

Avril 2011 #02

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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



Dossier spécial
risque & crédit client

La Conférence Annuelle de l'ADAE

Jeudi 12 mai 2011

19H15 - 20H45

Accueil 18H30

Le Cloître Ouvert - 22 rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 PARIS
(Parkings : Hoche, Etoile Friedland - M° : Charles de Gaulle-Etoile, Ternes, Georges V)

À l'occasion de ses 15 ans, l'ADAE, Association des Dirigeants et Administrateurs d'Entreprise, a le plaisir de vous convier à la Table Ronde - suivie d'un cocktail - qu'elle organise sur le thème :

**« PME : 15 ans de Gouvernance, quelle évolution ?
Comment la développer et la renforcer ?**

Rôle et perspective de l'Administrateur Indépendant dans les PME françaises »

1996 - 2011 : quelle évolution peut on constater dans la gouvernance des PME françaises ? Comment a-t-elle évolué ? Quelles sont les moyens de la développer et la loi est elle obligatoire ?

En quoi et comment un administrateur indépendant peut-il être d'une véritable plus-value pour le chef d'entreprise et l'entreprise ?

En quoi peut-il aider l'entreprise à professionnaliser son mode de fonctionnement interne et à limiter son exposition aux risques ?

À cette occasion, Daniel CORFMAT, Président de l'ADAE, accueillera Mesdames et Messieurs :

- Michèle MENART, Administrateur d'entreprises
- Guy MAMOU-MANI, Co-Président
- Albert JOURNO, Président Directeur Général
- Jean-Marie THUEMERELLE, V. Président du Conseil Régional

EASYBOURSE et POSTE-IMMO
GROUPE OPEN
NAVIMO GROUP
ORDRE des EXPERTS COMPTABLES

Cette conférence se clôturera par une courte cérémonie de remise des certificats d'administrateurs indépendants (Certificat Administrateur Qualifié Indépendant® AQI®).

- Nombre de places limité -

Inscription obligatoire en cliquant sur ce lien :

<http://www.adae.asso.fr/agenda.php>

Edito



Thierry Charles Directeur des Affaires Juridiques / Docteur en droit

« ... Nous avons esquissé une théorie de la fabrication de la monnaie fiduciaire en libre concurrence, opération dite irrévérencieusement par l'Etat faux-monnayage quand il ne la perpète pas lui-même », écrivait il y a quelques années Alfred Jarry.

A cet égard, la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 fut un nouvel épisode dans la longue saga des délais de paiement, une « métempycose » avec des amendements. De la part des clients et des grands donneurs d'ordre, un oui en

col de cygne mal dépris de la négation. Or, chacun s'accorde à penser, depuis des décennies, que les délais de paiement constituent un enjeu majeur, « comme ces choses qui, à force d'être vieilles, semblent neuves ». Malgré les déclarations de Christine Lagarde, ministre de l'Economie de l'Industrie et de l'Emploi, lors du discours de présentation de la LME, le 23 juillet 2008 : « Nous n'allons pas laisser cette loi rejoindre le Panthéon des lois inappliquées », il y a lieu de poser le débat dans ce nouveau numéro de Finyear #2 du mois d'avril, dans la mesure où le souci des pouvoirs publics d'influer sur les délais de paiement au cours des dernières décennies (disons depuis la loi Royer de 1973) est une succession d'échecs. Aussi, la question reste entière : le crédit fournisseur a-t-il fait son temps ou défie-t-il le temps ? La réduction des encours accordés, les soubresauts des marchés financiers suite à la crise financière des « subprimes », l'augmentation du prix des matières premières et la mise en place des normes Bâle II, ont conduit inexorablement à une lente dégradation de la trésorerie des entreprises françaises (tant il est vrai que « la mauvaise monnaie chasse

la bonne »). Et, c'est une générosité très française que celle que l'on fait sur le dos des autres. Sans compter que la question du financement de nos entreprises petites et moyennes, qui ont toutes les peines du monde à satisfaire leur besoin en fonds de roulement, va poser un problème politique majeur que les pouvoirs publics seront obligés de prendre à bras-le-corps à la veille des prochaines échéances électorales. Quant aux chefs d'entreprises, ils s'inquiètent chaque jour du désengagement des banques et des assurances du secteur du capital-investissement, une tendance qui menace le financement des PME et de l'innovation, d'autant que la crise financière va déboucher sur un resserrement des règles de couvertures bancaires, et donc sur des octrois de crédits encore plus difficiles, alors que l'accès au capital-risque - voire aux marchés boursiers -, montrent chaque jour leurs limites. Ainsi, à la lumière des questions soulevées, les experts de Finyear sont prêts à apporter leur contribution au débat, en proposant quelques propositions autour desquelles nous attendons celui des lecteurs pour échanger et progresser. ENSEMBLE.

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

Sommaire

Expertises

> 6-27

6 & 7 KURT & SALMON | Entretien avec Daniel Verschaere directeur du Marketing de la zone Europe et Afrique de Kurt Salmon

8 ACTIUM | Actium Développement, l'éditeur de la solution de gestion comptable et financière TOTEM fête ses 25 ans

09, 10 & 11 CA | Fidéliser la clientèle de la grande distribution grâce à la qualité d'expérience et le multi-canal

12 BUSINESS & DECISION | Le nouveau visage d'XBRL

13 MONEYWEEK | Crise de la dette 5 assurances vie sur le grill !

14 & 15 CORPORATE LYNX | Réalité du Reverse Factoring : clé du financement durable ? - 2ème Partie

16 & 17 EOLEN | EOLEN : la passion et la raison Interview de Pascal Leblanc, fondateur et Président Directeur Général du Groupe EOLEN

18 & 19 COSTALIS | En 2011, que feront les PME de leurs économies réalisées pendant la crise ?

20 & 21 CORDYS | Améliorer l'efficacité opérationnelle grâce au Cloud

22 & 23 EOA France | Les tendances de L'externalisation Comptable et Financière en France

24 & 25 REPORT ONE | Contrôle de gestion avec MyReport : la fin du casse-tête

26 & 27 GAMBART DE LIGNIERES | Optimisation fiscale de la transmission d'entreprise

Dossier Credit management

> 28-70

28 & 29 Illustration par Gustave CAILLEBOTTE (dossier spécial risque & crédit client)

30 & 31 CESCE | « L'assureur crédit, partenaire des entreprises, doit maintenir les garanties en période de crise ! »

32 & 33 IWYS | Améliorer sa trésorerie : pas de vente sans encaissement

34 Thierry CHARLES | Délais de paiement : retour à la case départ ?

35 FNIP | «L'accélérateur de paiement»

36 BREMOND & ASSOCIES | Entrée en vigueur de la Sauvegarde Financière Accélérée (SFA)

37 Pierre BRACHFIELD | La loi espagnole du 5 Juillet contre les retards de paiement

38 & 39 ALTISYS | Le cas client : TEREX CRANES France

40 & 41 COLLECTYS | Collectys, le logiciel de référence pour la gestion de votre poste client

42 EGC | Credit Management : Optimiser votre BFR

43, 44 & 45 ATRADIUS : Que nous réserve l'avenir ? Une seule certitude plus rien ne sera comme avant

46 GENERIX | Credit Manager Generix Group : « notre job consiste à concilier recouvrement et... satisfaction client ! »

47, 48 & 49 SIDTRADE | Mais, qui gère le BFR dans votre entreprise ?

50 & 51 TINUBU SQUARE | L'assurance crédit, un choix stratégique

52 & 53 POUHEY INTERNATIONAL | Entretien avec Franck Lemoine Directeur Commercial

54 & 55 SCHULTZE & BRAUN | Projet de réforme : les créanciers plus que jamais au coeur des procédures d'insolvabilité allemandes

56, 57 & 58 SCORES & DECISIONS | Le paradoxe de la société de l'information

59 CREDIT JOB | Credit Job, Pourquoi un cabinet spécialisé sur ses métiers ?

60 & 61 SUNGARD | Comment les entreprises améliorent leurs cash-flows et réduisent leurs coûts grâce à l'automatisation de la fonction "crédit et recouvrement"

62 & 63 DEMICA | Un nouvel élan pour la titrisation qui donnera des ailes aux entreprises

64 & 65 DIMO GESTION | DIMO Gestion améliore la productivité des services comptables

66 & 67 DORMANE | Relances clients et intervention du cabinet de recouvrement : les bonnes pratiques

68 & 69 ERNST & YOUNG | Credit Manager : pour un champ d'action élargi

70 CREDITSAFE | Avec 60% de croissance en 2010, Creditsafe confirme son leadership sur le marché de l'information financière

Expertises (suite)

> 71-86

71 MOBIUS | Management par les processus

72 & 73 ALTRAN | Le CAC 40 est-il corrélé au PIB ?

74 & 75 KPMG | Industrie Automobile Après la crise, quelle feuille de route ?

76 PRISME | 2011, l'année du SaaS dans les PME/PMI

77, 78 & 79 RUN MY PROCESS | "Understanding the strategic value of IT in M&A"

80 eCOM 2011 | Salon du e-Commerce

81 INFORMATION BUILDERS | Financial Reporting You Can Count On

82, 83 & 84 EQUITY | La dématérialisation des pouvoirs bancaires : de la nécessité d'une organisation méthodique

85 PRIVATE BANKER | Private banker May 19th 2011

4^{ème} de Couverture

86 ATD QUART MONDE | Dans le CV de Jacques, il y a la rue



NE CHANGEZ RIEN... NOUS NOUS OCCUPONS DE VOS VÉHICULES... ET VOUS FAITES DES ÉCONOMIES

Conseils • Services à la carte • Externalisation totale ou partielle

Gestion de parc externalisée :

- gestion de tous les véhicules : en propriété ou en location longue durée.
- un interlocuteur unique pour tous les événements.
- une recherche permanente des meilleurs tarifs du marché
- un système informatique de gestion en mode Web

Avec Direct Fleet, les entreprises et collectivités peuvent réduire leurs coûts de parc automobile et bénéficier d'un vrai dispositif de service, simple et moderne.

Direct Fleet, performance, transparence, indépendance.

www.direct-fleet.com
contact@direct-fleet.com

09 70 44 39 59

Direct Fleet.com
Votre gestionnaire de parc

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

Entretien avec Daniel Verschaere directeur du Marketing de la zone Europe et Afrique de Kurt Salmon



Bonjour ! Pourquoi avoir changé de nom en pleine ascension d'INEUM CONSULTING ?

Nous avions comme ambition de croître afin d'accompagner nos clients à l'international c'est maintenant chose faite avec le rapprochement avec KSA (une autre entité de Management consulting group) le choix de devenir Kurt Salmon est un choix stratégique qui sert aussi bien nos clients que nos ambitions de développement à l'international

Pouvez vous nous parler de KSA?

KSA était une branche conseil de MCG spécialisée dans le Retail et la Santé avec une présence importante aux USA, mais aussi en Europe et en Asie

Que va devenir le futur ensemble ?

Kurt Salmon est devenu à partir du 1er janvier de cette année un nouvel acteur qui pèse 1600 consultants et est présent sur les 5 continents, nous avons une dizaine de bureaux aux USA, une présence forte au niveau Européen et Afrique avec plus de 12 bureaux et des relais en Asie avec bien sur la Chine, le Japon, Hong Kong, Singapour et l'Australie -

Quelle valeur ajoutée pour les clients Français et internationaux ?

Il nous tenait à cœur d'accompagner grâce à notre présence soutenue à l'international nos grands clients qui sont aussi sur plusieurs pays, cette nouvelle donne en terme d'implantation, mais aussi le renforcement de nos expertises sur nos grands métiers (banque assurance, conseil aux directions informatiques, financières, et distribution grande consommation) sont des atouts importants pour un monde qui change et se transforme, il existe aujourd'hui des passerelles entre le métier de la banque de détail et celui des télécommunications comme avec celui de la distribution ; à nous de savoir apporter à nos clients une vision et des expériences multi-secteurs.

Pourquoi avoir pris le nom de Kurt Salmon alors que vous êtes plus important qu'eux et plus pluridisciplinaires ?

Cette stratégie à la Orange versus France Télécom fait des petits... nous avons 7 ans d'expérience et de dynamisme versus 75 ans d'histoire et une belle image de conseil en stratégie outre atlantique

Kurt Salmon est de plus le nom du créateur de la marque et il symbolise cette expérience traditionnelle qui ajoutée à notre esprit entrepreneurial fait maintenant partie de notre ADN, le mélange des deux entités ouvre la voie à une nouvelle ère symbolisée par ce nouveau nom Kurt Salmon.

Pouvez vous expliquer votre rôle dans cette transformation et au sein du futur ensemble ?

Après quelques mois de travail de travail collaboratif avec nos amis Américains autour du rebranding que nous avons couvert au niveau corporate en France, je vais couvrir le marketing pour la zone Europe et Afrique, notre rayonnement dépend aussi de notre capacité à fédé-

rer en dehors de la France et sur des marchés importants comme le UK ou l'Allemagne, même si la France reste un atout important dans le dispositif global de par sa taille

Qui vous a accompagné comme agence pour cette transformation et d'où vient le logo ?

Publicis Carré Noir est l'agence choisie au niveau mondial pour accompagner ce rapprochement nous avons travaillé avec eux ainsi qu'avec un team international, comme nous avons des bureaux sur les 5 continents, pour déployer au niveau mondial une nouvelle marque, l'expérience d'un acteur global est clef dans le dispositif

Avez-vous prévu un plan média et quel est t il ?

En renforcement de notre plan marketing France, Européen et Global, nous avons bien entendu prévu un plan spécifique selon la maturité du pays, la France jouant un rôle essentiel dans le développement auprès de nos clients, elle hérite d'une campagne diffusée en même temps dans les médias économiques clefs (Echos, le Monde) mais aussi dans les magazines sectoriels comme l'Agéfi, la Revue banque, CFO News, Acteur public, JDN, cette campagne papier et web est aussi complétée par un dispositif sur radio classique et un événementiel que vous avez pu découvrir dans la station de métro pont de Neuilly entre le 25 et le 31 Janvier.

Que pouvons nous vous souhaitez pour 2011 ?

2011 verra sans aucun doute l'émergence d'un nouvel acteur encore plus entrepreneurial et qui fort de son savoir et des ses expertises est capable d'accompagner ses clients au delà de leurs ambitions

L'excellence à maintenant un nom KURT SALMON.

Actium Développement, l'éditeur de la solution de gestion comptable et financière TOTEM fête ses 25 ans

Jean-Baptiste Merel, son Directeur Général,
dresse un bilan et livre sa vision du marché

Depuis 1986, Actium Développement, éditeur de la solution de gestion comptable et financière TOTEM, travaille avec les Directions Financières des PME et PMI. Sa solution se positionne aujourd'hui comme une réelle alternative aux offres des grands éditeurs du marché. Dès sa création, Actium Développement lance sa solution TOTEM. Fondée sur un concept unique et innovant, celle-ci n'est pas qu'une simple solution de gestion comptable, mais un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision. L'introduction du cube d'analyse multidimensionnelle dans toutes les consultations de l'application dès 1999 marque définitivement la différence de TOTEM par rapport aux progiciels du même type.

Au fil du temps, l'éditeur a su s'entourer de partenaires métiers et technologiques pour faire de TOTEM une suite logicielle modulaire, qui permet aujourd'hui : la dématérialisation des factures fournisseurs, la construction de reportings comptables, l'optimisation de la gestion de trésorerie et des impacts fiscaux et la maîtrise des saisies complexes ou fastidieuses. La société, qui compte aujourd'hui une vingtaine de collaborateurs, a séduit plus de 150 entreprises de référence sur des secteurs variés tels que le transport et la logistique (CFNR, Brun Invest, Defitrans,...), l'édition et les médias (le Point, Albin Michel, Dargaud-Dupuis-Le Lombard, Stratégie, Cuisine TV...), ou

encore la distribution spécialisée (Sergent Major, Du Pareil au Même, Léon de Bruxelles, Rent A Car...), le conseil et services aux entreprises (Les cabinets Regimbeau, Lavoix, Brevaux...).... En 25 ans, Actium a toujours eu la volonté de rester proche de ses clients pour les servir au mieux. Et c'est pour maintenir cette proximité que l'éditeur a créé en 2008 le Club des Utilisateurs de T.O.T.E.M. avec pour objectifs de favoriser le partage de connaissances et l'échange d'expériences, mais aussi de faire évoluer la gamme TOTEM en proposant des fonctionnalités en phase avec les attentes des utilisateurs.

Fidéliser la clientèle de la grande distribution grâce à la qualité d'expérience et le multi-canal

Comment certaines chaînes de magasins parviennent-elles, encore aujourd'hui, à préserver leur chiffre d'affaires – voire à accélérer leur croissance ?



Kobi Korsah, Directeur Marketing Produit EMEA de CA Technologies, examine comment la gestion des performances applicatives (ou APM pour Application Performance Management) peut aider le secteur de la grande distribution à offrir un service client de qualité supérieure grâce à une stratégie proactive de réduction des risques d'indisponibilité. Il revient notamment sur l'exemple d'un leader européen de l'électronique grand public, qui applique la gestion de la performance à ses terminaux points de ventes électroniques (e-POS) pour améliorer son service client, pérenniser les flux de chiffre d'affaires et optimiser la productivité de ses systèmes d'information.

Les enseignes qui surfent sur la vague du multi-canal dans leur quête de croissance et de parts de marché sont confrontés à une clientèle de plus en plus perspicace et de moins en moins fidèle. Plus que jamais, ils doivent donc offrir en permanence une expérience à la mesure de ces nouvelles exigences. Aujourd'hui, un service « de qualité » ne saurait suffire ; il doit aussi être fluide, rapide et parfaitement exécuté. Avec la multiplication des canaux de distribution, l'exacerbation de la concurrence et l'apparition du marketing de niche, la grande distribution est devenue un « marché d'acheteurs », où les distributeurs doivent mettre en œuvre des stra-

tégies de plus en plus sophistiquées pour fidéliser leurs clients existants, en attirer de nouveaux et accroître leurs parts de marché.

Les distributeurs doivent également déployer des technologies innovantes sur leurs canaux de vente physiques et virtuels pour offrir des services ininterrompus et efficaces – allant au-delà des attentes de leurs clients. Ces technologies à la base de services stratégiques (contrôle des stocks en temps réel, CRM, mécanismes ultra-précis de distribution, etc.) sont extrêmement sophistiquées et les entreprises doivent s'assurer en premier lieu qu'elles ne posent pas plus de nouveaux problèmes qu'elles n'en résolvent.

Chaque client compte

Au-delà de cette complexité technologique, d'autres facteurs cruciaux doivent être pris en compte. Les objectifs de la grande distribution en Europe sont clairs et relativement similaires : tout d'abord, il est naturellement indispensable de dépasser les attentes des clients – en traitant chacun d'entre eux comme s'il était unique. Vient ensuite la protection du chiffre d'affaires grâce à la prévention proactive des interruptions de service et des problèmes de performance. Le troisième challenge consiste à accélérer la croissance par l'ajout de nouveaux canaux, fonctionnalités et sources de chiffre d'affaires. Enfin, pour remédier à la faiblesse des marges, il est indispensable de maîtriser les coûts en capitalisant sur les investissements existants et en livrant des services informatiques performants. Et comme si cela ne suffisait pas, le retour sur investissement doit être rapide et présenter des risques minimaux.

Dans cet environnement multi-canal complexe, la « caisse enregistreuse » reste la pierre angulaire – même si elle a aujourd'hui souvent pris la forme d'un terminal électronique Java ou .NET (e-PoS). C'est en effet un domaine crucial pour améliorer l'efficacité des équipes et le service client, réduire les files

d'attente et informer plus rapidement les clients sur les prix et les disponibilités. Bien entendu, ces interactions sont bi-directionnelles, puisque ces terminaux communiquent également avec les systèmes de gestion des stocks et les applications d'intégration métier (via des protocoles Internet).

Gestion de la performance des applications Web de bout en bout

Comment les leaders de la distribution parviennent-ils aujourd'hui à minimiser le risque et à concevoir des mécanismes de livraison des services fonctionnant parfaitement et à tout moment ? La réponse est « simple » : en optimisant de bout en bout la gestion des performances de leurs applications Web. En effet, les terminaux points de vente fournissent un point d'entrée idéal pour améliorer la performance de la plupart des applications commerciales car les technologies et solutions Web répondent aux mêmes impératifs. En d'autres termes, l'optimisation des terminaux électroniques permet d'envisager un service client robuste et optimisé sur tous les canaux de vente – physiques comme virtuels. Les plates-formes APM garantissent une qualité supérieure d'expérience en ligne en supervisant les transactions et en identifiant en temps réel l'impact des performances applicatives sur la clientèle de façon à améliorer la collaboration dans les processus décisionnels et à satisfaire les engagements de qualité de service (SLA).

Cas d'usage dans la grande distribution L'expérience d'un des premiers distributeurs européens d'électronique grand public vient confirmer la valeur ajoutée d'optimiser la performance des terminaux points de vente électroniques. En synthèse, cette entreprise enregistrait des pertes en périodes de pointe et une série de pannes inexplicables avait conduit les clients à désertir ses magasins – sans que l'entreprise ne comprenne l'origine de ces défaillances

(t)otem
comptabilité de pilotage

Avec T.O.T.E.M., faites de votre comptabilité, l'outil de gestion à la disposition des dirigeants et décideurs de votre entreprise.

ce sont nos clients qui le disent !

SERGEANT MAJOR
La célèbre enseigne de vêtements pour enfants compte plus de 230 boutiques dont 150 succursales réparties dans dix pays (France, Belgique, Italie, Espagne, Maroc, Etats-Unis, Arabie Saoudite, Qatar et Koweït). La société pilote depuis 2004, sa gestion comptable et financière avec la plate-forme T.O.T.E.M.

“En permettant de privilégier, au niveau analytique, la logique de gestion à la logique juridique, T.O.T.E.M répond en tous points à nos besoins d'analyses et de croisements de données. Souple, facile d'accès, c'est un outil remarquable par les nombreuses possibilités de requêtes, de croisements et d'analyses offertes. Disponibles et compétentes, les équipes d'Actium Développement ont su parfaitement nous accompagner dans le transfert de l'existant et dans la prise en main de l'outil.”

Philippe Lansoy, Consultant en charge de la refonte du système d'information chez Sergent Major.

actium
www.actiumgestion.fr

fini le "blamestorming" concernant les performances des systèmes ?

Vos applications critiques sont vitales pour votre entreprise. Il devient difficile d'identifier la source des problèmes. L'équipe distribuée accuse l'équipe mainframe et vice versa. Tout le monde perd.

Jusqu'à présent.

La solution APM (gestion des performances applicatives à l'échelle de l'entreprise) de CA Technologies vous permet de vous voir comme vos clients et utilisateurs vous voient. Vous pouvez donc contrôler vos niveaux de service tout en assurant une parfaite harmonie dans votre datacenter.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur ca.com/crossenterpriseapm



Fidéliser la clientèle de la grande distribution grâce à la qualité d'expérience et le multi-canal

ni les moyens de les corriger pour éviter qu'elles ne se reproduisent.

La direction informatique a rapidement réalisé que cet effet « boîte noire » exposait les terminaux électroniques Java de ses 750 points de vente. Si la situation n'était pas rapidement corrigée, d'autres problèmes sur le logiciel sous-jacent pourraient s'accumuler sans être détectés, jusqu'à compromettre le fonctionnement des points de vente – et causer une chute des profits en quelques minutes. Face à ce constat, la direction informatique s'est immédiatement mise à la recherche d'une solution de prévention et de détection des incidents, capable d'identifier rapidement la source des dysfonctionnements et de les documenter.

La solution devait assurer une performance optimale et continue des 10 000 systèmes Java de ses points de vente et minimiser les incertitudes et dommages opérationnels. Elle devait également centraliser l'administration des événements, incidents et performances pour maximiser la disponibilité et fournir simultanément à la direction générale une vue orientée processus pour accélérer les décisions correctives – informatiques et métier.

La performance au service de la visibilité opérationnelle

Comme beaucoup d'autres entreprises du secteur, ce distributeur s'appuie sur des terminaux intelligents (clients complets Java) et sur une architecture Web sous-tendue par un serveur d'applications IBM WebSphere, un environnement d'exploitation Solaris à tolérance de panne et des bases Oracle. Dans un tel environnement, la détection et le diagnostic des problèmes sont

d'autant plus délicats en production, où toute faiblesse applicative se répercute immédiatement sur les terminaux des points de vente – générant de graves conséquences. Des équipes de gestion de crise d'une dizaine de collaborateurs (partenaires, développeurs, etc.) ont été hâtivement constituées pour localiser la cause source d'un problème qui avait déjà compromis les activités de l'entreprise. Cette opération affectera naturellement l'efficacité et la productivité des services – sans garantie de réussite.

Rénover l'expérience client

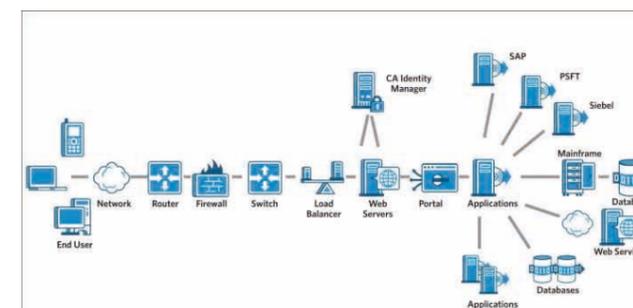
L'approche APM permet de superviser l'intégralité du trafic IP généré par l'utilisation de n'importe quel terminal électronique et de représenter – en temps réel – les métriques de niveau de service de tous les processus métier qu'il déclenche. Avant que les seuils de performance engendrant des risques ne soient franchis, les décideurs clés sont automatiquement alertés sur les détails du risque encouru. Cette information proactive permet de localiser automatiquement la cause source des dégradations dans les systèmes de « back-office » en fournissant des informations détaillées et en temps réel de supervision et de diagnostic de l'environnement Java sous-jacent.

Contrairement aux outils de vente en ligne, les terminaux points de vente hébergent généralement un client Java complet ; il faut alors déployer un agent sur un terminal de chaque point de vente pour gérer un échantillon complet et disposer ainsi d'un contrôle de bout en bout de la performance applicative.

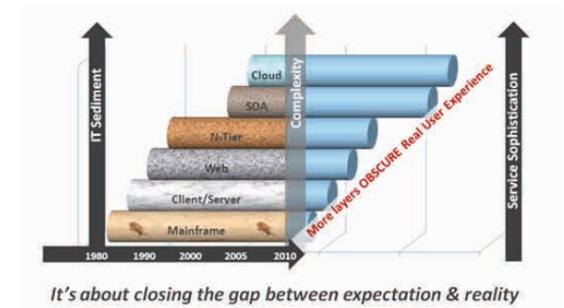
Pour optimiser ces processus, la solution APM supervise toutes les transactions de bout en bout en traçant

la liaison entre les requêtes de l'utilisateur des terminaux et les systèmes de back-office chargés d'y répondre et d'en informer tous les intervenants. Lorsqu'un incident se produit : les équipes opérationnelles en sont informées avant que les engagements de qualité (SLA) ne soit compromis ; les décideurs métier comprennent immédiatement leur impact commercial pour en prioriser la résolution ; l'équipe de support peut rapidement isoler la cause source ; les administrateurs de back-office peuvent immédiatement déterminer si leurs systèmes ont un impact sur la performance applicative et les développeurs peuvent contrôler si des erreurs de code sont impliquées. Cette visibilité complète des transactions favorise une collaboration de haute qualité grâce à l'utilisation d'un langage commun au service du même objectif – gage d'une qualité supérieure de livraison des services, de taux de satisfaction élevés et d'une réduction des risques de fuite du chiffre d'affaires.

Même si l'émergence d'acteurs se consacrant exclusivement à la vente en ligne est un facteur décisif d'accélération des problématiques de la grande distribution, il est néanmoins crucial d'améliorer constamment la qualité de service dans tous les canaux de commercialisation. Cette exigence suppose de fournir des prestations d'une qualité irréprochable – en ligne comme sur le point de vente – grâce à des terminaux électroniques performants. Seules les solutions APM de nouvelle génération permettent aux leaders de la grande distribution de sécuriser les transactions de leurs clients grâce à une approche prévisionnelle, préemptive et proactive des problèmes – du tiroir-caisse jusqu'au Cloud !



Légende : La solution CA APM fournit une visibilité complète des transactions clients au travers de l'infrastructure informatique (de l'utilisateur final au système de back-end)



Légende : Le problème majeur des services de « nouvelle génération » : parvenir à optimiser l'expérience client à travers toutes les strates du système d'information.

Le nouveau visage d'XBRL

Les nouveaux usages pour les entreprises –

Après quelques d'années d'usage d'XBRL - eXtensible Business Reporting Language, son apport est mis en lumière par les récentes initiatives de plusieurs organisations. Porté par l'action volontariste des régulateurs (SEC, Banque de France, Infogreffe...), la nouveauté est dans l'adoption progressive d'XBRL par les acteurs économiques pour leurs besoins internes, au-delà des contraintes réglementaires.

Langage de reporting basé sur XML, les avantages d'XBRL pour l'optimisation des échanges d'information sont connus : dictionnaire de données partagé à travers l'utilisation d'une taxonomie, sécurité et traçabilité, simplicité

d'utilisation, indépendance des formats de présentation, automatisation des processus, réduction des coûts...

L'extension de l'usage d'XBRL pour le reporting interne provient d'initiatives diverses dans des secteurs variés :

- Gestion du risque crédit et de la notation des contreparties par un établissement bancaire,
- Construction du reporting Solvency 2 par une compagnie d'assurances,
- Reporting financier des filiales internationales d'un groupe industriel.

Les premiers retours d'expérience permettent d'évaluer les gains et les bonnes pratiques en termes de démarches

projets. Les systèmes mis en place sont pérennes et favorisent une extension progressive du champ d'action de l'utilisation d'XBRL.

Denis Perruchet dirige les activités Consulting du Groupe Business & Decision, Consultant et Intégrateur de Systèmes international leader du marché de la Business Intelligence et du CRM, et acteur majeur de l'e-Business, de l'Enterprise Information Management et du Management Consulting.



Business & Decision
DRIVE YOUR PERFORMANCE

CONFIEZ-NOUS VOTRE SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIER
CONSOLIDATION | REPORTING | INDICATEURS DE PERFORMANCE | RISQUE ET CONFORMITÉ

153, rue de Courcelles 75817 Paris cedex 17 – +33 (0)1 56 21 21 21 – www.businessdecision.fr

Crise de la dette 5 assurances vie sur le grill !

Commandez **SANS PLUS ATTENDRE**
notre rapport spécial Assurance vie* pour découvrir :

Un stress test exclusif ultra-complet, portant sur 5 des plus grands assureurs du marché, comprenant notamment une analyse des pertes de rendement à anticiper dès 2011.

Une étude complète et indépendante de la crise de la dette et de ses conséquences logiques sur le rendement des assurances vie !

4 scénarios d'anticipation économique pour préparer au mieux les diverses formes que pourrait prendre la crise financière – et se protéger de la faillite des états !

12 solutions pour pallier la diminution de rendement des assurances vie – à mettre en place dès que possible pour lutter efficacement contre l'inflation et la crise de la dette.

Cliquez ici
pour commander
votre rapport



MONEY WEEK
JANVIER 2011 www.moneyweek.fr

Votre assurance vie est en danger !
Notre stratégie pour vous protéger

Nos stress tests des assureurs

Les rapports spéciaux MoneyWeek

* Disponible uniquement en PDF

Ce rapport spécial est un best-seller du magazine MoneyWeek
Commandez-le vous aussi pour seulement 147 € TTC sur notre bon de commande en ligne. Agissez avant qu'il ne soit trop tard...

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

Réalité du Reverse Factoring : clé du financement durable ? 2^{ème} Partie

Fabien Jacquot - Janvier 2011

Et demain ?

Il est à prévoir et souhaitable que le Reverse soit rebaptisé. On lui préfère dorénavant le terme, Supply Chain Finance qui donne un caractère plus stratégique au dispositif (c'est le cas) et déshabillé des connotations d'affacturage (c'est juste). Mais ce sont surtout des variations sur les modalités de pré-financement qui sont déjà lancées notamment la mise aux enchères de l'encours fournisseurs à un panel compétitif de financiers. Ce mode de financement collaboratif ne peut être qu'en expansion car les donneurs d'ordres réalisent que la relation fournisseurs doit évoluer vers plus de transparence et d'entraide. L'application rapide de la loi LME a endommagé les BFR de grands groupes n'ayant pas eu d'exemptions dans son application. Le Reverse permet de compenser les effets négatifs de la LME tout en aidant les fournisseurs ballottés par crise financière et baisse d'activités.

Des produits de financement court terme comme le Reverse avec avantages pour son tandem de participants sont rares. Le Reverse constitue une situation de financement durable dans la Supply Chain qui contrecarre les effets de haut et de ...bas qui existent.

Les écueils du Reverse à éviter

Si le Reverse peut apporter des avantages transverses aux achats, comptabilité, trésorerie, une mise en place bâclée peut faire surgir son pire ennemi ; le risque de requalification de l'opération en dette financière. C'est sur ce point qu'on retrouve les sourcils froncés du trésorier car ce risque provoque des conséquences importantes pour la plupart des groupes notamment ceux cotés en bourse.

Le Reverse ne s'improvise pas et son 'schéma directeur' qui dépend de l'organisation de chaque organisation devra être soumis à toutes les entités concernées et au CAC.

Le rôle du D.O. à l'initiative du programme, doit être méticuleusement évalué, notamment dans sa relation contractuelle avec fournisseurs et banques participantes. L'opération ne consiste donc pas à obtenir du crédit pour le donneur d'ordres ou à lui faire porter le risque.

Comment mettre en place le Reverse ?

Il convient de prendre en compte les chausse trappes lors de la conception. Des prestataires de service proposent des solutions 'clé en main' affranchies des risques de requalification et prévoient des participations multi-banques. Pourquoi plusieurs banques pour un seul programme? Un gage de compétitivité mais également de couverture plus large du portefeuille fournisseurs. Le Reverse ne s'adresse pas aux plus grands fournisseurs mais à toute la communauté. Notons que la participation bancaire plurielle n'est proposée que par des prestataires de service ; les solutions techniques bancaires ne gèrent que la banque qui propose le programme.

Le 'clé en main' offre également la solution web de publication des transactions contrôlée par le D.O. Nul besoin alors pour le D.O. de s'interfacer directement avec chaque banque. La solution technique gère les diverses banques sans les interfacer individuellement à l'ERP du D.O. Ceci explique pourquoi les programmes initialement mono-banques voient leur volume croître dès que des financiers supplémentaires démarrent leur participation. Les programmes multi-banques permettent également d'instaurer une saine compétitivité tarifaire. Cependant, le D.O. doit veiller à la compétitivité pour ses fournisseurs.

Quelle rentabilité peut on attendre du Reverse ?

Le choix d'un prestataire spécialisé permet une mise en place rapide et à frais très

mesurés. Ensuite, la location ou abonnement à la solution technique du prestataire plutôt qu'un achat de logiciels optimise également le ROI du Reverse. Mais, si le prestataire n'intervient pas comme intermédiaire, la rentabilité du programme est rapide et supérieure pour le D.O. Moins il y a d'intermédiaires dans la transaction, plus les coûts sont également attractifs pour le fournisseur.

La solution technique permet dématérialisation et automatisation des transactions, un facteur de baisse de coûts opérationnels du D.O. L'automatisation grâce à la solution technique utilisée par le D.O. bénéficie également les établissements bancaires. Ce back office dématérialisé et automatisé du programme autorise les banques à proposer des tarifs plus compétitifs aux fournisseurs et D.O.

Pour conclure

Si le terme de Reverse Factoring tend à disparaître, le nombre de programmes qui naissent avec son héritage démontre l'intérêt convergeant de donneur d'ordres, fournisseurs et établissements financiers.

Le Reverse instaure un financement durable gage de pérennité financière dans la Supply Chain. Les donneurs d'ordres sont conscients que les défauts d'approvisionnement dans la Supply Chain présentent un effet papillon désastreux sur le revenu clients. Il faut donc resserrer les maillons de cette chaîne. Grâce aux effets du Reverse, le D.O. renforcera son positionnement central dans la Supply Chain ; aux commandes de sa propre communauté de sous-traitants, fournisseurs, financiers et prestataires.

Fabien Jacquot

Pour plus d'informations,
www.corporatelinx.com



Donnons de la suite à vos idées...

Créé en 2006, le Groupe EOLEN est une société de Conseil et d'Ingénierie en Hautes Technologies qui apporte une réponse différente aux enjeux de sourcing des entreprises.

EOLEN intervient dans tous les secteurs d'activité, principalement auprès des grands comptes.

Nos compétences s'articulent autour de 4 pôles :

- l'Infrastructure
- la Conception et le Développement Applicatif
- l'Informatique Industrielle
- la Maîtrise d'Ouvrage, le Conseil et l'Audit

Le fondement même de notre métier est une collaboration unique et évolutive en tripartie : EOLEN, nos Clients, nos Consultants. Notre objectif est de trouver des solutions innovantes et un dispositif sur mesure pour répondre aux besoins en constante évolution de nos clients. Nous instaurons ainsi une véritable relation de confiance et de partenariat avec nos Clients et nos Consultants.

L'aventure EOLEN, c'est un esprit d'équipe fort, une passion commune, une volonté de réussir, un plaisir de partager... Construisons la suite ensemble...

eolen.com

EOLEN : la passion et la raison

Interview de Pascal Leblanc, fondateur
et Président Directeur Général du Groupe EOLEN

Finyear - Pascal Leblanc, bonjour. Le groupe EOLEN dont vous êtes Président Directeur Général est en pleine croissance. Vous venez de prendre le contrôle de RISKALIS CONSULTING, après plusieurs autres achats ces dernières années. Nous allons parler de votre politique de croissance mais, tout d'abord, pouvez-vous nous présenter brièvement EOLEN ?

EOLEN est une société de Conseil et d'Ingénierie en Hautes Technologies. Nous proposons des prestations diversifiées - infrastructures, conception et développement applicatif, informatique industrielle, maîtrise d'ouvrage, Audit et Conseil - à une clientèle constituée en majorité de grands comptes. Notre vocation est d'apporter une réponse différente aux enjeux de sourcing des entreprises. J'ai créé EOLEN en 2006. La holding opérationnelle animatrice, plus récente, est la société Groupe EOLEN, au capital de 10 M€. Elle assure l'administration des ventes et le back-office de ses cinq filiales : EOLEN, EOLEN INGÉNIERIE, EOLEN ENERGIE, A+ FINANCIAL CONSULTING, EOLEN FINANCE (anciennement SYSTEM CONSULTING) et RISKALIS. Ces trois dernières entités ont été acquises par croissance externe. Chaque filiale développe une expertise bien définie afin d'assurer la meilleure qualité de service possible. Le groupe compte aujourd'hui 165 personnes et prévoit en 2011 un chiffre d'affaires compris entre 12 et 20 Millions d'euros, variable selon les croissances externes qui se concrétiseront dans l'année. Le siège est à Malakoff, en région parisienne.

Finyear - Pourquoi avez-vous choisi d'acquérir RISKALIS CONSULTING ?

C'était une véritable opportunité pour augmenter notre présence dans les grands comptes de la Finance et obtenir de nouveaux référencements, sur une niche d'expertise complémentaire à notre offre. RISKALIS CONSULTING est un cabinet d'audit et de conseil opérationnel, spécialisé dans la construction des outils de gestion des risques

et l'amélioration de leurs processus. Il intervient notamment sur les problématiques réglementaires (Bâle III, Solvency II, contrôle interne), pour les risques de marché, les risques de crédit ou les risques opérationnels, dans les secteurs de la Banque et de l'Assurance. En 2008, le Groupe EOLEN a pris une participation de 51% dans la société SYSTEM CONSULTING, renommée maintenant EOLEN FINANCE. EOLEN FINANCE est une filiale de conseil et d'ingénierie spécialisée dans le domaine des infrastructures bancaires. Son rachat est intervenu à peine un an après la reprise à 100% du capital d'A+ FINANCIAL CONSULTING, une autre société de conseil et d'ingénierie, spécialisée dans les études et le développement pour les Banques de Financement. Notre objectif est, bien évidemment, de renforcer notre offre dans le secteur bancaire. Ce secteur est très porteur et les enjeux qu'il représente sont importants pour notre développement. RISKALIS CONSULTING est une brique supplémentaire dans la construction du groupe.

Finyear - La croissance externe semble être un choix stratégique. Est-il exclusif ?

La croissance externe est pour nous un moyen pertinent pour franchir plusieurs étapes de notre développement. Toutes nos opérations ont la même finalité. Nous choisissons d'acquérir des sociétés déjà référencées dans les entreprises du CAC 40 afin de faire progresser notre position dans ces grands comptes ou d'obtenir de nouveaux référencements. Mais nous poursuivons également une stratégie de croissance organique. Nos objectifs, cette année, sont de dépasser 30% de croissance organique (nous étions à 27% en 2010).

Finyear - Pour renforcer votre dynamique de rachats externes, envisagez-vous de lever des fonds ?

Quelques temps avant notre dernière acquisition, nous avons procédé à une première levée de fonds de 2,5 M€ auprès du fond d'investissement Audacia. Nous comptons procéder à de nouvelles levées de fond. La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie nous a sélectionné pour rencontrer directement plusieurs fonds. Les différents contacts se sont révélés

très positifs et devraient se concrétiser. Par ailleurs, le Conseil général des Hauts-de-Seine nous soutient et nous a accordé une subvention dans le cadre de son programme de soutien Cap entreprise.

Finyear - En forme de conclusion, quelle est votre philosophie d'entreprise ?

EOLEN est avant tout une aventure humaine. J'ai rencontré trop de personnes travaillant uniquement par besoin et qui regardaient leur montre toute la journée. J'ai voulu créer une société dans laquelle les employés arrivent le matin avec le sourire. Passionnés par leur métier, ils se font plaisir par les résultats obtenus, c'est-à-dire la satisfaction des clients et des consultants qui se sont rencontrés grâce à nous. Ce plaisir de partager est communicatif et il est naturellement retransmis par tous les Eoliens aux nouveaux qui nous rejoignent. En étant guidé par la recherche de la satisfaction de nos partenaires, notre expertise technique et notre expérience métier nous ont permis de trouver des solutions innovantes et pertinentes pour répondre à leurs besoins en constante évolution. L'écoute et la disponibilité de nos équipes sont très appréciées. Nous travaillons dans la transparence, la convivialité et l'esprit d'équipe. Nous sommes très attentifs à ce que tous ceux qui nous rejoignent, partagent notre état d'esprit et nos valeurs. Enfin, pour finir sur une touche un peu plus « fun », nous sommes très fiers de soutenir PESCAROLO TEAM pour son retour à la compétition. EOLEN s'investit et accompagne Henri PESCAROLO, tant aux 24 Heures du Mans qu'en championnat Le Mans Series, pour le développement technologique de la voiture. Des consultants sont mis à la disposition de PESCAROLO TEAM. Ils interviennent en R&D sur l'électronique embarquée des véhicules et sur les infrastructures serveurs. Nous passons des superbes moments sur les circuits avec nos salariés et nos clients, ce qui renforce les liens entre nous.

Pascal Leblanc, merci pour ces informations. Et... rendez-vous dans un de nos prochains numéros.

En 2011, que feront les PME de leurs économies réalisées pendant la crise ?

Telle est la question posée, pour la 3ème année consécutive, à 150 PME/PMI françaises au cours d'une enquête réalisée par Costalis, cabinet d'optimisation des coûts pour les PME/PMI. Son objectif ? Déterminer l'évolution de l'attitude des dirigeants face aux démarches de maîtrise des coûts et analyser quels investissements ont été réalisés grâce à ces économies : quelles sont leurs motivations, où réalisent-ils leurs économies et où les réinvestissent-ils ?

98% des PME/PMI considèrent l'optimisation des coûts comme une réponse à la crise

Les ¾ d'entre elles ont mis en place une démarche d'optimisation des coûts en 2010. Pour la majorité d'entre elles, il s'agit d'une démarche continue depuis plusieurs années mais 20% l'ont réalisée pour la première fois en 2010. Seules 4% ne sont pas intéressées par l'optimisation de leurs coûts.

Cette quasi unanimité s'explique par des conditions de financement toujours difficiles pour les PME. L'optimisation des coûts est une réponse au renforcement des difficultés d'accès au crédit pour certaines entreprises. Cette année encore plus que l'an dernier, la valorisation de leur entreprise est clairement la motivation première des dirigeants des PME interrogées : 75% d'entre eux cherchent en effet à améliorer leur rentabilité (67% l'an dernier). Afficher un acte de gestion saine au regard des tiers (investisseurs, actionnaires, salariés...) est le deuxième facteur déclenchant (36% contre 42% en 2009) suivi du souhait de dégager de la trésorerie (31%) qui détenait la deuxième place l'an dernier (52%).

La réalisation d'un audit des dépenses et la mise en place de contrôles budgétaires sont les moyens privilégiés (63%) dans le cadre de leurs démarches d'optimisation des coûts. Elles pratiquent également l'allocation en interne de ressources dédiées (39% en baisse par rapport au chiffre 2009 : 43%) et le ben-

chmarking des coûts (37%).

En 2010 comme en 2009, le principal levier d'économies a été l'optimisation des frais de fonctionnement

Les principaux leviers d'économies ont été les frais de fonctionnement (pour 59%), suivis des achats de production (41%), puis ex-æquo : l'obtention de subventions ou de crédits d'impôts et l'optimisation des cotisations Accidents du Travail et Maladies Professionnelles (AT/MP : 33%).

« A chaque édition de notre enquête, les frais de fonctionnement arrivent à la première place des leviers d'économies des PME », commente Luigi Masala, Directeur Général de Costalis. « Rien d'étonnant à cela car ils peuvent représenter jusqu'à 30% du chiffre d'affaires des entreprises. Ils sont par ailleurs sans doute plus proches de l'univers des dirigeants que les cotisations AT/MP ou l'obtention de subventions. Les achats de production arrivent cette année en deuxième place : ces deux résultats

corroborent ceux d'une enquête de la CGPME où « les hausses sur les coûts ou les prix des fournisseurs » représentent la principale difficulté rencontrée par les PME aujourd'hui. »

Enfin, comme pour les années précédentes, 9 PME sur 10 sont satisfaites de leur démarche d'optimisation des coûts mais 75% d'entre elles pensent pouvoir encore améliorer les résultats obtenus.

Que feriez-vous si vous aviez économisé 20 000 euros dans votre entreprise ?

Pour la troisième année consécutive, la répartition de ces 20 000 euros reste globalement identique : 46% des PME interrogées investiraient dans la modernisation de l'outil de travail, seconds ex-æquo avec 24% arrivent les investissements en marketing et dans les ressources humaines (primes et recrutement). Les investissements en R&D prennent la troisième place du classement.

« Quand une PME met en œuvre une démarche d'optimisation, celle-ci est toujours globale. Le cash généré vient alimenter directement les investissements selon les besoins de la PME qu'ils soient pour moderniser les outils ou pour encourager les ressources humaines », analyse Luigi Masala.

« Pratiquement 100% des PME estiment que l'optimisation de leurs coûts est une réponse à la crise » indique Luigi Masala. « Cette année, près de 40% d'entre elles (contre 31% en 2009) déclarent avoir eu recours à un cabinet de conseil. Dans les PME, bénéficier d'un « regard » extérieur est la principale motivation (43%) suivi du souhait de maximiser le volume d'économies obtenu en interne (39%). Viennent ensuite ex-æquo : le manque de temps et l'apport de compétences spécialisées (28%) » continue-t-il.

Les dirigeants de PME comprennent de plus en plus qu'une bonne démarche d'optimisation des coûts associe autant

l'allocation de ressources en interne qu'un accompagnement par un cabinet conseil spécialisé. « Ce qui leur permet d'ailleurs d'avoir accès à des expertises pointues comme pour l'étude de la tarification accidents du travail par exemple », conclut Luigi Masala.

Methodologie

150 PME/PMI françaises ont été interrogées en novembre 2009. L'objectif : étudier le rapport des PME/PMI à l'optimisation des coûts, leurs attitudes en période de crise et les évolutions comportementales depuis 1 an. Les entreprises interrogées sont réparties comme suit :

- 48% de moins de 50 salariés
- 43% entre de 50 et 200 salariés
- 9 % de plus de 200 salariés
- 43% issus du secteur de l'industrie et 57% des services

Besoin d'aide pour réduire vos charges ?

costalis

Le spécialiste de l'optimisation des coûts dédié aux PME-PMI

Identifiez des leviers d'économie sur 3 domaines

- ✓ Charges sociales et Cotisations Accidents du Travail
- ✓ Fiscalité
- ✓ Frais de fonctionnement

Vos enjeux

Gagnez en compétitivité et améliorez la rentabilité de votre entreprise, sans aucune dépense.

Notre engagement

Optimiser durablement vos coûts dans le respect de votre organisation.

Nous contacter :

www.costalis.fr
01.55.21.16.70
infos@costalis.fr

Points à traiter en priorité :

- ① Améliorer l'efficacité opérationnelle
- ② Déterminer les synergies possibles issues des fusions et acquisitions
- ③ Optimiser le service client
- ④ Augmenter la satisfaction client
- ⑤ Introduire les nouveaux produits plus rapidement
- ⑥ Respecter les nouvelles règles de conformité

Nous pouvons vous aider à traiter tous ces points...

...en même temps.

Chez Cordys, notre mission est d'aider nos clients à améliorer leurs opérations métier en utilisant notre suite logicielle orientée processus qui leur permet de s'adapter et d'innover dans l'exercice de leur métier avec une rapidité et une flexibilité sans précédent.

CORDYS
Improving Business Operations

Visitez notre site web pour plus d'informations: www.cordys.com

Améliorer l'efficacité opérationnelle grâce au Cloud



Que l'on parle de réponse aux exigences des consommateurs et des clients, de respect de la mise en conformité avec les évolutions réglementaires ou bien encore d'adaptation à des situations économiques nouvelles, l'enjeu pour les entreprises est toujours de pouvoir évoluer le plus rapidement possible. Les infrastructures informatiques doivent donc être adaptées. Même les organisations les mieux pourvues en matière d'applications informatiques métier stratégiques, de gestion des contenus associés et de suivi comptable et financier ne sont pas à l'abri et peuvent être surprises par de nouvelles tendances ou des situations non prédictibles. Elles doivent s'armer pour éviter de manquer des opportunités.

Afin d'être plus réactives et plus adaptables, des entreprises leaders sur leurs marchés ont créé une couche supplémentaire dans leur système d'information dédiée à la gestion des processus métier qui séparent les processus des applications métier. De la même façon que le middleware s'interpose entre les applications et les données, donc crée un niveau d'abstraction qui les rend à la fois indépendantes et interopérables, une plate-forme de gestion des opérations métier (Business Operations Platform) isole les services métier pour les rendre plus agiles et lancer leur exécution à bon

escient là, où et quand ils sont utiles. En l'absence de plate-forme de gestion des opérations métier, les applications embarquent chacune leurs processus ce qui impose de forcer les autres applications dialoguant avec elles à se plier à ces processus. Dans ce contexte, les coûts d'intégration des logiciels et des projets informatiques vont croissant.

Autre facteur de changement : le Cloud Computing est une façon de fournir des applications et ressources informatiques sous forme de services à valeur ajoutée à partir d'Internet. C'est un nouveau paradigme qui change le paysage informatique des entreprises et la façon dont elles organisent leur système d'information.

Cependant, les entreprises ne peuvent pas refondre toutes leurs infrastructures pour les porter dans le Cloud. Les progiciels métier restent le socle principal des systèmes d'information. Le challenge de ces entreprises est donc d'intégrer les systèmes existants avec des services métiers et des applications agiles et collaboratives fournies par le Cloud pour accélérer leur capacité d'innovation et accroître leur flexibilité.

Des solutions nouvelles permettent d'adopter ce mode de développement hybride. En fournissant une plate-forme moderne et fiable de gestion des opérations métier, elles intègrent la plupart du temps des outils et des techniques permettant de valoriser l'existant informatique déjà en place dans l'entreprise tout en construisant des solutions agiles orientées processus qui s'adaptent très rapidement aux besoins et aux changements exigés par les métiers.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, les solutions mises en place doivent fournir : Une plate-forme complète de gestion des processus métier (pas seulement la modélisation mais aussi l'automatisation de ces processus) - Business Process Management Suite Une plate-forme de suivi des processus métier - Business Activity Monitoring. Un moyen d'utiliser cette plate-forme en mode hybride pour gérer à la fois des applications en mode SaaS et des applications métier internes à l'entreprise.

Les technologies PaaS - Platform as a Service - regroupent l'ensemble de ces services en fournissant : une technologie et un outillage inté-

gré complet pour développer des applications composites - Composite Application Framework - et tirer parti des capacités des terminaux classiques comme de celles des téléphones mobiles multi-usage et plus récemment encore des tablettes personnelles, des solutions de gestion des données de référence - Master Data Management, des outils d'intégration et d'orchestration des services métiers - BPM - BAM - SOA

La plate-forme PaaS et les technologies Cloud associées permettent aux entreprises de changer radicalement la façon dont ils exercent leur métier et proposent leur service. Elles sont désormais capables de s'adapter et de modifier leurs modes opératoires à la vitesse de l'éclair sans remettre en cause leur existant et apportent ainsi à leurs clients de nombreux avantages compétitifs.

Pensez à tous les industriels qui vont devoir offrir des services à la demande comme les opérateurs de télécommunications pour faire de l'approvisionnement du Cloud (Cloud Provisioning), les compagnies d'assurance pour la gestion des sinistres et leurs centres de service, les sociétés de distribution d'énergie pour le déploiement des compteurs intelligents, les banques pour offrir des moyens de paiement de plus en plus diversifiés...

Les entreprises gagnantes de demain seront celles qui pourront résoudre le plus facilement et le plus rapidement possible les challenges liés à la gestion et l'exposition de leurs processus en Cloud. Ils pourront alors collaborer plus étroitement avec leurs clients et partenaires tout au long de la chaîne de valeur.

Les récents succès d'entreprises comme Salesforce, Apple et Google et les revers essuyés par certains mastodontes illustrent combien il est désormais nécessaire de s'intéresser au Cloud et d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans le Cloud.

Laurent Chailley,
Co-responsable de la filiale française de Cordys

Les tendances de L'externalisation Comptable et Financière en France

Armand Angeli

Associé, Directeur du Développement, Finance Transformation et Outsourcing, Grant Thornton
Cofondateur & Vice-président EOA (European Outsourcing Association)

Le temps où le principe même de l'externalisation des fonctions de support des entreprises était tabou est révolu. La question est devenue « pourquoi ne pas externaliser ? » et « comment bien externaliser ? ». En ces temps de crises financière et économique, les promesses de réduction de coûts et d'amélioration des performances que véhicule l'externalisation ne laissent plus indifférents.

Il nous est paru intéressant de faire un état des pratiques observées en France, sachant que les perspectives de développement de l'Externalisation constituent une tendance de fond dans le mode d'organisation des entreprises, amenée à se développer dans les années à venir. Une Association, l'EOA (European Outsourcing Association) créée en France il y a 6 ans pour permettre à ses membres, les Directions utilisatrices (DSI, DAF, DRH, etc.), les experts et consultants du domaine et les prestataires, d'échanger sur le marché et les bonnes pratiques, regroupe à ce jour plus de 1000 membres ou sympathisants proches. Sa connaissance

des acteurs permet ainsi de constater que 20 années d'expérience dans les pays anglo-saxons et plus récemment de réalisations et de projets en France, dans les secteurs de l'automobile, pharmaceutique, informatique ou des voyages, ont assuré l'émergence de l'Externalisation comme une alternative financière et économique importante.

Et sans devenir un marché proche des « commodities » comme celui de l'informatique, l'externalisation F&A (Finance & Accounting) a gagné de son côté en maturité. Les Directions utilisatrices françaises ont tiré les enseignements, bons et mauvais, des expériences de leurs collègues internationaux mais doivent certes aussi composer avec les obligations sociales inhérentes à la France, les spécificités locales comptables et juridiques, le besoin de proximité culturelle et géographique, etc. Les entreprises françaises ne se sont pas lancées sans discernement dans l'externalisation de pans complets de leurs fonctions financières. Pour l'amélioration des performances elles ont aussi bien recours à la refonte de leurs processus en interne, par exemple à l'oc-

casion de la mise en place d'un nouvel ERP, à la mutualisation de fonctions en interne dans un Centre de Services Partagés (CSP) ou à l'externalisation auprès d'un partenaire expert du domaine. Ces trois démarches ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles peuvent être pratiquées simultanément pour des sous-fonctions ou selon une certaine chronologie sur plusieurs années.

Ainsi, une démarche de mutualisation interne ou externe concerne désormais plus de 30%* des acteurs et 15%* pratiquent l'externalisation de certaines fonctions comptables ou financières.

*source sondage Grant Thornton-IFOP 2010

La pure recherche de la réduction des coûts, principalement à travers l'offshoring de processus industrialisés dans des pays à bas salaires, n'est cependant pas en France la motivation majoritaire. Pour des raisons principalement de manque de proximités géographique, culturelle et linguistique, de complexité réglementaire, de recherche d'optimisation réelle des processus sur la durée et grâce aux expériences

accumulées, on observe en France les grandes tendances suivantes :

- Le Global Sourcing : Partages des tâches entre l'externalisation (ou un CSP) locale en France (« onshore »), l'externalisation proche de France comme au Maroc ou en Roumanie (« nearshore ») et une faible partie en externalisation offshore par exemple en Inde ou à l'Ile Maurice. On peut estimer de 5 à 6 % la part des services comptables traités hors de France.
- Le Multi Sourcing : répartition des processus externalisés entre des prestataires de niche, de taille modeste, spécialisés par processus, tels que les cabinets d'expertise comptable et des grands du BPO tels que ACS, Capgemini, Genpact, IBM ou Steria dont les centres sont majoritairement situés dans des pays à bas coûts.
- Le « Think Global, Act Local » : toutes les sociétés internationales n'ont pas globalement la taille critique qui intéresse les grands faiseurs du BPO qui apportent les économies d'échelles de l'offshore sur des fonctions comportant plusieurs centaines de personnes. Les coûts de transitions deviennent relativement trop élevés. Par ailleurs, certaines sociétés n'ont une taille importante que dans certains grands pays. Pour ces deux cas, des cabinets d'externalisation présents via un réseau dans le monde entier offrent une alternative intéressante d'externalisation locale dans chacun des pays dans le cadre d'un contrat global géré centralement. Ces cabinets contactent soit seuls directement avec leur client (le plus souvent) soit en co-traitance ou sous-traitance avec un des grands du BPO pour un client commun.
- La transformation des processus : pratiquement tous les projets en cours comportent un volet de consulting pour transformation en amont de la mutualisation ou de l'externalisation mais aussi pendant les années de délivrance des services. Cette recherche est inscrite dans les contrats à travers des clauses d'incitation, de partage de gains et de benchmark.
- La recherche d'innovation continue : on ne compte plus les projets de dématérialisation liés à l'externalisation permettant d'automatiser et ainsi

de réduire la part des tâches à faible valeur ajoutée et donc l'intérêt de l'offshore dans les pays à bas coûts.

Le caractère partenarial des projets d'externalisation : l'expérience montre que les rares échecs connus proviennent d'une mauvaise gouvernance, d'un manque ou d'un mauvais suivi d'indicateurs pertinents, mais surtout d'incompréhension entre client et prestataire sur les objectifs et d'un manque de « fit » entre les deux équipes. Les périmètres changent dans le cours des contrats souvent de longue durée (3, 5, 7 ans). Les responsables changent. La recherche de transformation et d'innovation ne se décrètent pas. Elles procèdent de relations de partenariat entre le client et l'entreprise et de flexibilité dans les accords contractuels.

L'amélioration de la Compliance : la conformité pour les activités externalisées est recherchée tout autant que la réduction des coûts et une amélioration de la qualité des services rendus. Des experts externes sont plus compétents et efficaces qu'un service comptable d'une entreprise, qui ne peut pas être toujours au fait des nouvelles technologies et posséder des compétences à la pointe en matière de réglementations comptable, fiscale, sociale et légale toujours plus complexes.

Les entreprises petites et moyennes deviennent des adeptes : le marché de l'outsourcing, à l'origine plébiscité par les grandes entreprises, devient plus mature et les leçons tirées profitent aux entreprises de plus petite taille. Les prestataires locaux spécialisés de taille modestes répondent mieux à ces nouveaux clients, à leur échelle, que les grands du BPO. Même si la crise a poussé certaines entreprises à accélérer le mouvement pour de pures recherches de réduction de coûts et il est à craindre quelques échecs, ce nouveau mode d'organisation devient un outil stratégique décidé et suivi au plus haut niveau. Le marché de l'externalisation F&A devient mature. L'offre se spécialise et se clarifie, les attentes aussi. Ces développements impliquent plus que jamais que le marché de l'externalisation F&A se doit d'être efficient et efficace. Les entreprises doivent disposer de processus standardisés, avec une harmonisation des techno-

logies et des points de contrôle judiciaires et bien déterminés afin de permettre à l'entreprise d'être performante dans un contexte mondial difficile. Les services d'externalisation des fonctions Finance et Comptabilité aident les multinationales, et les entreprises de taille moyenne à atteindre le niveau de performance requis grâce à des moyens désormais éprouvés. Aider les entreprises à aller de l'avant et générer une valeur accrue, leur présenter l'état de l'art des différentes formes d'organisation et de sourcing, identifier et saisir des opportunités et développer une position compétitive forte dans le contexte actuel de reprise économique, font aussi partie des challenges que l'EOA France permet de relever.

Eoa France

Association sans but lucratif et indépendante, l'EOA facilite le partage d'informations entre pairs des aspects spécifiques au contexte français dans une dynamique européenne et mondiale

C'est un lieu d'échange indépendant, sans but lucratif, entre toutes les parties intéressées par l'externalisation dans tous les domaines (Juridique, BPO, RH et Global sourcing)

Vous souhaitez des renseignements, connaître nos manifestations, participer à nos travaux :

EOA France 10 Rue de la Paix 75002 PARIS www.eoafrance.com
eoafrance@orange.fr



Contrôle de gestion avec MyReport : la fin du casse-tête

Vous êtes Directeur Financier ou Contrôleur de Gestion, au sein d'une PME ou d'une filiale d'un grand groupe, avec plusieurs sites en France et/ou à l'étranger. Vous maniez parfois plusieurs devises. Vos données comptables et financières sont éparpillées, difficiles à centraliser ou encore hétérogènes, voire contradictoires... Comment vous en sortez-vous ?

Prenons Pay-Back : Cabinet d'audit spécialisé dans l'analyse et la fiabilisation de transactions financières, 100

millions d'euros de chiffre d'affaires dans 3 devises différentes, et 150 collaborateurs répartis sur 7 entités juridiques en France et à l'étranger. Une multitude de données traitées de façon discordante et de quoi donner du fil à retordre à la direction financière du groupe lorsqu'il s'agit de construire et de restituer des analyses. Après avoir assaini tout le système d'information, Pay-Back décide en 2008 de se lancer dans un projet de pilotage des performances et d'analyse décisionnelle. L'objectif du projet était de donner au contrôleur de gestion les outils pour suivre en temps réel les indicateurs nécessaires au pilotage de l'activité de l'entreprise. Report One est souvent

confronté aux problématiques de ce métier spécifique, et pour mieux en cerner les besoins, elle interroge régulièrement les utilisateurs de sa suite logicielle MyReport. C'est ainsi que Marie Georges, Contrôleur de gestion chez Pay-Back et Consultante en finance chez AMD Plus, nous livre son expérience avec MyReport.

Faire le point de la situation

« Nous avons besoin d'une solution permettant de récupérer des données multi-sources et de les restituer via un seul système d'information au format Excel... »

Jusqu'alors, les tableaux de bord

financiers et analytiques de Pay-Back étaient réalisés manuellement sur Excel®, et les données provenaient de différents systèmes d'information indépendants, chacun dédié à la comptabilité, la gestion des temps et celle des contrats de services. Sans compter que chaque filiale disposait de sa propre version des données qui pouvaient se retrouver dans plusieurs logiciels ou bases de données et donc être divergentes de l'un à l'autre. Les tableaux de bord produits par chaque entité n'étaient pas construits sur le même modèle, et ne pouvaient donc être rapprochés que difficilement.

Dresser des objectifs et bien choisir son logiciel

L'objectif était clair : pouvoir récupérer les données issues de tous les systèmes d'information sources, et ce, sans avoir à les changer ou les ressaisir, les restituer via un système d'information centralisateur, automatiser la production des tableaux de bord comptables et financiers et en optimiser les délais de diffusion. En somme, construire un reporting qui permette un contrôle de gestion solide et cohérent pour l'ensemble du groupe. Une fois le cahier des charges établi, Marie Georges s'est rapidement laissé convaincre par l'intégrateur SNEG de la pertinence de MyReport.

« C'est MyReport qui a retenu notre attention car la suite logicielle dispose de beaucoup d'avantages. Il permet un stockage centralisé

et partagé des données entre le siège et les entités du groupe. Avec MyReport, les systèmes d'information et les états de restitution sont harmonisés et homogénéisés. Sur cette base, les utilisateurs peuvent créer des tableaux d'analyse multidimensionnelle fiables, cohérents et rapprochés »

Marie Georges mesure la réalité de ce que MyReport revendique : Simplicité, Rapidité et Fiabilité. En quelques clics, on obtient un croisement de données fiable, homogène et pertinent. Mais surtout, Marie Georges comprend que l'accessibilité de l'outil, tant pour la création des tableaux de reporting que pour leur mise à jour périodique, permet de rendre les utilisateurs parfaitement autonomes. L'intégration de MyReport au tableur Excel® permet aux utilisateurs une appropriation rapide de l'outil : ils travaillent dans un environnement bureautique qu'ils maîtrisent déjà. Ils construisent eux-mêmes leurs indicateurs d'analyse et gagnent ainsi en réactivité pour mesurer et analyser les écarts de performance.

Se concentrer sur son cœur de métier

« Avant MyReport, les contrôleurs de gestion au niveau groupe passaient énormément de temps à faire des recoupements de chiffres, à vérifier les données, à manier les informations dans tous les sens, avec les dérives et les erreurs que toutes ces manipulations peuvent induire. Aujourd'hui,

ce temps s'est réduit au profit de l'analyse des données et de l'accompagnement des opérationnels. » Chez Pay-Back, les principaux tableaux de bord ont été automatisés pour les obtenir en 2 clics : compte de résultat par entité juridique, compte de résultat analytique, analyse dynamique et multidimensionnelle de la performance opérationnelle, analyse des performances par benchmark. Deux ans d'utilisation plus tard, Marie Georges a presque oublié les usages disproportionnés, compliqués, coûteux et approximatifs qui produisaient jadis ses rapports, et se consacre enfin à son métier. « Avec cette solution, nous pouvons désormais nous recentrer sur notre cœur de métier : l'analyse croisée de critères financiers et opérationnels »

Et maintenant ?

« La prochaine étape pourrait être de passer la trésorerie prévisionnelle sous MyReport, mais également la gestion commerciale » Dès lors, les contrôleurs de gestion retrouvent leur rôle de garant de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs que celle-ci s'est fixé.



LE REPORTING SOUS EXCEL®

“ Optez pour des tableaux de pilotage financiers fiables et mis à jour en un clic.”

Plus d'infos : www.myreport.fr ou par téléphone au 01 80 96 00 00



Optimisation fiscale de la transmission d'entreprise

Depuis le 1er janvier 2011, la plus-value issue de la cession de titres de sociétés est taxée, au taux de 19%. Les prélèvements sociaux s'alourdissent, également, pour s'établir à 12,3%.

Il nous semble, donc, intéressant de rappeler les principaux dispositifs permettant de minorer ou d'effacer la taxation en cas de cession d'une entreprise ou d'une transmission à titre gratuit :

- Société soumise à l'IR et régime des faibles recettes (art.151 septies du CGI et BOI 5K-1-09)
- Sous certaines conditions, les plus-values court et long terme sont totalement exonérées si l'activité commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole génère moins de 250 000€ ht de recettes annuelles pour la vente de marchandises ou de 90 000€ ht pour les autres activités. De, respectivement, 250 à 350 000€ ht et de 90 à 126 000€, l'exonération

est dégressive.

- Société soumise à l'IR et Pme inférieure à 500 000€ (art.238 quindecies du CGI et BOI 4B-1-10)
- Les plus-values réalisées lors de la cession d'une entreprise individuelle ou d'une branche complète d'activité sont totalement exonérées si l'activité est exercée depuis au moins cinq ans. L'exonération est totale si la valeur est inférieure à 300 000€ et partielle entre 300 000€ et 500 000€.
- Cession de titres de jeunes entreprises innovantes (art 150-0 A III 7 du CGI et BOI 5C-1-08)
- Sur option expresse, sont exonérées d'impôt sur le revenu (mais pas de prélèvements sociaux) la plus-value issue de la cession de parts ou actions de sociétés qui bénéficient du statut de jeune entreprise innovante (JEI). Pour cela, il faut en avoir été

détenteur pendant une période d'au moins trois ans et l'avoir acquise à compter du 1er janvier 2004.

- Cession au sein d'un groupe familial (art.150-0 A I-3 du CGI et BOI 5C-4-10)
- Si les membres d'une famille détiennent plus de 25% d'une société au cours des cinq années précédant la cession, la vente de titres au sein du groupe familial est totalement exonérée si elle est consentie à l'un des membres et que celui-ci les conserve pendant au moins cinq ans
- Société soumise à l'IR et départ à la retraite (art.151 septies A du CGI et BOI 4B-2-07)
- L'exonération s'applique dès lors que le cédant de l'entreprise individuelle prend sa retraite dans l'année qui suit ou qui précède la vente s'il y a exercé son activité pendant au moins cinq

ans. Cependant, la plus-value est soumise aux prélèvements sociaux.

- Société soumise à l'IS et départ à la retraite (art.150-0D ter du CGI et BOI 5C-2-09)
- En cas de cession d'une société soumise à l'impôt sur les sociétés, la plus-value bénéficie d'un abattement (sauf sur les prélèvements sociaux) d'un tiers par année de détention à partir de la sixième année. Le décompte peut être antérieur au 1er janvier 2006 en cas de départ à la retraite dans les deux années suivant ou précédant la cession. Cette cession doit être intégrale ou porter sur plus de 50% des droits de vote et le cédant doit en avoir été dirigeant pendant les cinq années précédant la vente et avoir détenu au moins 25% de la société, seul ou en famille. Le cumul emploi-retraite ne fait pas obstacle à l'application de ce dispositif.
- Donation à un repreneur (art.151 nonies du CGI et BOI 4B-1-09)
- La donation d'une entreprise individuelle ou d'une société soumise à l'IR bénéficie d'un report d'imposition si elle est destinée à un bénéficiaire qui en reprend la direction pendant au moins cinq ans. La plus-value peut même être définitivement exonérée au bout des cinq ans.
- Donation aux salariés de l'entreprise (art.790 A du CGI et BOI 7G-5-09)
- La donation d'entreprise individuelle ou de titres de société aux salariés de l'entreprise bénéficie d'un abattement de 300 000€ par salarié et se cumule, éventuellement, si le salarié est un enfant du chef d'entreprise, avec l'abattement de 159 325€ spécifique aux donations entre parent et enfant. Ce dispositif concerne les salariés titulaires depuis au moins deux ans d'un contrat de travail indéterminé à temps plein, ou d'un contrat d'apprentissage, qui poursuivent l'activité

pendant cinq années après la donation.

- Donation et pacte Dutreil (art.787 B & 787 C du CGI et BOI 7G-6-01)
- Sont exonérés de droits de mutation à titre gratuit à concurrence de 75%, l'entreprise individuelle et les titres de société qui ont fait l'objet d'un engagement collectif de conservation d'une durée minimale de deux ans au jour de la donation. Cet engagement peut être réputé acquis dans certains cas et doit porter sur au moins 34% des droits financiers et des droits de vote pour une société (réduit à 20% si elle est cotée).
- Donation avant cession. Si l'entrepreneur réalise la donation d'une partie des titres de sa société peu avant la cession de celle-ci, la plus-value constatée sera proche de zéro pour les donataires. Pour éviter toute contestation, il faut que la chronologie soit respectée et être vigilant si l'on conclut des avant-contrats ou des promesses de cession. L'adoption de la communauté universelle peut être envisagée, préalablement, pour bénéficier d'abattements plus importants. Pour sécuriser la donation, il est possible, via la procédure du rescrit-valeur, de consulter l'administration fiscale afin de valider la valorisation de l'entreprise (article L18 du Livre des procédures fiscales). Par ailleurs, le paiement des droits de donation peut être différé pendant cinq ans puis fractionné pendant dix ans (article 397 A de l'annexe III du CGI).
- Apport-cession et sursis d'imposition (art 150-0B du CGI et BOI 5C-1-01 page 35). L'opération d'apport-cession consiste, avant la vente de la société, à apporter tout ou partie de celle-ci à une holding préalablement constituée et soumise à l'IS. En contrepartie, le chef d'entreprise reçoit des titres de la holding. Cet apport-cession bénéficie, depuis le

1er janvier 2000, d'un sursis d'imposition jusqu'à la cession de la holding elle-même. Ensuite, la holding vend les titres de la société sans être imposée dans la mesure où les titres sont revendus au prix de revient auxquels ils ont été apportés à la holding. Cette solution, afin d'éviter toute requalification en abus de droit, doit être privilégiée dès lors que le chef d'entreprise envisage de reprendre une activité industrielle ou commerciale avec les capitaux de la vente logés dans sa holding.

Qu'il s'agisse donc de transmission intra-familiale, de vente d'entreprises de taille plutôt modeste ou de cession réalisée dans le cadre d'un départ à la retraite ou de la poursuite d'une activité professionnelle, il existe de nombreux dispositifs pouvant minorer ou exonérer la taxation de la plus-value. Encore faut-il en avoir connaissance et respecter les conditions pour en bénéficier.

DE LIGNIERES PATRIMOINE est une société indépendante qui accompagne les entrepreneurs, les cadres dirigeants et les familles dans la gestion de leur patrimoine.

A propos de De Lignières Patrimoine

Il s'agit de les conseiller tant sur leur patrimoine professionnel (optimisation de la cession, prévoyance, rémunération...) que sur leur patrimoine privé (transmission et protection de la famille, stratégies pour réduire ISF et impôt sur le revenu, gestion des capitaux et investissement immobiliers...).

Yves Gambart de Lignières
Conseil et Gestion de Patrimoine
www.dlpatrimoine.fr



Dossier spécial

*risque &
crédit client*

Rue de Paris, temps de pluie (1877) - Art Institute - Chicago.
Par Gustave Caillebotte, peintre français, né à Paris le 19 août 1848
et mort à Gennevilliers le 21 février 1894.
Source Wikipédia.



Innovons ensemble !



CESCE
Assurance Crédit

**Un assureur crédit présent
au moment où vous en avez le plus besoin !**

CESCE vous apporte une gestion globale de votre poste Clients :

Mettez de votre côté tous les atouts pour la pérennité de votre entreprise, pour sécuriser vos partenaires financiers bancaires et factors, pour vendre mieux et plus.

- Avec le **SYSTEME MASTER** contrat à **taux variables** en fonction de la qualité de vos acheteurs, vous bénéficiez du **diagnostic gratuit** de votre portefeuille clients, de **l'analyse de probabilité d'impayés**, de **délais d'indemnisation réduits** et d'une **gestion simplifiée** de votre police d'Assurance Crédit.
- Contrat **Top Up** pour vous apporter capacités de garanties sur votre portefeuille clients.
- **Cesnet** et **Cesnet Premium**, outils de gestion de votre poste clients et de vos garanties.

Notre réseau commercial (agents et courtiers spécialisés) est à votre disposition.

Paris - Bordeaux - Lille - Lyon - Marseille - Nantes



CESCE
Assurance Crédit

14 rue de Marignan 75008 PARIS
www.cesce.fr

Contactez-nous au :
01 49 52 90 38

« L'assureur crédit, partenaire des entreprises, doit maintenir les garanties en période de crise ! »

Entretien avec Philippe Decaudin, Directeur Commercial France de CESCE Assurance Crédit.



La notoriété de votre Compagnie est encore naissante en France, néanmoins, votre communication est très axée sur la capacité d'apporter des garanties sur les entreprises. Comment faites vous pour vous différencier sur ce point ?

CESCE Assurance Crédit, 4ème acteur mondial de l'assurance crédit, est effectivement une Compagnie jeune sur le marché français. Nous avons, en moins de 3 années, mis en place une équipe commerciale composée d'un réseau direct de 15 commerciaux, 25 agents distributeurs déployant près de 50 personnes sur la commercialisation de nos solutions. Nous travaillons également étroitement avec un important réseau de courtiers spécialisés dans le domaine du Risque Clients.

Nous avons lancé ce réseau durant la crise, en 2008, période complexe pour un Assureur Crédit. Très vite, les décisions ont été prises d'apporter aux entreprises françaises et à nos clients le soutien que tout assureur crédit se devait d'avoir : maintenir nos garanties sur les acheteurs, et veiller à ne pas couper les circuits de financements bancaires ou du factoring.

Aucune réduction sectorielle, une

approche individuelle de chaque dossier, un accompagnement de nos clients... ce furent les ingrédients d'un démarrage réussi.

Notre taux de couverture, en temps de crise, n'a pratiquement pas diminué. Cette stratégie fut payante car les clients ont trouvé le partenaire qu'ils recherchaient et notre sinistralité, par l'analyse individuelle, a été très contenue.

Aujourd'hui, les reprises de garanties sont importantes de la part des assureurs, ce qui est une bonne chose, mais qui arrive trop tard, les entreprises ayant des carnets de commande peu remplis et donc beaucoup moins de besoins.

Quel est l'impact du SYSTEME MASTER, présenté en Octobre 2010 aux entreprises sur votre politique de délivrance de garanties ?

Nous avons parcouru l'hexagone en Octobre 2010, avec près de 25 petits déjeuners qui ont rassemblé 350 chefs d'entreprises pour présenter le Système MASTER.

Le principe est simple : indexer la prime à la qualité du risque garanti par la Compagnie. Un risque de défaillance faible (sur un excellent acheteur ou sur un Grand Compte) donne lieu à une tarification très faible et, a contrario, un risque difficile (refusé dans les « anciens systèmes » - prime à taux unique) peut être couvert moyennant un taux plus important. Ces taux sont appliqués au chiffre d'affaires déclaré pour chaque acheteur.

Nous analysons en amont la totalité du portefeuille clients et livrons un diagnostic sur la répartition des clients par groupes de risques. A partir de cette analyse, nous savons quel est le potentiel de sinistralité de chaque client, et adaptons notre contrat en conséquence.

Cette démarche était inédite en France.

Elle remet la notion de risque et de prix du risque au centre des discussions entre la Compagnie et le Credit Manager.

En important les facturations mensuelles, nous automatisons et accélérons le processus de règlement des sinistres. Ainsi, nous sommes le seul acteur du marché à indemniser ses clients dans un délai de 60 jours pour les impayés de fait et 30 jours pour les dossiers en procédures collectives

Ce système, aujourd'hui approché par nos confrères, a été mis en place par CESCE dès Février 2009. Et les résultats furent spectaculaires : le taux de sinistralité est passé de plus de 90% à 30% en 12 mois, et le taux de couverture a cru de 65% à 88% (Mars 2011).

Avec le SYSTEME MASTER, l'accompagnement du client en temps de crise est un engagement.

Quels sont les résultats financiers de votre Compagnie ?

Le Groupe CESCE a enregistré, en 2010, des résultats historiques, avec un Chiffre d'Affaires de 422 millions d'Euros et un Résultat Net de 88 millions d'euros, après 31 millions d'euros en 2009.

Notre taux de couverture, tous secteurs confondus, est de 88% des demandes sollicitées par nos clients et notre taux de sinistralité (sinistres réglés sur primes encaissées) est de 30%.

Ces résultats dénotent de la part de notre Compagnie une stratégie d'accompagnement sur le long terme : apporter de la garantie, accompagner nos clients dans les moments difficiles.

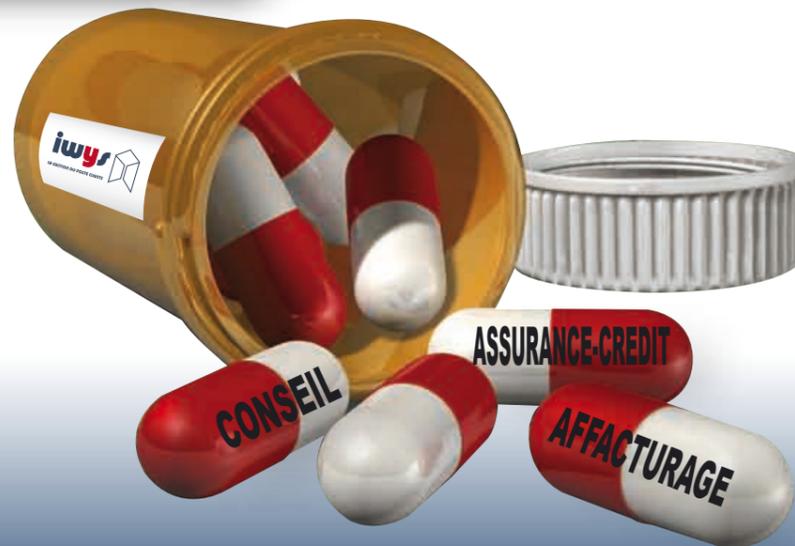
Nous ambitionnons d'être, à l'instar de notre position internationale, 4ème acteur du marché français dans les années à venir.

MAL AU DSO* ?



* Days of Sales Outstanding = poste clients en jours de CA

Des solutions existent ...



IWYS

de la gestion à l'optimisation du poste clients

01 80 88 99 48 - 04 96 15 30 65
www.iwys.com



Améliorer sa trésorerie : pas de vente sans encaissement

Notre mission : maximiser le cash après vente.

Notre ambition : passer de la gestion à l'optimisation du poste clients pour accélérer la génération de cash après vente.

Notre approche : agir sur le processus de la commande à l'encaissement par la mise en place d'une méthodologie éprouvée :

- structurer la gestion du poste clients,
- mettre en place une politique de gestion du risque clients,
- définir des indicateurs et mesurer les progrès,
- former les équipes et adopter les bonnes pratiques de recouvrement,
- sensibiliser les acteurs connexes du recouvrement.
- élaborer, mettre en place, animer et faire évoluer vos programmes d'assurance crédit et de financement du poste clients.

01 80 88 99 48 - 04 96 15 30 65
www.iwys.com



Délais de paiement : retour à la case départ ?

Thierry CHARLES / Docteur en droit / 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)
t.charles@allize-plasturgie.com



Le 11 avril 2011, dans un rapport sur la mise en œuvre de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME), la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale dresse un état des lieux des relations et des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs (lire <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i3322.pdf>). Les auteurs, Catherine Vautrin et Jean Gaubert pousse la provocation jusqu'à s'interroger ouvertement à propos de l'avenir de la réforme des délais de paiement.

Chacun se souvient que l'impérieuse nécessité d'abaisser la durée des délais de paiement figurait parmi les objectifs poursuivis par la LME et indéniablement cette nouvelle réglementation a eu un impact positif sur la situation financière des fournisseurs - qui, dans un contexte marqué à la fois par une forte crise économique et par une raréfaction du crédit bancaire (« credit crunch »), ont pu gagner entre 15 et 40 jours de trésorerie en moyenne (Source : « Rapport annuel de l'Observatoire des délais de paiement », décembre 2009, page 9). Malgré le succès des accords dérogatoires établis en matière de délais de paiement (trente-quatre décrets d'homologation) et le développement de pratiques propres à contourner les exigences législatives en matière de délais de paiement (« stocks déportés », etc.), le bilan de la LME est plutôt positif pour la Commission des affaires économiques.

Toutefois, les rapporteurs s'inquiètent d'une double incertitude qui pèse sur

les délais de paiement et qui pose très clairement la question de leur avenir. La première incertitude concerne la fin programmée des accords dérogatoires qui s'annoncent difficilement notamment dans le secteur du bricolage (rotation extrêmement lente des stocks et des délais de paiement encore très élevés) ou dans les secteurs qui sont soumis à une forte saisonnalité comme, par exemple, le secteur du jardinage ou du jouet. La seconde concerne paradoxalement la révision de la Directive européenne de juin 2000 dans le sens d'une meilleure harmonisation des règles relatives à la lutte contre les retards de paiement dans les transactions commerciales, la Commission européenne ayant fait une proposition de refonte de cette directive qui, après avoir fait l'objet d'un avis du Comité économique et social européen, a ensuite été discutée au sein de la Commission du marché intérieur et de la protection des consommateurs du Parlement européen pour finalement être définitivement adoptée le 16 février 2011 (Voir Directive du Parlement européen et du Conseil concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales (Refonte), Journal Officiel de l'Union européenne du 23 février 2011, L 48/1 s. Voir également : Avis du Comité économique et social européen du 17 décembre 2009 INT/483, Rapport du Parlement européen du 4 mai 2010 A7-0136/2010).

En effet, les rapporteurs de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale relève que l'article 3 - 5 de la nouvelle Directive dispose : « Les États membres veillent à ce que le délai de paiement fixé dans le contrat n'excède pas soixante jours civils, à moins qu'il ne soit expressément stipulé autrement par contrat et pourvu que cela ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier au sens de l'article 7 [de ladite directive] ».

Une rédaction qui ne manque pas de

les inquiéter à juste titre : « (...) Incontestablement, la LME a été en avance sur la directive communautaire en prévoyant, bien avant elle, l'introduction d'un délai de paiement de 60 jours à compter de l'émission de la facture. Or, sous pression notamment communautaire, la France a surtout souhaité, dans le cadre de la LME, raccourcir les délais de paiement : or, si les parties peuvent, ce que semble autoriser la lecture de la directive communautaire, convenir de délais supérieurs à 60 jours (« à moins qu'il ne soit expressément stipulé autrement par contrat »), on peut se demander si cela ne va pas à l'encontre des objectifs poursuivis au plan national. Connaissant les relations très fréquemment asymétriques entre acteurs économiques, vos rapporteurs sont plus que dubitatifs sur la capacité qu'aurait un petit fournisseur de s'opposer à une dérogation en matière de délais de paiement imposée par un distributeur, au risque de se voir déréférencer ou de se voir préférer un concurrent plus conciliant ».

Ils poussent d'ailleurs le raisonnement un peu plus loin : « (...) si la directive communautaire offre davantage de souplesse en matière de délais de paiement, quelle logique y a-t-il à obliger divers secteurs à mettre fin à leurs accords dérogatoires au 1er janvier 2012 ? Ne conviendrait-il pas d'autoriser la poursuite des accords dérogatoires jusqu'à ce que le Parlement transpose la directive communautaire concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales pour étudier, à cette occasion, la meilleure manière dont il convient de traiter ce sujet si crucial pour le bon fonctionnement de l'économie », tout en déplorant que le Gouvernement n'ait pas réfléchi à l'impact de cette harmonisation communautaire au plan national.

En matière de délais de paiement, la vérité est toujours en exil.



"L'accélérateur de paiement"

- Un formidable outil de gestion pour le traitement des incidents de paiement (dépassements d'échéances).
- Un service offert à toutes les entreprises : grands comptes, PME-PMI, artisans, commerçants, professions libérales.
- Une remarquable efficacité pour raccourcir les délais de paiement.

Le Fichier National des Incidents de Paiement est édité par BGD Informatique.
Tél : 0825 800 377

www.fnip.fr

Entrée en vigueur de la Sauvegarde Financière Accélérée (SFA)

La loi instituant la SFA entre en vigueur le 1er mars 2011. La SFA propose une alternative à la procédure de Sauvegarde instaurée en 2005 pour améliorer le traitement anticipé des difficultés des entreprises et qui a démontré une réelle efficacité.

Tirant les enseignements de la crise financière qui, depuis 2008, a fait apparaître la nécessité d'une procédure plus rapide pour faire face à certaines situations, le législateur a souhaité renforcer la prévention des difficultés avec la SFA.

Cette nouvelle procédure comportera une première phase de négociations confidentielles (Conciliation) qui pourra ensuite être suivie d'une procédure très courte de Sauvegarde (1 à 2 mois) ne portant pas atteinte aux intérêts des créanciers non financiers (fournisseurs de l'entreprise, clients, etc).

Dans un premier temps, la SFA devrait être réservée aux entreprises de taille significative (plus de 150 salariés ou 20 millions d'euros de chiffre d'affaires au minimum).

« La loi va enfin au bout de l'évolution récente qui tend vers une confidentialité et un consensualisme accrues pour préserver les entreprises » considère Guilhem Bremond, avocat spécialisé. « En préservant les partenaires de l'entreprise et en accélérant la procédure, on renforce le rôle et l'efficacité des comités d'établissements de crédit pour trouver une issue efficace dans les situations de blocage. »



Les domaines d'activité

- Entreprises en difficulté et restructurations financières
- Fusions-acquisitions, capital développement, private equity, droit des sociétés
- Droit commercial
- Contentieux d'affaire

Les domaines d'expertise

- Bremond & Associés assiste régulièrement des sociétés et des fonds d'investissement, français et étrangers, sur des opérations d'investissement, d'acquisition, de rapprochement et de restructuration d'entreprises.
- Le cabinet est reconnu comme l'un des meilleurs spécialistes des opérations de restructuration juridique et financière d'entreprises en difficultés. Il a conseillé aussi bien des entreprises, des entrepreneurs, des créanciers

ou des actionnaires dans le cadre d'importantes restructurations intervenues sur le marché français et européen, soit dans le cadre préventif – mandat ad hoc, conciliation – soit en procédures collectives – sauvegarde, redressement judiciaire.

- Il intervient sur la structuration, la négociation et la mise en place d'opérations d'acquisition ou d'investissement pour le compte de sociétés, de groupes de sociétés, de leurs actionnaires ou de fonds d'investissements.
- Le cabinet intervient dans des contentieux d'affaires et plus particulièrement dans des problématiques d'interprétation et d'exécution de protocoles d'accord entre sociétés ou actionnaires, de contentieux en responsabilité, de mise en œuvre de garanties d'actif et de passif et de conflits entre associés.

Le Cabinet

Créé en 2006, BREMOND & ASSOCIES est un cabinet de référence en droit des affaires, présent sur des dossiers tant français qu'internationaux. Sa clientèle se compose d'entreprises cotées ou non cotées, de fonds d'investissements et d'établissements financiers, français et internationaux. BREMOND & ASSOCIES est aujourd'hui devenu, par la conjonction de ses compétences en fusions-acquisitions et en procédures collectives, un cabinet de premier plan en matière de restructuration financière et d'opérations de distressed M&A.

CABINET BREMOND & ASSOCIES

91, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris
Tél : 01.55.73.45.20
Fax : 01.55.73.45.21
Web : www.bremond.net

La loi espagnole du 5 Juillet contre les retards de paiement

Par Pere J. Brachfield, professeur de credit management de l'EAE Business School de Barcelone



En 2010 le parlement espagnol a promulgué une nouvelle loi, la 15/2010 du 5 de juillet de réforme de la loi 3/2004 de lutte contre les retards de paiement, qui entraîne des changements majeurs dans les relations de paiement inter-entreprises et revêt une importance particulière dans le domaine du recouvrement de créances et de la lutte contre les retards de paiement.

La nouvelle législation pour lutter contre le retard de paiement est entrée en vigueur le 7 Juillet grâce à l'initiative législative du groupe parlementaire catalan de CIU. La nouvelle loi aura un rôle important dans le système économique de l'Espagne. Grâce à cette loi c'est matérialisé un futur changement de structure du système espagnol économique qui ouvre la porte pour que l'Espagne ne soit plus dans le fourgon de queue des délais de paiement de l'Union Européenne. La nouvelle loi permettra à l'Espagne à devenir un pays compétitif en termes de délais de paiement, en les plaçant à des niveaux similaires à la plupart des pays européens.

La PMCM Plateforme multisectorielle contre les retards de paiement (lobby des associations des patrons espagnols dont j'ai le privilège d'être conseiller) a été fortement impliqué

dans la promotion de la nouvelle loi. La PMCM a agi comme un catalyseur pour les différents groupes politiques, des lobbyistes et des confédérations d'entreprises de s'entendre de bon sens pour rédiger une législation qui répond à la plupart des revendications des entrepreneurs et des travailleurs indépendants. La modification législative a été le résultat d'un long processus de prise de conscience de la classe politique qu'a effectué la PMCM contre les retards de paiement et les impayés et a fait un travail de sensibilisation aux pouvoirs publics et les partis politiques. Nous devons également souligner le rôle important joué par le groupe parlementaire catalan CIU au Congrès pour obtenir un consensus politique entre les députés du parlement espagnol, qui a réussi l'approbation définitive de la loi.

À mon avis, une des réformes les plus ambitieuses qui a conduit à la loi espagnole 15/2010 du 5 Juillet, c'est qu'elle détermine la réduction progressive des délais de paiement trop longs au B2B et à l'administration publique, pour atteindre un maximum de 60 et 30 jours respectivement en 2013. Pour ceux qui considèrent que c'est une utopie de prétendre que l'administration et les entreprises doivent payer respectivement à 30 et 60 jours en 2013, il faut tenir compte que l'Union Européenne est en train de modifier la directive européenne 2000/35/CE avec de nouvelles mesures visant à lutter contre les délais de paiement trop longs et l'un des changements prioritaires à effectuer, c'est que les conditions de paiement en Europe doivent être de 30 jours sauf cas exceptionnels.

Avec la réforme introduite dans la loi 15/2010, du 5 Juillet, les législateurs espagnols ont mis les bases pour des centaines de milliers d'entreprises puissent épargner des sommes astronomiques en intérêts financiers. La nouvelle législation va sauver des milliers de sociétés et prévenir la perte de milliers d'emplois. Il est à noter que les mesures courageuses approuvées par les députés espagnols comprennent trois aspects

principaux pour être en mesure de mettre en œuvre la nouvelle loi: d'abord, comme demandé par la PMCM, les députés ont éliminé la possibilité du «sauf accord contraire, pour la fixation des délais de paiement, ce qui permettait l'existence abus, car les grandes entreprises imposaient des conditions draconiennes aux petits fournisseurs. En deuxième lieu, la durée maximale de 60 jours sera à compter de la date de réception de la marchandise, date certaine et non manipulable, en évitant les techniques d'ingénierie financière du cash management. En troisième lieu les associations des patrons peuvent agir contre les entreprises qu'imposent à leurs fournisseurs des délais de paiement abusifs.

Donc aucun doute que la nouvelle législation sur la lutte contre les retards de paiement aura un rôle important dans le système économique de l'Espagne. La première étape a déjà commencé: cette nouvelle loi rend obligatoire qu'après l'entrée en vigueur de la même et jusqu'au 31 Décembre 2011, les délais de paiement de toutes les transactions commerciales entre entreprises privées ne peut pas dépasser les 85 jours date de livraison des marchandises.

Malgré tout, la nouvelle législation n'a pas recueilli toutes les aspirations des entrepreneurs et de la PMCM. En effet, il s'agit d'un amendement de loi que voulait introduire le système général de sanctions pour les entreprises qui ne respectent pas la loi, et que le parlement n'a pas approuvé.

Enfin, la mise en œuvre de la loi 15/2010 ne sera pas une tâche facile, car en Espagne c'est un peu comme avait déclaré Honoré de Balzac: «Les lois sont des toiles d'araignées à travers lesquelles passent les grosses mouches et où restent les petites ». Malheureusement le gouvernement socialiste du président Rodriguez Zapatero ne montre aucun intérêt à faire appliquer la loi. En tout cas la PMCM continuera à travailler jusqu'à ce que la loi soit vraiment appliquée en Espagne.



avec

ALTIPILOTE

L'amiable

ALTISHARK

Le contentieux

ALTIREPORT

Le reporting

et

SCORES & DECISIONS

Recocash

Gestion
du risque

Gestion
du contentieux

L'acteur nouvelle génération de l'information et de l'évaluation d'entreprise. Ses missions : apporter par ses solutions

- des informations authentiques et vérifiées
- une analyse inédite
- un avis externe, expert et objectif
- un gain potentiel de productivité
- Une démarche qualité et innovation reconnue par le pôle mondial de compétitivité Finance Innovation.

Recouvrement de créances : ses missions vont de l'assistance au recouvrement interne, à toutes les phases de recouvrement amiable et judiciaire. L'expertise de ses équipes associée à la qualité de ses correspondants judiciaires ont fait de Recocash une référence reconnue.

Un Groupe au service de votre BFR

ALTISYS et SCORES & DECISIONS, filiales de RECOCASH

Informations : www.altisys.fr
contact@altisys.fr
 Tél. 01 34 57 37 09

Altisys

L'entreprise TEREX CRANES France (anciennement PPM) fait parti du groupe international américain TEREX, côté au CAC40. Spécialisée dans la fabrication de grues mobiles (jusqu'à 50 tonnes), l'activité de TEREX CRANES France se concentre principalement sur la vente de ses matériels et de ceux fabriqués au sein du groupe TEREX (PPM, DEMAG, BENDINI, COMEDIL). Malgré un marché très concurrentiel où d'autres acteurs sont bien implantés, en 2008, TEREX CRANES France réalisera un chiffre d'affaires de 240M€, en très forte progression sur l'année



Quel était le besoin et depuis combien de temps ?

Thierry Couval : « Je suis arrivé dans le groupe en 2005. Dans mon poste précédent, j'utilisais déjà un logiciel de crédit client. Fort de cette expérience et des résultats générés, je me suis attaché immédiatement à mettre en place chez TEREX CRANES FRANCE le même type d'outil. Nous cherchions un logiciel pour gérer les agendas des agents de recouvrement et cadencer des stratégies de recouvrement par typologie de clients. Quant à la partie contentieuse, au regard du peu de dossiers à traiter, nous avons préféré continuer à le gérer en interne. La partie amiable était véritablement le cœur de notre préoccupation. »

Pourquoi avoir choisi Altisys ?

T.C : « Prioritairement pour les fonctionnalités d'Altisys, qui correspondaient parfaitement à nos besoins. Mais également pour l'éditeur, car nous avons senti qu'au-delà du produit, il y avait une équipe capable de pérenniser le projet et de faire évoluer l'outil. Nous ne voulions pas prendre le risque d'acquiescer un produit dont l'avenir était incertain. La présence capitalistique du groupe RECOCASH dans Altisys était donc rassurante. »

Comment s'est déroulé le projet d'implémentation ? Quelle a été sa durée ?

T.C : « Nous avons été quelque peu retardé, par des problèmes purement matériels. En effet, pour des raisons de sécurité et de pérennité, nous avons souhaité acquiescer un serveur dédié à cette application. En collaboration avec les services techniques d'Altisys, notre service informatique a ensuite bâti « la passerelle » entre Altisys et notre ERP sur AS400. L'installation d'Altisys sur le serveur a été réalisée en moins d'une semaine, formation incluse. »

Quelle a été l'implication de vos équipes dans le projet ?

T.C : « Au démarrage du projet, nous avons mis à contribution le service informatique, pour les raisons précédemment évoquées. Mon rôle de chef de projet était de coordonner les besoins de l'équipe Altisys avec ceux de notre service informatique. J'ai impliqué mon service au fur et à mesure de l'avancement du projet. Tout s'est fait ensuite naturellement. Nous avons également fait coïncider l'intégration de l'outil avec l'embauche d'une personne supplémentaire. En moins d'un mois, elle était opérationnelle et utilisait quotidienne-

ment Altisys. »

Pouvez-vous parler de retour sur investissement ?

T.C : « Oui et je vais même le faire très concrètement. Sur un chiffre d'affaires en progression de 25% et atteignant 240 millions d'euros, nous avons réussi à réduire notre DSO de 75 jours à moins de 60 jours, soit plus de 15 jours gagnés. Le taux de factures échues est quant à lui passé de 45% à 35%. Sans compter que nous réussissons maintenant à mieux analyser notre portefeuille clients et à choisir les actions à mener en fonction de la cible. Par exemple, un client qui règle habituellement dans les délais et qui a subitement un retard de paiement, n'aura pas le même traitement qu'un client réputé mauvais payeur. C'est une optimisation qualitative à laquelle on ne s'attendait pas. »

Pourriez-vous préconiser le produit Altisys à d'autres utilisateurs ? T.C : « La plupart des services financiers sont dotés d'ERP, mais rares sont ceux qui intègrent un module dédié au Crédit management et aucun n'offre les fonctionnalités d'Altisys. J'encourage par conséquent toute entreprise souhaitant gagner en efficacité sur les relances clients à acquiescer un outil de gestion spécifique au crédit client. A mon sens, Altisys répond parfaitement à ce besoin. En tant qu'utilisateur pleinement satisfait, je peux en témoigner. Enfin, en plus des résultats financiers, il apporte une plus grande motivation à mon équipe, qui grâce à Altisys, profite d'un outil de travail efficace et de qualité. »

L'outil de pilotage du poste client

- Vous maîtrisez le risque client
- Vous diminuez les litiges
- Vous optimisez la trésorerie
- Vous améliorez l'efficacité des gestionnaires

Collectys est édité par BGD Informatique. Tél : 0825 800 377
Pour plus d'information sur notre logiciel :

www.collectys.com

Collectys, le logiciel de référence pour la gestion de votre poste client. Souplesse, puissance et convivialité d'utilisation

Imaginez que le niveau de créances non recouvrées de votre entreprise atteigne un jour 25% de votre chiffre d'affaires...

La plupart de vos débiteurs ne sont pas de mauvais payeurs, mais pour eux, les retards de paiement vis à vis des fournisseurs sont une pratique courante, une habitude...

Il devient impératif pour vous d'assurer un encaissement rapide de ces créances, mais attention, le recouvrement doit se dérouler en douceur.

En aucun cas, votre relation avec le client ne doit subir le contrecoup de cette procédure. Vous prenez alors conscience qu'il est temps de gérer ce problème avec des outils appropriés.

Collectys est aujourd'hui le seul logiciel de Gestion de la Relation Financière Client qui intègre une méthodologie de traitement des dossiers.

Pour la gestion et le suivi de leurs factures clients, Collectys permet aux entreprises de procéder à une relance efficace, rapide et sans heurt, tout en conservant la relation client grâce à son ergonomie et l'étendue de ses fonctionnalités.

En aucun cas, votre relation avec le client ne doit subir le contrecoup de cette procédure. Vous prenez alors conscience qu'il est temps de gérer ce problème avec des outils appropriés.

• Collectys aide à réduire le BFR et à augmenter la trésorerie en suivant l'encours et les délais de paiement des clients.

• Collectys centralise les informations commerciales et financières sur les clients de l'entreprise et gère les alertes en cas de dépassement des encours assurés ou autorisés.

• Collectys intègre une gestion automatisée de relance des factures avant et après échéance grâce à un algorithme interne qui calcule automatiquement le profil payeur de chaque client suivant des critères pré-paramétrés et attribue ainsi le scénario adapté.

• Collectys s'adapte aux méthodes de travail de l'entreprise en intégrant la gestion des réclamations, des litiges et des procédures judiciaires et des procédures collectives.

• Collectys permet une communication élargie de son suivi client avec les commerciaux, les filiales, les services internes et les partenaires.

• Collectys prévoit l'envoi de fax, mails et courriers avec historisation des actions et sauvegarde des documents en format PDF.

• Collectys permet de nombreuses possibilités de reporting et tableaux de bord de suivi des encaissements et des prévisions de rentrées sur factures.

• Enfin Collectys est le seul logiciel du marché qui favorise l'obtention d'un règlement rapide et sans intermédiaire grâce à son interface avec le F.N.I.P (Fichier National des Incidents de Paiement). Le FNIP constitue un formidable accélérateur de paiement unique dans son genre d'une grande efficacité.

Comment relancer ses clients, sans remettre en cause l'excellence de la relation commerciale ?

Collectys propose de réaliser ce petit miracle. Le logiciel communique avec le système d'information. L'ensemble des données clients sont importées dans sa base de données, de façon automatique, ou saisie via des masques. Le module Expert de Collectys va pouvoir, pour chaque client, calculer les dépassements sur les encours autorisés puis déclencher les alertes qui s'imposent et en fonction de critères paramétrables déterminer un traitement spécifique.

Le système peut adresser automatiquement les correspondances avant et après les échéances, ou placer le dossier dans l'organiseur de l'utilisateur afin qu'il suive les informations essentielles.

Interface dynamique avec les principaux SGBD et ERP du marché.

Mise en exploitation sur les serveurs Windows® TSE, Citrix, Metraframe®

Interface avec le FNIP (Fichier National des Incidents de Paiement) et PRO-CREANCES (logiciel équipant de très nombreux cabinets de recouvrement), outils tous édité par BGD.

Credit Management : Optimiser votre BFR

Par Laura Delmas - Directeur Associé d'EGC

Face à un contexte économique difficile et imprévisible, la sécurisation du poste clients est devenue la préoccupation principale des chefs d'entreprises.

La crise financière de 2008 a fragilisé les PME comme les grands groupes, les relations avec les organismes financiers sont plus difficiles, les assureurs crédit très affectés sont plus vigilants et ont tiré les leçons de la crise économique. Face aux changements des acteurs et aux sinistralités en nette augmentation, à l'accélération des procédures en redressement judiciaire, aux dépôts de bilan et à l'augmentation de l'encours clients, les entreprises mettent en place une organisation globale de gestion du poste clients en intégrant coûte que coûte la relation client. En 2010, 51 % des entreprises ont eu un projet interne d'optimisation du BFR. Les entreprises ont pris conscience qu'il n'y a pas de fatalité pour maîtriser les délais de paiement et qu'il existe des marges significatives.

L'Optimisation du BFR est également un enjeu majeur pour les entreprises sous LBO, ils n'hésitent pas à mettre en place les outils nécessaires pour une meilleure gestion du poste clients et faire appel à des consultants experts pour la mise en place d'actions Cash court terme : Cash Marathon pour une génération rapide de trésorerie.

Nos spécialistes en credit management interviennent tout au long du cycle de vente.

EGC est un cabinet indépendant créé en

2003, spécialisé dans le Credit Management. Les associés, issus de grands groupes, sont des experts en Credit Management. Tous les consultants du cabinet sont des spécialistes de la gestion du poste clients, ils interviennent dans de multiples secteurs d'activité en France et dans les filiales Européennes de ses clients : Industrie, bâtiment, distributeur, intérim, service, laboratoire pharmaceutique, transport...

Les consultants d'EGC identifient et quantifient les leviers potentiels immobilisés dans le cycle de vente, ils conseillent et accompagnent les entreprises dans la mise en place des meilleures pratiques en respectant l'organisation et la stratégie de ses clients tout en améliorant la satisfaction de leurs clients.

La démarche EGC est opérationnelle et adaptée à toute structure et typologie de clientèle.

Les résultats après intervention se mesurent par :

- La baisse significative du DSO (Jour moyen de facturation) et son impact direct sur votre BFR.
- L'amélioration du taux de service client par une meilleure gestion des litiges internes.
- Le développement des compétences et amélioration des pratiques des équipes internes.

La réussite d'une démarche d'optimisation du cycle de vente repose sur les points clés suivants :

1. Une volonté stratégique du chef d'entreprise et de la direction générale pour obtenir l'adhésion des équipes transversales et ainsi développer une culture du « CASH »

2. L'amélioration du cycle de vente : Les interactions, les ressources humaines, les processus, les outils de gestion...

3. La mesure du retour sur investissement

4. Garantir la satisfaction client

EGC a permis à ses clients PME et Grands comptes de réaliser un retour sur investissement de moins d'un an voire de 4 mois (pour la clientèle B to B) en améliorant le délai de paiement de leurs clients.

Si l'objectif prioritaire consiste à améliorer le CASH de l'entreprise et à réduire les besoins de financement, la démarche EGC permet également d'améliorer les processus et les organisations internes pour intégrer la relation financière clients dans la démarche qualité de la société.

Les résultats d'EGC en 2010 :

- 16 jours de baisse de DSO en moyenne chez nos clients
- 37 M€ récupérés en Cash Marathon
- Transfert de compétences : 150 modules de formation délivrés
- Instauration d'une Culture Cash

EGC est une structure légère permettant des prix de revient optimisés.

Les axes d'Interventions d'EGC sont :

- L'Audit et Conseil
- La Formation des équipes : Credit, Finance, Commerciaux, ADV...
- Le Cash Marathon
- L'outil : Outils adaptés à la gestion du poste client, de pilotage et de Tableaux de bord.

Laura Delmas
Directeur Associé d'EGC

Que nous réserve l'avenir ?

Une seule certitude plus rien ne sera comme avant.

La crise a fait naître de nouvelles attentes chez les entreprises, pour y répondre les assureurs crédit appréhendent désormais différemment leur métier.

La crise économique a laissé des traces dans toutes les entreprises, même si elles ont démontré leur capacité à s'adapter en trouvant non seulement des solutions à court terme mais également en préparant l'après-crise. Les premiers effets positifs de la Loi de Modernisation des Entreprises se sont également confirmés avec une baisse des délais de paiement. Ils ont toutefois été atténués par la dégradation économique associée à l'application de Bâle II et bientôt Bâle III par les banques, avec pour conséquence un resserrement des conditions de crédit obligeant les entreprises à optimiser leur trésorerie. Les assureurs crédit ont tiré les enseignements de cette nouvelle donne pour proposer des prestations innovantes et renforcer leur rôle de partenaire.

Une nouvelle façon d'appréhender le métier d'assureur crédit.

La situation économique et l'accélération des cycles qui peut faire changer la situation d'une entreprise en quelques semaines, a conduit les assureurs crédit à une connaissance et à une maîtrise encore accrues de leur portefeuille d'acheteurs. Pour ce faire la communication avec les acheteurs a été renforcée ce qui a permis d'affiner les analyses intégrant la stratégie de l'entreprise, son développement commercial et surtout ses perspectives. De plus, la mise en place des programmes publics Cap, Cap+ a mis en lumière la prise de risques basée sur les probabilités de défaillances des acheteurs. Enfin l'accent a été mis sur l'importance

de la confiance et de la transparence se traduisant par une communication proactive entre l'entreprise et son assureur crédit dont le rôle est de faciliter le financement du cycle d'exploitation.

Des offres innovantes, plus transparentes et plus flexibles

Les entreprises demandent aujourd'hui plus de flexibilité et de transparence Certains acteurs ont ainsi cherché à répondre à ces attentes. Par exemple en lançant Modula Transparency, Atradius a souhaité faire bénéficier l'entreprise d'un prix qui reflète parfaitement le profil de risque de ses acheteurs, son niveau d'activité et ses limites de crédit. L'entreprise assurée ne paie que sur les encours garantis. Ainsi toute amélioration du profil de risques du portefeuille d'acheteurs ou du



Etre confiant. Etre assuré.

Là où se font les affaires, il y a Atradius, pour garantir les entreprises contre les impayés.

En s'appuyant sur notre expertise et notre connaissance des marchés, les entreprises peuvent faire des affaires en toute confiance – avec sérénité et détermination.

Il s'agit du juste équilibre entre la gestion du risque et la saisie des opportunités quand elles se présentent, la sécurité et la liberté, la garantie et la sérénité pour entreprendre.

Saisissez l'opportunité d'en savoir plus.

Tel : 01 41 05 84 84
E mail : info.fr@atradius.com
Site : www.atradius.fr



Que nous réserve l'avenir ?

Une seule certitude plus rien ne sera comme avant.

DSO se répercute immédiatement sur le prix du contrat d'assurance crédit et l'entreprise maîtrise parfaitement le coût de son contrat. Enfin, l'entreprise optimise via une plateforme internet son suivi des risques clients et peut ajuster ses limites à ses besoins réels. De nombreux acteurs ont également pris le relais de Cap et Cap+ pour assurer la continuité du service offert pas ces dispositifs gouvernementaux, même si ceux-ci se sont avérés fortement déficitaires pour l'Etat, conséquence directe d'une sinistralité très élevée. L'objectif restant d'offrir aux entreprises assurées des garanties étendues sur leurs acheteurs stratégiques les plus risqués pour accompagner la reprise de leur activité. Enfin la crise a souligné le caractère essentiel des échanges d'informations entre l'assuré et son assureur crédit pour établir une relation de confiance favorable au développement de l'entreprise et à sa pérennité.

Un contexte encore fragile qui demande à rester vigilant

La France a mieux surmonté la crise que la plupart de ses voisins européens, grâce notamment à une forte consommation intérieure. Cependant, même si les perspectives pour 2011 sont plutôt optimistes, avec une faible baisse du nombre des défaillances prévue en France, le niveau de consommation des ménages qui avait été le moteur de la croissance jusqu'à présent pourrait commencer à diminuer. Ainsi dans de nombreux secteurs, la hausse d'activité est due à la faiblesse des stocks, et la production devrait diminuer en raison du faible nombre de commandes, conséquence directe d'une reprise molle. Il faut donc rester vigilant, dans un environnement encore instable. Toutefois, il reste des zones à fort potentiel pour le développement des entreprises comme l'Amérique du Sud et l'Asie

mais où il convient de se faire accompagner car les échanges avec ces pays restent complexes, notamment en matière de règles de paiement et de lois commerciales. Dans ce contexte, l'assurance crédit reste non seulement une protection efficace contre les impayés qui assure à l'entreprise une croissance sécurisée et lui garantit une stabilité financière, mais est également un outil de prospection précieux pour s'assurer de la solvabilité de clients potentiels.

L'assurance crédit, accélérateur de trésorerie

Soumises aux nouveaux ratios de solvabilité imposés par Bâle II qui ont été renforcés tout récemment par Bâle III, les banques sont de plus en plus sélectives sur les actifs qu'elles financent et souhaitent renforcer leurs garanties avant d'accorder un financement court terme. De leur côté, les entreprises ont dû mettre en place la Loi de Modernisation de l'Economie imposant des délais maximum de paiement à 60 jours, ce qui a pu augmenter leur besoin de financement. L'assurance crédit s'avère être dès lors un outil clé pour obtenir un financement. En effet, en délivrant des garanties sur leurs clients, l'assurance crédit rassure les partenaires financiers de l'entreprise sur la qualité des actifs qu'ils financent. De plus, l'entreprise peut utiliser l'assurance crédit comme une garantie supplémentaire pour obtenir de meilleures conditions de crédit. Les impacts sur le cash sont immédiatement visibles par l'entreprise. Elle permet tout d'abord de protéger ses marges et sa trésorerie en évitant l'impact d'un impayé, ensuite elle démontre la qualité de son poste clients et rehausse la notation qui lui est attribuée par ses partenaires financiers. Un poste clients couvert est un poste clients sain. Enfin l'entreprise peut même autoriser le versement des indemni-

tés directement à son banquier, si la créance qu'il finance reste impayée. L'assurance crédit permet ainsi d'optimiser le BFR de l'entreprise en facilitant son accès au financement et en l'obligeant notamment à structurer ses méthodes de credit management et de gestion de son poste clients avec pour conséquence des délais de paiement réduits et donc des frais financiers allégés.

Choisir un partenaire plutôt qu'un fournisseur

Alors que tous les assureurs ont revu depuis plusieurs mois leurs positions sur de nombreuses entreprises et de nombreux secteurs, pour retrouver des taux de couverture équivalents à ceux d'avant la crise, comment choisir un partenaire plutôt qu'un fournisseur? Le partenaire s'inscrira dans le développement à long terme de l'entreprise avec une solution sur mesure et évolutive qui pourra l'accompagner dans toutes les étapes de sa croissance. Par ailleurs, une réelle proximité doit exister au quotidien pour que la relation s'inscrive dans la durée et dans l'échange. Même si le niveau de couverture reste l'un des critères majeurs, il ne faut jamais négliger la qualité de la relation avec son assureur crédit qui doit prolonger la relation commerciale de l'entreprise avec ses clients et qui permet de poursuivre l'accompagnement mis en place y compris en période plus délicate. C'est sur ces critères que l'entreprise doit également faire son choix pour pouvoir ressentir tous les avantages de son assurance crédit dans le long terme : protection de son principal actif, levier de financement et accompagnement de son développement.

Fabienne Allainguillaume
Marketing Communication Manager
Atradius France

Credit Manager Generix Group :

« notre job consiste à concilier recouvrement et... satisfaction client ! »

« Faire rentrer l'argent ! Telle est la première préoccupation du Credit Manager chez Generix Group. Pour tendre vers un règlement client optimal, nous avons repensé notre circuit de contractualisation et de facturation dans les moindres détails : le recouvrement des créances est ainsi fluidifié.

Nous sommes éditeur de logiciels, la qualité du contact client est primordiale dans notre métier ; nos bases de données sont quotidiennement mises à jour pour enregistrer les bons interlocuteurs. Ce besoin d'obtenir le bon intervenant nous permet de déceler et traiter, avant la date d'échéance, les litiges et non conformités de la facture.

Bien entendu, les relances après dates d'échéance sont inévitables : elles sont rigoureusement cadrées par des courriers spécifiques cadencés, des relances téléphoniques et des mails. L'impact de ce travail sur notre DSO est vraiment immédiat.

La dimension « commerciale » du

recouvrement est très forte. La relance effectuée par notre service recouvrement prend la forme d'une prise de contact cordiale avec le client et d'une négociation avérée ; toute demande d'étalement de dette est gérée selon un process strict mis en place, tout en gardant le client en confiance : conserver une solution « win to win » en préservant les intérêts de notre société et les besoins de notre client.

Face à un créancier en difficulté, l'agent de recouvrement a pour objectif la récupération rapide des encaissements sur les impayés, tout en conversant une qualité relationnelle avec le client : l'expression « une main de fer dans un gant de velours » est typiquement la règle d'or au sein du service.

Les indicateurs sont très importants pour Generix Group : l'importance des tableaux de bord du Credit Manager est le gage d'une excellente visibilité sur les résultats réalisés au regard des objectifs fixés.

Dernier point : le service aux clients est un projet fondateur au sein de notre

société. En effet, notre Projet d'Entreprise baptisé « Chrysalis » place le client au cœur de nos actions; le succès de ce projet passe inévitablement par la satisfaction de nos clients : notre job consiste à concilier recouvrement réussi et... satisfaction client !

Dans cette perspective, l'équipe recouvrement travaille en étroite collaboration avec les équipes commerciales. Les délais de règlement sont examinés avant chaque proposition, les prospects revus dans notre base de « checking client » pour étude approfondie sur leur solidité financière et les contrats révisés attentivement par notre service juridique. La culture CASH, en passant par l'amélioration du BFR, est la clef de notre performance : nous sommes tous acteurs du recouvrement de nos impayés. »

Adèle RONDOUX,
Credit Manager
Direction Administrative et Financière
Generix Group
www.generixgroup.com

Mais, qui gère le BFR dans votre entreprise ?

Son impact sur le cash et donc sur la pérennité de l'entreprise placent la gestion du BFR au centre des préoccupations des entreprises. Sidetrade est aujourd'hui le leader européen des solutions dédiées à la gestion du Poste clients. C'est donc légitimement que nous invitons Olivier Novasque, PDG fondateur du Groupe, à partager son analyse de la gestion du BFR dans les entreprises.

Vous êtes observateur des meilleures pratiques en matière d'optimisation du BFR client. Quels conseils apportez-vous à un dirigeant qui souhaite mettre en œuvre un projet de génération de cash ?

O. Novasque : « Une impulsion forte de la Direction Générale est indispensable pour la réussite de ce projet qui représente un enjeu majeur voire vital pour l'entreprise. La première étape est de fixer des objectifs clairs, pertinents et définis dans le temps puis de les décliner à chaque niveau de l'entreprise. Il faut également nommer un sponsor qui va veiller à la cohérence du projet et insuffler la culture du cash comme un réflexe à chaque manager. Enfin, mettre en place une technologie permet d'accompagner le projet. Il s'agit souvent d'un vrai coup de projecteur sur la maîtrise du cash et les difficultés d'organisation interne ».

Selon vous, qui doit endosser le rôle de pilote ?

O. Novasque : « Qu'il appartienne à la Direction financière, commerciale ou opérationnelle... le plus important est que le pilote ait un mandat pour agir et une légitimité transverse. Le Directeur Administratif et Financier est un candidat naturel mais il doit alors se rapprocher du business. Si le Directeur des Opérations a un rôle à 360 degrés, il peut alors endosser le rôle. Bien sûr, le sponsor aura soin de mettre en place un comité qui suivra le respect des équilibres financiers et les performan-

ces associées au projet. Nous préconisons à la Direction Générale de faire suivre la nomination du sponsor d'une communication positive et orientée vers les bénéficiaires pour l'entreprise ».

Comment positionner le Credit Manager dans ce type de projet ?

O. Novasque : « Le Credit Manager incarne la politique crédit de l'entreprise et en est le chef de projet. Son action et son rôle s'inscrivent sur trois dimensions. Premièrement, il est le référent technique dans la mise en œuvre de la modernisation des processus, de la stratégie de relance, de la gestion des litiges, et de la politique de gestion du risque. Il est aussi le garant de la professionnalisation de ses équipes. Ensuite, il a un rôle d'animation - d'évangéliste - auprès des opérationnels ; il diffuse la culture du cash. Tout le monde sait aujourd'hui que la bataille du cash ne se gagne pas seulement au sein du département Crédit ! Finalement, il assure le suivi et la mesure des résultats obtenus à tous les niveaux de l'organisation. Il propose des actions correctrices et des objectifs nouveaux à sa direction, ce qui est indispensable pour assurer la pérennité du plan d'actions ».

Quelle est l'importance du facteur humain dans un projet de génération de cash ?

O. Novasque : « Le facteur humain est central car le processus est collaboratif. Il nécessite un travail d'explication en profondeur et doit s'inscrire dans la



Editeur de logiciels et de Services applicatifs SaaS pour le Commerce Collaboratif

www.generixgroup.com

Credit Management au sein votre organisation...

Faites le test

	oui	non
1 Faites-vous de la génération de cash le quotidien de chacun ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 La gestion de vos encours clients est-elle automatisée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Avez-vous amélioré la productivité des opérationnels en charge de votre relation clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 La culture du cash se diffuse-t-elle sans que les acteurs impliqués se rencontrent ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Pilotez-vous en automatique votre performance en France et/ou l'international ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Disposez-vous d'une visibilité, temps réel, sur : votre génération de cash, balance âgée, taux d'échu, stock de litiges...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 **5 oui**
Vous êtes probablement l'un de nos clients
Moins de 5 oui : contactez-nous !

Vous êtes à un clic de baisser vos retards de paiement et améliorer votre maîtrise du risque clients.

Contactez-nous au 01 46 84 14 15
ou par courriel à info@sidetrade.com
www.sidetrade.com

À propos de Sidetrade
800 clients à travers 65 pays
25 000 utilisateurs dans son Cloud
21 millions de factures gérées par an



Mais, qui gère le BFR dans votre entreprise ?

durée. Il faut souvent changer les comportements, les habitudes, former et apprendre à travailler en équipe sur un sujet habituellement considéré comme étant le monopole de la finance... alors qu'il s'agit bien d'un sujet transverse à l'entreprise et très opérationnel. L'appropriation - par tous - des logiques dites financières peut passer par la mise en place d'incentives collectifs ou individuels. Les opérationnels devant être intéressés à l'entrée du cash. Sujet éminemment sensible, la rémunération représente donc un des leviers de réussite de ce plan. Le Credit Manager peut avoir une rémunération variable de 10 à 25%. Celle des opérationnels peut être indexée sur le DSO ou sur les délais de résolution des litiges. Certains de nos clients ont mis en œuvre ces pratiques avec succès. Chez Sidetrade, par exemple, 25% de la rémunération des agents de recouvrement est variable ».

Quels sont les points clés du système d'information qu'il faut revoir ?

O. Novasque : « Il faut assurer la capitalisation du partage d'information sur les clients et le cash par un système d'information dédié à la gestion du BFR. Celui-ci doit aussi permettre des interventions ponctuelles ou d'urgence sur des points précis. L'outil doit pouvoir fournir des informations pour identifier facilement les actions à déployer dans toute l'entreprise ».

Quelle est la différence entre les fonctionnalités d'un ERP en général et celles de Sidetrade Network ?

O. Novasque : « De façon évidente, une solution logicielle dédiée à la gestion du crédit interentreprises est incomparable en terme de fonctionnalités avec le module d'un ERP. En revanche, combiner l'ERP avec Sidetrade Network est un vrai gage de productivité. Les ERP sont statiques et enregistrent avec fiabilité les transactions économiques. Dans un projet de génération de cash, l'enjeu est porté par un outil qui favorise la mémoire d'entreprise et apporte tous les leviers opération-

nels pour accélérer l'amélioration du cash-flow. Une solution dédiée permet d'atteindre l'exhaustivité dans la relation financière avec ses clients. J'ajouterais que les ERP travaillent verticalement tandis que la plateforme web de Sidetrade propose une vue horizontale et donc collaborative de la relation financière clients. Plus particulièrement, Sidetrade Network se veut aussi simple à utiliser qu'Amazon... un autre point clé de succès d'un tel projet : la prise en main intuitive par tous ! ».

Sidetrade est un opérateur global de la gestion du crédit interentreprises. Qu'apportez vous de plus à vos clients ?

O. Novasque : « L'offre du Groupe est centrée sur sa solution web Sidetrade Network enrichie de services professionnels à forte valeur ajoutée (conseil, mandat de gestion, formation, support...). Ce sont là de réels leviers de productivité offerts aux entreprises françaises et internationales. Notre département Conseil permet de mettre en adéquation les organisations avec leurs objectifs. Le Centre de Services Partagés apporte des ressources lorsque c'est nécessaire. Il s'agit aussi d'une source d'inspiration pour notre R&D qui peut interagir directement avec les utilisateurs finaux. Nous bénéficions d'une expérience utilisateurs de premier plan qui nous permet de faire évoluer notre solution en répondant aux besoins du terrain ».

Votre solution Sidetrade Network est commercialisée en mode SaaS. Le SaaS : effet de mode ou révolution ?

O. Novasque : « Le SaaS, pour Software as a Service, est une véritable rupture dans l'industrie du logiciel. Ce n'est pas simplement externaliser la production informatique chez un hébergeur, c'est placer l'utilisateur final au centre du débat. Ce modèle garantit aux utilisateurs :

- La dernière version du produit et non des produits obsolètes depuis 2 à 3 ans

- Une interface graphique facile à utiliser
- Des nouveautés régulièrement et non tous les 18 mois

Notre logique est de faire en sorte que les utilisateurs soient fans du produit, ce qui n'est pas encore la logique de tous les logiciels traditionnels. La relation client prend également une autre dimension, celle de l'Expérience client. Nous fournissons à nos clients tout au long de la vie du contrat un suivi de l'évolution de leur performance, de la qualité de l'utilisation, de leur paramétrage ainsi que d'un benchmark avec les méthodes qui permettent d'obtenir les meilleures performances ».

Y-a-t-il encore des évolutions ou des révolutions à mener ?

O. Novasque : « Le monde est en pleine évolution. Autrefois, la modernité était au bureau. La génération 'Y' baigne dans la technologie, les réseaux sociaux et les mobiles depuis son enfance. Aujourd'hui, elle ne retrouve pas cette modernité dans ce que lui propose l'entreprise. La révolution passera par la mise en réseau de l'univers professionnel. Chez Sidetrade, nous nous armons pour passer du SaaS au Digital Software. Vous découvrirez prochainement les premiers modules de Digital Collection qui permettront une relance interactive. Il s'agira de la première brique de la mise en réseau avec vos clients. Pour que le monde digital gagne votre sphère professionnelle ! ».

**Anticiper et gérer en temps réel
vos risques de crédit**

Tinubu Square
CREDIT RISK SOLUTIONS

La solution globale de Credit Management

PARIS
1, rue Gaston et René Caudron
92130 Issy les Moulineaux
contact@tinubu.com

www.tinubu.com

LONDRES
Holland House - 4 Bury Street
London EC3A 5AW
uksales@tinubu.com

L'assurance crédit, un choix stratégique

Depuis la crise, on a beaucoup critiqué l'assurance-crédit. Parfois avec raison, souvent injustement. Les pouvoirs publics sont intervenus dans le débat avec les dispositifs du CAP et du Médiateur du Crédit. Le développement de solutions innovantes de transfert et de gestion des risques de crédit s'est sensiblement accéléré et les credit managers sont totalement impliqués dans ces changements profonds, en ré-internalisant certaines fonctions.



Retour sur la crise. Haro sur l'assurance-crédit ?

Au plus fort de la crise, en 2009 et début 2010, on a beaucoup reproché aux assureurs crédit d'avoir coupé leurs garanties à la hache, amplifiant ainsi les difficultés de financement des entreprises.

Incontestablement, la diminution de leurs couvertures, de près de 50% globalement au pire moment de la crise, s'est révélée problématique dans de nombreux cas. Le plus souvent, plus pour des raisons de forme que pour des raisons de fond.

Au risque de bousculer le politiquement correct, les reproches adressés aux assureurs crédit nous paraissent plutôt injustes. En effet, leur rôle, a priori, ne consiste pas à financer des transactions commerciales. Il consiste avant tout à garantir leur paiement.

Soyons objectifs, lorsqu'un risque est élevé, quel qu'il soit, les couvertures disponibles sont rares et leur prix élevé.

Interrogeons-nous aussi sur les tensions encore plus fortes qui n'auraient pas manqué de se manifester en matière de risque de crédit inter-entreprises et d'évolution des faillites en l'absence des assureurs crédit. Ils ont globalement joué leur rôle d'amortisseur.

Avec la reprise économique, parfois beaucoup plus franche que prévue suivant les régions du monde, les assureurs crédits ont mécaniquement assoupli leurs positions.

Ce cycle de distribution/retrait de capacité d'assurance-crédit, tantôt restrictif, tantôt expansif, est aussi vieux que l'assurance-crédit.

Les credit managers à l'honneur

Les entreprises assurées-crédit qui ont rencontré le plus de difficultés commerciales sont celles dont le développement était trop contingenté par les décisions de leur assureur. Autrement dit, celles qui ne pouvaient pas challenger les garanties de leur prestataire. Les assureurs sont pourtant toujours disposés à revoir leurs positions.

En pratique, les credit managers doivent pouvoir s'appuyer sur des ressources complémentaires, internes ou externes, afin de collecter ou compléter l'information, analyser et surveiller les risques, fixer et gérer des limites de crédit, gérer la relance et le recouvrement.

L'enjeu est tout simplement stratégique. Il consiste à développer le mix de ressources, assurance-crédit incluse, qui s'accompagne de la meilleure performance au moindre coût.

Autre conséquence de la crise, de plus en plus d'entreprises veulent conserver à leur charge – et donc gérer – une partie de leurs risques. Inversement, bon nombre d'entreprises jusqu'ici non assurées, réfléchissent à garantir une partie de leur risque.

Au global, cela se traduit par la croissance de schémas de gestion des risques et de couverture donnant plus d'autonomie aux entreprises et/ou plus de capacités d'assurance. On citera en particulier dans ce cadre l'assurance dite « excess of loss » (1) et l'assurance « top up » (2).

Ces évolutions profondes font naturellement du credit manager un acteur clé du développement de l'entreprise.

Le système d'information au cœur des processus

Par nature, la fonction credit management est transversale et collaborative en interne et en externe. Cela pèse beaucoup sur les attentes en termes de systèmes d'informations.

Dans le même temps, l'internalisation ou l'externalisation croissante de certaines fonctions de credit management s'est accompagnée d'une évolution des besoins des systèmes de gestion de risque.

Le credit manager, de plus en plus, doit optimiser la gestion de multiples sources d'informations et de limites « internes » et externes, échanger de façon collaborative entre de multiples parties prenantes et prestataires (multi assureurs, multi courtiers, multi sources.), etc.

Concrètement, le credit manager doit pouvoir piloter dans un même environnement plusieurs services ou fonctions et plusieurs systèmes. On est clairement dans une problématique à laquelle répondent très bien les nouvelles architectures de cloud computing.

Les bénéfices pour l'entreprise sont considérables. Ils placent le credit manager au cœur de cette évolution.

Denis Thibaudin,
Directeur Commercial, Tinubu Square

(1) L'assuré est indemnisé au-delà d'un certain montant global de sinistre et jusqu'à un certain plafond
(2) La garantie d'un assureur de second rang vient augmenter celle de l'assureur de premier rang

Entretien avec Franck Lemoine Directeur Commercial de Pouey International

Malgré un contexte de retour à la croissance, les défaillances d'entreprises n'en demeurent pas moins à un niveau élevé (+25% par rapport à 2007 et sensiblement équivalent à 2010) et la vigilance de mise en terme de gestion du risque client dans les entreprises.

Franck Lemoine, Directeur Commercial de la société Pouey International, spécialisée dans la gestion du risque client, nous fait part de son analyse du marché et des besoins des entreprises.



Quelle est votre analyse de la situation actuelle en matière de gestion du risque client ?

La crise a contraint les entreprises à renforcer leurs dispositifs de contrôle de crédit tant à l'égard de leurs clients que de leurs fournisseurs. Les leçons tirées du désengagement massif des

assureurs crédits durant cette période, malgré la mise en place de solutions de substitution (CAP et CAP+), imparfaites et non pérennes, les conduisent à se réapproprier la fonction et se doter d'outils de gestion du risque client. Le cash management, malgré l'amélioration légale des délais de paiement, reste

également une préoccupation majeure pour pallier aux difficultés de trésorerie et au financement du BFR.

Quel est votre ressenti sur le terrain, auprès des dirigeants ?

Plutôt une grande vigilance, d'autant plus que les besoins de contrôles sont

motivés par la nécessité de pérenniser son portefeuille ET de se développer dans un contexte économique complexe et incertain, caractérisé par un niveau de défaillances d'entreprises élevé (fin des moratoires bancaires accordés durant la crise et accessibilité très prudentielle au financement bancaire des BFR).

Quelle est la demande et le comportement des entreprises en matière de Gestion du Risque Client ?

Nous assistons à une réappropriation de la fonction de contrôle de crédit par l'entreprise, fonction qu'elle avait souvent déléguée à des prestataires (Factor ou Assureur-Crédit) ; le rôle du crédit-Manager est renforcé, et la dépendance à l'égard des assurances crédit est remise en question. Ce qui conduit à une évolution des outils de maîtrise de risque, par un renforcement des informations financières et commerciales principalement. Cela implique de la surveillance bien sûr, et, au-delà des informations bilancielle, la nécessité de mieux connaître ses partenaires commerciaux au travers d'enquêtes, permettant dans certains cas de s'affranchir d'une assurance crédit pour s'auto-assurer ou passer en formule « Excess of loss ». En matière de recouvrement, les nécessités de gestion exigent une plus grande réactivité et valorisent des traitements courts conduisant parfois à des cessions de créances. Parallèlement la relance avant échéance répond également au besoin des entreprises d'intervenir le plus en amont possible pour détecter un éventuel futur défaut de paiement avant qu'il ne se transforme en impayé.

La demande, en terme de service, a-t-elle évolué depuis la crise ?

Oui, les entreprises sont devenues plus exigeantes, elles attendent une qualité de service et une réactivité importantes, mais sont aussi très attentives aux budgets engagés et très opportunistes sur les services proposés dans des contraintes budgétaires fortes.

Quelle est la réponse des acteurs du marché et comment vous positionnez-vous ?

Nos solutions d'enquêtes garanties Serenitas (dont le développement pendant la crise s'est accéléré) restent parfaitement d'actualité en permettant

aux entreprises de sécuriser au cas par cas leurs transactions non couvertes ou insuffisamment couvertes par les assureurs crédits. Ceux-ci tentent, de leur côté, de regagner la confiance des entreprises. Depuis 2 ans, afin d'anticiper les mutations en cours générées par la crise, Pouey International a mis à profit son expertise pour innover dans son offre de services, tant préventifs avec un outil d'évaluation du risque (ScoreMap), que curatifs avec un outil de cash management (M@ss-Collect)

ScoreMap répond au besoin d'autonomie de gestion du contrôle de crédit en proposant une cartographie et

une vision consolidée, segmentée, et détaillée du risque d'un portefeuille d'entreprises.

M@ss-Collect est un service multicanal de recouvrement de créances, visant réactivité, personnalisation et capacité de traitement de volumes importants, rendus possibles grâce à la dématérialisation des dossiers.

Sans oublier le site Score3.fr, toujours en progression de trafic et en évolution, dont l'offre s'étoffe avec l'achat en ligne de fichiers d'entreprises qualifiés financièrement, ce qui permet d'orienter sa politique commerciale vers les prospects les plus solvables.

L'INFORMATION GRATUITE SUR LES ENTREPRISES

Pour mes affaires,
j'ai le réflexe



Pour visualiser en
un clic la santé
financière d'une
entreprise.



Pouey
International

AVANCEZ EN SÉCURITÉ.

N° Indigo 0 820 01 30 30

www.score3.fr

L'acteur nouvelle génération de l'information et de l'évaluation des entreprises



Des outils d'information décisionnelle orientés clients

Scores & Décisions, agrégateur innovant de l'information légale et financière a reçu en 2008 le label du Pôle de compétitivité mondial – Finance Innovation – Paris EUROPLACE

Scores & Décisions est une société membre du Groupe Recocash

Scores & Décisions SAS / 18, rue Saulnier - 75009 Paris / www.scores-decisions.com
Tél. : 01 75 43 80 10 / Fax : 01 75 43 85 74 / contact@scores-decisions.com

Le paradoxe de la société de l'information

A l'heure des multiples sources web : on n'a jamais eu autant besoin de se faire expliquer l'information.

Pour chacun d'entre nous, l'information est un « être multiforme ». Toute notre vie est réglée par l'information. Les recommandations du voisin, sur la qualité de son pain nous permet de choisir notre boulanger. Le flash météo nous aidera à savoir comment s'habiller. Une réflexion désobligeante pourra nous brouiller avec notre beau frère... Nous nous satisferons aussi des informations imaginaires. On aimera alors peut être se faire expliquer qu'Elvis et Michael Jackson sont toujours vivants.

Pour les entreprises il en va tout autrement. C'est le monde du réel, In fine, l'information n'a qu'un seul but, la prise de décision. Même si l'entreprise est productrice d'imaginaire au travers de son identité visuelle, de la splendeur de son siège social, de sa publicité, elle n'est consommatrice que de réel et d'informations « vraies ». Il n'y a pas de place pour la fausse information puisque, à quelque niveau que ce soit, une fausse information pourra induire une mauvaise décision, par exemple, dans le choix d'un fournisseur, pour accorder une ligne de crédit, lancer ou stopper une livraison.

L'un des problèmes les plus difficiles pour un dirigeant d'entreprise, c'est de prendre au bon moment les bonnes décisions. Dans la vie d'une entreprise, des signes apparaissent en permanence que ce soit sur les clients, les fournisseurs mais aussi les concurrents.

Toutes les typologies d'information captées par l'entreprise sont concernées. Nous illustrerons notre propos, avec une catégorie d'information que nous connaissons bien, les publications légales d'information des entreprises(1). Notre étude s'étend sur les annonces légales depuis 1953 à 2010.

La gestation

Pendant des décennies, les annonces légales n'intéressaient que les spécialistes tels que les professions juridiques (avocats, responsables juridiques), ou bien des établissements pour lesquels la connaissance de la situation juridique

de leurs partenaires est vitale et constitue une partie de leur métier. Tels que les assureurs crédits qui ont les moyens de mettre en œuvre des services humains de collecte des événements légaux. Pour les autres, les informations légales sur les entreprises, enregistrées par des centaines de greffes de tribunaux de commerce restent très diluées. Des centaines de journaux publient des annonces légales, même si elles sont ensuite rassemblées en une seule publication centralisée au BODACC. Jusqu'à une époque relativement récente, les publications légales souffraient de plusieurs handicaps pour qu'elles soient réellement exploitables par les justiciables.

Avant les années 1970, les entreprises ne disposent pas d'un identifiant unique sur tout le territoire, mais leur recensement dépend du greffe d'enregistrement. Elles peuvent changer d'identifiant au cours de leur vie (N°RC) en cas de déménagement. Ce n'est qu'en 1973 que l'INSEE crée le SIREN(2) et que l'on dispose d'un identifiant unique des entreprises. C'est la condition « sine que non » des traitements automatiques. Dans les faits il ne verra sa pleine généralisation que dans les années 1980.

Les publications, journaux régionaux ou BODACC(3), ne se font que sur papier à raison d'un journal par jour environ et rendent indispensable un traitement humain de recherche de la bonne annonce légale.

Les informations légales sont publiées par grande classe d'événements, Créations d'établissement, Ventes et cessions, Modifications et mutations diverses, Radiations, Règlements Judiciaires, liquidation des biens et faillites. Les volumes d'annonces sont limités. Un BODACC de cette époque compte environ 2000 annonces sur 90 pages. (tableau 1 : Evolution du nombre d'annonces BODACC) En outre, les structures des sociétés sont très stables, leur capital varie peu, il y a peu d'annonces de changement de dirigeance.

La satisfaction du besoin d'informations sur un partenaire passe

par la fourniture d'une « enquête ». Dans les années 75 on compte plus de 80 sociétés de renseignements commerciaux. Beaucoup d'opérateurs dont bon nombre ont été absorbés (Piguet, SW, Snrc, Scrl, etc...), disposent d'enquêteurs qui collectent les informations et qui, éventuellement, arpentent le terrain. A partir des années 1990, le marché s'est orienté vers l'activité de base de données.

Les « consommateurs » de ces renseignements, ne pouvant les vérifier dans l'instant doivent se contenter de son contenu qui ne pourrait être validé ou infirmé que par une investigation « terrain ». En 1975, Une enquête « de base » représente au minimum 200 francs ce qui compte tenu de l'inflation correspond à 140 Euros d'aujourd'hui.

Les mœurs changent

Dans les années 1990 et 2000, plusieurs dispositifs favorisent la création d'entreprise.

Les conditions financières minimum pour la création d'entreprise diminuent pour atteindre le stade ultime avec la SARL à 1 Euro instauré par la loi 1er août 2003 pour l'initiative économique élaborée par Renaud Dutreil (plan Rafarin)(6).

« Créer sa boîte », ne fait plus peur.

Les nombre d'entreprises explose d'année en année pour passer de 1,4 millions en 1975 (hors sociétés financières) à plus de 7 millions en 2010.

Les mœurs évoluent, on n'hésite pas à changer d'adresse du siège, par commodité, pour bénéficier de conditions fiscales plus intéressantes, par exemple. Pour coller au marché on ajoutera facilement une activité à l'objet social, on adoptera un nouveau nom commercial. La structure administrative bouge plus souvent, on n'hésite pas non plus à changer de Commissaire aux comptes. Tout concourt à amplifier le nombre de mouvement répercutés dans les publications légales.

Les moyens de traiter l'information en masse progressent, d'autant que l'apparition du SIREN(2), identi-

Le paradoxe de la société de l'information

fiant unique et immuable des entreprises rend possible le traitement automatique. (tableau1 :évolution du nombre d'annonces Sirénées) De même, les associations, dont certaines seulement sont affectées d'un n° SIREN, commencent à être identifiées par leur n° WALDEC (devenu il y a peu l'identifiant RNA)(5) Ces nouveaux moyens, induisent l'ambition légitime de traiter plus finement l'information. Dans le cas d'une annonce de changement dans une entreprise on souhaitera en connaître la cause d'une manière plus précise. Par exemple, savoir si c'est une augmentation de capital, un transfert d'adresse de siège, un changement de Commissaire aux comptes...

La réglementation aussi prend sa part dans cette évolution. 1985 voit arriver de nouvelles formes de procédures collectives. En 2005 ce sont des procédures amiables, de sauvegarde, de liquidation simplifiée (etc..) qui voient le jour. Autant de variantes qu'il faut repérer et gérer. Il y a alors conjonction de deux accroissements, les volumes et la complexité.

De nouveaux médias de diffusions des informations apparaissent, le minitel d'abord, et surtout Internet maintenant. Avec ce dernier, on observe l'émergence d'un nouveau modèle économique comme les bases en accès gratuit.

Les volumes sont tels qu'on ne peut plus vérifier l'information comme avant, « par le terrain », on ne peut qu'appliquer des algorithmes de vraisemblance. Le consommateur « lambda » ne sait pas plus qu'avant ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. On observera seulement que l'affectation d'un événement légal réel à une mauvaise entreprise sera aussi vécu comme une erreur. A ce stade, la non véracité d'une information, n'est plus une gêne, c'est une catastrophe. L'erreur se diffuse à grande vitesse dans le système d'information et n'a pas plus de consistance qu'une rumeur(*).

En tenaille.

Nous avons vu que même si les outils informatiques sont de plus en plus puissants, la gestion d'informations en considérable augmentation, de structure de plus en plus complexe, est de plus en plus difficile. La puissance des outils risque même de se retourner contre celui qui l'utilise. Les informations sont traitées en grand nombre et toute erreur engendrée par une information fautive risque de se propager à grande vitesse dans le

système d'information.

D'autre part, la culture de l'information a évolué et les entreprises ont découvert que la première condition d'une conduite intelligente des affaires, c'est d'avoir de la mémoire, en particulier des événements légaux qui marquent la vie de leurs partenaires. Elles veulent créer de la valeur en réduisant les risques, connaître leurs clients et leurs fournisseurs. Elles veulent créer de la valeur en connaissant mieux le marché, connaître leurs concurrents

Les exigences des utilisateurs d'informations légales augmentent en termes de précision, d'exhaustivité, de qualité, de fraîcheur et de profondeur d'historique, dans le but d'intégrer automatiquement les informations. Alors même que la complexité de leur gestion augmente les risques

Cette situation schizophrénique ne peut pas être assumée par les entreprises elles mêmes sans s'adosser à des spécialistes du métier. Ils doivent faire preuve d'un haut degré d'expertise pour préserver la qualité des informations. En outre, ils devraient avoir une fonction d'accompagnement à la compréhension des annonces légales : par exemple quelle réduction des risques peut représenter une simple publication de changement de régime matrimonial ?

Même si toutes les entreprises sont identifiées par leur N° SIREN, certaines Associations ne rentrent pas dans ce périmètre de gestion. En revanche toutes les associations ont (ou auront) un n° RNA(Waldec).

Les annonces légales portent en général le n° SIREN de (ou des) entreprise(s) concerné(s).

Pourtant certaines annonces des journaux régionaux ne portent pas cet identifiant. (il s'agit souvent les annonces de constitution, mais n'importe quelle annonce peut être dans ce cas. De même environ 2 à 3% des annonces BODACC n'ont pas de SIREN, même encore maintenant). Il est donc important pour la véracité de l'information que la publication légale soit correctement reliée à la bonne entreprise sans elle ne peut pas faire l'objet d'un traitement automatique. Quand on fait appel à une société experte dans la gestion des annonces légales, le client doit considérer ce point comme étant un minimum du service apporté(4).

Outre ce devoir de bonne affectation, on notera enfin que parmi les critères

principaux à considérer dans le choix d'une société spécialisée, on devrait considérer :

- La profondeur de l'historique (par ex : minimum à 1973 si l'on gère des reconstitutions de carrière),
- La fraîcheur des mises à jour (par ex : pour être dans les délais pour opposition),
- L'accès automatique aux données (web service).

Epilogue

Pour devancer leurs concurrents, les entreprises doivent exploiter la technologie et la gestion de l'information rapidement et intelligemment. Et pour ce faire, il est avant tout indispensable qu'elles développent la mentalité appropriée. Si elles mettent trop de temps pour comprendre et donc décider elles prennent le risque de se faire dépasser par les concurrents.

C'est pourquoi, dans notre exemple des annonces légales, une entreprise n'a pas de temps à perdre à collecter et qualifier les publications. Il devient incontournable de se faire assister par des experts, car le vrai problème n'est pas l'information en elle-même mais sa qualification, sa compréhension, son unicité, son intégration automatique dans les SI. Ainsi elle maximisera la sécurisation de relations avec ses partenaires et disposera d'une assistance à mise en œuvre dans les SI passant par:

Du sens, (Explication « métier » sur la signification de l'information) pour l'intégrer en connaissance de cause De l'accessibilité (mise en œuvre des dispositifs techniques « on demand » de type « web service »)

Jean Marie CHAMPEAU, Directeur des Systèmes & Opération du Groupe RECOCASH

Le Groupe Recocash, crée début 2005, s'est positionné en 3 ans dans les premiers intervenants en recouvrement et gestion de créances sur le marché français, par croissance externe (RECOFACT, AIGE, JURIMANDAT, JURIFIN, ACTOREC Finance, CEA) et interne. Sa filiale ALTISYS est éditeur du progiciel de pilotage du poste client du même nom. RECOCASH est membre de la FIGEC, de l'AFDCC et de la FEVAD.

Yoann LE NAOUR, Directeur des Systèmes & Opérations de SCORES & DECISIONS

Scores & Décisions, membre du groupe Recocash, agrège, édite et analyse sur sa base de données toute l'information financière et légale des entreprises françaises. Scores & Décisions se distingue par la profondeur inédite de son information sur les personnes morales et par son système expert Indiscore® analysant la viabilité de l'ensemble des entreprises françaises. Scores & Décisions, membre labellisé du Pôle Finance Innovation - Paris EUROPLACE, est membre associé de l'AFDCC et de l'AMRAE.

Credit Job, Pourquoi un cabinet spécialisé sur ses métiers ?

CREDITJOB, cabinet de recrutement dédié aux métiers de la gestion du risque client

Credit Job, pourquoi un cabinet spécialisé sur ses métiers ?

Aujourd'hui, les métiers du credit management sont en pleine évolution : forte restructuration de ce service au sein des entreprises, grande diversité dans les définitions de poste, émergence de formations spécifiques dans les plus grandes écoles.

Notre expertise du recrutement nous a sensibilisé sur l'absence d'infrastructure concernant des profils qui ne sont ni, complètement des financiers ni, complètement des commerciaux : chargé(e) de facturation, chargé(e) de recouvrement, comptable client, juriste contentieux, trésorier, analyste crédit, credit manager.

Notre ambition est de devenir un interlocuteur privilégié pour les professionnels de la gestion du risque client : orienter au mieux les candidats vers les perspectives de carrières les plus adéquates et fournir aux entreprises la réponse la plus réactive et la mieux adaptée à leurs attentes.

Credit Job, une spécialisation.

Il n'existe pas aujourd'hui de cabinet spécialisé sur les métiers de la gestion du risque client. Pourtant, il s'agit d'une famille de métier à part. Nous offrons aux entreprises une expertise sur la compréhension de leurs problématiques, la connaissance du secteur et les caractéristiques spécifiques requises pour un candidat.

Notre spécialisation nous permet de gagner en réactivité et dans l'adéquation des profils présentés notamment grâce aux relations privilégiées que nous entretenons avec les professionnels du secteur et les organismes de formation.

Credit Job, une spécialisation

Notre philosophie est d'apporter entière satisfaction à nos clients et donc de mettre en œuvre la meilleure qualité de service possible. Les entreprises sont avant tout en recherche de « la perle rare », c'est pourquoi nous ne facturons nos services que si nous trouvons le bon candidat.

Concernant la méthodologie, nous estimons ne pas avoir à faire de diffé-

rence quelque soit le poste recherché et, par conséquent, nous utilisons tous les moyens à notre disposition : un sourcing plus efficace grâce aux relations avec les organismes de formation, des entretiens individualisés, des tests écrits pour valider les compétences techniques, des prises de références systématiques. Nous remettons un rapport détaillé à chaque présentation de candidature.

Credit Job, expertise et conseils

Nous apportons aux candidats une information précise sur le marché de la gestion du risque client et les conseils les plus adaptés quant à l'évolution de leur carrière.

Nous assurons un suivi personnalisé des candidatures en respectant les souhaits des candidats, notamment en termes de confidentialité et de réactivité. L'objectif est de créer une relation de confiance basée sur un accompagnement à court, moyen et long terme.

www.creditjob.fr



Crédit et recouvrement

Comment les entreprises améliorent leurs cashflows et réduisent leurs coûts grâce à l'automatisation de la fonction "crédit et recouvrement"

Jérôme Albus, Vice-président de la ligne de produits AvantGard chez SunGard



Une gestion efficace des créances commerciales est cruciale tant pour la gestion du cash que pour l'amélioration des procédures dans la mesure où elle est un facteur clé pour la trésorerie, la maîtrise des coûts et la relation clients.

Les sociétés qui automatisent le crédit client, la gestion du recouvrement et la résolution des litiges obtiennent une augmentation immédiate et substantielle du chiffre d'affaires encaissé. Elles constatent que plus cette automatisation est complète plus elle est structurante pour leurs organisations.

COMMENT LA TECHNOLOGIE CONTRIBUE-TELLE À CHANGER LE CRÉDIT CLIENTS ?

Des outils tels que des systèmes de décisions automatisées, de credit scoring et de gestion de données remplis-

sent parfaitement la mission classique d'un gestionnaire de crédit clients. Ils accélèrent de façon spectaculaire les délais de prises de décision, abaissent le coût des ventes et améliorent les flux de trésorerie. Le grand intérêt de cette révolution technologique n'est pas tant de pouvoir traiter des chiffres en masse, mais surtout de pouvoir localiser l'information et l'utiliser intelligemment.

Des applications nouvelles émergent. Elles sont conçues spécifiquement pour automatiser le crédit clients et le processus de recouvrement et sont particulièrement adaptées aux PME. Il en résulte une évolution du traitement manuel des tâches d'écriture vers un système automatisé de fax, de planification des appels, de gestion de comptes, de hiérarchisation, de suivi et de reporting, toutes ces fonctionnalités étant accessibles via le web. Ces tâches exécutées plus efficacement laissent plus de temps au gestionnaire pour prendre les contacts et se consacrer à ce qui ne peut pas être automatisé simplement.

OBJECTIFS DE L'AUTOMATISATION, GÉNÉRATRICE D'IMPORTANTS BÉNÉFICES

Se contenter d'automatiser simplement les pratiques actuelles ne suffira pas à apporter des améliorations spectaculaires. Il faut une parfaite compréhension du processus de recouvrement pour

pouvoir l'améliorer réellement.

Comme une grande partie du cycle de recouvrement est consacrée à des activités de support, il est logique d'éliminer ou de réduire le temps passé à l'exécution de ces tâches écrites. Plus les gestionnaires accroissent leurs contacts quotidiens, plus ils sont susceptibles d'augmenter leurs chances de faire rentrer le cash rapidement.

- Diminuer le temps passé sur les actions de support
- Augmenter le temps alloué aux comptes à problèmes
- Accroître l'efficacité de chaque contact
- Augmenter le nombre de contacts qui peuvent être pris dans un laps de temps donné
- Fournir au client un suivi immédiat par écrit
- S'appuyer sur une seule base de données intégrée
- Diffuser les nouvelles informations recueillies lors du recouvrement à l'ensemble de l'organisation
- Générer plus de commentaires
- Donner les moyens pour améliorer les compétences professionnelles et de communication de l'équipe en charge du recouvrement
- Recueillir des informations utilisées pour évaluer l'efficacité des processus

ACCÉLÉRATION DES CASH FLOWS

Aujourd'hui, l'amélioration de la trésorerie est stratégique pour toutes les sociétés. Une manière pour améliorer les flux de trésorerie passe par la fixation d'objectifs sur les délais moyens d'encaissement (DSO). Très simplement, un DSO bas signifie des cashflows plus importants dans des délais plus courts. Une société se porte mieux si ses créances sont recouvrées tous les 40 jours plutôt que tous les 50 jours. Sur une année, une amélioration de cet ordre signifie que les créances clients seront récupérées deux fois plus vite que précédemment et les comptes débiteurs auront été réduits de 20 %.

Par exemple, si le solde des comptes débiteurs était de 10 millions d'euros avec un DSO à 50 jours, il tombe à 8 millions d'euros lorsque le DSO passe à 40 jours, toutes choses étant égales par ailleurs. Cela représente 2 millions d'euros de cashflows en plus qui peuvent être placés et rémunérés.

AMÉLIORER LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ

Les objectifs qualitatifs sont parfois difficiles à atteindre, en particulier lorsqu'ils ne sont pas bien définis. La baisse de qualité est immédiatement visible et sanctionnée. En matière de recouvrement, les problèmes qui surgissent le plus souvent concernent le service clients. Si l'objectif est de diminuer le temps moyen pour résoudre des factures litigieuses de 120 jours à 60 jours, il faudra améliorer significativement le processus de résolution, mais aussi et surtout supprimer en amont les motifs de plainte des clients.

La capacité d'un système automatisé à tracer et à identifier des problèmes récurrents aide énormément à la résolution rapide des questions de facturation et de tarification. Pouvoir suivre les actions des collaborateurs d'autres départements au sein de l'entreprise permet aussi au gestionnaire de discuter de façon plus professionnelle avec les clients, tout en encourageant ses collègues de travail à résoudre en amont les questions en suspens.

AVANTAGES D'UN SYSTÈME DE RECOUVREMENT AUTOMATISÉ

Une gestion appropriée des problèmes de facturation peut faire une énorme différence dans votre capacité à recouvrer les sommes dues. De plus, cela va structurer les relations clients et contribuer au renforcement de votre ratio d'exploitation.

Avec moins d'opérations litigieuses, les activités de recouvrement sont plus efficaces, diminuant le coût de portage des créances. Des clients plus satisfaits et une démarche plus proactive de résolution des litiges se traduiront également par des remises et avoirs en baisse et donc un meilleur résultat global.

MISE EN OEUVRE D'UN SYSTÈME AUTOMATISÉ DE RECOUVREMENT

L'automatisation du recouvrement des factures est un facteur clé de compétitivité d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Mais si l'automatisation du recouvrement est clairement avantageuse par rapport à un processus manuel, la question du coût doit être aussi prise en compte. Néanmoins, le

coût des logiciels de recouvrement et leur mise en œuvre, aussi bien que le chiffrage des avantages qu'ils apportent se calculent assez facilement.

En revanche, le temps et les efforts pour installer ces logiciels sont moins facilement quantifiables. Cependant, il n'est pas forcément nécessaire pour une entreprise qui automatise son recouvrement de repenser son processus. Un bon progiciel l'aura déjà fait. Pour quasiment toutes les sociétés, il n'est pas nécessaire d'avoir un processus propriétaire.

En outre, si la mise en place d'un logiciel de recouvrement n'est pas la même chose que l'installation ou la mise à niveau d'un progiciel comptable. Avec ce dernier, il y a généralement une période de fonctionnement parallèle, au cours de laquelle les anciens et les nouveaux systèmes fonctionnent en tandem jusqu'à ce qu'il y ait l'assurance que les résultats du nouveau système soient identiques à ceux de l'ancien.

Ce n'est pas nécessaire pour le logiciel de recouvrement qui n'a pas d'incidence sur la tenue des registres financiers. La personnalisation est aussi minime car le logiciel d'automatisation de recouvrement tire des informations de la base de données des comptes clients, mais ne renvoie pas de données. Il peut être configuré pour s'interfacer avec tout système de comptes débiteurs. En général les entreprises qui ont automatisé le recouvrement ont réalisé leur projet en seulement quelques mois.



Libérez la valeur de vos créances

AvantGard Receivables contribue à :

- Réduire le nombre de jours de crédit client (DSO)
- Réduire les créances échues
- Améliorer les prévisions par une plus grande visibilité
- Mettre en place des contrôles concernant le risque de crédit

Vous voulez savoir ce que SunGard pourrait faire pour vous ? Pour utiliser notre calculateur d'économies en ligne, rendez-vous sur www.sungard.com/unlockyourreceivables.

www.sungard.com/unlockyourreceivables

Un nouvel élan pour la titrisation qui donnera des ailes aux entreprises

Avarina Miller, vice-présidente de Demica, a une expérience de plus de 20 ans de services financiers sur les marchés boursiers. Dans cet article, elle revient sur les difficultés rencontrées par la titrisation depuis la crise financière en 2008, et observe son récent regain en tant que soutien précieux pour les entreprises dans la reprise économique.

Parmi les victimes de la crise économique mondiale, le marché de la titrisation a frôlé l'effondrement total : en effet, les banques se sont méfiées des programmes structurés et se sont de plus en plus distancées d'initiatives commerciales. L'allocation de titrisation a ainsi chuté de 79% en 2008, ce qui a conduit, durant les deux années suivantes, à la création de plusieurs plans de sauvetage par les gouvernements américains et européens et la Banque centrale européenne. Les agences de notation ont alors été accusées de manque de transparence et de transfert de risques, mais avec le recul, ces reproches se révèlent peu fondés : suite à une analyse plus détaillée et objective, il est devenu évident que le problème n'était pas lié à une quelconque retenue d'informations

à l'encontre du marché. La difficulté était plutôt celle de la complexité de certaines transactions, qui était telle que tous les aspects du risque ne pouvaient pas être complètement représentés dans la concision d'une notation. Par conséquent, certains liens entre actifs et marchés avaient été sous-estimés dans toutes les analyses.

Cette problématique s'est, depuis, retrouvée au cœur des nombreuses modifications en cours d'élaboration et de mise en œuvre au niveau réglementaire. Ces changements visent à empêcher les facteurs de l'effondrement des marchés de nuire encore à la titrisation, qui a été et pourrait continuer à être une forme précieuse et efficace de financement. Armé du soutien du gouvernement et

d'une meilleure réglementation, le marché de la titrisation est à présent en pleine rémission de sa chute spectaculaire, et montre des signes évidents de reprise. Selon une source d'expertise², les accords de titrisation se poursuivent, bien qu'à un niveau plus modeste. Les notations de crédit, elles aussi, ont graduellement cessé d'être déclassées au cours de l'année 2010, surtout dans les titrisations européennes³. La titrisation semble dès lors promise à un avenir quelque peu différent mais stable. Selon un consultant mondial, les accords seront non plus « des structures 'exotiques' qu'on a pu voir émerger avant la crise financière, mais des transactions autonomes basées sur des structures simples - par exemple, une tranche de notations de premier rang, remboursables en ligne avec le profil

d'actif, et une petite tranche de notations moins importantes, au lieu des cinq ou six tranches qui étaient habituelles⁴.» De manière tout aussi cruciale, cette simplicité de structure sera aussi renforcée par la concentration sur des atouts fiables et solides tels que les prêts hypothécaires, les prêts ou crédits automobiles et d'équipement, et les créances commerciales.

Demica s'est penché sur le point de vue des plus grandes banques d'Europe sur l'attrait et la renaissance de la titrisation. Les résultats obtenus jusqu'à présent révèlent que la majorité d'entre elles voient en la titrisation une offre de service importante. Plus précisément, certaines banques prévoient un doublement du taux de croissance de la titrisation des créances commerciales. Un participant a décrit la génération actuelle des programmes basés sur la facturation comme « beaucoup plus réelle et sûre que les produits de titrisation exotiques, car elle permet aux banques de répartir les risques et de protéger leurs bilans, tout en levant des fonds.»

Les avantages spécifiques de la titrisation pour les entreprises ont été maintes fois soulignés par ces grands acteurs financiers lors de l'étude de Demica : en effet, ils ont offert un baromètre important de la croissance probable de la titrisation pour ce type d'actifs stables. Un participant a décrit la titrisation sur facture comme étant « cruciale... une composante essentielle de la finance d'entreprise. » Il a poursuivi en soulignant l'attrait pour les entreprises d'être en mesure de lever des fonds sur base du profil de risque agrégé de leur ensemble de créances

liées aux factures, plutôt que de leur propre cote de crédit. Ce processus leur permet ainsi d'obtenir un taux de crédit bien plus avantageux que les lignes de crédit conventionnelles. Une banque internationale a confirmé que la titrisation « offrait des sources de fonds plus diversifiées, tandis que les moyens conventionnels avaient été épuisés. » Un autre participant a également qualifié les bénéficiaires retirés par les entreprises de la titrisation ainsi : « son coût est moins élevé que celui d'un emprunt, elle n'aura pas d'impact aussi lourd sur le bilan des entreprises... C'est une manière efficace de présenter et de distribuer des produits à court terme, et de s'assurer une source alternative de financement.»

Conclusion

La titrisation semble donc bien avoir survécu à l'impact énorme de la crise économique. Elle reste, de toute évidence, un outil de financement viable, voire vital, tant que les actifs qui la sous-tendent sont à la fois solides et visibles. Elle constitue une solution avantageuse pour les initiateurs, les intermédiaires et les investisseurs, et conserve un rôle important dans le financement des entreprises, car elle peut servir tous les partis intéressés de façon appropriée : les banques devront lever des fonds sur les marchés de gros pour financer leurs activités courantes et la croissance future, et continueront donc d'agir comme organes de financement d'actifs tels que les créances commerciales. D'autre part, les entreprises ont besoin de plus de sécurité et de flexibilité pour restructurer leur financement en se basant en partie sur le profil de risque de leurs débiteurs, plutôt que sur

leur seule cote de crédit.

Quant à l'avenir, la confiance des marchés sera la clé du succès de la titrisation. La transparence des émetteurs, comme des investisseurs, est nécessaire depuis la situation de l'actif utilisé comme base jusqu'à la transaction individuelle, qu'il s'agisse du rendement d'une facture en souffrance, d'un crédit-bail, d'un emprunt ou d'un prêt hypothécaire.

À propos de Demica

Demica est un leader mondial en solutions spécialisées de fonds de roulement, offrant des services de consultation, de conseil et de technologies à un vaste éventail de clients multi-nationaux. Demica collabore avec les banques d'investissements, les gestionnaires de fonds et les multinationales pour mettre en œuvre des solutions innovantes de titrisation et de financement de la chaîne d'approvisionnement. La technologie de Demica est utilisée dans le monde entier pour l'exécution de transactions de facturation sur sa plate-forme Citadel @. Demica est une filiale de la J.M. Huber Corporation, une des plus grandes sociétés privées des États-Unis. Demica est basé à Londres.

Pour plus d'informations, visitez www.demica.com

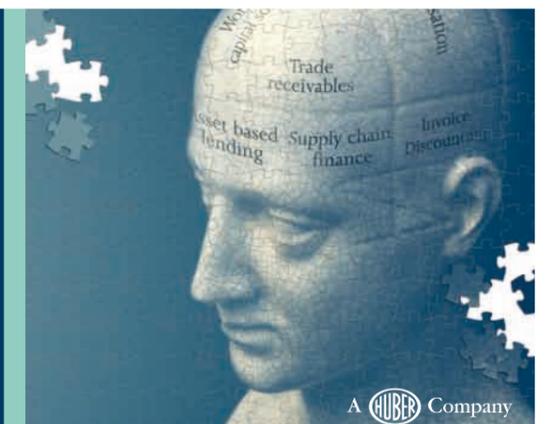
DEMICA 

Intelligently Working Capital

- Trade Receivables Securitisation
- Supply Chain Finance
- Invoice Discounting

www.demica.com

For further information call: + 44 (0) 20 7450 2500



A  Company

SIMPLICITE - ERGONOMIE
 FIABILITE - PUISSANCE
 VISIBILITE - ADAPTABILITE
 PRODUCTIVITE - RAPIDITE



DIMO Gestion

améliore la productivité des services comptables

Résolument ancré dans une culture multi-spécialiste, le groupe DIMO Gestion est éditeur, distributeur et intégrateur de solutions logicielles périphériques aux ERP. Edouard Coiraton, Responsable Commercial GEC, revient sur les enjeux liés à l'optimisation du poste clients et la recherche de productivité dans les services comptables.

Ne perdez plus de temps avec la saisie de vos encaissements clients !



Identification et lettrage automatique
de vos encaissements clients

PLUS DE
900 CLIENTS

➔ Automatisation jusqu'à 90% du traitement de vos règlements clients (identification, saisie, lettrage)

➔ Interface avec tous les ERP

➔ Retour sur investissement inférieur à 1 an

Découvrez GEC Lettrage lors
de nos prochaines web-sessions

www.gec-software.fr



Quelles sont les problématiques de gestion auxquelles les entreprises sont confrontées actuellement ?

S'agissant du domaine qui me concerne – Finance / Comptabilité – on peut dire qu'aujourd'hui les services comptables des entreprises doivent faire face à deux enjeux majeurs : la recherche de la productivité et la diminution du DSO et du BFR... A cela s'ajoute une exigence récurrente : l'amélioration de la qualité de la production comptable. DIMO Gestion, éditeur de la suite GEC, permet aux entreprises de répondre efficacement à l'ensemble de ces pré-occupations.

S'agissant du poste clients, comment aidez-vous concrètement les entreprises à atteindre leurs objectifs ?

Aux côtés des Directions Financières depuis toujours, DIMO Gestion a bien compris l'enjeu stratégique que représente le poste clients, et plus précisément le traitement comptable des encaissements. Au quotidien, les collaborateurs doivent manuellement identifier, saisir et lettrer les encaissements reçus dans l'ERP : il s'agit du lettrage des comptes clients, une étape capitale qui précède la relance client. Ces tâches sont chronophages et à faible valeur ajoutée, mais néanmoins indispensables pour permettre un recouvrement efficace des créances. Des règlements complexes, des pics d'activité ou des ressources limitées peuvent fortement dégrader la qualité des lettrages effectués et avoir des conséquences négatives sur la relation client.

En 2005, nous avons conçu GEC

Lettrage : une solution innovante qui permet aux entreprises de supprimer jusqu'à 90% du temps consacré à l'affectation du règlement reçu avec les factures correspondantes, et à sa comptabilisation. Les comptes clients sont à jour plus rapidement et le recouvrement devient plus efficace. Grâce à GEC Lettrage, les entreprises gagnent en productivité et en qualité, réduisent le DSO, et améliorent la relation avec leurs clients. Véritable levier de productivité, GEC Lettrage accompagne de nombreuses entreprises dont Adecco Groupe France, Bureau Veritas, Groupe Samse, Securitas Alert Services, Coface Services, Olympus...

Nous proposons à nos clients d'automatiser toute la chaîne de traitement des encaissements clients, quel que soit le support de paiement utilisé. Les règlements par virements sont intégrés directement dans GEC Lettrage via leur logiciel de communication bancaire (Etebac / EBICS), tandis que le module GEC Capture permet de dématérialiser, en amont de GEC Lettrage, tous les autres règlements reçus (chèques, coupons, LCR, etc.).

Aujourd'hui, chez nos clients, plus de 70% des encaissements bénéficient d'un traitement comptable intégralement automatisé, et on constate une nette amélioration du recouvrement.

Plus généralement, la suite GEC facilite le quotidien des services financiers. Pouvez-vous nous dire comment ?

En effet, la suite GEC c'est aussi le module GEC Compta, utilisé depuis plus de 10 ans par 900 entreprises. GEC Compta est un générateur d'écri-

tures comptables qui répond aux deux exigences permanentes des services financiers : qualité et productivité. En effet, les collaborateurs passent beaucoup de temps à saisir divers événements comptables dans l'ERP (frais bancaires, prélèvements fournisseurs, mouvements de trésorerie, écritures de paye, placements/financements, remises de chèques, de paiements CB, etc.). Le principe de GEC Compta est simple : interpréter des événements importés depuis différentes sources, leur affecter des schémas comptables et exporter les écritures générées vers l'ERP. En supprimant les saisies manuelles, vous réduisez fortement les risques d'erreur !

Dans quelle mesure la suite GEC apporte-t-elle une réelle valeur ajoutée à ses utilisateurs ?

Les services client ont souvent deux fonctions importantes : enregistrer les paiements et recouvrer les créances clients. Grâce à nos solutions, le temps gagné sur l'enregistrement comptable peut être mis à profit sur des tâches à forte valeur ajoutée, telles que la relance client. Un outil comme GEC Lettrage permet une diminution significative du coût de traitement des encaissements clients tout en offrant une visibilité globale sur les comptes clients. Et puis, au-delà des bénéfices purement organisationnels, nos outils permettent d'améliorer les conditions de travail des personnes en charge du lettrage des comptes clients. Une donnée non négligeable qui permet d'entrer dans un système gagnant / gagnant.

En savoir plus sur www.gec-software.fr

Relances clients et intervention du cabinet de recouvrement : les bonnes pratiques.

Dans la gestion du compte clients, il est fréquent que la phase de relances amiables, gérée en interne, soit suivie par la transmission des dossiers restés impayés à un cabinet de recouvrement de créances. Ce prestataire externe mettra en oeuvre un cycle de mises en demeure amiables, puis gèrera l'éventuelle procédure judiciaire, si nécessaire. Afin d'optimiser le processus, il convient de rappeler quelques bonnes pratiques.



Une gestion efficace du compte client.

La gestion du compte client vise à accélérer la rentrée du cash. Elle repose sur quelques principes simples, et une bonne organisation.

- Un processus de facturation rapide.
- Une méthodologie de relances systématiques et exhaustives, pouvant

débuter avant la date d'échéance.

- L'identification des litiges, techniques ou commerciaux, qui devront trouver une solution avant d'avancer dans la démarche de recouvrement.
- La définition d'une procédure claire, avec les moyens humains et les outils adaptés, permettant de gérer le recouvrement en interne, jusqu'à un certain point, puis la prise de décision de sous traitance à un cabinet de recouvrement externe.

Le lien avec un partenaire de recouvrement externe.

En règle générale, les dossiers transmis à un cabinet de recouvrement entrent dans deux catégories. Pour le plus grand nombre, ils concernent des dossiers pour lesquels la démarche de recouvrement interne n'a pas permis d'obtenir le règlement. Il peut également s'agir de dossiers en litige, où l'intervention d'un tiers a pour but de faciliter la mise en place d'une solution.

Le cabinet de recouvrement opère sous le régime du décret de 1996 régissant l'activité d'agent de recouvrement amiable. Sa mission fondamentale est d'obtenir le règlement du débiteur de

façon amiable. Cependant, le prestataire de recouvrement gère également les procédures judiciaires, en liaison avec ses partenaires huissiers et avocats. Il se rémunère le plus souvent par des honoraires en pourcentage sur les sommes récupérées, auxquels s'ajoutent, dans certains cas, des frais de dossiers et de procédure.

Optimiser la relation avec le cabinet de recouvrement.

Quel est le bon moment pour transmettre un dossier à un cabinet de recouvrement ?

La réponse à cette question dépend d'abord des ressources que l'on peut consacrer en interne aux relances des impayés. Généralement, on considère qu'après trois relances infructueuses, y compris une mise en demeure en recommandé, il convient de passer la main, si l'on ne veut pas gérer en interne les procédures judiciaires.

Les relances amiables du cabinet de recouvrement sont-elles une répétition de celles effectuées en interne, donc une perte de temps ?

Clairement, ce n'est pas le cas. Les statistiques montrent que 85% des dossiers soldés sont recouverts rapi-

dement de façon amiable. Ce point représente certainement la principale source de valeur ajoutée du cabinet de recouvrement. Le règlement amiable étant plus rapide et moins coûteux que la procédure judiciaire, il convient de le privilégier.

En cas de procédure, un cabinet de recouvrement est-il défavorisé par rapport à un avocat ?

Pour la procédure en injonction de payer, fréquemment utilisée car elle est rapide et peu chère, le recours à l'avocat n'est pas obligatoire, car tout le monde peut présenter une requête au greffe du Tribunal de Commerce, s'il justifie d'un pouvoir du créancier. La voie dématérialisée est même possible, sachant cependant que la procédure de dépôt des requêtes par internet gagnerait à être améliorée. Si la procédure judiciaire nécessite un débat contradictoire, le cabinet de recouvrement utilise les services de son avocat correspondant au siège du Tribunal concerné. Dans ce cas, il conseillera le créancier pour présenter sa cause, afin d'aider l'avocat à élaborer ses conclusions.

rer ses conclusions.

Que faire avec un jugement exécutoire ?

La gestion de l'exécution d'un jugement représente certainement la deuxième source de valeur ajoutée d'un cabinet de recouvrement. Contrairement à ce que l'on peut penser, l'exécution forcée par saisies n'est pas toujours la meilleure solution. Si les huissiers ont bien le monopole de l'exécution forcée, il est souvent préférable, en terme de délai et de coût, de mettre en place un accord de règlement avec le débiteur sans faire saisir. Cela fait gagner du temps et évite de payer les honoraires dits article 10 de l'huissier, proportionnels au montant recouvré, et qui restent à la charge du créancier. Dernier point, l'huissier de justice a une compétence territoriale, au plus départementale, conséquence de son statut d'officier ministériel, alors que le cabinet de recouvrement peut agir sur tout le territoire; il mandate ses huissiers correspondants, selon les besoins.

Comment les fonds sont-ils reversés ?

Le cabinet de recouvrement, après avoir reçu le règlement du débiteur, reverse les fonds à son client après s'être assuré que le règlement est bien honoré. Il convient donc, avant de transmettre des créances à recouvrer à un cabinet, de s'assurer qu'il sera en mesure de reverser les fonds encaissés. La loi n'oblige pas les cabinets de recouvrement à disposer d'une assurance sur les fonds reçus des débiteurs à reverser, mais c'est une exigence qu'il convient d'avoir. Au point de vue financier, le cabinet étant essentiellement rémunéré au résultat, l'ancienneté et le caractère bénéficiaire de son activité, ainsi que ses fonds propres, sont des preuves de son efficacité. De même que le credit manager évalue la solvabilité de ses clients, il n'est pas inutile de faire un peu d'analyse financière sur les comptes de son partenaire de recouvrement de créances.

Pierre GONZVA,
Directeur Général CABINET
D'ORMANE

CABINET D'ORMANE

La référence en recouvrement de créances

Depuis 1956

Solidité - Fiabilité – Efficacité

Votre partenaire pour tous vos recouvrements de créances civiles et commerciales

Contact : Pierre GONZVA Directeur Général

11 bis Avenue Victor Hugo - 75784 Paris cedex 16

Tel : 01 45 01 75 28 - Fax : 01 45 00 19 15

e. mail : pg@dormane.fr

www.dormane.fr



Piloter la performance de votre trésorerie

Working Capital Services

Cash Management |
Optimisation des processus de BFR |
Trésorerie opérationnelle |

www.ey.com/fr/transactions
transactions@fr.ey.com

ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

Credit Manager : pour un champ d'action élargi

*Benjamin Madjar, directeur associé Working Capital Services chez Ernst & Young :
Recentrer les enjeux de l'entreprise autour du Cash Management nécessite aujourd'hui de
renforcer le rôle et le champ d'action de la fonction Credit Management*



D'après une étude Ernst & Young menée en 2010, « L'ADN du DAF », la gestion de la trésorerie est l'une des trois tâches prioritaires pour la majorité des directeurs financiers interrogés* (59% d'entre eux). Ce qui ne pourrait être qu'une statistique de plus sur le monde de l'entreprise se voit confirmé dans les différentes missions menées par Ernst & Young au cours des derniers mois. Afin de pouvoir traiter le sujet du Cash Management, les directions financières se sont structurées en recrutant notamment des trésoriers, des cash & working capital managers et des credit managers. Ces derniers assurent un rôle essentiel dans l'optimisation de la gestion des créances clients et la réduction du DSO** ; leur influence est particulièrement importante sur le

processus aval à la facturation (gestion du recouvrement, des litiges, encaissements), parfois moins en amont du cycle de gestion des créances clients (vente à la facturation). Leur rôle très opérationnel, au-delà du rattachement fonctionnel à la DAF, les conduit à communiquer en permanence avec les commerciaux, la production, et parfois les achats. Mais leur positionnement ne s'avère plus aussi efficace ni suffisant aujourd'hui pour assurer une gestion optimale du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie.

Depuis 2009, la législation concernant les délais de paiement a permis au Credit Manager (CM) d'obtenir un levier supplémentaire pour maîtriser le DSO. Les sujets d'inquiétudes du CM n'ont pourtant pas diminué :

- recrudescence des litiges clients (dus notamment à des écarts entre les contrats, la commande et le produit ou la prestation de services, avec parfois certains clients qui tirent sur les délais),
- augmentation des défaillances sur 2009/2010 (renforçant la nécessité de porter une attention particulière à la gestion des risques),
- et modification de la perception en interne du rôle du Credit Manager : son rôle n'apparaît plus aussi prépondérant du fait de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) ... autant d'exemples qui montrent que le rôle du Credit Manager doit évoluer au sein de l'entreprise.

Sans repenser totalement l'organisation des directions financières, il est essentiel de constituer un département cash & working capital management ou du moins une task force dédiée au cash, cette dernière intégrant credit management, trésorerie, achats et planning/production. Ce nouveau dispositif per-

mettra de communiquer en interne sur l'intégralité de la chaîne logistique. Il donnera surtout au Credit Manager l'opportunité : d'être partie prenante dans les discussions relatives aux stratégies liées à la supply-chain ; de discuter des différentes stratégies en fonction des typologies de clients. Il ne sera ainsi plus uniquement en aval du processus de génération de liquidités et pourra mieux ajuster sa politique de gestion des créances clients. La création de cette task force sera aussi l'occasion d'aborder la question des outils nécessaires à la gestion prévisionnelle de la trésorerie : les entreprises françaises sont en effet encore trop faiblement équipées, et c'est un enjeu majeur pour leur santé et leur survie financière.

Il est urgent pour les Directions financières de mener à bien cette réflexion globale sur la gestion du cash, mêlant les sujets essentiels que sont la gestion des risques, les outils de gestion et de prévision de trésorerie, les rôles et responsabilités de chacun dans la gestion opérationnelle des flux.

A terme, c'est ainsi que les entreprises pourront atteindre LE niveau optimal de BFR, générer une prévision de trésorerie précise et se doter d'une structure de financement en adéquation avec leurs besoins.

* 669 professionnels de la finance en Europe, Afrique, Inde et Moyen-Orient.

** DSO = Days Sales Outstanding - Indicateur de performance relatif à la gestion des créances clients

Avec 60% de croissance en 2010, Creditsafe confirme son leadership sur le marché de l'information financière

Fort de ce succès, Creditsafe continue de se développer et propose désormais l'ensemble de ses services aux grands comptes.

Créée en Norvège en 1997, Creditsafe est le leader européen de l'information sur la solvabilité des entreprises. Présent dans 7 pays européens (Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Suède et France), le groupe, qui recense aujourd'hui 500 collaborateurs et 50 000 clients, annonce un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros sur 2010.

Avec 80 salariés et 5 500 clients en France, essentiellement TPE/PME, Creditsafe est implanté sur le marché français depuis 2006 et affiche, sur l'année écoulée, une progression de 60% de son chiffre d'affaires. Fort de cette croissance, Creditsafe vise désormais le marché des grands comptes grâce au développement de nouvelles offres et solutions.

Alors que la croissance économique française reste encore assez molle, aucune entreprise n'est à l'abri d'un retard de paiement ou d'un impayé, pouvant avoir de graves conséquences sur sa trésorerie. Grâce à une base de données constamment enrichie, Creditsafe permet aux entreprises de prévenir le risque client à travers des rapports de solvabilité leur fournissant des informations structurelles, commerciales, juridiques et financières des entreprises françaises et européennes.

Constituées sous forme de rapports, Creditsafe agrège des millions de données détaillées et pertinentes pour aider les entreprises à prendre les bonnes décisions quant au choix de ses partenaires (clients, fournisseurs...) ou encore à appliquer une veille concurrentielle efficace.

Creditsafe propose notamment une gamme de produits et de services destinés à aider les entreprises à gérer leur poste client :

- Prévention et gestion du risque client grâce aux rapports d'informations commerciales et financières
- Veille en temps réel des changements de situation dans le portefeuille client et de l'actualité grâce à la solution de surveillance de veille media
- Vérification de la solvabilité des partenaires européens via la plateforme web innovante Credinet
- Création et mise à jour des bases de données grâce à Premium Data List, Data Cleaning
- Intégration de données via GetData XML

Aujourd'hui, Creditsafe poursuit son développement en Europe et confirme sa place de leader européen de l'information commerciale et financière. Après la Belgique et les Pays-Bas en 2008,

Creditsafe a inauguré l'ouverture de ses nouveaux bureaux en Allemagne à Berlin le 15 mars 2010, un événement qui illustre l'ambitieuse volonté de Creditsafe de proposer de l'information d'entreprises à un échelon paneuropéen.

A propos de Creditsafe

Fondé en 1997 en Norvège, le groupe Creditsafe, est un groupe privé fournissant via Internet des rapports d'informations de crédit en Europe. Creditsafe s'applique à écouter et à répondre aux besoins des entreprises quelque soit leur taille mais avec un constant souci de qualité, de valeur ajoutée et de facilité d'utilisation. Grâce à sa méthodologie, Creditsafe est en mesure d'offrir des services extrêmement fiables mais abordables pour toutes les entreprises même les PME. Outre sa maison-mère désormais établie au Royaume-Uni, Creditsafe est également présent aux Pays-Bas, en Irlande, en Belgique, en Allemagne, en Suède et en France. En France, la société compte 5 500 entreprises clientes. En décembre 2006, Creditsafe a fait le choix de s'implanter à Lille. La société compte aujourd'hui 80 collaborateurs, ce qui en fait un acteur économique important de la région Nord Pas-de-Calais.

Pour plus d'information : www.creditsafe.fr

L'INFORMATION D'ENTREPRISES AUTREMENT POUR UNE GESTION VRAIMENT EFFICACE DU POSTE CLIENT

- Information d'entreprises et Solvabilité
- Solutions Internationales
- Solutions Marketing
- Gestion du poste client



www.creditsafe.fr

creditsafe
simply smarter

Rentabilité
Réactivité

Performance

Dimensionnement Organisation

Pilotage

Excellence

Satisfaction Client

Amélioration continue

Optimisation des Processus

Balanced Scorecard

Kanban

Agilité

Conduite du changement

Diagnostic

Qualité

Lean

Efficienne

Kaizen


MÖBIUS
CONSEIL CIBLÉ, BÉNÉFICES MESURABLES

Le CAC 40

est-il corrélé au PIB ?

L'indice CAC 40 avait gagné 22% en 2009 contre - 3,5% en 2010. C'était, en 2009 sa meilleure performance depuis 2005. Pourtant, l'emploi restait sombre et le déficit commercial se creusait en 2009 et 2010 d'ailleurs. Et la croissance ??? -2,5% sur 2009. Que faut-il conclure de l'évolution de l'économie réelle par rapport à la finance ? On croit parfois voir dans les variations d'un indice boursier comme le CAC 40 un indicateur qui pourrait être fidèle à la situation économique d'un pays. C'est une opinion assez largement répandue. Par exemple, le CAC 40 ne serait constitué que d'entreprises fleurons de l'économie française comme Total, Sanofi-Aventis, GDF-Suez, France Télécom, Société Générale, Arcelor-Mittal, Dexia.

Nous ne voulons pas insister ici sur le

lien entre fermetures d'usine, licenciements et fusions-acquisitions, boostant comme chacun le sait les cours de la bourse et rétablissant la santé de l'économie. Mais on observe souvent :

A la chute : pas de décalage entre la finance et l'économie réelle avant mars 2009 !

Si l'on observe depuis mars 2009 une situation particulièrement étrange à savoir un décalage prononcé entre la finance et l'économie réelle à l'avantage une fois n'est pas coutume de la finance, jusqu'au début de l'année 2009, le CAC 40 semblait épouser assez fidèlement (négativement) la situation immobilière en contaminant, par effet de ruissellement, l'économie toute entière, avec des mouvements de panique liés à la faillite de Lehman Brothers. Le PIB lui aussi chute fortement

pendant toute l'année 2008 jusqu'au début de l'année 2009. Pour ne prendre qu'un exemple, le CAC 40 plonge de 6 000 points en juin 2007, à 2 500 en mars 2009 et parallèlement, l'économie française chute fortement jusqu'à février-mars 2009.

Que s'est-il donc bien passé depuis mars 2009 ? Un étrange décalage entre la finance et l'économie réelle !

Car si l'indice semble reprendre de sa vigueur en 2009, ce n'est pas tout à fait le cas de la situation économique. Le chômage en France reste assez prononcé (10%), le PIB a connu une chute historique au premier trimestre de l'année 2009 (-1,2%) sans omettre que pendant toute l'année 2009, ce fameux PIB a constamment été revu et corrigé, indiquant une baisse continue.

Sans compter le creusement du déficit extérieur. Si nous assistons malgré tout à une phase de stabilisation puis de reprise depuis le début de l'année 2010, cette reprise est de nouveau compatible avec une chute du CAC 40. Résumé de la situation : lorsque le CAC va mal, la croissance est touchée. Lorsque le CAC va bien, la croissance n'en bénéficie pas. Lorsqu'enfin l'économie se relève mais que le CAC ne se relève pas, on parle de croissance molle : c'est ce qui se passe aujourd'hui.

Inversion

Certains voyaient l'économie réelle se détacher - à son avantage - de la finance (enfin). C'est pourtant bien l'inverse qui se produit. Bizarrement, personne ne se

pose trop la question de l'amplification de ce décalage entre l'économie réelle et les indices financiers. Pourtant, cela ne concerne pas uniquement la France. Il est vrai que la communauté financière a très largement aidé les banques et la finance à faire face aux périodes tumultueuses -le gouvernement américain ayant offert 700 milliards aux banques US, la France plus de 360 milliards d'euros, l'Allemagne plus de 470- : la crise financière n'a pas freiné l'exubérance protectrice des Etats à l'égard de ce secteur. Ceci pourrait expliquer cela.

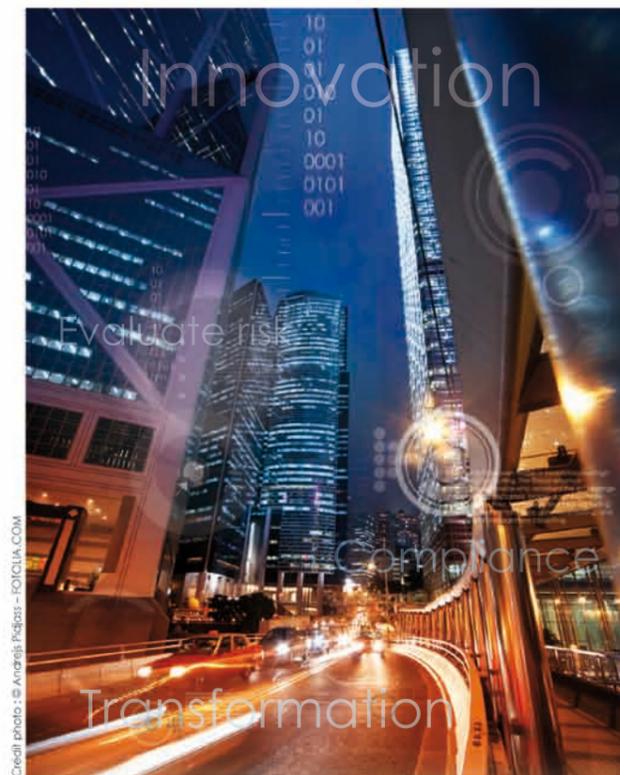
Si le CAC 40 fonctionne en décalage avec l'économie réelle, encore une fois, les cotations ne représentent plus vrai-

ment l'activité des entreprises.

La remontée de 2009 n'a donc pas été durable pour le CAC et on peut se demander si la transition généralisée vers des mesures d'austérité, dont les effets sont encore attendus, et la reprise des investissements pourront inverser la tendance. Personne ne le croit vraiment.

Par Pascal de Lima

*Economiste en chef
Financial Services and Government
Enseignant à Sciences-po*



ALTRAN Financial services est le partenaire qui vous apporte de nouvelles perspectives, une capacité d'innovation unique et une solide expertise dans un marché en constante mutation.

Avec 2000 consultants présents dans 17 pays, nous vous aidons à définir et à mettre en place des solutions uniques qui faciliteront l'atteinte de vos objectifs et la recherche d'une croissance durable.

De la définition de votre stratégie de développement à l'intégration de nouvelles technologies, nous sommes là pour vous accompagner.

ALTRAN
www.altran.com

Industrie Automobile

Après la crise, quelle feuille de route ?

Après le séisme provoqué par la crise et les restructurations financières et opérationnelles qui ont suivi, les derniers chiffres publiés par les constructeurs montrent une reprise généralisée au plan mondial : Embellie passagère ou reprise durable, nul ne veut se prononcer.

Sur les marchés, un paysage à deux vitesses se dessine. En Europe et aux Etats-Unis, sur des marchés globalement saturés, l'offre évolue pour répondre aux problèmes d'efficacité dont souffre l'automobile : coût, encombrement, pollution. Sur les marchés émergents, la demande pour des véhicules sûrs et bon marché reste immense, à la mesure des espoirs et des rêves liés à l'automobile.

Cette évolution naturelle remet en cause le rôle respectif des acteurs, avec des frontières plus floues entre les métiers et à terme une possible remise en cause des positions dominantes. Comme l'a montré l'appel d'offres récent pour le système « Autolib » proposé par la

Mairie de Paris, l'évolution des modes de consommation de l'automobile et l'arrivée de nouvelles technologies permettent à de nouveaux entrants de tenter de peser sur la chaîne de valeur du secteur.

Spécialisation des véhicules : pour une meilleure efficacité de nos déplacements

La croissance de la population et les contraintes liées à l'urbanisation changent nos besoins de mobilité. A l'image de villes nouvelles interdites aux voitures comme Masdar aux Emirats Arabes Unis, la place de la voiture dans le centre-ville des capitales européennes est de plus en plus contestée. Le temps où la ville devait être conçue autour et en fonction de l'automobile semble bien révolu, et 76% des dirigeants interrogés par KPMG pensent aujourd'hui que le design des véhicules doit d'abord être influencé par leur capacité d'intégration dans les infrastructures urbaines existantes. Dans un souci d'efficacité et de réponse à des besoins de plus en plus

en plus segmentés des utilisateurs, 73% de ces mêmes dirigeants pensent également que les véhicules doivent maintenant être conçus pour un usage limité et précis (déplacements urbains ou sur grande distance, usage familial, ludique, utilitaire ...).

Nouvelles offres de mobilité : Comment se placer au cœur du réseau et contrôler l'accès au client ?

Cette segmentation milite pour la mise à disposition de chacun de multiples véhicules adaptés à des situations bien précises, que l'on ne pourra nécessairement pas posséder tous. Par ailleurs, la recherche d'efficacité dans les déplacements oblige à repenser les interactions entre modes de transport individuels et collectifs, y compris dans les pays émergents où des grands villes comme Shanghai, New Delhi ou Djakarta sont proches de la saturation automobile. Les prochaines années devraient ainsi voir apparaître de nouvelles offres de mobilité basées sur le partage, et per-

mettant à un individu d'optimiser ses déplacements en combinant plusieurs moyens de transports (transports en commun, voiture de location, taxi, 2 roues, etc...).

Le développement de telles offres de service implique des interactions fortes et un fonctionnement en réseau de tous les acteurs de la mobilité, avec une concurrence accrue pour contrôler l'accès au client final et donc la valeur respective des marques dans le secteur. La position traditionnellement dominante des constructeurs pourrait ainsi se voir de plus en plus contestée, principalement par les fournisseurs d'énergie ou d'infrastructures que la voiture électrique va naturellement placer au centre du réseau de transport.

Si ce scénario de convergence se confirme, les modèles d'entreprise des acteurs de l'automobile devraient naturellement évoluer. On pense ainsi à l'industrie des télécoms où les frontières entre fournisseurs de matériel, de contenant ou de contenu sont de plus en plus floues, comme le montre la structure des revenus d'Apple ou de Free, basée de plus en plus sur la croissance régulière d'un revenu par abonné.

Si seuls 9% des dirigeants interrogés confirment aujourd'hui placer le développement de telles offres au cœur de leur stratégie, des grands constructeurs investissent néanmoins ce secteur tels Daimler avec le système « Car2Go » expérimenté en Allemagne

et aux Etats-Unis, ou encore PSA avec son offre « Mu by Peugeot ». Une telle approche pro-active, permettant d'accumuler une expérience précieuse sur les besoins individuels d'une large base de clientèle et la gestion des infrastructures nécessaires à de telles offres pourrait créer un avantage compétitif décisif pour ces sociétés.

Nouvelles technologies : comment les financer et quels impacts sur les modèles d'entreprise ?

La majorité des acteurs ne voient pas le véhicule électrique devenir disponible pour le grand public dans les cinq prochaines années, et pourtant des investissements massifs sont réalisés dans ce secteur. Avec l'émergence de nouvelles offres de mobilité, le renforcement des contraintes environnementales imposées par les pouvoirs publics et la volonté d'offrir des véhicules plus économiques, l'efficacité énergétique sera de plus en plus un critère essentiel de choix d'un véhicule.

Dans la course à l'innovation technologique, des arbitrages délicats sont nécessaires entre les risques et avantages liés à un développement interne ou au contraire la mise en commun de ressources. 68% des acteurs ont indiqué à KPMG préférer une stratégie d'alliances stratégiques, incluant éventuellement des joint-ventures entre constructeurs et équipementiers de niveau 1.

A terme, une telle stratégie pourrait

modifier la nature des relations entre constructeurs et équipementiers, surtout si de nouveaux acteurs contrôlant un accès direct au client, fournisseurs d'infrastructure par exemple, atteignent une position suffisamment forte pour leur permettre de dicter le cahier des charges déterminant la technologie embarquée dans les futurs véhicules.

A plus court terme, constructeurs et équipementiers restent focalisés sur le maintien d'une croissance profitable comme levier principal de financement de leur course à l'innovation et aux nouveaux marchés. La construction d'un outil industriel global, flexible et adapté aux besoins des multiples marchés locaux semble être la meilleure défense face aux nouveaux entrants cherchant à s'approprier une part de la valeur créée par nos besoins de mobilité.

KPMG a publié le 6 janvier 2011 les résultats de sa 12ème étude annuelle sur l'industrie automobile. Les chiffres et données de cette tribune sont issus de cette étude.



© 2011 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents du KPMG International Cooperative, "Legal Entity" ("KPMG Network"), un réseau mondial de membres et de membres affiliés, tous membres du réseau KPMG Network, et tous membres du réseau KPMG Network, et tous membres du réseau KPMG Network, et tous membres du réseau KPMG Network.

Faire d'un monde complexe une opportunité

Phil Mickelson le démontre tous les jours sur un parcours de golf. Comme KPMG avec ses clients.

KPMG, la marque d'un leader ? Demandez-le à Phil sur phil.kpmg.com et retrouvez-nous sur kpmg.fr.

KPMG
cutting through complexity™

2011, l'année du SaaS dans les PME/PMI

Le marché mondial du mode SaaS pèse en 2010 environ 10 milliards de dollars. Selon une étude Markess, le marché connaît une croissance annuelle de 25%. Gartner pour sa part, considère qu'il pourrait peser 25% du marché du logiciel dans les prochaines années. Même si, dans un premier temps, les premières applications les plus concernées étaient celles relatives à la gestion de la relation clients (CRM), à la gestion de la chaîne logistique (SCM) et aux suites bureautiques, aujourd'hui, la plupart des domaines applicatifs sont éligibles au mode SaaS.

Le Grand Emprunt, lancé par le Gouvernement français pour relancer l'industrie, consacre un tiers de ses budgets NTIC au mode SaaS.

La croissance du marché du mode SaaS, aussi bien pour les applications de Comptabilité, Paie, Ressources Humaines que pour les autres, montre que les freins psychologiques observés au début des années 2000 n'existent plus.

Les freins techniques du passé sont désormais levés: la difficulté d'intégrer à une application SaaS d'autres applications du système d'information, la sécurité, la confidentialité des données ...

Le mode SaaS (Software as a Ser-

vice) vous donne accès à un service en ligne (à distance) à une application hébergée. La facturation est basée sur l'usage que vous en faites. La démocratisation des accès à Internet à haut débit et leur coût, la maturité des infrastructures et des outils de sécurité concourent au développement spectaculaire de ce mode. De même, l'essor des messageries en ligne a contribué à familiariser, à titre personnel, les futurs utilisateurs. En mutualisant les ressources, les hébergeurs sont aujourd'hui en mesure de proposer, à des prix raisonnables, un niveau de sécurité et de fiabilité autrefois réservé aux très grands comptes.

Le mode SaaS est donc devenu un composant essentiel d'une stratégie de gestion d'entreprise. Passer en mode SaaS présente de nombreux avantages pour un client :

- il maîtrise son budget avec un coût mensuel forfaitaire et une absence d'investissement
- sa facturation est proportionnelle aux besoins métiers et il gagne en flexibilité
- en externalisant son infrastructure, il se concentre sur son cœur de métier
- il optimise l'utilisation de ses ressources informatiques dans la mesure où il n'a plus à se préoccuper des investissements

et du suivi des machines, des logiciels, du réseau et du reste de l'infrastructure

- il n'a plus à se soucier d'avoir la bonne compétence au bon moment ; il peut s'appuyer sur son prestataire pour faire intervenir des experts métiers
- le déploiement d'une nouvelle application est très rapide et les gains de productivité conséquents
- le mode SaaS correspond au besoin croissant de mobilité des utilisateurs, au développement du télétravail et à la multiplicité des sites
- l'intégration dans un PRA (Plan de Reprise d'Activité) existant est facile
- la relation client/éditeur est saine avec des intérêts communs sur le long terme.

Parmi les critères d'évaluation d'une solution en mode SaaS, il est préconisé une certaine vigilance sur l'hébergement. Les services et l'environnement technique devront être en adéquation avec les besoins et le niveau d'exigence du client (sauvegardes, salles blanches, sécurité des liaisons, etc.).

Hervé CAMUS

DGA PRISME, Editeur de Progiciels de Gestion - Solutions en mode SaaS
Jouy en Josas, Janvier 2011
contact@prisme.fr

“ Understanding the strategic value of IT in M&A ”

Dans une étude publiée en janvier 2011 McKinsey publiait un rapport de recherche passionnant sur la valeur stratégique des technologies de l'information (IT) dans les opérations de fusion-acquisition (https://www.mckinseyquarterly.com/Understanding_the_strategic_value_of_IT_in_MA_2709). Dans cette étude McKinsey met en évidence deux points clés: plus de 50% des gains d'une opération de M&A sont liés directement ou indirectement à l'IT; ensuite la réussite d'une M&A est étroitement liée à la possibilité technologique d'intégrer les IT des deux parties, c'est à dire à leur flexibilité respective, qui devrait être évaluée dans une "due diligence" IT au même et au même niveau que les "due diligence" financières ou juridiques. Dans le cas contraire la sanction sera terrible: d'autres consultants en stratégie mettaient en évidence en

2008 que 50% des opérations de M&A échouent à cause de l'IT (<http://www.cio.co.uk/concern/change/news/index.cfm?articleid=2345>).

Ceci met en évidence, si besoin était, à quel point l'informatique dans son ensemble est devenue l'épine dorsale de l'immense majorité des entreprises. Pourtant c'est à la fois une évidence et une banalité que de constater l'obsolescence rapide des informatiques d'entreprises par rapport à ce qui est disponible pour le grand public. Comparaison n'est pas raison, mais le constat reste cruel: Facebook ou Google vont infiniment plus vite que la plupart des éditeurs d'informatique d'entreprise, opèrent à une échelle infiniment plus complexe, et proposent des interfaces largement mieux pensées pour les utilisateurs.

Une des causes réside sans doute dans

l'échelle de temps de l'informatique d'entreprise, dans l'échelle des projets tout simplement: la norme semble être de lancer des projets IT gigantesques (plusieurs milliers de jours.homme, voire pire), qui tous dérapent pour aboutir à un coût de l'ordre de 150% voire 200% du budget initial. D'ailleurs, dans le contexte des M&A, 50% de ces projets aboutissent à l'échec de l'objectif d'entreprise qui les sous-tend... Il y a d'ailleurs des explications à ces échecs selon McKinsey: la valeur stratégique de l'IT n'est pas ou est mal prise en compte. Ceci est en partie la faute des informaticiens pour qui tout est toujours compliqué, entouré d'un vocabulaire techno-ésotérique, et dont les convictions technologiques confinent parfois à la religion. Mais ce n'est pas, de loin, la seule raison: les environnements technologiques gérés par



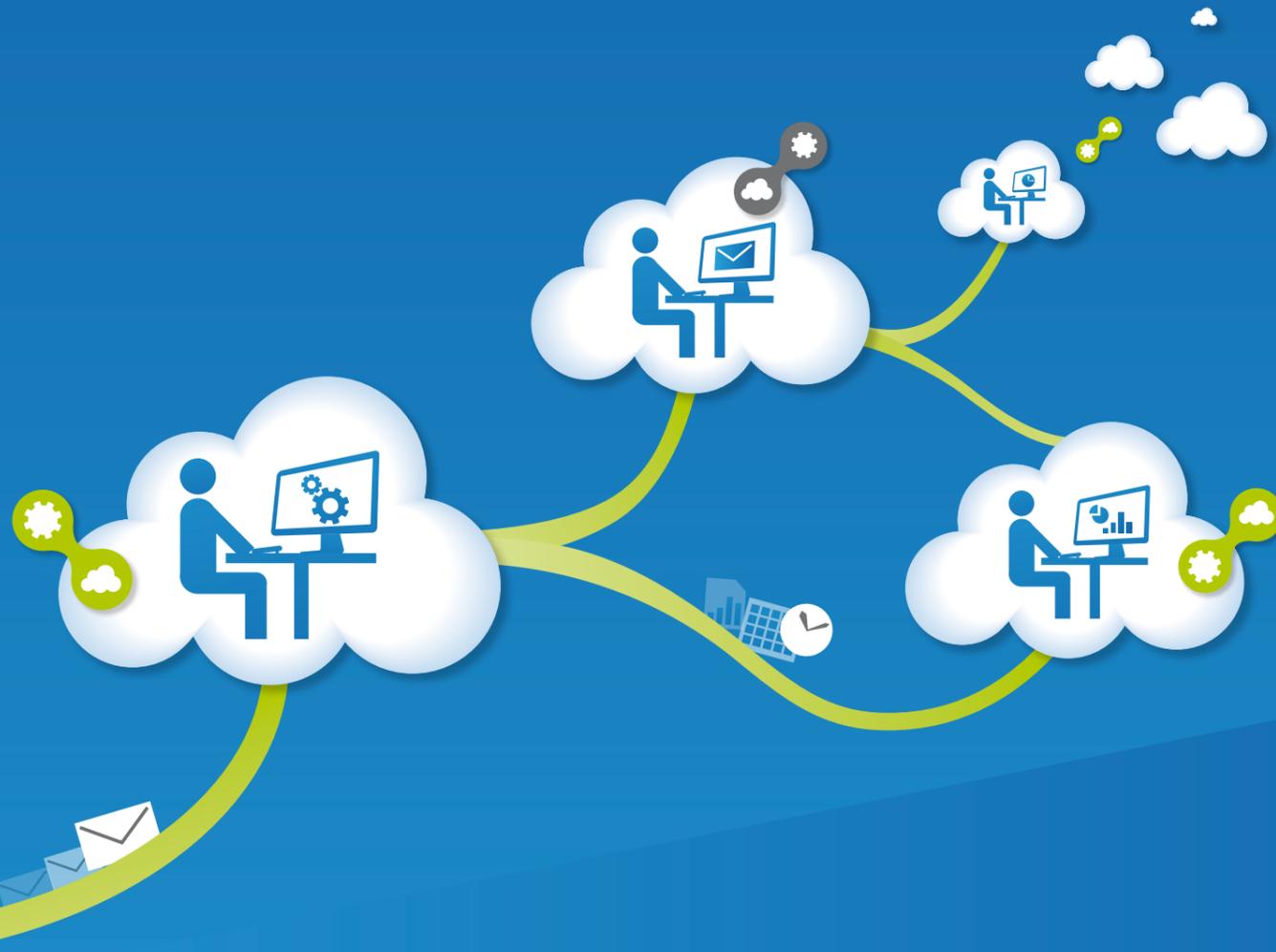
Logiciels de gestion pour les PME

- Gestion comptable et financière
- Paie et ressources humaines
- Gestion opérationnelle (achats, ventes, stocks, logistique, GPAO)

Offre SaaS

ensemble construisons l'avenir

Créez facilement des applications métiers et intégrez-les dans le Cloud.



Fini le casse-tête des projets IT qui coûtent une fortune et durent des années !

Avec RunMyProcess vous pouvez concevoir, construire et déployer rapidement dans le Cloud des applications métiers telles que : demandes d'investissement, congés, notes de frais, demandes de budget, helpdesk, gestion de projet, etc.

RunMyProcess offre un environnement 100% web dédié aux workflows et à l'intégration d'applications. L'interface est ultra simple, entièrement graphique et permet d'accéder à plusieurs centaines de connecteurs vers des applications tierces.

Désormais vos projets se comptent en semaines, voire en jours.

Venez faire une visite virtuelle sur notre site web. <http://www.runmyprocess.com/fr/visite>

www.runmyprocess.com
Simplifiez-vous le Cloud.

RUNMYPROCESS
LESS WORK. MORE FLOW.

“ Understanding the strategic value of IT in M&A ”

une direction informatique sont souvent d'une incroyable complexité, et on ne peut pas se contenter d'une vision panoramique approximative pour y évoluer; le poids de l'existant y est colossal (70% à 80% de l'activité IT d'une entreprise établie est liée à la maintenance de l'existant); enfin l'implication de l'IT dans les choix structurants (les M&A dans l'exemple de McKinsey) est souvent trop faible ou trop tardive.

Mais peut-on aborder l'IT autrement qu'avec des gros projets? Peut-on, pour être plus précis, simplifier, industrialiser, un maximum de composants d'un projet IT pour en diminuer le risque et en augmenter la probabilité de succès pour les utilisateurs? Puisque les projets de plusieurs milliers de jours-homme sont des catastrophes annoncées, peut-on les faire en quelques centaines de jours-homme? Dans le cadre de quelle révolution industrielle serait-ce possible? Actuellement dans le domaine IT la «révolution industrielle» prend le nom générique de «Cloud Computing».

Sans rentrer dans les détails techniques il s'agit de considérer l'IT non plus comme une montagne de produits que l'on achète mais comme des services que l'on souscrit auprès de professionnels et que l'on paie à l'usage; comme de l'électricité ou comme une banque. D'aucuns prétendent en substance qu'une entreprise doit être sa propre banque, et construire son «Cloud privé»: peut-être, mais c'est un autre sujet..

Ce modèle a des conséquences dont beaucoup ont été maintes fois décrites:

- transformation des coûts d'investissement IT en coûts de fonctionnement;
- disparition des projets de maintenance sans valeur ajoutée métier;
- paiement à l'usage;
- prédictibilité des coûts IT;
- diminution des incompatibilités de systèmes;
- simplification des déploiements multi-site;
- craintes liées à la sécurité des données, à leur contrôle et à leur traçabilité;
- risques d'incohérence des données entre les différents services «Cloud»

Pourtant il y a une autre conséquence particulièrement intéressante à souligner: l'accélération du rythme des projets, la capacité à apporter des solutions opérationnelles de manière chirurgicale et donc la sécurisation du retour sur investissement. Je voudrais illustrer cela par un cas réel. Acteur national dans la distribution spécialisée grand public l'entreprise X organise et automatise avec RunMyProcess (<http://www.runmyprocess.com>) la collecte mensuelle d'informations financières clés auprès de ses centaines de fournisseurs locaux, processus dont le fonctionnement précis très spécifique à ce distributeur:

- coût du projet jusqu'à mise en production: quelques dizaines de jours-homme pour une réalisation sur mesure
- flexibilité: quelques heures à quelques jours pour une correction ou une amélioration
- coût d'abonnement: moins de 500€ / an (cinq cent euros par an!)
- coût caché (maintenance, etc) : aucun
- gain quantitatif: 1 équivalent temps plein
- gain qualitatif: 50% de diminution des erreurs sur ces données financières

C'est le cas typique d'un projet pour lequel seule une solution Cloud permet un ROI de moins de 6 mois: le gain est réel, mesurable, mais le besoin à lui seul ne justifierait pas le coût important d'un projet informatique traditionnel, pré-industrialisation. En outre la mise en oeuvre est rapide et le coût faible: donc le risque est très limité. Est-ce un cas particulier? Pas vraiment: rien que sur des sujets équivalents de collecte de données auprès de fournisseurs multiples et géographiquement répartis on trouve des exemples de gestion manuelle à base de fichiers Excel, de fax et de double ou triple saisie aussi bien dans la distribution, qu'entre de très grandes grandes compagnies d'assurance et leurs courtiers, ou qu'en interne pour des consolidations de stock ou des clôtures financières mensuelles.

Ainsi en même temps que les grands projets structurants, il est désormais

possible régler une multitude de besoins opérationnels rapidement et en contrôlant les coûts de mise en oeuvre et de fonctionnement. Il devient possible d'être flexible dans la réalisation et le déploiement de projets IT en s'appuyant sur les offres et services Cloud adaptés tels que RunMyProcess pour la gestion de workflow et de process ad hoc. Avec l'extension et la maturité grandissante des offres Cloud cette flexibilité pourra être étendue à tous les besoins métiers en terme d'IT, y compris les plus complexes, tout comme les banques répondent aux besoins de financement complexe de leurs clients. Est-ce que cette flexibilité augmentera la probabilité de réussite de M&A des entreprises qui auront fait ce choix?...

Salon du e-Commerce & de la e-Communication

1^{ère} édition



Genève, Mardi 24 Mai
9h-19h Event Center - La Praille

60 EXPERTS - 23 CONFÉRENCES - 14 SPEEDCONFS - 3 ESPACES DÉMOS

- | | | |
|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| .E-commerce & M Commerce | .Business Intelligence | .Paiement et sécurité |
| .Gestion de contenu (CMS) | .M-Communication et mobilité | .Logistique et transport |
| .E-CRM et relation client | .Ergonomie & e-merchandising | .Web Marketing |
| .ERP | .Hébergement | .Web 2.0 |

Présence exceptionnelle de **Magento et Prestashop**

Sur une journée plus de 60 experts **suisses et français** seront à votre disposition pour répondre à toutes vos questions et vous faire découvrir les dernières tendances.

Informations et inscriptions **gratuites** sur www.salon-ecom.com

Organisation : BY Connect

Gold sponsor



Silver sponsors



Bronze sponsors



Financial Reporting You Can Count On

WebFOCUS simplifies the financial reporting process from end to end, providing companies with all the tools they need to manage finances and create financial documents.

- See finances at a glance
- Easily generate reports
- Manage budgets and performance
- Automate processes
- Perform precise analysis and forecasting
- Ensure data integrity

Support your key business strategies with financial reporting you can count on.

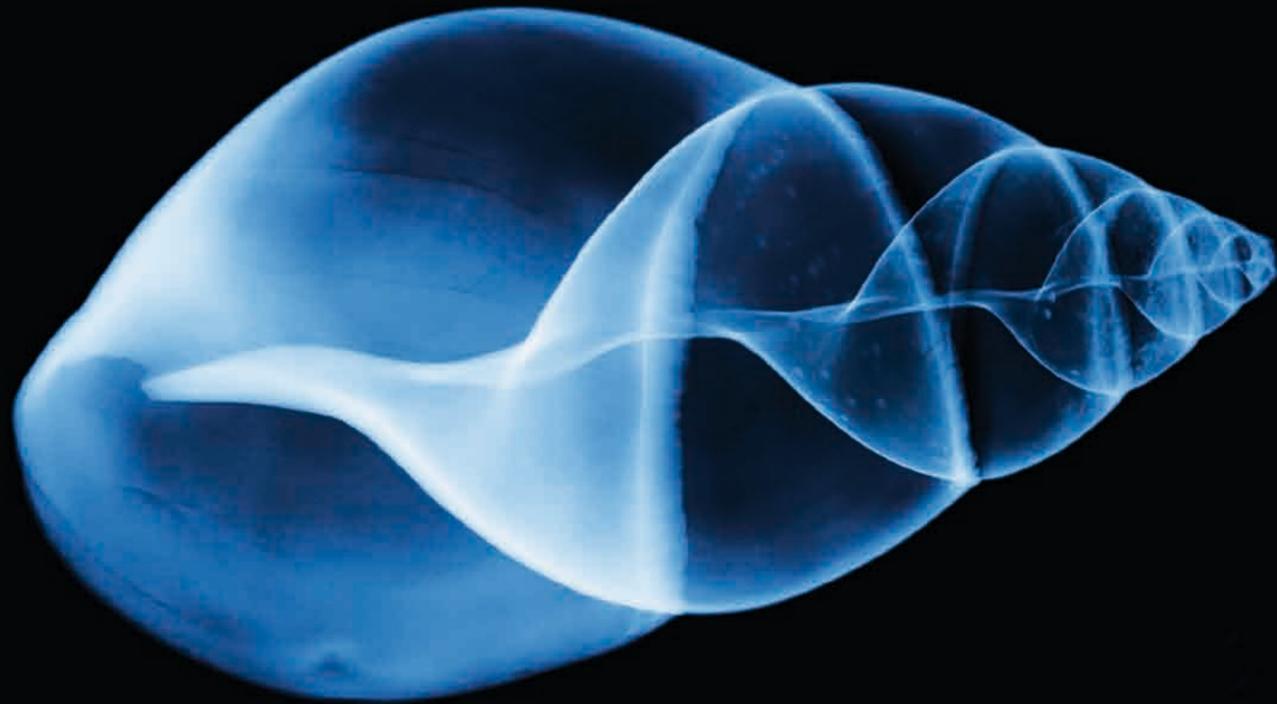
informationbuilders.com/solutions/finance



"Based on a long-standing partnership, State and Savings Bank, Luxembourg chose Information Builders' solutions to support the business objectives of its 75 branches."

François Majchrzack
Head of Financial Information Management
Accounting Department
State and Savings Bank, Luxembourg

Dans un monde complexe,
il est temps de choisir la transparence



Les nouvelles règles en matière de transparence et de communication financière et juridique constituent de nouvelles contraintes pour les entreprises possédant de multiples filiales.

Obtenir une vision plus fine de leurs participations devient un impératif ! Réconcilier la vision juridique et financières des participations apparaît désormais indispensable aux entreprises.

EQUITY SA, éditeur de logiciels de gestion et de pilotage, propose une gamme de solutions opérationnelles aux grands groupes et apporte des réponses pratiques à leurs contraintes de gouvernance :

- Gestion juridique et financière des titres de participation
- Suivi des délégations de pouvoirs
- Relations investisseurs
- Contrôle interne

Pour en savoir plus sur nos produits et pour découvrir comment de grands groupes ont pu tirer les meilleurs bénéfices des logiciels Equity, visitez www.equity.fr



EQUITY
Les Collines de l'Arche - 76, route de la Demi-Lune
92057 Paris La Défense Cedex - France
Tél : 01 42 91 92 00
www.equity.fr

La dématérialisation des pouvoirs bancaires : de la nécessité d'une organisation méthodique

Par : Yves Garagnon, DG de EQUITY, éditeur de logiciels pour la gestion des pouvoirs et délégations, le pilotage des filiales et participations, les relations investisseurs.



La dématérialisation des pouvoirs bancaires, risque ou opportunité ?

La norme eBAM (Electronic Bank Account Management), éditée par SWIFT et certifiée ISO 20.022, propose depuis 2007 un standard dans le cadre de la dématérialisation des pouvoirs bancaires. Mais elle n'est pas encore opérationnelle chez tous les acteurs. La majorité des échanges de « données sensibles » entre les groupes et les établissements bancaires, liés notamment aux périmètres de responsabilités, se fait encore par courrier ou par email. Côté banques, la complexité et la diversité des systèmes de suivi des clients et cash management constituent un frein à la dématérialisation. En effet, les procédures varient d'un établissement à l'autre, d'un pays à un autre, d'une opération à une autre. L'uniformisation des systèmes en un format universel est encore loin d'être acquise, même si on observe des initiatives volontaristes des banques.

Du côté des grandes entreprises, des contraintes organisationnelles compli-

quent le passage à la dématérialisation des pouvoirs bancaires. On observe ainsi que les grands groupes ont en pratique un pilotage très décentralisé des pouvoirs de gestion courante, qu'ils soient bancaires ou autres. Chaque entité gère ses propres habilitations, notamment sur comptes bancaires, sans que la maison mère n'ait de contrôle global sur ces pratiques. A chaque instant, en de multiples points du globe, la responsabilité du groupe est engagée par des centaines, voire des milliers, de managers qui ont reçu localement diverses habilitations : à engager des dépenses, à embaucher ou à licencier du personnel, à déléguer certaines de leurs habilitations à d'autres personnes...

La forte mobilité des hommes au sein des groupes ajoute à la complexité. Les responsabilités opérationnelles d'un manager vont changer à plusieurs reprises durant sa carrière. Lorsqu'il quitte l'entité pour laquelle il était mandaté et devient responsable d'une autre division, dans un autre pays par exemple, ses pouvoirs et habilitations prennent fin d'un côté et d'autres s'ouvrent pour le compte d'une nouvelle société. Il peut aussi quitter le groupe de façon définitive.

Si ces informations ne sont ni centralisées au niveau du siège, ni actualisées en temps réel par la maison mère, on perçoit immédiatement que cela ouvre une brèche dans le process global de contrôle interne et confère une vulnérabilité à l'organisation. La dématérialisation des pouvoirs dans ce contexte, pourrait accroître les risques. En effet, des flux dématérialisés ne font qu'accélérer des pratiques risquées. Avant d'être en mesure d'adopter la norme eBAM, il est donc judicieux pour un groupe d'engager une réflexion en amont sur l'organisation globale de la chaîne des pouvoirs en son sein. Ce n'est que dans un second temps, qu'il peut tirer tous les bénéfices du proto-

cole eBAM.

La gestion des pouvoirs dans l'entreprise et l'enjeu majeur du contrôle interne

Une gestion des pouvoirs manuelle et locale

A ce jour, les pouvoirs de gestion courante, pouvoirs à engager des personnes (Ressources Humaines), des paiements (salaires, charges sociales, fournisseurs)... sont souvent administrés de façon manuelle et locale au sein des groupes.

Gestion manuelle ? Autrement dit, sans outil informatique spécifique, via des tableurs excel ou doc word, difficile à manipuler pour les équipes juridiques. Et gestion locale, car les différentes entités, qu'elles soient régionales ou fonctionnelles, sont autonomes et attribuent des habilitations sans en référer nécessairement à la maison mère. Ces pratiques encore très répandues présentent des risques évidents. Plus un groupe est complexe, plus sa structure de détention est diversifiée avec un grand nombre de sociétés, plus les risques sont grands. Des milliers d'opérations sur comptes bancaires sont ainsi réalisées chaque jour sans que la maison mère ait un réel contrôle sur ces opérations.

Des pouvoirs recensés aussi bien par les juristes, que par les trésoriers

L'environnement dans lequel évoluent les groupes est lui-même complexe et changeant.

Cas d'école : une acquisition. Le groupe doit alors rapidement intégrer la société achetée dans son giron. Les juristes de la maison mère doivent gérer en un temps très court des opérations assez lourdes : intégration de nouvelles entités juridiques, de nouveaux mandataires sociaux, attribution de pouvoirs et de délégations de pou-

La dématérialisation des pouvoirs bancaires : de la nécessité d'une organisation méthodique

voirs aux nouveaux collaborateurs... Les trésoriers doivent quant à eux rapatrier les comptes bancaires de la société achetée dans le système de la maison mère, et réinscrire les comptes auprès des banques partenaires. L'attribution des pouvoirs bancaires doit être redéfinie en fonction de la nouvelle organisation, sachant que le plus souvent les équipes juridiques corporate et les trésoriers du siège ne partagent pas les mêmes référentiels, les opérations n'ont rien d'automatiques... Exemple : les trésoriers de chaque entité, fonctionnelle ou régionale, recensent les personnes habilitées à effectuer des paiements pour le compte de cette entité, c'est-à-dire à signer des ordres de paiement, mais ils ne remontent pas la chaîne des responsabilités jusqu'au mandataire social qui, lui, accorde cette habilitation. A l'inverse, l'équipe juridique du siège détient cette information, c'est-à-dire la liste de tous les mandataires sociaux associés à l'entité juridique pour laquelle ils ont autorité, mais ne connaît pas le détail de la chaîne de délégations. Relier ces deux niveaux d'information est pourtant capital pour le groupe : cela permet de reconstituer l'intégralité de la chaîne des pouvoirs en son sein, entité par entité, et de centraliser toutes les données qui y sont associées. Ce peut être par exemple les actes relatifs à la vie d'un compte dans le cas des pouvoirs bancaires : ouverture d'un compte bancaire, ajout d'un signataire, périmètre de responsabilité, limite de délégation (seuil, date d'effet et de fin), clôture...

C'est infiniment sécurisant pour les dirigeants d'un grand groupe de pouvoir rationaliser les procédures de délégations internes et garantir un contrôle global sur la chaîne des responsabilités de l'organisation. C'est également pour tous les mandataires sociaux l'assurance de pouvoir se référer à un organigramme, une chaîne de pouvoirs précis, et de rendre compte si besoin auprès de la hiérarchie des responsabilités de chacun. Mettre en cohérence les référentiels des trésoriers et des juristes constitue, selon nous, un enjeu majeur de contrôle interne et de maîtrise des risques, non seulement pour des grands groupes, mais aussi pour des sociétés de taille plus modeste, dont les ramifications et l'organisation interne appellent aussi

une rationalisation méthodique. Notre expérience d'éditeur nous l'a montré à travers de nombreux cas pratiques, dont nous aimerions rapporter ici quelques exemples.

Cas pratiques. Veolia Environnement

Les évolutions légales et la priorité donnée aux principes de gouvernance, ont imposé à Veolia Environnement de s'adapter et de s'équiper d'une solution informatique dédiée.

Dans le cadre de la loi Sarbanes - Oxley (2002), Veolia Environnement souhaite mettre en place des procédures de contrôle interne portant sur les délégations de signatures et la séparation des fonctions. C'est la Direction du contrôle interne, créée en 2005, qui a pris en charge cette mission, d'autant plus délicate que l'organisation est historiquement très décentralisée.

Autre difficulté, faire dialoguer les directions financière et juridique sur la terminologie, car le sens donné aux délégations de pouvoirs diffère fortement d'un métier à l'autre. Un travail commun a permis de définir des règles principales. Quatre types de pouvoirs sont identifiés : pouvoir d'autorisation d'engagement, pouvoir d'engagement, pouvoir d'ordonnement, pouvoir bancaire ; ils sont rendus incompatibles par une règle de non cumul des fonctions. Par exemple, un opérationnel qui a le pouvoir de passer une commande n'a pas le droit de payer.

Ces règles étant définies, Veolia a souhaité les faire appliquer dans l'ensemble de ses filiales, soit 2 600 entités dans 70 pays. Quand on sait qu'il peut y avoir jusqu'à 1 500 détenteurs de pouvoirs dans une seule filiale, on comprend la difficulté pour recenser, conserver, actualiser ces informations, vérifier les incompatibilités, prendre en compte les mutations, les départs... La gestion administrative induite pour les filiales devient lourde, peu valorisante.

La nécessité d'un outil pour établir, suivre et mettre à jour les délégations de signatures s'impose. Elle se superpose à une autre demande, celle des trésoriers qui réclament un outil de gestion des signataires des comptes bancaires. En l'absence de progiciel existant sur le marché, les directions juridique et financière de Veolia font développer une

solution spécifique. C'est ainsi qu'est née Visual Sign d'EQUITY.

Car rapidement, nous avons observé des besoins similaires chez de nombreux groupes, pas nécessairement aussi grands que Veolia, et la solution a été standardisée et vendue à d'autres entreprises.

Ainsi, pour Ingenico, en phase de forte croissance externe. L'entreprise souhaite centraliser la gestion des pouvoirs bancaires de ses filiales et homogénéiser les modèles de documents. Au fur et à mesure des rachats successifs, Ingenico est amenée à rapatrier les comptes des sociétés absorbées, gérer en masse les délégations de pouvoirs sur comptes bancaires, les rattacher aux bons mandataires sociaux, éditer et envoyer aux banques les courriers associés, dans un temps très court.

Là encore, la solution Visual Sign d'EQUITY permet de rationaliser la gestion courante des pouvoirs bancaires et de les rattacher de façon plus globale au référentiel société du groupe.

Une fois ce travail mené, Ingenico a pu s'intéresser à la dématérialisation de ses pouvoirs bancaires et avec Swift, au projet d'adoption du protocole eBAM.

Preuve qu'il faut voir dans le processus de rationalisation des pouvoirs bancaires un nécessaire préalable à la démarche eBAM. Et nous avons fait le même constat auprès de nombreux clients, de métiers et de tailles pour le moins divers : Carrefour, Cegedim, Axérial, Chèque-Déjeuner, Groupe Le Duff... Dans tous les cas, fluidifier la circulation des informations entre les juristes et les trésoriers et centraliser les données au sein d'un système unique et actualisé, constitue un enjeu crucial de contrôle interne, préalable à toute réflexion sur la dématérialisation.

A propos d'EQUITY

Concepteur et éditeur de logiciels depuis quinze ans, EQUITY propose des solutions de gestion dans les domaines des filiales et titres de participation, des délégations de pouvoirs, du contrôle interne et des relations Investisseurs. Plus de la moitié des entreprises du CAC 40 ont déjà choisi les solutions EQUITY : Accor, BNP Paribas, GDF Suez, Pernod Ricard, Renault, Société Générale, Vivendi...

PRIVATE BANKER

MAY 19th 2011

CENTER DROSBACH, LUXEMBOURG-CLOCHE D'OR



PrivateBanker
L U X E M B O U R G

250 DECISION-MAKERS FROM WITHIN THE SECTOR EXPECTED FOR THIS SECOND EDITION



REGISTER NOW on www.privatebanker.lu



THE PRIVATE BANKING STAKES SEEN FROM DIFFERENT PERSPECTIVES

Two keynote sessions:

- The current consolidation of the private banking sector in Luxembourg
- The coordination of operations between Luxembourg and other financial centres (Singapore, Geneva, Dubai, Shanghai, etc.)

Two panel discussions moderated by Eric Bengel, editor in chief, Gestion de Fortune:

- The strengthening and evolution of the patrimony engineering
- The repositioning towards more wealthy customers on the core business market

And 12 master classes

(2 Masterclasses sessions for each subject):

- Improving Financial Engineering
- Private banking technology trends - how to support private banks address new challenges?
- Philanthropy: An opportunity for today's wealth advisors

- The Onshore Private Banking Toolbox
- Life Insurance & Tax Mitigation
- HR Trends of the Luxembourg Wealth Management Market
- Luxembourg: a location of choice for preparing your clients' wealth legacy? Future Luxembourg Positioning in IFA's
- How do current front office IT solutions support private banking activities ?
- Can you trust a Trust when it comes to wealth preservation?
- Asset management Workshop
- Maximize revenue by optimizing the critical last mile of sales

...Discover all PrivateBanker speakers on www.privatebanker.lu

SPONSORS

PLATINUM

avalog
essential for banking

GOLD

AG2R LA MONDIALE

Deloitte.

DEXIA

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

pwc

SILVER

ATOZ

CENTURIA
CAPITAL LUXEMBOURG

EDOUARD FRANKLIN
EXECUTIVE SEARCH

KPMG

onetree

BRONZE

newaccess
banking software

LOCAL MEDIA PARTNERS

AGEFI
BUSINESS

Entreprises
magazine

LG

BANQUE
FINANCE

BUSINESS MIR
BIZNEC MIP

EXPERT INVESTIR
EUROPE

FinRoad

Finyear

GESTION FORTUNE

globalforum

market

MC RINGSTAR

Private

the wealth net



DANS LE CV DE JACQUES, IL Y A LA RUE. Jacques est un maçon qui aime son métier. Son corps lui, ne l'aime pas : au contact du ciment, il développe une allergie. Il passe un nouveau CAP : peintre en bâtiments. Là encore son corps refuse, toujours trop près du ciment neuf. Tant pis, Jacques obtient un 3ème CAP et devient magasinier-gestionnaire avec informatique. Mais au bout de 10 ans, il sera licencié économique, intérimaire, chômeur, sur la pente de la précarité. En 81, c'est la rue, ou au mieux hébergé à droite à gauche. Pendant ce temps, les volontaires d'ATD Quart Monde tentent de mettre sur pied une entreprise qui ne laisserait personne de côté. Jacques fonce et devient l'un des pionniers de l'entreprise Travailler et Apprendre Ensemble. Aujourd'hui, l'ancien maçon reconstruit des ordinateurs et la vie d'autres qui, comme lui, ont connu la misère.



VOUS AVEZ LE DON DE CHANGER LES CHOSSES.