

Jun 2011 #04

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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



Finyear
Nouvelle formule !

Edito



Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
news@finyear.com

Votre mensuel Finyear «nouvelle formule» est arrivé...
Votre magazine sera désormais présenté en 7 rubriques :
Finance & Gestion
Risque & Crédit client
Trésorerie & Cash
Corporate Finance
Gouvernance, Risque & Conformité
Finance & IT
Paroles & Ecrits (lancement juillet)

Nous prévoyons, comme promis, de vous donner la parole et c'est avec le n° 5 de fin juillet que nous allons lancer cette nouvelle rubrique «Paroles & Ecrits». Nous profiterons également de ce dernier numéro Finyear, avant les congés d'été, pour lancer la communication autour de votre salon DOC & FINANCES dédié à la dématérialisation et à la finance opérationnelle, salon qui se déroulera au CNIT les 22 & 23 novembre prochain.

D'autres nombreux projets vous attendent pour cette fin d'année 2011. Bonnes lectures sur Finyear.

Conquérir de nouveaux clients ?
Diminuer le coût et les délais pour chaque dossier ?
Augmenter significativement votre taux de transformation ?...

Contralia.fr
CONTRACTUALISER 100% NUMÉRIQUE

Découvrir

Finyear

1^{ère} année - Finyear, magazine mensuel digital
n° de publication ISSN 2114-5369
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

Finance & gestion

> 4-23

04 ACADEMIE | Le contrôle fiscal informatisé (CFCI) : comment s'y préparer ?

05, 06 & 07 DPC | Le contrôle interne au service du management opérationnel

08 & 09 BRAVOSOLUTION | Achats Publics : de nouveaux espaces à conquérir

10 & 11 ERSNT & YOUNG | Des Lois de finances douces amères

12 & 13 INFOR | transavia.com choisit la solution de gestion de la performance d'Infor pour piloter ses activités

14 KURT & SALMON | IFRS 9 : premiers éléments de réflexion

15 UNIT 4 CODA | Editeur de logiciels pour les directions comptables et financières

16 & 17 MOBILITIS | Les modes de travail évoluent...l'immobilier de bureau doit changer aussi !

18 & 19 QUALIAC | Centres de services partagés

20 & 21 ROBERT HALF | Professions Comptables, quel avenir à 10 ans ? Pénurie ou surpopulation ?

22 & 23 AltaJuris | La réforme de la fiscalité du patrimoine

Risque & Crédit Client

> 24-29

24 CESCE | Publicité

25 BRACHFIELD Pierre | Les délais de paiement trop longs en Espagne

26 SVP | Comment réaliser efficacement un abandon de créance ?

27, 28 ARC | Interview Cabinet ARC

29 DIRECT FLEET | Publicité

Trésorerie & Cash

> 30-33

30 ALTRAN | Banking in Portugal : fundamental issues

31 ACI | Remplacer les systèmes de paiement hérités du passé

32 & 33 DEXIA AM | Les évolutions démographiques à venir vont définitivement impacter les opportunités d'investissement

Corporate Finance

> 34-41

34, 35 LAMY LEXEL | La faible valeur des sociétés cotées : une opportunité pour motiver ses managers

36 & 37 DUFF & PHELPS | Carve-out et reprise économique

38 & 39 MAZARS | Le monde virtuel des Fusions - Acquisitions

40 & 41 MK FINANCE | Vendre sa société avant 2012

Gouvernance, risque & conformité

> 42-47

42 ADAE | Publicité

43, 44 & 45 LELOUP Laurent | La dématérialisation de la gouvernance d'entreprise

46 & 47 GUILLET Rémi | Quid de la gouvernance des s. a.

Finance & IT

> 48-53

48 NOVAXEL | Publicité

49 PERCEPTIVE | Directions Financières et du contrôle de gestion, les Garants des processus métiers et du retour sur investissement

50 & 51 INTRALINKS | Ce que tout administrateur informatique doit savoir à propos de la sécurité dans le « cloud »

52 & 53 MEDIUS | Facturation électronique : l'effet boule de neige dépend des PME

54 AGREESTUDIO | Publicité

Le contrôle fiscal informatisé (CFCI) : comment s'y préparer ?

L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, présidée par William Nahum, vient de publier un guide pratique destiné à accompagner les entreprises dans le cadre d'un contrôle fiscal informatisé.

Alors que le sujet reste méconnu de trop nombreuses entreprises pourtant quasiment toutes concernées, l'administration fiscale a souligné sa volonté d'utiliser ce type de contrôle pour gagner en productivité.

Depuis 2006, elle a présenté son inter-

prétation des dispositions légales et a investi massivement dans des outils d'analyses des données informatiques. Les obligations complexes de documentation du système d'information, de conservation et de mise à disposition des données nécessitent que les entreprises et leurs conseils anticipent le plus tôt possible ces contrôles afin d'éviter les lourdes sanctions en cas de non-conformité.

La préparation d'un CFCI requiert des compétences comptables, fiscales,

informatiques, et organisationnelles. Au sein de l'entreprise, la collaboration entre services responsables de ces domaines est fondamentale.

La démarche transversale de préparation préconisée par ce guide permettra aux entreprises de dégager des « retours sur investissements » conséquents, au-delà de la mise en conformité réglementaire.

Pour accéder au cahier : www.lacademie.info



Le contrôle interne au service du management opérationnel

Si le Contrôle Interne s'est largement répandu dans la plupart des grands groupes en France, il reste encore souvent vécu par le management opérationnel comme un mal nécessaire, piloté à distance par des équipes dédiées de la Direction Générale ou Financière, et au final assez éloigné de leurs problématiques quotidiennes. Pour autant, si tant est qu'il soit bien construit et raisonnablement dimensionné, le dispositif de contrôle interne peut apporter aux managers de puissants outils de gestion pour structurer et piloter la qualité et l'efficacité des activités de leurs équipes.

ROMPRE AVEC LA VISION D'UNE CONTRAINTE IMPOSEE PAR L'EXTERNE

L'importance prise par le Contrôle interne dans les grands groupes est naturellement directement liée au renforcement du cadre législatif et réglementaire de ces dernières années.

Plusieurs faillites retentissantes ont servi de détonateur à une prise de conscience générale sur la nécessité de mieux garantir la qualité de l'information financière - Enron, Worldcom, ... - mais aussi de mieux maîtriser au jour le jour la gestion des risques et plus généralement des processus opérationnels - Lehman Brothers, affaire Kerviel, ...

En très peu de temps, tous les grands groupes cotés ont dès lors dû prouver la fiabilité de leur organisation et de leurs comptes, là où seules la taille et la renommée suffisaient auparavant à rassurer nombre d'investisseurs.

Dans ce mouvement, les régulateurs ont élaboré et imposé des principes de contrôle interne très stricts, souvent lourds à mettre en oeuvre, mais qui au final ont permis de diffuser une véritable culture du contrôle et du risque, avec des standards, des outils, des « bonnes pratiques ».

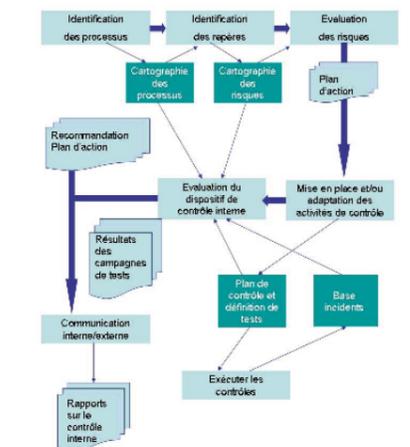
Que ce soit pour se conformer à la loi Sarbanes-Oxley, la Loi de Sécurité Financière en France, ou dans le domaine bancaire au CRBF 97.02, il est ainsi devenu nécessaire de mettre en place toutes les composantes d'un dispositif de contrôle interne complet et fiable :

- Un département de contrôle interne indépendant, souvent rattaché directement à la direction générale
- Une cartographie détaillée des risques et des contrôles à effectuer (plan de contrôles) en les rattachant aux processus de l'entreprise, eux-mêmes dûment détaillés dans des procédures
- Une matérialisation des contrôles effectués, restituée dans le cadre d'un reporting spécifique de contrôle permanent
- Une évaluation régulière des risques pour l'entreprise (« Risk assessments »)
- Un audit interne, venant « contrôler les contrôles » mis en oeuvre : performance des processus, conformité à la réglementation, fiabilité de l'information financière ...
- Une communication externe groupe, avec souvent un rapport dédié, sur le dispositif de contrôle interne mis en oeuvre à aligner à gauche

Pour autant, si chacune de ces composantes semble faire sens et apporter effectivement une meilleure garantie de maîtrise sur l'activité et l'information financière de l'entreprise, elles restent envisagées par la plupart des managers comme une contrainte externe, c'est-à-dire une contrainte qui ne répond pas directement aux véritables enjeux de l'entreprise.

Dans l'esprit de nombre d'opérationnels, ces règles de contrôle interne sont le fruit d'une conjonction de phénomè-

nes lointains : « accidents industriels » - voir les cas précités - eux-mêmes résultant de comportements déviants



qui n'ont certainement pas cours en interne, empressement de régulateurs zélés sommés de réagir dans l'urgence, enjeu de communication corporate, ... Et de fait, le dispositif de contrôle interne est rarement présenté comme un objectif intrinsèque de l'entreprise, qui chercherait par ce biais-là à renforcer et optimiser ses opérations.

Le pilotage des actions et rapports de contrôle interne sont d'ailleurs souvent exclusivement pris en charge par des équipes dédiées, séparées des directions opérationnelles.

Tous ces éléments font que, même si les managers acceptent en règle générale de prendre part aux actions de contrôle interne, celles-ci demeurent une charge en plus de leur véritable mission qui n'est en tous cas pas immédiatement perçue comme un moyen d'animer leurs propres équipes et d'améliorer leur performance.

Pourtant les questions traitées dans

Le contrôle interne au service du management opérationnel

Le cadre d'une démarche de contrôle interne sont très concrètes et les concernent directement. L'enjeu est d'évaluer l'efficacité des opérations de l'entreprise et de réduire dans la durée les zones de risques, que ceux-ci soient d'une nature réglementaire (conformité, fiabilité des comptes, ...) ou purement opérationnelle, avec à la clé des impacts financiers (nonqualité, fraude, inefficacité des processus, ...).

CLARIFIER ET SIMPLIFIER LA DEMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE POUR LA RENDRE PLUS ACCESSIBLE

Si les managers opérationnels ne se sentent pas directement concernés par les enjeux liés au contrôle interne, c'est aussi parce que cette démarche s'est développée sans eux. Le cadre conceptuel a été établi par des régulateurs, souvent anglo-saxons, en s'appuyant sur les bonnes pratiques issues du monde de l'Audit, et en développant un vocabulaire et des normes rapidement devenus très spécifiques et techniques.

Au final, même dans des secteurs pourtant rompus aux contraintes réglementaires comme la banque ou l'assurance, les débats sont encore fréquents pour distinguer les contrôles de 1er niveau, des contrôles de 1er niveau « hiérarchiques », eux-mêmes différents des contrôles de « 2nd niveau », voire au-delà.

Les directions du contrôle interne ont ainsi développé une véritable expertise spécifique et mis en place des dispositifs complets et cohérents, mais qui de loin peuvent donner l'impression d'un empilement indistinct de couches de contrôles et de reportings plus ou moins redondantes.

A cette complexité technique vient s'ajouter une autre difficulté structurelle du contrôle interne : étant défini au niveau groupe, pour répondre notamment à des besoins de reporting et de consolidation, il a souvent du mal à intégrer toutes les spécificités du terrain qui font le quotidien des opérationnels. De nombreux efforts sont entrepris pour définir des typologies de processus, de risques et de contrôles, pour établir des templates et des outils, et pour ainsi rationaliser la vue du groupe sur la maîtrise de ses opérations. Mais ces mêmes efforts amènent à disqualifier l'approche aux yeux de nombre de managers opérationnels qui peuvent y voir une vision déformée et schématisée

de leur réalité. Ce décalage est encore accentué par la vitesse de changement du cadre de travail quotidien (cycles, réorganisations, automatisations, ...), qu'il est naturellement très complexe de suivre pour la mise à jour des outils et reportings de contrôle.

Il en résulte que, si les managers comprennent les enjeux du contrôle interne, ils l'appréhendent souvent avec un sentiment diffus de défiance.

Pour autant, les managers sont directement concernés. Ils gèrent au quotidien les risques opérationnels et exécutent les contrôles qui font l'objet de rapports de contrôle permanent. Ils sont la source essentielle de toute l'information traitée dans le dispositif de contrôle interne, soit parce qu'ils la matérialisent, soit parce qu'ils la commentent et la justifient. Or l'expérience prouve qu'eux-mêmes, sur les projets de mise en place de solutions de contrôle interne, se montrent très intéressés par le fait d'aborder leur métier au travers des risques et des contrôles, et de remettre ainsi en perspective les travaux de leurs équipes et leurs enjeux.

Tout l'enjeu du contrôle interne se situe donc dans la capacité à mettre en place un système simple, accessible, en ligne avec la vision des managers sur leur métier et à le faire vivre dans la durée.

IMPLIQUER LES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DEMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE

L'implication des managers dans le dispositif de contrôle interne est critique, d'une part parce que la qualité de l'information analysée repose largement sur eux et d'autre part parce qu'un contrôle interne à valeur ajoutée ne peut se limiter à une simple juxtaposition de procédures, de plans de contrôles, d'indicateurs et de rapports. Il s'agit d'un processus d'amélioration permanente de la qualité et de l'efficacité des opérations, qui passe nécessairement par des échanges avec les managers et les équipes en charge.

Pour que le management opérationnel de l'entreprise dépasse les écueils et les appréhensions évoqués plus haut, il est essentiel que les outils du contrôle interne ne soient exploités que dans un sens, c'est-à-dire vers le groupe pour ses besoins de reporting et de communication externe à destination des régulateurs et investisseurs, mais qu'ils répondent également à des besoins de

gestion opérationnelle.

Le management doit savoir que le résultat des contrôles et des audits de risques, qu'il a contribué à matérialiser, est effectivement lu et analysé par la Direction. Des retours doivent être organisés sur les zones de risques et les axes d'amélioration identifiés. Très concrètement, les plans d'action et projets initiés doivent être systématiquement rattachés aux problématiques soulevées lors des exercices et audits de contrôle interne.

De manière plus structurante encore, le dispositif doit être tourné dès sa conception vers les besoins des managers, et non pas seulement vers ceux de la Direction Générale. Si, par exemple, l'activité des opérations est pilotée sur un rythme quotidien, alors le pilotage des risques et contrôles doit l'être également, et non pas seulement à l'occasion d'audits ponctuels. Dès lors, les managers peuvent s'appuyer sur les résultats des contrôles pour animer leurs équipes et les sensibiliser au jour le jour sur la gestion du risque.

Le contrôle interne prend toute sa dimension lorsqu'il place le pilotage des risques et des contrôles au sein des échanges dans l'entreprise : entre le Management opérationnel et la Direction ; entre le Management opérationnel et ses équipes. Des solutions informatiques commencent à se développer pour structurer des démarches intégrées répondant à la fois aux contraintes réglementaires et aux besoins de pilotage interne et de management.

Mais quel que soit le dispositif mis en oeuvre, il est important qu'il s'adresse également aux managers et pour cela qu'il remplisse quelques conditions essentielles :

- Rester simple et accessible
- Intégrer les équipes dans sa conception et sa mise à jour (définition des contrôles et de leur pilotage)
- Assurer un feedback régulier et structuré vers les équipes

Dès lors le contrôle interne redevient ce qu'il doit être, un enjeu interne.

Stéphane Métivet

Directeur au sein du cabinet *Décision Performance Conseil*, il intervient dans le domaine des processus bancaires/risques.

Développeur de Performance



Pilotage de l'entreprise

Business intelligence, Aide à la décision, Consolidation et Reporting, Organisation de la fonction Finance



Pilotage de projets

Maîtrise des risques projets, Conduite de projets



Performance des Systèmes d'Information

Alignement stratégique des SI, Gouvernance des SI, Contrôle de gestion SI, Gestion de Portefeuille de projets



Pilotage des projets de fusion-acquisition

Intégration des organisations et des SI, Adaptation du pilotage



www.conseil-dpc.com
Tél : 01 30 15 78 55

Bureaux : 3-5, boulevard Paul Emile Victor - 92200 Neuilly-sur-Seine
Siège : 5, rue du Chant des Oiseaux - 78360 Montesson

Achats Publics : de nouveaux espaces à conquérir

Pour réussir, la RGPP doit inclure les travaux dans ses efforts d'économies

Avec une Révision Générale des Politiques publiques, installée il y a presque 4 ans, entraînant un contexte budgétaire de plus en plus contraint, accompagnée d'une pression accrue de Bruxelles sur la dette publique, les administrations doivent désormais mettre tout en œuvre pour équilibrer leurs budgets. Les leviers activables sur la « recette », c'est-à-dire les impôts, étant restreints et politiquement sensibles, les enjeux se portent de façon majoritaire et logique sur un meilleur contrôle de la « dépense ». Où en est-on aujourd'hui ?

Les administrations sont encore insuffisamment préparées à la rationalisation des achats

Les entités publiques ne sont le plus souvent que faiblement armées pour faire face à cette exigence car elles disposent de peu d'outils d'optimisation de la demande et de grandes difficultés à cartographier de manière précise et

utilisable leurs dépenses.... Par ailleurs et globalement, la culture achat y est faible ou inégale car les agents ont en général peu d'expertise économique et connaissent mal les règles de gestion des entreprises. Les acteurs de la fonction achat / marché sont, de plus, dispersés au sein de multiples unités, ce qui ne permet pas le partage des compétences et des savoirs et les organisations en place ne permettent pas de donner de la visibilité sur l'ensemble de la dépense d'une même entité, limitant ainsi leur légitimité à pouvoir décider et agir. Notons également que dans ces organisations très « silotées », les prescripteurs, c'est-à-dire ceux censés définir le besoin public, se transforment le plus souvent en « acheteurs » et les « acheteurs » en simples rédacteurs de marché. Quant à la « relation fournisseurs » indispensable levier d'amélioration de la performance dans le privé, elle est, dans le secteur public encore « hors la loi » sous prétexte de « neutralité », sur des sujets cependant vitaux pour dialoguer et optimiser la dépense.

Certaines d'entre elles ont cependant passé le cap

Faces à ces rigidités lourdes de conséquences, certaines administrations ont déjà réagi et commencent à se doter de véritables services. La Ville de Paris a ainsi créé sa Direction Achat en 2009, la Ville de Lyon renforce sa structure achat en ce début d'année en regroupant le pôle achat et le pôle marchés publics en Direction de la Commande Publique et feu l'ACA devient en 2009 le SAE, Service des Achats de l'Etat. Plusieurs entités publiques commencent donc à organiser leurs achats en professionnalisant leurs acteurs, à organiser les relations acheteurs / prescripteurs, à mutualiser et rationaliser les besoins en matière de dépense. Chez celles-ci l'expertise achat n'est plus reléguée au second plan derrière une expertise juridique, seulement garante de la sécurité des marchés et encadrant le risque contentieux mais devient une fonction réellement autonome et efficiente.

Un grand absent dans l'optimisation des achats publics : les travaux pour 54 Mds / an

Pour autant, ces organisations achats et leur objectif de maîtrise de la dépense restent limitées à un périmètre d'intervention restreint. Les nouveaux services achats créés sont certes les champions des économies en matière de fournitures et services sur lesquels ils se sont déployés en priorité, mais quid des achats de travaux qui représentent plus de 60% du volume d'achat public ? Le véritable enjeu n'est-il pas dans la maîtrise de cette catégorie, qui reste encore aujourd'hui la citadelle imprenable des prescripteurs ? Peut-on sérieusement envisager que les objectifs ambitieux de 10 Mds € d'économies supplémentaires de la deuxième étape de la RGPP soient atteignables sans l'intervention des directions achats sur 54 milliards € (*) annuels de dépense en Bâtiments et travaux publics de l'Etat et des collectivités ? Chacun l'aura compris, ces dernières dépenses constituent le gisement principal des économies et pourtant celui-ci n'est pas traité. Les services achats sont en effet encore considérés illégitimes aux yeux des grands prescripteurs de travaux, prétendant que ceux-ci seraient trop techniques, trop complexes, trop risqués, bref des achats différents... Cette légitimité, certaines grandes entités publiques ont néanmoins décidé de la conquérir. La Direction des Achats de la Ville de Paris a ainsi, dès sa création, souhaité intégrer les achats de travaux : après les travaux d'infrastructures en 2010, la fin de l'année verra l'intégration des travaux de bâtiment. D'autres collectivités ou entreprises publiques, telles la Ville de Lyon, la RATP, le SAE travaillent en collaboration avec les prescripteurs travaux et testent différents leviers tels des allotissements fins pour minimiser les coûts liés à la sous-traitance, la revue des interfaces entre les lots, la généralisation des négociations jusqu'à 4 845 000 euros...

Les acheteurs publics doivent s'attribuer la maîtrise des dépenses de travaux

Les directions Achats publics ont un rôle primordial à jouer, bien au-delà de la « stratégie de marché » et leur collaboration avec les prescripteurs est nécessaire et légitime. La dimension TCO (coût total de possession), la

dimension durable de l'achat, le questionnement du juste besoin, la maîtrise des méthodologies d'analyse fonctionnelle, d'analyse de la valeur, la démarche lean (lutte contre les gaspillages) sont autant de leviers activables et performants pour les acheteurs.

Leur utilisation en phase amont, dès la conception, permettrait de s'affranchir de la plupart des contraintes pesant sur l'achat public. Les acheteurs ont également un rôle fondamental à jouer sur « l'aval ». Comme dans tout type d'achat, le suivi de la bonne application du marché est une clef. Les acheteurs doivent savoir être force de proposition pour la mise en place et le suivi d'indicateurs pertinents, ils doivent s'impliquer dans la négociation et le suivi des travaux supplémentaires et des avenants, et être les garants de la bonne application de tous les « leviers de marché ».

La réussite de la conquête du segment « achat de travaux » est la condition sine qua non de la reconnaissance de valeur ajoutée de la fonction. C'est vraisemblablement son principal indicateur. (*)Source : Ministère des Finances

Patrick de Coucy

Senior directeur du Pôle Conseil de BravoSolution France
www.bravosolution.fr



Des Lois de finances douces amères

Par Anne Colmet Daâge, Avocat Associée, Responsable du Centre d'Etudes Juridiques et Fiscales Ernst & Young Société d'Avocats

Comme l'on pouvait s'y attendre, les entreprises, comme les particuliers, ont vu leurs charges fiscales sensiblement augmenter par les lois de finances adoptées en décembre dernier.

Les contraintes budgétaires n'y sont pas étrangères et, si 10 milliards de recettes budgétaires ont été trouvés pour 2011, c'est peu en comparaison aux 60 milliards qui seront nécessaires pour respecter le pacte de stabilité financière sur les années 2012 et 2013.

Dans ce contexte, il est assez symptomatique de relever que c'est principalement au travers de taxes sectorielles ou locales que l'augmentation de la charge fiscale est la plus notable, au-delà même de l'alourdissement des cotisations sociales.

La France est l'un des pays où, tant par leur nombre que par le produit qu'elles génèrent, les taxes diverses représentent un coût fiscal considérable (il suffit pour s'en persuader de citer les taxes sur l'industrie pharmaceutique, la TASCOM2 sur les grandes surfaces, la TGAP3 sous ses neuf facettes etc.).

Dans ces conditions, il est tentant pour les gouvernements successifs d'augmenter la pression de manière ciblée au travers de l'instauration de nouvelles taxes sectorielles ou du rehaussement des impositions existantes, évitant ainsi une réaction unanime des acteurs professionnels. Dans le même ordre d'idées, les parlementaires s'attachent à préserver voire augmenter les recettes fiscales des collectivités territoriales dont ils sont issus.

I. Les modifications portant sur l'impôt sur les sociétés

Les principales mesures concernant les entreprises portent sur les dispositifs anti-abus introduits par amendements sénatoriaux. Dans ce contexte de rigueur budgétaire, la seule embellie porte sur la fiscalité des brevets.

Une amélioration notable du régime de la fiscalité des brevets et droits assimilés

- Les redevances versées entre entre-

prises liées, au sens de l'article 39-12, sont désormais déductibles du résultat fiscal de droit commun de l'entreprise concessionnaire alors même que ces redevances bénéficient, au niveau de la société concédante, du régime d'imposition au taux réduit de 15% prévu par l'article 39 terdecies.

- Les sociétés sous-concédantes peuvent désormais bénéficier de l'imposition au taux réduit à raison des redevances perçues lorsque la société concédante est une société étrangère ou un organisme de droit public non soumis à l'IS.

Cette dernière mesure devrait faciliter au premier chef les partenariats de recherche avec les organismes publics. Elle devrait également conduire les groupes à mener une réflexion sur la localisation de leurs droits de propriété intellectuelle.

Régime mère-fille : suppression de la possibilité de plafonner la quote-part pour frais et charges (QPFC) aux charges de toute nature

Il était jusqu'à présent possible de plafonner la QPFC (perçue au taux de 5%) sur les dividendes reçus au montant des frais supportés par l'actionnaire. Ce plafonnement est supprimé à compter des exercices clos à compter du 31 décembre 2010.

Crédit d'impôt recherche (CIR)

Le remboursement immédiat de la créance de crédit d'impôt recherche est certes pérennisé au profit des seules PME, JEL, sociétés nouvelles et entreprises en difficultés, mais le CIR subit quelques coups de rabot :

- Les dépenses de fonctionnement, jusqu'alors fixés à 75% des dépenses de personnel, sont désormais fixées à 75% des dotations aux amortissements éligibles aux CIR et à 50% des dépenses de personnel éligibles.
- Les taux majorés de 50% et 40% applicables les deux premières années, sont réduits à 40% et 35%.
- Les dépenses versées à des intermé-

diaires sont déduites des bases de calcul, en totalité lorsque la rémunération est proportionnelle à l'avantage attendu de la prestation, ou en partie soit sur la fraction excédant le plus élevé des montants de 15 000 euros ou de 5% des dépenses.

- Enfin, les dépenses de recherches confiées à des sous-traitants ne sont déductibles qu'à hauteur du triple des dépenses engagées en interne ou confiées à des organismes de recherche publics.

Un train de mesures dites anti-abus

Suppression du régime des plus et moins-values court terme sur les cessions de titres de participation réalisées entre sociétés liées

La réforme a pour objectif de prohiber la déductibilité du résultat de droit commun des moins-values de cession intragroupe en reportant l'imposition/la déduction à l'expiration du délai de deux ans. La déduction reste toutefois possible si, avant expiration de ce délai, les titres de la société cédée ne sont plus détenus par une société liée (changement de régime fiscal, cession à une société non liée etc.).

Distribution suivie de fusion : impossibilité de cumuler l'exonération des dividendes et la déduction de la moins-value court terme réalisée à l'occasion de la fusion de la société

Pour faire simple, le dispositif adopté organise deux modalités distinctes de neutralisation des opérations conduisant à cumuler exonération des dividendes et déduction des moins-values résultant de la perte de valeur correspondant à la distribution.

En l'absence d'intégration fiscale, la prise en compte de la moins-value réalisée par une société à l'occasion de l'échange de titres qu'elle détient, suite à une opération de fusion, entraîne la remise en cause de l'exonération des dividendes préalable perçus de la société absorbée.

En présence d'une intégration fiscale, lorsque les titres ont été détenus depuis moins de deux ans, le montant des dividendes neutralisés pour la détermination du résultat d'ensemble devra venir en minoration du prix de revient retenu pour la détermination des plus et moins-values de cession.

On ne peut que souligner, en s'en étonnant, que les opérations consistant en une distribution suivie de la fusion de la société distributrice par sa société mère (c'est-à-dire les opérations n'entraînant pas d'échange de titres), ne soient pas visées par le dispositif. Bien évidemment, ces opérations sont susceptibles d'être remises en cause sur le fondement de l'abus de droit.

Extension du dispositif de lutte contre la sous-capitalisation aux intérêts d'emprunts garantis par une entreprise liée

La limitation de la déductibilité des intérêts versés à des sociétés liées est renforcée puisque le texte assimile désormais aux intérêts versés à des entreprises liées, les intérêts d'emprunts contractés auprès d'un tiers mais garantis par une entreprise liée (ou par une entreprise tierce dont l'engagement est lui-même garanti par une entreprise liée au débiteur).

Sont toutefois exclus du dispositif :

- les obligations émises dans le cadre d'une offre au public au sens de l'article L 411-1 du Code monétaire et financier, et les obligations émises dans le cadre d'une réglementation étrangère équivalente ;
- les emprunts garantis par des créances sur le débiteur ou par des titres d'une société détenant directement ou indirectement le débiteur sous réserve toutefois que, dans ce dernier cas, la société dont les titres sont donnés en nantissement et la société débitrice soient membres du même groupe fiscal ;
- les emprunts contractés à la suite du remboursement d'une dette préalable, rendu obligatoire par la prise de contrôle du débiteur ;
- enfin, les emprunts contractés avant le 1er janvier 2011 sous réserve qu'ils aient été à l'occasion d'une acquisition de titres ou de son refinancement.

Ce nouveau régime nécessite de revisiter les modalités de financement au sein des groupes.

Aménagement des modalités d'imputation des crédits d'impôt afférents aux revenus de capitaux mobiliers

Le nouveau dispositif vise à mettre fin aux opérations d'aller-retour sur titres au moment du détachement du coupon dans le seul but de permettre l'utilisation du crédit d'impôt, en minorant la base d'imputation du crédit d'impôt des charges engagées pour l'acquisition du revenu et des moins-values réalisées lors du rachat des droits par leur détenteur initial ou toute autre société liée.

II. Des réformes significatives en matière de fiscalité locale

Après la réforme de la taxe professionnelle en 2009, c'est désormais à la réforme des valeurs locatives foncières des locaux commerciaux que le législateur s'est attelé, réforme dont les contours et les conséquences financières ne seront toutefois connus qu'à l'issue d'une période de test pour entrer en vigueur en 2014.

Parallèlement le législateur a profondément réformé les taxes d'urbanisme en simplifiant certes le dispositif, puisque deux taxes se substituent aux huit taxes existantes et aux multiples participations d'urbanismes, mais en élargissant l'assiette.

Enfin, pour les entreprises situées en Ile-de-France, notons que le financement du Grand Paris se traduit, là encore, par une augmentation sensible de la taxe sur les bureaux en Ile-de-France (hausse de plus de 40% des tarifs corréée à une augmentation de l'assiette notamment par la prise en compte de toutes les surfaces de stationnement).

III. Quant à la contribution économique territoriale (CET), il semble que, pour les parlementaires à tout le moins, le cadeau fait à l'occasion de la suppression de la Taxe Professionnelle était trop beau.

En effet, au-delà de multiples ajustements techniques, la principale modification tient à la prise en compte du chiffre d'affaires cumulé des différentes sociétés appartenant à un groupe fiscal intégré pour le taux de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Toutes les sociétés membres d'une intégration fiscale verront donc leur cotisation 2011 augmenter lorsque leur chiffre d'affaires propre est inférieur à 50 millions d'euros.

Par ailleurs, le texte supprime différentes optimisations traditionnellement liées aux restructurations.

Ainsi, et à titre illustratif, une société nouvelle, bénéficiaire d'un transfert d'activité, ne pourra plus être exonérée

de CVAE au titre de l'année de l'opération alors même qu'elle n'exerçait aucune activité imposable au 1er janvier.

Les modalités de calcul du plafonnement à la valeur ajoutée en cas de restructuration sont également aggravées, avec pour objectif de supprimer les possibilités de plafonnement à l'occasion de restructuration réalisée en début d'année.

Pour finir, les entreprises soumises aux IFR4 voient, d'une part leur cercle s'élargir par l'instauration d'un IFR hydrocarbures, d'autre part le taux des IFR éoliens, hydroliens et photovoltaïques multiplié par 2,4.

IV. La TVA échappe à ce tableau dans les limites de ce qu'autorise le cadre européen.

Ainsi, au-delà de la suppression du forfait sur les offres triple-play imposée par la Commission européenne, saluons, d'une part la légalisation de la neutralité des cessions de créances, un temps compromise par la jurisprudence du Conseil d'Etat et, d'autre part, l'instauration d'une consolidation de paiement au sein des groupes qui, si elle ne réduira pas les charges déclaratives, permettra en revanche un gain de trésorerie.

Pour ce qui concerne la trésorerie, signalons enfin que les amortissements exceptionnels (sur 12 mois) sur les investissements dits écologiques qui expiraient fin 2010 n'ont pas été prorogés.

Conclusion

Pour finir, dans une période où les discours fleurissent sur la faible contribution des entreprises au budget de la nation, il devient urgent que les directions fiscales et/ou financières, à défaut de gérer directement les taxes diverses supportées par leurs groupes, soient en mesure d'en mesurer le coût global.

En effet, cette information, faute d'être consolidée, interdit une gestion effective et proactive de ces impositions qui alourdissent sensiblement la charge fiscale globale.

ERNST & YOUNG
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

VOTRE GESTION FINANCIÈRE EST À LA FOIS STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE. NOUS POUVONS VOUS DONNER DE NOUVELLES PERSPECTIVES.

Les professionnels de la finance d'aujourd'hui ont besoin, pour faire face aux défis qu'ils rencontrent dans leur activité, d'applications qui associent gestion financière, reporting et gestion de la performance. Pour savoir comment Infor peut les y aider, n'hésitez pas à nous contacter.

**Contactez nous au 01 47 95 68 63
ou sur marketing.fr@infor.fr**

INFOR™

transavia.com choisit la solution de gestion de la performance d'Infor pour piloter ses activités

Infor, l'un des principaux fournisseurs de solutions logicielles au service de plus de 70 000 clients, annonce que transavia.com, compagnie aérienne française récente en forte croissance, vient de choisir sa solution Infor PM (Performance Management) dans le cadre d'un projet visant à se doter d'un outil de pilotage de ses activités.

Fondée fin 2006 sous la houlette du groupe Air France-KLM, notons que transavia.com est une compagnie aérienne française indépendante, à la structure et au prestige identiques à ceux de transavia.com aux Pays-Bas. Elle effectue des vols au départ de Paris-Orly Sud, Nantes, Lyon et Marseille et s'adresse tant au marché des vols loisirs non réguliers qu'aux services de ligne, assurant des liaisons à bas prix, principalement vers des pays du bassin méditerranéen.

Avec un rythme de développement extrêmement soutenu depuis sa création en 2007, transavia.com avait pour principal objectif d'être capable de produire, à tout moment et indépendamment de son système de gestion comptable, des scénarios et des états modélisés, afin de piloter au plus près le développement de ses lignes aériennes.

Fabienne Barouillet, Directrice Administrative et Financière de transavia.com, témoigne : «déjà équipé des solutions Infor FMS Anael Finance et Infor FMS Anael RH pour la gestion de notre comptabilité, ainsi que pour celle de notre paie et de nos ressources humaines, Infor s'est naturellement imposé comme un partenaire de choix.»

Au-delà de l'établissement de son budget annuel, la compagnie souhai-

tait notamment pouvoir passer plus de temps à l'analyse de ses données chiffrées qu'à la production de rapports et était à la recherche d'une véritable solution décisionnelle, à un coût abordable au regard de ses capacités d'investissement.

Fabienne Barouillet conclut : «pour l'heure et alors que des ajustements continuent à être apportés suite au déploiement de la solution, nous espérons à terme gagner en temps, en souplesse et en fiabilité au niveau de la gestion de nos données et disposer ainsi des moyens nécessaires à l'analyse de la rentabilité des nos lignes existantes, ainsi qu'à l'établissement de simulations lors de l'ouverture de nouvelles lignes.»

IFRS 9 : premiers éléments de réflexion

L'IAS 39, qui régit le traitement des instruments financiers, a célébré ses 10 années d'existence en janvier 2011. Cette norme, malgré les nombreux amendements et autres révisions opérées, n'aura pas résisté à la plus grande crise financière intervenue depuis celle de 1929. Alors qu'à sa création, cette norme faisait la part belle à la juste valeur, seule capable de donner « une image fidèle et sincère » de la situation financière et du patrimoine d'une société, c'est cette même juste valeur qui trouve en partie son origine dans son ultime modification : l'IFRS 9.

La crise financière avait déjà fortement écorné en 2008 le sacro-saint principe de juste valeur des deux côtés de l'Atlantique ; la crise des « subprimes » avait en effet fait réagir le régulateur américain, le FASAB (Federal Accounting Standards Advisory Board), qui autorise depuis, dans certains cas, des reclassements de portefeuilles évalués à la juste valeur vers des portefeuilles évalués au coût.

Cette modification avait engendré une réaction de la part du régulateur européen, l'IASB (International Accounting Standards Board) ; sous pression des gouvernements et des banques au motif de risque réel de distorsion de concurrence entre établissements américains et européens, il avait dû adopter un amendement similaire autorisant, à compter du 1er juillet 2008, les reclassements des titres vers les catégories de prêts et créances non évalués à la juste valeur.

Cet amendement fut massivement utilisé par les banques européennes en 2008 : le groupe Dexia reclassant près de 100 milliards d'euros, Commerzbank 90 milliards d'euros... Ce même amendement fut également utilisé lors des différentes crises sur dettes souveraines survenues au cours des 2 dernières années.

IFRS 9

L'IASB, qui travaille depuis longtemps sur l'IFRS 9, a publié le 28 octobre 2010 la (deuxième) version définitive de sa nouvelle norme qui complète sa première version publiée le 12 novembre 2009. Cette norme finalise la première des 3 phases prévues par l'IASB et porte exclusivement sur la classifi-

cation et l'évaluation actifs et passifs financiers. Les autres développements toujours en cours portent sur :

- Instruments financiers : dépréciation, pour lequel l'IASB avait publié un document complémentaire « Instruments financiers: Dépréciation » en janvier 2011.

- Comptabilité de couverture : un projet de la comptabilité de couverture a été publié en décembre 2010.

Ces deux phases sont en cours de « nouvelles » délibérations, leur période de commentaires ayant pris fin respectivement le 1er avril et le 9 mars 2011.

Au vue des travaux déjà publiés, si on appréciera :

- la volonté affichée du régulateur de simplifier les règles existantes, on pense notamment au résultat de la première phase, et particulièrement au classement des actifs désormais évalués au coût amorti ou à la juste valeur en fonction de leur mode de gestion et des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie associés, supprimant par là même les 4 catégories existantes et leurs spécificités propres (règles d'évaluations, d'enregistrements, possibilités de couverture, « Tainting rule »...).

- l'objectif affiché de la comptabilité de couverture, qui est de présenter « l'effet des activités de gestion des risques d'une entité »,

- la prise en compte des pertes potentielles en lieu et place des pertes réalisées (nombre d'observateurs avaient en effet critiqué la constitution de pertes bien tardives et avec, comme corollaire, leur importance au démarrage de la crise des « subprimes »).

On s'interrogera d'avantage sur :

- le maintien de l'option juste valeur pour les passifs financiers, maintenant par là même la règle du « qui perd gagne », même si le régulateur propose, cette fois, de séparer la composante risque de crédit propre, enregistrée en élément des fonds propres (« OCI »), des autres composantes enregistrées en résultat.

- la limitation des possibilités de couverture aux risques pouvant affecter le compte de résultat, entraînant potentiellement par là même une volatilité excessive des fonds propres d'une entité et, à notre sens, en contradiction

avec l'objectif de refléter la politique de gestion des risques de celle-ci.

- le fait de considérer le risque de crédit comme une composante de risque non éligible à la couverture ; l'IASB arguant des difficultés d'identifier et mesurer cette composante. En l'état, cette limitation nous paraît être en contradiction totale avec ce que l'IASB demande aux sociétés d'effectuer dès lors qu'elles valorisent leur propre dette à la juste valeur. Pour rappel, l'IASB demande, en cas de valorisation de passif à la juste valeur, de séparer la composante risque « crédit propre » (enregistrée en « OCI ») des autres composantes (enregistrées en résultat).

- Les difficultés opérationnelles à passer d'un modèle de pertes avérées « incurred losses » à un modèle de pertes attendues « expected losses ».

En plus de ces éléments, on aurait également souhaité une plus grande convergence entre les normes comptables internationales et les normes réglementaires et prudentielles, notamment concernant la reconnaissance des couvertures et les modèles d'estimation de pertes attendues. En outre, le passage à la norme IFRS 9 en l'état n'aura pas d'impact sur les éléments constitutifs du portefeuille de négociation prudentiel qui restera propre à la directive 2006/49/CE.

L'IFRS 9 sera applicable aux exercices à compter du 1er janvier 2013. Notons tout de même que l'application ne pourra intervenir pour les entreprises européennes qu'après l'adoption de la Commission européenne sur conseil de l'EFRAG (l'European Financial Reporting Advisory Group). Parions que les nombreuses réflexions en cours devraient modifier encore substantiellement l'IFRS 9, mais, compte tenu des impacts opérationnels et systèmes importants, cette date semble dès à présent très proche ; aussi des travaux préalables devront être entrepris rapidement.

Benoît Becker

Senior Manager CFO Services
Kurt Salmon Luxembourg S.A.

Kurt Salmon 

UNIT4

CODA

UNIT4 CODA est spécialisé dans l'édition de progiciels pour les directions comptables et financières depuis plus de vingt ans et propose une gamme de produits évolutifs et adaptables offrant une réponse globale aux besoins des entreprises, depuis les solutions de comptabilité jusqu'aux outils décisionnels et de contrôle des processus. Ces progiciels, associés au savoir-faire de ses consultants, permettent à UNIT4 CODA d'accompagner ces directions non seulement dans leurs opérations quotidiennes, mais également dans leurs décisions stratégiques.

L'offre UNIT4 CODA s'appuie sur trois piliers : Financials pour la gestion comptable et financière, CODA Analytic Explorer pour la collecte, l'analyse et la modélisation des données et enfin CODA Control, véritable suite d'outils de gouvernance et de gestion des réglementations, accompagnant l'en-

treprise dans ses processus d'automatisation des procédures, de gestion des risques, d'audit interne et de mise en conformité.

CODA, la solution de gestion comptable et financière haut de gamme, propose aux grandes et moyennes entreprises des solutions de gestion financière, d'analyse et de gestion des processus opérationnels. Celles-ci se distinguent par leur architecture LINK™, qui assure aux directions financières une démarche de gestion du changement applicatif « sans compromis », car elle permet d'ajouter ou de modifier des systèmes de gestion et de les intégrer aisément dans la solution financière la plus fiable du marché.

UNIT4 groupe dont dépend UNIT4 CODA crée, commercialise et met en œuvre des solutions évolutives pour les sociétés en pleine croissance. L'ambition du groupe UNIT4 est de devenir la

référence dans l'édition de progiciels de gestion en proposant des solutions capables d'accompagner de façon simple, rapide et économique la mutation des sociétés. UNIT4 propose une large gamme de produits adaptée aux différents secteurs d'activités et répondant aux besoins et différentes tailles d'entreprises.

Le siège de la société est basé à Slie-drecht, aux Pays-Bas. UNIT4 compte environ 3450 salariés.

Pour les entreprises dont l'activité principale est le service, la suite progicielle Agresso Business World, est reconnue comme la solution avec « le coût total du changement » (Total Cost of Change) le plus bas. Ceci grâce à l'architecture VITA™, qui permet des changements au fil de l'eau, en évitant les dépenses classiques de services et d'informatique qui peuvent représenter d'énormes budgets chaque année.

Les modes de travail évoluent... l'immobilier de bureau doit changer aussi !

Par Alexis Motte, Président de Mobilitis



La révolution technologique de ces dernières années conduit à une transformation profonde et irréversible des modes de travail dans le tertiaire et du rapport des salariés à l'entreprise.

Cette transformation conduit à une vision nouvelle de l'immobilier des entreprises et à la nécessité d'aborder d'une façon différente leurs projets immobiliers.

Le travail se nomadise et s'affranchit des notions de distance, de temps et de lieu

Les nouveaux modes d'échange – email, chat, web conference – ainsi que les nouveaux outils d'échange – ordinateurs portables, smartphones, réseaux IP ou Wi-Fi – permettent de s'affranchir du lieu où accomplir une tâche, de la distance et aussi du temps. Un email s'envoie de n'importe où et à n'importe quelle heure.

Ceci induit également un mélange

plus important du temps de travail et du temps de la vie privée. Répondre à un message dans les transports ou prendre un appel professionnel urgent quand on est à la caisse du supermarché n'offusque plus personne, comme réserver une table au restaurant quand on est au bureau.

Entre réunions, rendez-vous extérieurs, travail professionnel accompli hors du lieu de travail, ou échanges avec des collègues à un endroit autre que son bureau, le salarié du tertiaire passe de moins en moins de temps à son poste de travail. Même s'il existe un fort écart entre un consultant en informatique et une fonction support de type comptabilité, la moyenne s'établit aujourd'hui à moins de 50%.

Pour ce salarié nomade, un système informatique et téléphonique performant s'impose. En parallèle, le besoin en espace physique privatif sur le lieu de travail, en résumé le bureau indivi-

duel ou partagé à deux ou trois, diminue considérablement au profit d'espaces supports mutualisés dans lesquels chacun va se déplacer en fonction de ses différentes tâches. Passer un appel confidentiel, à travailler à deux ou à plusieurs, recevoir un visiteur, échanger de façon formelle ou informelle, se détendre, se concentrer dans un espace bibliothèque... une multiplicité de lieux propices doivent être proposés. L'environnement de travail se transforme ainsi selon les outils de travail disponibles, les évolutions sociologiques et économiques, l'organisation et les besoins des entreprises.

Modularité des espaces et fidélisation des salariés

A l'ère de l'économie de la connaissance, d'organisations pyramidales ou en réseaux, les entreprises passent à des structures de type matricielle ou en réseau, qui se réajustent à volonté en fonction des impératifs de l'activité.

L'environnement du travail constitue un support à l'organisation du travail. Dans un contexte où les entreprises se doivent d'être de plus en plus agiles, il leur faut des espaces de travail modulaires et flexibles.

Aujourd'hui de nombreuses générations se chevauchent dans le monde du travail. Les nouvelles générations ont des attentes différentes et une nouvelle façon d'aborder la relation au travail, la notion de bien-être est plus importante.

Mais comment permettre à ces salariés du vingt-et-unième siècle de s'y retrouver dans un environnement professionnel où les repères traditionnels s'effacent ? L'immobilier de l'entreprise se fait ressource du travail, il doit aussi permettre à chacun de s'y ressourcer. Constitué et géré comme une offre de services, il doit refléter les valeurs, la culture de l'entreprise.

Fidéliser ses salariés devient pour elle un enjeu majeur. Cela s'effectue au travers de la qualité des infrastructures proposées, du mode de management et de la gestion des ressources humaines, mais aussi d'autres prestations qui vont faciliter les journées de chacun, permettre d'harmoniser sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Ce

point devient d'autant plus crucial que l'engorgement des transports dans les grandes villes contribue à faire de l'emploi du temps de tous un casse-tête.

Prestations de restauration, conciergerie, activités sportives ou culturelles, formations... représentent autant de moyen de renforcer les liens entre le salarié et son entreprise, mais aussi de développer les relations sociales entre les salariés, de faire vivre le collectif d'hommes et de femmes qui font la force d'une entreprise.

Le meilleur outil de production au meilleur coût

Telle est l'équation à résoudre pour toute organisation économique censée dégager des profits. L'immobilier au sens global du terme – c'est-à-dire incluant loyers, taxes, exploitation et aménagements – représente le deuxième poste de coût dans le tertiaire après les salaires. Entre les deux se dégage un autre volet de dépenses, les équipements informatiques, les services à la personne, les budgets d'accompagnement humain et social.

La part la plus importante des coûts directs de l'immobilier est constituée par les loyers. Mais si l'on choisit une implantation uniquement en fonction du prix du mètre carré et dans une seule logique de réduction des superficies, le risque de payer cher ce choix en termes de désengagement et de perte de performance des équipes est élevé.

Une démarche de stricte optimisation des superficies autant que l'absence de stratégie immobilière définie sont vouées à l'échec.

Définir un projet d'entreprise avant de choisir un immeuble

L'immeuble idéal n'existe pas et le choix final d'une implantation reste la suite d'un ensemble d'arbitrages. Mais ces arbitrages doivent être fondés sur des motifs pertinents pour parvenir à la meilleure solution immobilière globale.

Donner un sens à un projet immobilier, telle est la clé de sa réussite.

Cela signifie définir un projet d'entreprise avant de choisir un immeuble, en se posant quelques questions fondamentales, sans a priori : Quels sont nos objectifs ? Comment sommes-nous

organisés aujourd'hui et comment souhaitons-nous être organisés demain ? Comment travaillons-nous aujourd'hui et comment pouvons-nous travailler autrement demain ? Quelle image souhaitons-nous donner au marché, à nos clients, à nos équipes ? Quel pouvoir d'attractivité pour nos futurs talents ? Quelle place pour le développement durable ? Quels moyens nous donnons-nous pour y parvenir ?

Les réponses ne s'improvisent pas, concevoir et comparer différents scénarios non plus. Cela nécessite du temps, autant que la conduite du projet immobilier. Un projet immobilier se réussit alors même qu'il n'est pas encore lancé.

Centres de services partagés

Par Vincent Lieffroy, Chargé de Stratégie Marketing de l'Offre chez Qualiac

Commençons par un rappel et définissons donc ce qu'est un centre de services partagés.

Un centre de services partagés est une entité interne à un groupe, entreprise ou organisation. Cette entité interne est au service exclusif d'autres entités du groupe, pour lesquelles elle réalise des opérations. Il s'agit donc de centraliser et de mutualiser une fonction et des moyens. Potentiellement tout type de fonction ou de service peut faire l'objet d'un centre de services partagés : la gestion financière, la gestion des ressources humaines, l'administration des ventes, les services informatiques en sont quelques exemples.

L'origine des centres de services partagés peut être explicitée de multiples façons : par exemple, recherche constante de gains de productivité, optimisation de la qualité de service, amélioration des processus. Bien entendu, cette volonté découle de la stratégie de l'entreprise. Plusieurs façons d'y répondre sont en effet possible : externalisation (business process outsourcing) ou délocalisation de fonctions ou services (offshore), ou bien encore mise en place de centres de services partagés.

A l'origine, seuls les groupes et les entreprises multinationales étaient

fruits de centres de services partagés. Or, on constate à présent que des organisations de taille moindre mettent également en place des CSP. Dans le même ordre d'idée, au-delà du secteur privé, d'autres organisations ont mis en place des centres de services partagés. Car c'est bien la recherche d'efficacité en termes organisationnels qui sous-tend cette démarche, qui n'est donc pas le seul apanage des entreprises.

La décision d'avoir recours à des centres de service partagés s'inscrit également dans un contexte mouvant : internationalisation, croissance et concentration. En outre, les tensions économiques de ces dernières années incitent tout particulièrement les organisations à plus d'efficacité, à la mise en œuvre de procédures performantes et des outils qui les accompagnent. Centraliser une fonction qui se met au service de plusieurs entités est un réel choix organisationnel, qui découle d'une stratégie évoquée plus haut. Choix qui va permettre un pilotage et un contrôle au plus juste des activités proposées par le centre de services partagés.

De surcroît, au-delà d'une vision monolithique, force est de constater qu'aujourd'hui il est possible de mettre en place plusieurs centres de services partagés au sein d'une même organisation. Cela peut répondre à différentes motivations : par exemple un découpage géographique de l'organisation, ou encore un découpage fonctionnel.

Il est vrai que les gains et avantages constatés sont particulièrement attractifs : une harmonisation des processus de gestion, une adoption des meilleurs pratiques, un niveau d'expertise particulièrement élevé, une fluidification des échanges d'informations au sein de l'organisation, une amélioration de la satisfaction client (interne et externe), un pilotage et une maîtrise permanente des coûts du centre de services partagés. Le tout alimenté de façon permanente par un processus d'amélioration continue. De nouvelles orientations telles que le lancement d'une nouvelle activité ou bien encore l'acquisition d'une entité seront en outre grande-

ment facilités par l'utilisation de centres de services partagés.

Quid des outils ? Car ce sont bien les technologies modernes qui permettent la mise en place de centres de services partagés efficaces et à même de remplir leurs missions. Ces outils agissent comme des catalyseurs dans la mesure où leur conception et leur architecture sont au service d'organisations complexes et décentralisées.

En effet, les logiciels de gestion, tels que les ERP, doivent savoir gérer de façon très souple les droits d'accès pour les utilisateurs, tant en termes de fonctionnalités que de périmètres de responsabilités. C'est un aspect fondamental et indispensable. Ceci va de pair avec une gestion rigoureuse de la vie des données : il doit être possible à tout moment d'y accéder et de les modifier le cas échéant. Naturellement, l'outil doit proposer des fonctionnalités de traçabilité et d'historisation puissantes, garantissant un très haut niveau de sécurité.

On peut rajouter que la possibilité d'offrir des flux d'informations, de données et de décisions entièrement dématérialisés participe de l'efficacité des centres de services partagés. Pouvoir, par exemple, signer des commandes de façon électronique ou bien encore approuver un budget de la même façon garantit la fluidité des décisions et des gains mesurables par rapport à un traitement papier. Le retour sur investissement de ces processus ainsi que leur rapidité d'exécution est aisément démontrable.

Dans le même ordre d'idée, les logiciels de gestion doivent offrir la possibilité de gérer différentes catégories de processus. Car il est bien évident qu'une organisation, quelle que soit sa taille, peut être organisée de différentes façons pour un même processus. Ainsi, le flux de gestion des fournisseurs sera organisé différemment en fonction du type ou du montant de la commande. Allons plus loin : ce même processus pourra être traité différemment selon l'entité concernée. Et ceci vaut tant pour la fonction finance que pour les ressour-

ces humaines, les achats, l'administration des ventes, la gestion de projet etc. La liste des fonctions pouvant être organisée en centres de services partagés, rappelons-le, est potentiellement infinie.

Enfin, un autre pré-requis important, et non des moindres, pour ces outils consiste à pouvoir gérer des volumes de données très importants. Ceci vaut pour les grandes organisations et aussi pour celles de taille moindre : en effet, s'il existe généralement bien un lien direct entre taille et volume de données, il arrive parfois également que des organisations plus modestes aient également de grandes volumétries de données à gérer. Cela peut avoir un lien avec leur secteur d'activité mais pas nécessairement ! En outre, cela permet d'envisager sereinement l'avenir : une croissance exponentielle de l'organisation est donc tout à fait envisageable, qu'elle soit organique ou externe.

On le voit, les centres de services partagés constituent une réponse efficace à de nombreuses problématiques rencontrées par les organisations de nos jours. Naturellement, ceci découle d'une stratégie clairement définie et communiquée. Tout comme la réorganisation des services concernés. Pour finir, rappelons que la mise en place de centres de services partagés ne saurait se faire sans l'utilisation de logiciels de gestion communs, garants de leur efficacité et de leur apport de valeur auprès de l'organisation.





Robert Half[®]
Finance & Comptabilité

Professions Comptables, quel avenir à 10 ans ? *Pénurie ou surpopulation ?*



Au premier trimestre 2011, l'Académie des Sciences Comptables et Financières et Robert Half International France, cabinet de recrutement spécialisé en Finance et Comptabilité ont organisé une conférence réunissant un collège d'experts pour tenter de répondre à cette problématique. Quel est l'avenir de la filière comptable à l'horizon 2020 ?

La profession va-t-elle vers une pénurie ou une surpopulation ? Les changements importants de l'environnement normatif et la révolution des systèmes d'informations comptables et financières au cours de la dernière décennie ont eu un impact certain sur les profils et les métiers de la comptabilité. Bénéficiant d'une image d'experts, les professionnels des métiers comptables font face aujourd'hui à un marché du recrutement contrasté, notamment entre grands groupes, PME et cabinets d'expertise comptable.

Les ressources comptables recherchées et disponibles ne seront plus les mêmes d'ici à 2020

Au sein des grands groupes, une révolution est clairement engagée depuis 5 ans avec la création de CSP (Centres de Services Partagés). L'implication grandissante des systèmes d'informa-

tion et de communication et l'adaptation à l'évolution des normes en vigueur font évoluer à grand train les directions comptables. Les effectifs dédiés à la comptabilité transactionnelle vont significativement baisser voire disparaître dans ces grands groupes. Au sein des ces grandes organisations, 85% des comptables se consacrent à la comptabilité transactionnelle, qui tendra à se réduire significativement, voire à disparaître. L'évolution se fera davantage vers la maîtrise de l'outil et la gestion des flux. Les Directions des Ressources Humaines, à l'instar de celles de quelques grands groupes, doivent anticiper ces évolutions et mettre en place de nouvelles stratégies visant à former et fidéliser ces populations souvent négligées auparavant.

La situation est toute autre dans les PME, constituant la majorité du tissu entrepreneurial français, qui emploient un ou plusieurs comptables. Au sein des PME, la comptabilité « traditionnelle » a encore de belles heures devant elle. Les profils comptables concernés montent en expertise alors que le contenu de leurs fonctions reste « traditionnel ». Toutefois, dans les 10 prochaines

années, hormis l'émergence d'outils ou l'application de nouvelles normes, les PME ne connaîtront pas la même (r)évolution que les grandes organisations. Les PME assurent un avenir plutôt ensoleillé à la filière comptable. En effet, compte tenu de leur taille, ces entreprises proposent à leurs comptables un travail extrêmement complet et varié. C'est clairement une fonction stratégique au sein de ce type d'organisation.

Du côté des cabinets d'expertise comptable, les seuls bémols sont la fidélisation des collaborateurs (certains d'entre eux y font leurs premières armes pour mieux rejoindre le monde de l'entreprise) et le vieillissement de la population. Force est de constater que l'évolution de la pyramide des âges observée ne semble pas pouvoir être compensée par le niveau de jeunes diplômés arrivant sur le marché car seuls 50% des diplômés rejoignent effectivement un cabinet d'expertise comptable.

Une formation adaptée aux enjeux de demain conjugée à un regain d'intérêt pour la profession

Les programmes académiques de la formation de la filière comptable dans le monde universitaire montrent qu'ils ne peuvent pas changer aussi vite que l'environnement normatif voire économique. Cependant, il apparaît que les promotions bénéficiant du diplôme d'expertise comptable tiennent plutôt compte des mutations de ce monde. Le relais est pris également par les entreprises pour former en continu les collaborateurs, notamment sur la maîtrise des nouveaux outils.

L'actualité des grands scandales financiers comme l'affaire Enron a eu paradoxalement un impact positif sur la filière comptabilité, particulièrement auprès des jeunes diplômés des grandes écoles de commerce. Ce regain d'image intervient en parallèle au sein des entreprises : les dirigeants d'entreprises ont repris conscience de l'enjeu stratégique que représente la comptabilité.

Recrutement : la population comptable ne connaît pas la crise

Les professionnels des métiers comptables ne connaissent pas la crise quel que soit le contexte économique. En effet, depuis la crise, les volumes d'offres n'ont pas baissé et sont équivalents à ceux des années fastes. Les rémunérations (fixe + variable) ont également bien 'résisté'.

Alors qu'elles voient de plus en plus dans leurs comptables de véritables business partners, les entreprises en ont une meilleure image tout en nourrissant des attentes renforcées. Auparavant, les sociétés prenaient traditionnellement et principalement en compte un socle de formation référent, une expérience (les profils ayant travaillé dans un cabinet d'expertise comptable sont particulièrement appréciés), la maîtrise des systèmes d'information, la connaissance des normes, la maîtrise de l'anglais, notamment pour les postes impliquant un volet management) et enfin de la rigueur, de la méthodologie et de l'organisation. A ces critères s'ajoutent désormais une exigence forte en capacités d'analyse et d'anticipation, une polyvalence technique de plus en plus large, des talents de communication et la capacité à animer une équipe et/ou un projet.

Face aux entreprises, se trouvent des candidats que le nom d'une société ne suffit plus à attirer... Ces profils, au-delà d'un contenu de poste intéressant, recherchent de réelles perspectives d'évolution (1/3 des candidats reçus par notre cabinet déclarent être en recherche d'emploi ou à l'écoute du marché par manque de perspectives au sein de leurs entreprises actuelles) ainsi qu'un emploi/une fonction leur permettant de gérer une mission du début à la fin (la parcellisation des tâches nuit à l'attractivité).

Tout ceci doit être observé à l'aune de la montée en puissance des CSP. Bien entendu, ceux-ci offrent potentiellement plus d'évolution de carrière. Mais

il y a peu d'élus appelés à diriger ces équipes. Certains éléments peuvent également se sentir perdus dans de telles organisations qui ont rarement taille humaine et souvent régissent leurs équipes en scindant très strictement chaque tâche.

PME et cabinets d'experts-comptables, des employeurs stratégiques à l'avenir

Compte tenu des évolutions démographiques, le nombre de jeunes diplômés exerçant en cabinets d'expertise comptable ne suffira pas à remplacer les experts comptables issus de la génération du Baby-Boom.

Fabrice Coudray,
Directeur chez Robert Half International France

A propos du groupe Robert Half :

- Fondé en 1948,
- Leader mondial du recrutement temporaire et permanent spécialisé,
- Coté à la Bourse de New York,
- Implanté en France depuis 1989,
- Intervient sur tous les métiers de la finance, de la comptabilité, de la banque, de l'assurance, du juridique et fiscal ainsi que de l'assistanat et du secrétariat,
- Présent à Paris, La Défense, Versailles, Saint-Denis, Massy, Lyon, Nantes, Lille et Aix-en-Provence,
- Compte plus de 360 bureaux dans le monde (Etats-Unis, Canada, Europe, Australie, Asie, Nouvelle-Zélande)

Robert Half International a été élue entreprise où il fait bon travailler par Best Workplaces édition 2011.

www.roberthalf.fr

Pour suivre Robert Half sur Twitter : <https://twitter.com/RobertHalfFR>

La réforme de la fiscalité du patrimoine

Par Maître Pierre SOULIGNAC, avocat associé du Cabinet ALTAJURIS COTEG & AZAM Associés à TOULOUSE

Présentation

A la demande du Président Nicolas SARKOZY qui avait annoncé en novembre 2010 «une vraie réforme» de la fiscalité du patrimoine, le gouvernement a présenté le 11 mai 2011 son projet de réforme.

L'examen de ce texte aura lieu en juin, pour un vote et une publication de la loi à mi juillet 2011.

Examinons les principales dispositions de cette réforme.

1 - La réforme de l'ISF : Tous gagnants

La réforme touche l'ensemble des redevables de l'ISF.

ISF 2011

La traditionnelle déclaration du 15 juin n'aura à être déposée qu'au 30 septembre 2011, date jusqu'à laquelle il sera possible d'effectuer les souscriptions au capital des PME et les dons ouvrant droit à la réduction ISF.

Mais les détenteurs d'un patrimoine taxable inférieur à 1.300.000 euros obtiennent mieux qu'un simple report : ils seront affranchis de l'ISF 2011.

Les autres devront encore une dernière fois cotiser sur la base du barème progressif s'échelonnant de 0.55 % à 1.8 % y compris sur la tranche de leur patrimoine s'étendant de 800.000 à 1.300.000 euros.

Attention donc au contribuable dont

le patrimoine est autour du seuil de 1.300.000 € : soit il est juste en dessous et il sort de l'ISF, soit il est juste au-dessus et il demeure assujéti pour une cotisation d'au moins 2.750 euros ...

Le plafonnement de l'ISF joue une dernière fois lorsque le total formé par l'ISF 2011 et l'impôt sur les revenus 2010 excède 85 % des revenus de ladite année.

ISF 2012

Les caractéristiques essentielles du régime actuel seront maintenues : règles d'assiette, exonération et notamment celle des biens professionnels, réduction au titre des investissements dans les PME et des dons.

Mais de substantiels changements sont introduits :

- Le seuil d'assujettissement

Le seuil d'assujettissement à l'ISF passe à 1.300.000 euros et ce seuil sera rehaussé chaque année comme la limite de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu.

- Dès le premier euro

L'impôt cessera d'être calculé par tranches pour frapper à un taux unique l'intégralité du patrimoine taxable : 0.25, % s'il est inférieur à 3 millions d'euros, 0.50 % s'il atteint ou dépasse ce montant.

Pour que personne ne soit perdant, un

système de décote est prévu à l'entrée dans l'ISF et autour du seuil d'application du taux de 0.50 %. Sous 1.4 million, le redevable sera allégé de la différence entre 24.500 euros et 7 fois l'ISF calculé au taux de 0.25 %, ce qui réduira à 1.500 euros l'impôt dû sur 1.3 million (moins que les 2.750 euros encore dus en 2011) ; à 2.500 euros l'impôt dû sur 1.35 million (contre 3.105 euros en 2011).

Une décote s'appliquera entre 3 millions et 3.2 millions d'euros égale à la différence entre 120.000 et 7.5 fois l'ISF calculé à 0.50 %. Elle réduira à 7.500 euros l'impôt dû sur 3 millions (l'ISF au taux de 0.25% sur 2.9 millions sera de 7.250 €) et à 11.750 euros l'impôt dû sur 3.1 millions (sans décote, l'impôt aurait atteint 15.500 €).

Ce nouveau mécanisme (avec sa décote) allège ainsi l'imposition pour tous les patrimoines.

- Facilité de déclaration

Au dessous de 3 millions d'euros, le redevable n'aura plus à souscrire la déclaration développée et se bornera à porter le montant de son patrimoine taxable dans une case créée à cet effet sur la déclaration annuelle de revenu.

L'ISF sera payable à l'automne à réception d'un avis d'imposition.

- Plus de plafonnement

Le plafonnement à 85% des revenus sera supprimé.

- Suppression du bouclier fiscal

Le bouclier fiscal disparaîtra lui aussi après une dernière application en 2012 pour résorber la surimposition créée par l'ISF 2011, mesurée par rapport aux revenus 2010. Mais la créance sur le Trésor ne pourra servir qu'à réduire la dette d'ISF des années 2012 et suivantes (le remboursement ne restant possible qu'en cas de décès, de séparation ou de cessation de l'assujettissement à l'ISF).

A compter de 2012, le bouclier fiscal se résumera au plafonnement de la taxe foncière de l'habitation principale à 50% des revenus du foyer.

2 - Donations et successions : le financement de la réforme

Afin de financer l'allègement de l'ISF, la fiscalité des donations et des successions s'alourdit.

Trois mesures principales sont à retenir :

- Les taux d'imposition des deux dernières tranches des barèmes d'imposition applicables aux successions et donations en ligne directe, d'une part, et des donations entre époux et pacésés, d'autre part, seront majorés de cinq points (soit 40 % et 45 % au lieu de 35 % et 40 % actuellement).
- Les réductions de droits de donation accordées en fonction de l'âge du donateur seront supprimées.
- Le délai au-delà duquel les donations

n'ont plus à être fiscalement rapportées pour le calcul des droits dus lors d'une nouvelle transmission à titre gratuit serait porté de six à dix ans.

Attention, ces nouvelles dispositions entrant en vigueur à compter de l'entrée en vigueur de la loi, il est peut-être encore temps de procéder à une donation selon les dispositions plus favorables actuelles

3 - Impôt sur le revenu : taxer les plus hauts revenus ?

Enfin, le gouvernement réfléchit à taxer les plus hauts revenus.

En réalité l'impôt sur le revenu a déjà augmenté en 2010 avec le prélèvement de 1% pour financer la réforme des retraites qui a fait passer le taux marginal de l'impôt sur le revenu de 40% à 41%.

Cette fois-ci, l'objectif serait de taxer les 0,1 % les plus aisés (15.000 personnes, gagnant plus de 280.000 € par an).

Certains prônent l'instauration d'une tranche marginale de l'impôt sur le revenu fixée à 45% ; d'autres comme François BAROUIN, Ministre du budget, parlent d'une «contribution exceptionnelle».

Cette question sera discutée par le Parlement soit à la mi juin 2011 dans le cadre du projet de loi de finances rec-

tificative 2011, soit à la fin de l'année lors des débats sur la loi des finances 2012.

Conclusion

Cette loi de finances rectificative est sans doute le dernier grand chantier fiscal de Nicolas SARKOZY avant les prochaines élections présidentielles.

Mais la question de la taxation des revenus d'une part et du patrimoine d'autre part va certainement rester un sujet d'actualité dans les mois à venir.

Nos gouvernants devront trouver le difficile équilibre entre justice fiscale, réduction des déficits publics et compétitivité internationale ...





Innovons ensemble !



**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



14 rue de Marignan 75008 PARIS
www.cesce.fr

Contactez-nous au :
01 49 52 90 38

Les délais de paiement trop longs en Espagne



La nouvelle Loi Espagnole de lutte contre les délais de paiement abusifs, la Loi 15/2010 du 5 Juillet a modifié l'ancienne loi 3/2004 du 29 Décembre concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales.

La loi 15/2010 a fixé des mesures pour lutter contre les retards de paiement dans les transactions commerciales et a exigé que le délai de paiement interentreprises que l'on peut fixer dans les contrats pendant l'année 2011 soit de 85 jours maximum jusqu'à la fin Décembre 2011 (75 jours à partir de janvier 2012 et 60 à partir de janvier 2013).

Grâce aux informations publiées par DSO News j'ai lu le dernier rapport EPI European Payment Index 2011 by Intrum Justitia. Ce rapport a publié les

délais de paiement en Europe à la fois des entreprises et les délais de l'administration publique. Les délais de paiement pour l'Espagne sont très similaires à ceux révélés par l'étude présentée au mois de Mars 2011 par la PMCM Plate-forme multisectorielle d'entreprises espagnoles contre les délais de paiement abusifs.

Selon l'étude européenne EPI Index 2011, en Espagne le délai moyen de paiement contractuel entreprises B2B est de 70 jours. L'EPI indique également que le délai effectif de paiement est de 99 jours avec un retard moyen de 29 jours. Le rapport a montré que les délais publiés par EPI 2011 sont

très semblables à ceux publiés aux mois de mars par la PMCM. L'étude de la PMCM avait découvert que le délai moyen de paiement contractuel est de 75 jours et que le délai effectif de paiement est de 93 jours, avec un retard moyen de 18 jours.

L'EPI Index 2011 détecte également que pour les services publics le délai moyen de paiement en Espagne est de 87 jours, mais que le délai effectif de paiement est de 153 jours, donc les services publics sont en train de payer leurs factures avec un retard moyen de 66 jours. Le rapport de la PMCM a révélé que ce qui concerne les administrations publiques, le délai de paiement contractuel en Espagne est théoriquement de 85 jours, mais que le délai de

paiement effectif est de 157 jours, donc le retard moyen est de 72 jours.

En ce qui concerne les pires délais de paiement en Espagne, l'étude de la PMCM a révélé que le délai effectif de paiement des entreprises du secteur chantier public était de 193 jours quand la loi 15/2010, du 5 Juillet fixe un délai de paiement maximum de 120 jours jusqu'à Décembre 2011. Le rapport de la PMCM a constaté que les grandes entreprises du secteur chantier public imposent aux sous-traitants et fournisseurs ces conditions de paiement et que les fournisseurs acceptent pour ne pas risquer de perdre des contrats.

Les délais de paiement excessifs et les retards de paiement causent des importantes dépenses financières aux entreprises espagnoles. En outre, ces problèmes constituent l'une des principales causes d'insolvabilité menaçant la survie des entreprises espagnoles. Les experts ont calculé en 250.000 les entreprises disparues en 4 ans à cause des retards de paiement.

Il ne faut pas oublier que l'Espagne est un des pays de l'Union Européenne avec les délais de paiement les plus longs. La PIMEC (fédération d'associations de patrons de la petite et moyenne entreprise de la Catalogne) a élaboré une étude qui a révélé que si les délais de paiements diminuaient en Espagne en moyenne de 30 jours, cette réduction des délais de paiement effectif dans le secteur privé injecterait 10.000 millions d'euros de trésorerie aux entreprises espagnoles.

Pere J. Brachfield,
professeur de Crédit Management
à EAE Business School

Comment réaliser efficacement un abandon de créance ?

Lorsqu'un client ou une filiale est confronté à des difficultés financières, il n'est pas rare pour une entreprise d'abandonner totalement ou partiellement sa créance. L'objectif de l'opération est de permettre la reconstitution de la trésorerie et des capitaux propres du débiteur.

Juridiquement, l'abandon de créance s'analyse comme une remise de dette qui a pour effet l'extinction définitive de la créance. Dans la pratique, la rédaction des conventions d'abandon de créance est assortie d'une clause de retour à meilleure fortune. A cet effet, les conditions, entraînant rétroactivement la caducité de la remise de dette, doivent être clairement établies dans l'acte.

Au sein des groupes, l'abandon de créance au profit d'une filiale doit faire l'objet d'une procédure de convention réglementée.

Au niveau fiscal, pour être déductible du résultat, l'abandon doit correspondre à un acte normal de gestion.

Par ailleurs, au niveau des aides consenties par une mère à sa filiale, on distingue deux situations :

- les abandons à caractère commercial, ils sont déductibles du résultat de la mère ;
- les abandons à caractère financier, l'aide n'est déductible qu'à hauteur de la situation nette négative de la filiale et à hauteur de la situation nette positive à due proportion de son capital, détenu par d'autres sociétés.

Pour la société débitrice, le profit est en principe imposable. Toutefois, celle-ci étant généralement déficitaire, cette aide n'entraîne pas de réelle imposition.

SVP, le partenaire privilégié

des directeurs administratifs et financiers

Les réponses des experts SVP

Disponibles immédiatement, les 200 experts SVP vous accompagnent au quotidien dans votre mission et répondent à toutes vos questions professionnelles : gestion administrative et financière, relations contractuelles et commerciales, propriété intellectuelle, industrielle et des marques, aides de minimis, gestion patrimoniale, fiscalité, normes comptables, impôts et taxes, suivi d'indices et taux, évaluation des sociétés, aides et subventions, prévisions économiques, fusions / acquisitions, contrôles fiscaux... 5000 DAF font déjà confiance aux experts SVP.

VOUS AUSSI, INTERROGEZ LES EXPERTS SVP À VOLONTÉ !



Interview Denis Le Bossé, dirigeant, et Kérine Tran, juriste, Cabinet ARC

cabinet **ARC**
JURISTES D'AFFAIRES

Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste votre activité ?

Le Cabinet ARC est un cabinet de juristes d'affaires spécialisés depuis plus de 20 ans dans la gestion du poste clients. A ce titre, nous accompagnons les entreprises tout au long de leur processus de gestion : prévention du risque, relances avant échéance... Nous sommes par ailleurs spécialisés dans le recouvrement des créances commerciales et bancaires. Nous travaillons aujourd'hui avec 25 % des entreprises du CAC 40, mais aussi des PME, des PMI et quelques TPE. Nous disposons également d'un département détectives d'affaires chargé de diligenter des enquêtes financières très approfondies.

Avez-vous ressenti une évolution de votre activité depuis le début de la crise financière ?

La crise ainsi que les frémissements de reprise sont toutes deux génératrices de besoin en trésorerie des entreprises. Nous avons constaté une évolution de la gestion du poste clients depuis 2008 en raison notamment du désengagement des assureurs crédit et des banques. Les entreprises ayant été contraintes de trouver d'autres sources de cash, elles se sont tout naturellement tournées vers leur poste clients. L'homme du poste clients (Credit Manager ou autre) a ainsi été repositionné au cœur de l'entreprise avec pour objectif la génération du cash. Parallèlement à cette évolution, nous avons ressenti une modification dans notre mode d'accompagnement des entreprises : celui-ci s'est renforcé concernant le recouvrement de créances et s'est largement étendu aux facteurs prévention, organisation interne par le biais d'audits et de formation.

Nous sommes par ailleurs plus sollicités concernant les enquêtes financières pour les entreprises non garanties par l'assureur crédit.

Selon vous, quels sont les enjeux de la gestion du poste clients ?

Les enjeux résident dans l'arbitrage des intérêts financiers et commerciaux de l'entreprise. Prenons un exemple : si une entreprise réalisant une marge nette de 5 % subit un impayé de 20 000 €, elle devra réaliser un chiffre d'affaires de 400 K€ pour compenser cette perte sèche !! Combien devrez-vous investir dans des opérations de marketing et dans le développement d'équipes commerciales pour réaliser ce chiffre d'affaires en comparaison du budget à consacrer à la gestion du poste client permettant d'éviter un tel impayé ?

Interview : Denis Le Bossé, dirigeant, et Kérine Tran, juriste, Cabinet ARC

Quels conseils pouvez-vous donner aux entreprises afin d'améliorer leurs délais de paiement ?

Nous conseillons à ces entreprises d'établir un process de prévention avant l'échéance de la facture : en premier lieu, nous préconisons d'effectuer une analyse du risque plus ou moins approfondie en fonction des enjeux financiers et commerciaux du dossier. Ensuite, par le biais de certaines vérifications pratiques telles que la bonne signature et conservation du contrat, la vérification d'un bon libellé des factures... les entreprises se prémunissent de toute éventuelle contestation de leurs clients sur la réalité de la prestation. Enfin, nous conseillons d'effectuer des relances téléphoniques préventives ayant pour objet de détecter les litiges et en traiter le maximum avant l'échéance de la facture pour optimiser l'entrée du cash à cette date. La diminution des délais de paiement a pour impact notamment de réduire le recours au financement extérieur.

Pouvez-vous nous donner des chiffres ?

Notre dernière étude, effectuée auprès de nos clients, révèle que nous avons réalisé 350 millions d'euros de cash additionnel pour l'année 2010 ainsi qu'un gain allant jusqu'à 21 jours de DSO pour certains de nos clients.

En tant que spécialiste du recouvrement des créances commerciales, disposez-vous de techniques/stratégies particulières de recouvrement ?

Notre stratégie est la suivante : agir le plus rapidement possible pour être le premier à être payé. Il n'est pas nécessaire à ce titre, d'attendre la fin d'une procédure judiciaire et l'obtention d'un titre exécutoire à l'encontre de son débiteur pour sauvegarder ses droits. En effet, il existe une technique totalement novatrice et extrêmement efficace, celle de la saisie conservatoire permettant de rendre indisponible les actifs du

débiteur avant même d'avoir obtenu une décision de justice à son encontre. Il s'agit d'une procédure confidentielle dont le débiteur est informé au plus tôt, le jour de la saisie de ses actifs.

Pouvez-vous expliquer le déroulement d'une procédure aux fins de saisie conservatoire ?

La procédure est simple : l'entreprise doit déposer une requête aux fins de saisie conservatoire devant le tribunal compétent. Au soutien de sa demande, elle doit rapporter la preuve de l'existence d'une créance fondée en son principe d'une part et d'autre part la preuve de l'existence de circonstances susceptibles d'en menacer le recouvrement. Le degré d'exigence dans l'établissement de ces faits varie selon les tribunaux. En sus de ces éléments probatoires, l'entreprise devra désigner dans sa requête les actifs qu'elle entend saisir à titre conservatoire. Cela implique par conséquent que les actifs saisissables aient été déterminés avant d'amorcer cette procédure. Après avoir étudié la demande, le magistrat rendra une ordonnance aux fins de saisie conservatoire. L'entreprise devra alors adresser la requête ainsi que l'ordonnance à son huissier de justice qui se chargera de procéder à la saisie.

Beaucoup d'entreprises déplorent la non exécution des décisions de justice qu'elles obtiennent à l'encontre de leurs débiteurs. Avez-vous un conseil à leur donner ?

Oui, le conseil que nous avons à leur donner est de procéder dans l'ordre. Notre process est le suivant : dans un premier temps, nous localisons les actifs saisissables du débiteur. Généralement, ces actifs sont constitués par les fonds présents sur les comptes bancaires bis du débiteur ou bien par les créances détenues par le débiteur sur ses propres clients. Après avoir procédé à cette localisation, dans un second temps, nous communiquons

les éléments du dossier à notre huissier de justice partenaire compétent et ciblons ses actions afin de limiter l'établissement d'actes frustratoires et un excès des frais d'exécution. C'est de cette façon, que nous optimisons l'exécution des décisions de justice pour un grand nombre de nos clients venant nous voir avec une décision de justice non exécutée depuis une, deux, voire quelques années...

Quelle est la différence entre l'offre de recouvrement du factor, de l'assureur-crédit et votre service ?

Le factor constitue un partenaire financier pour les entreprises. L'assureur-crédit a pour mission de garantir le risque d'impayé. Quant au Cabinet ARC, l'objectif que nous poursuivons dans le cadre de notre activité de recouvrement de créances réside en la réduction des délais de paiement et l'accélération de l'entrée du cash. Nous agissons ainsi en totale complémentarité des actions du factor et de l'assureur-crédit.



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

Banking in Portugal : *fundamental issues*



The banking activity in Portugal is struggling to maintain some stability and shareholders confidence due to changes in prudential environment, using competitiveness and already indicating some complexity and maturity with a large investment in human and technical resources.

However the economic activity in Portugal is slow again in 2011 finishing the second half of the dynamic phase starting this year. The Bank of Portugal's perspectives in long term indicate a weak growth, conditioned by the

reduction of the indebtedness of public and private sectors of the Portuguese economy. In the private sector the Portuguese families are struggling with Euribor's rate growth and strong indebtedness due to easy credit access since 2008. The unemployment in Portugal is near 11% which is the highest ever and this is probably another reason for the default growth.

Portugal has high values in an unpaid situation and a rising trend in the highest level of the last 12 years. In mortgage it has the lowest value. In other segments there are values greater than 8% except personal loans with 8,5% indicator, which obviously cause a strong impact on the financial structure of each Bank. To Corporate Loans default in the highest level of the last 11 years, is greater than 5% of total portfolio.

The credit concession in Portugal is very low due to high spreads and some decrease in general economic juncture. On the other side Portuguese banks have very tight procedures to credit concession and very conservative credit policies and procedures.

These indicators impact directly in provisions and capital consumption according Basel II demands in Portuguese financial market. The private Portuguese banks still continue to have high

profits despite financial crisis due to high spreads in their activity and some financial operations in other international branches. At the moment IMF is in Portugal evaluating the public debt and more austerity measures are expected. On 16th May the main conclusions will be revealed.

The Bank of Portugal indicates for the GDP a growth of 0,9% this year more than the 0,4% projected in March. However it provides a marginal of 0,2% in 2011 down for 0,8%. The long term scenario highlighted by the Bank of Portugal remains negative and cannot be expected within the highest growth, by not even being able to correct the financial deficit.

Concluding, the financial trend in the Portuguese Banking market is in strong decrease but there are human and technical resources that can help this negative trend by searching for opportunities inside this financial chaos, so we have to believe that there is a good margin to grow.

João Camarão

*Practice Manager Financial Services
Altran Portugal*

Remplacer les systèmes de paiement hérités du passé

Quels systèmes de paiement pour demain ?



Alors que les institutions financières revoient leur infrastructure de paiements, il y a fort à parier que la plupart d'entre elles choisiront de commencer par faire évoluer les systèmes existants, si ce n'est déjà fait. Mais quel devrait être leur objectif ?

Le système de paiement de demain est diamétralement opposé aux systèmes actuels, qui sont cloisonnés, non conformes, rigides et fermés. Alors que les processus et architectures existants peuvent freiner les initiatives et restreindre la capacité de réaction d'un établissement financier, les systèmes et architectures avancés favorisent la mise en œuvre de stratégies visant à accroître les revenus et à réduire les coûts.

La solution réside dans des plates-formes de paiement (hubs) qui reposent sur de nouvelles solutions logicielles axées sur les services. Ces technologies ont évolué au point de permettre le déploiement de plates-formes de paiement unifiées et centralisées. Chacun s'accorde à penser que le système de paiement de demain s'articule autour d'une ou plusieurs plates-formes, utili-

sant des technologies de pointe et des formats ouverts – une plate-forme centrale qui abolit les frontières internes et verticales et favorise l'intégration. Plutôt que de disposer de différentes plates-formes pour les différents circuits, types de paiement ou unités opérationnelles, les plates-formes de paiement modernes peuvent fournir un service de traitement centralisé à l'ensemble des circuits et types de paiement.

Certaines banques essaieront peut-être de regrouper l'intégralité des systèmes dans une plate-forme unique, mais il est plus probable, du moins à moyen terme, que la première étape consistera à regrouper des dizaines de systèmes dans quelques plates-formes, par exemple une par département. La plate-forme traite les données d'entrée puis les réachemine de manière intelligente vers les applications concernées en aval, comme les réseaux de compensation de chèques, les réseaux ACH ou les systèmes DDA. Elle permet par ailleurs d'alimenter automatiquement toutes les fonctions dont la gestion est centralisée, comme la gestion du risque, le règlement, le rapprochement et le service client, ainsi que les fonctions à valeur ajoutée comme l'analyse de données et l'amélioration des produits. Les plates-formes peuvent ainsi intégrer tous les types de paiement dans un ou plusieurs sous-ensembles. Elles peuvent également centraliser les processus métier – service client, prévention des fraudes ou encore gestion du risque – au sein d'unités uniques, utilisées par l'ensemble de l'entreprise.

Les plates-formes de paiement peuvent revêtir différentes formes mais elles ont toutes une caractéristique commune : la souplesse, c'est-à-dire le mélange essentiel de rapidité et d'efficacité qui permet aux institutions financières de

satisfaire à leurs impératifs stratégiques sans avoir besoin de procéder à des arbitrages.

Pour atteindre l'objectif de flexibilité requise, toutes les formes de paiement doivent être intégrées dans un système de paiement homogène qui gèrera chaque étape du processus. Cependant, la souplesse n'est pas l'apanage de la seule plate-forme sous-jacente. La souplesse d'une institution financière dépend de l'attention accordée aux clients, quel que soit le circuit, le type de paiement, le système ou l'activité concerné. Toute action d'un établissement financier en matière de paiement – circuits, traitement, développement de produit, commercialisation, marketing et infrastructure – doit être guidée par les besoins du client. Cela implique souvent une évolution significative des mentalités et du fonctionnement opérationnel de l'entreprise de manière à accompagner les nouvelles capacités et la nouvelle flexibilité de la plate-forme informatique.

Les plates-formes de paiement permettent aux institutions financières de mettre à niveau ou de remplacer une fonctionnalité service par service. Elles permettent de rentabiliser l'investissement en diminuant le coût total de la propriété du système et en facilitant le lancement de nouveaux services. Elles peuvent notamment réduire de manière significative les coûts de mise en œuvre et d'exploitation des processus et des outils de gestion informatiques, dans la mesure où les frais de personnel sont nettement moins élevés. Les institutions financières peuvent alors se concentrer sur le développement de leur activité.

Louis Blatt

Vice-président Produits ACI Worldwide

Les évolutions démographiques à venir vont définitivement impacter les opportunités d'investissement

Asset Management

DEXIA

Par Sophie Deleuze – analyste ISR senior chez Dexia AM

Dexia Asset Management vient de publier les conclusions de sa dernière étude intitulée, Demography – Challenges and Opportunities in a Changing World. (Démographie - Défis et opportunités dans un monde en mutation). Il s'agit de passer en revue les enjeux posés par les deux principales tendances démographiques que sont la croissance et le vieillissement des populations. L'analyse a ainsi permis d'identifier cinq grandes catégories d'opportunités à la fois créatrices de valeurs pour les investisseurs, et sources de solutions durables pour les populations et la société en général.

Les cinq changements issus de l'évolution démographique et sources d'importantes opportunités commerciales, sont, selon Dexia AM: la pénurie de compétences, la demande accrue de biens et de services essentiels, l'enrichissement des consommateurs, le vieillissement de la population et la pression croissante sur les ressources et l'environnement. A chacun de ces changements, nous avons associé plusieurs solutions répondant aux besoins des entreprises et des particuliers, tout en privilégiant celles œuvrant pour un développement plus durable :

• **La pénurie de compétences** –

Elle est propre aux régions et aux secteurs, et concerne tant la main-d'œuvre locale qu'internationale. En Europe, en dépit de la croissance du taux d'activité, des pénuries importantes de main-d'œuvre devraient être observées d'ici 2020. Au sein de marchés très dynamiques tels que la Chine et l'Inde, la pénurie de talents est également ressentie. Des opportunités d'investissement attractives résident dans des entreprises actives dans les services à l'éducation, l'emploi et les services de sous-traitance, ou encore l'automatisation. Parmi ces entreprises figurent Pearson, avec plus de 70 % de son chiffre d'affaires dérivé des services à l'éducation et plus de 20 % réalisés en Asie et autres pays émergents. Son profil lui ouvre de nombreuses opportunités de développement sur des marchés encore non saturés en medias.

• **La Base de la Pyramide** – Plus de quatre milliards de personnes à l'échelle mondiale ont un pouvoir d'achat annuel inférieur à 3000 dollars

et ont des besoins essentiels encore insatisfaits. En dépit du faible niveau des salaires, le marché est actuellement estimé à 5000 milliards de dollars. Dans ce contexte, l'accès aux soins de santé, à l'alimentation, aux services financiers et à des télécommunications abordables comptent parmi les grandes solutions durables. Acteur intéressant du secteur des télécommunications, Millicom International Cellular offre des services de téléphonie mobile et de câble sur 13 marchés émergents d'Amérique Latine et d'Afrique. La société a développé une stratégie efficace, offrant des services de téléphonie mobile aux consommateurs à faible revenu, essentiellement par le biais de services de cartes prépayées à bas prix.

• **Les produits adaptés aux seniors**

– Un des principaux soucis est de maintenir la qualité de vie, sachant que les populations vieillissantes ont un besoin accru de services de santé. Sur le plan économique, ces populations ont des besoins spécifiques d'épargne, d'investissements et de maintien de leur sécurité financière. Les sociétés bien positionnées sont celles qui répondent aux besoins liés à ces aspirations, à savoir : «Vie saine, qualité de vie» et «Sécurité financière». Sur le segment des maisons de retraite, Orpea (principal gérant de maisons de retraite en France, également actif dans d'autres pays européens) se distingue, non seulement grâce à son expertise de longue date dans ce type d'établissements mais également grâce à son approche proactive de l'identification des besoins (parmi les pionniers des unités spécialisées dans la maladie d'Alzheimer) et sa proactivité dans les domaines tels que la gestion des ressources humaines.

• La pénurie de ressources et une pression accrue sur l'environnement - La pénurie des ressources et la pollution gagnent en importance. Alors que la population mondiale est appelée à atteindre les 9,3 milliards de personnes d'ici 2050, la demande de produits alimentaires est désormais en inadéquation complète avec les prévisions en terme de surfaces agricoles disponibles. Dans certaines régions, l'eau, devenue rare, va accentuer les tensions. L'urbanisation rapide de

certaines régions est aussi un facteur aggravant, la surpopulation (allié à un déficit d'infrastructures) entraînant une pollution accrue notamment des eaux et de l'air. C'est dans les entreprises spécialisées dans la productivité alimentaire, l'hygiène et l'assainissement, et la gestion des ressources que réside donc la valeur financière et durable. Suez Environnement est un acteur intéressant du segment de l'hygiène et de l'assainissement. La société, présente dans 25 pays, offre une gamme de services pleinement intégrés tout au long de la chaîne de valeur de l'eau et des déchets. Suez peut ainsi tirer parti de la croissance continue des projets internationaux de traitement et d'assainissement des eaux, notamment grâce à sa présence en Chine.

Les tendances démographiques sont un sujet complexe avec des répercussions nombreuses et parfois difficilement mesurables : de la pénurie de compétences aux nouveaux besoins des consommateurs, en passant par la dégradation de l'environnement et la pénurie des ressources. Lors de la sélection des entreprises bien orientées vis à vis de ces enjeux démographiques, Dexia AM a constaté que les petites et moyennes entreprises (PME) offraient des opportunités plus significatives de croissance que les grandes, à forte capitalisation.

Le marché semble intégrer en partie les tendances démographiques dans les valorisations et les perspectives de croissance des entreprises de la sélection. Néanmoins, ce même marché dispose encore de plusieurs opportunités d'investissement dans des entreprises faiblement valorisées et au potentiel de croissance prometteur.

Seule une connaissance approfondie des impacts et spécificités régionales des tendances démographiques, conjuguée à un cadre analytique rigoureux, permet de sélectionner ces entreprises susceptibles d'offrir des solutions durables aux défis démographiques, tout en garantissant de solides performances financières.

La faible valeur des sociétés cotées : une opportunité pour motiver ses managers

Pour accroître la motivation des cadres et les fidéliser, rien de tel que de les associer à la réussite de l'entreprise à laquelle ils sont liés, et notamment à la hausse du cours. Pour remplir cet objectif, les techniques d'intéressement des cadres dirigeants des sociétés cotées ont fait l'objet de créations diverses ces dernières années : plans de stock-options, attribution gratuite d'actions, émission de bons de souscription d'actions...

Si les deux premières techniques voient leur succès se ternir, compte tenu de l'alourdissement de leur mise en place sur le plan juridique (pour les sociétés dont les titres sont cotés, il existe une obligation de proposer des actions gratuites ou des stocks options à 90% des salariés, ou de mettre en place un accord d'intéressement) mais surtout de la dévalorisation récente et répétée de leur régime fiscal, l'émission de BSA connaît quant à elle un regain d'intérêt.

Le régime fiscal actuel des actions attribuées gratuitement est le suivant :

- l'avantage tiré de l'attribution d'actions gratuites, égal à la valeur de ces actions à leur date d'acquisition

(et non à la date d'attribution), est imposable, chez l'Attributaire, au titre de l'année de cession desdites actions, au taux de 30 %, majoré des contributions sociales (CSG, CRDS et prélèvement social) à hauteur de 11 %, soit un taux d'imposition de 41 % (articles 80 quaterdecies et 200 A, 6 bis, du Code général des impôts) ;

- la plus value de cession, égale à la différence entre le prix de cession des actions et la valeur des actions à leur date d'acquisition, est imposable comme une plus value de cession de valeurs mobilières dans les conditions prévues à l'article 150-O A du Code général des impôts (notamment, application du seuil annuel d'imposition et de l'abattement pour durée de détention) ; le taux d'imposition est actuellement de 18 %, majoré des contributions sociales (CSG, CRDS et prélèvement social) à hauteur de 11 %, soit un taux d'imposition de 29 % (Article 200 A, 6 bis, du Code général des impôts) ;

- si les actions sont cédées pour un prix inférieur à leur valeur à la date d'acquisition, la moins value est réduite de l'avantage visé au (i) ci-dessus

(Article 200 A, 6 bis du Code général des impôts.).

En outre, la loi de financement de la sécurité sociale pour 2008 a institué deux contributions complémentaires :

- une contribution patronale due par la Société, d'un montant de 10 % et calculée sur la valeur de l'action au moment de la décision d'attribution, exigible dans un délai d'un mois à compter de la décision d'attribution prise par le Président ;
- une contribution salariale due par l'Attributaire, d'un montant de 2,5 % et calculée sur la valeur de l'action à la date de l'acquisition, dont la date d'exigibilité n'a pas encore été précisée par le législateur.

L'avantage certain de cette dernière technique, outre son moindre coût, est sa souplesse, car il est possible d'adapter les critères de souscription d'action aux objectifs que s'est fixée l'entreprise.

Il est possible d'affiner encore l'option retenue, et de choisir d'émettre des « BSAA » (bons de souscription et/ou

d'acquisition d'actions), pour permettre de limiter l'effet dilutif d'une telle opération.

En outre, et contrairement aux plans de stock-options et aux actions gratuites qui n'impliquent pas d'investissement en capital de la part de leurs bénéficiaires, les dirigeants actionnaires voient dans l'émission de BSAA un moyen supplémentaire de participer au risque d'entreprise et de démontrer à leurs actionnaires leur adhésion au projet d'entreprise, qu'ils vivent eux-mêmes à une autre échelle.

L'émission de BSAA est possible sur délégation de compétence consentie par l'assemblée générale extraordinaire au Conseil d'administration, en vue d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Si l'émission est offerte à moins de 100 personnes, ou d'un montant inférieur à 100.000 euros, ou inférieure à 2.500.000€ et ne portant pas sur plus de 50% du capital de la société émettrice, elle entre dans les dérogations à l'offre au public obligatoire.

La désignation des bénéficiaires, la fixation du prix et des conditions d'acquisition des titres ressortent de la compétence du conseil d'administration.

Il est couramment admis de prévoir un délai d'exercice du bon à cinq ans, pour un prix de souscription du BSAA qui peut avoisiner le 10ème de la valeur du titre. Cependant, la fixation de la valeur

du BSAA pourrait nécessiter une expertise pour éviter tout risque de requalification en salaire, et le redressement URSSAF subséquent.

Les conditions d'exercice des bons sont reprises dans le contrat d'émission, qui peut prévoir que leur bénéficiaire devra remplir des conditions de performance pour les exercer (atteinte d'un montant de chiffre d'affaires, d'un niveau de résultat) et soumettre l'exercice du bon à la condition de présence dans l'entreprise (demeurer salarié ou mandataire de la société émettrice).

Pour l'information des bénéficiaires, le contrat d'émission rappelle souvent le régime fiscal et social auquel sont soumis les bons. À ce jour, il est le suivant :

Le gain net réalisé par le bénéficiaire des bons lors de la cession des titres souscrits en exercice de ces bons est imposé à l'impôt sur le revenu comme plus-value de cession de valeurs mobilières au taux de 18% ou de 30% lorsque le bénéficiaire exerce son activité dans la société depuis moins de trois ans à la date de la cession (taux effectifs respectivement de 30,1% et 42,1% avec les prélèvements sociaux) (CGI art. 163 bis G).

Si les titres sont placés plus de cinq ans sur un plan d'épargne action (PEA), les gains sont exonérés d'impôt sur le revenu, mais restent soumis aux prélèvements sociaux.

Ces gains ne sont pas pris en compte

pour l'application de la législation du travail et de la sécurité sociale (Loi 97-1269 du 30-12-1997 art. 76, II). Ils échappent donc aux cotisations.

La société émettrice doit adresser une déclaration aux services fiscaux avant le 15 février de l'année suivant celle au cours de laquelle des titres sont souscrits en exercice des bons et doit adresser un duplicata à chaque souscripteur, qui le joint à sa déclaration fiscale de revenus (CGI ann. III art. 41, V bis).

Cette solution, qui permet aux dirigeants et actionnaires de motiver leurs managers à la hausse du cours de bourse, tout en leur demandant l'effort financier inhérent à toute opération capitalistique, paraît particulièrement d'actualité pour les sociétés qui peuvent espérer, au lendemain de la crise, une forte reprise de leur valorisation.

Michel MASOËRO
Avocat Associé
mmasero@lamy-lexel.com

Laëtitia DESURMONT
Avocat
ldesurmont@lamy-lexel.com

Droit des Affaires
Fusions/Acquisitions
Droit Fiscal
Droit Social
Droit de la Sécurité Sociale
Arbitrage & Médiation
Entreprises en difficulté
Droit Boursier
Contrats, Concurrence
Distribution
Droit des sociétés
Droit commercial


Lamy Lexel
AVOCATS ASSOCIÉS

Une entreprise
d'avocats d'entreprises

38 rue de Courcelles
75008 Paris
T : 01 55 27 24 00

contact@lamy-lexel.com

91 cours Lafayette
69455 Lyon cedex 06
T : 04 72 74 53 00

DUFF & PHELPS

Carve-out et reprise économique

Par Philippe Nataf, Managing Director, DUFF & PHELPS
et Alexandre de Gandt, Director, DUFF & PHELPS

Les récessions économiques sont propices aux réflexions stratégiques sur les portefeuilles d'activités de sociétés et les reprises à la volonté de céder ces actifs non stratégiques (ou « non core ») pour se concentrer sur un cœur de métier. Régulièrement évoqués ces derniers temps, elles se sont peu concrétisées. Certains groupes se sont séparés d'activités sous performantes pendant la crise en profitant d'effets d'aubaine mais à des valorisations justifiées uniquement par l'urgence de retirer une épine de leur pied. Ceux qui avaient le luxe d'attendre ont préféré patienter que le marché des transactions de fusions acquisitions reprenne et que les activités à céder soient plus « présentables ». Aujourd'hui, beaucoup de fonds d'investissement sont friands de carve-out et certaines sociétés sont très activement à la recherche d'acquisitions de ce type. La situation est-elle pour autant réellement plus simple aujourd'hui pour exécuter un carve-out ?

Un processus qui reste techniquement complexe et long

Même si se séparer d'une activité non stratégique peut sembler une solution simple et efficace, nous attirons systématiquement l'attention du vendeur sur la complexité technique de ce type d'opération. En effet, dans le cas d'une cession classique, le processus doit rester cadré, avec une feuille de route bien définie, dont les étapes s'enchaînent mécaniquement sans grande surprise. En revanche, lorsque nous parlons de

détournement d'activité non stratégique, l'environnement s'avère beaucoup plus mouvant, avec de nombreux éléments qui peuvent évoluer tout au long du processus. Toute la difficulté va donc résider dans la capacité du vendeur et de ses conseils à respecter les points suivants :

- Définir le périmètre exact de la cession en anticipant des modifications éventuelles (une approche par module peut s'avérer nécessaire), offrir une structure de deal optimale pour les deux parties (asset deal vs. share deal par exemple), et préparer préalablement le périmètre à céder en s'assurant de la cohérence de l'ensemble ;
- Evaluer le niveau d'autonomie de l'activité cédée notamment en termes de poursuite des opérations, de patrimoine et de trésorerie, et donner à l'acheteur les moyens de réussir son opération en évaluant l'ensemble des conséquences du carve out pour ce dernier (évolution des conditions d'achat, modification des covenants, devenir des lignes de financement court terme et des contrats cadres, estimation des besoins de financement moyen terme etc.) ;
- Analyser l'impact de la cession de l'activité sur la structure résiduelle (degré d'autonomie, rationalisation des structures back office etc.) ;
- Préparer l'information financière adéquate, aussi bien en ce qui concerne les données historiques que les perspectives futures, et ce non seulement pour le compte de résultat, mais aussi le bilan et le cash flow, éléments systématiquement plus difficiles à détourner. Au cours de nos différentes interventions, nous avons pu constater que cette information n'est généralement pas disponible et qu'il faut faire appel à des équipes spécialisées pour crédibiliser l'information financière dite pro-forma pour rassurer les acheteurs potentiels.

L'accompagnement du repreneur reste très spécifique

Au-delà de la complexité technique d'un détournement, il n'en reste pas moins qu'il s'agit in-fine d'une transaction entre un cédant et un acquéreur...mais là encore la relation de négociation n'est pas simple.

En premier lieu, quelques soient les probabilités de succès d'un MBO sur l'activité cédée, nous recommandons de laisser le champ à l'expression d'une

telle ambition par le management. En effet, empêcher le développement de cette ambition, c'est hypothéquer la collaboration future avec le management. Il s'agit d'établir d'emblée une relation de confiance entre le management, l'actionnaire et ses conseils. Il y aura inévitablement des moments schizophréniques où les intérêts divergent et cette confiance est indispensable au succès de la cession que ce soit au final à un industriel ou au management lui-même. Face à la complexité et contrairement au processus de mise aux enchères classique, il n'y a souvent pas pléthore de candidats pour un carve-out. En effet, les difficultés liées à l'analyse de l'activité cédée et à la capacité de poursuivre et de développer celle-ci de manière autonome sont autant de points qui freinent l'engouement des candidats. Pour un acheteur, il est beaucoup plus simple d'étudier la reprise d'une société autonome ou d'une filiale dont l'activité est clairement séparée

de sa maison mère. Dans un marché des fusions acquisitions qui repart, il y a mécaniquement plus d'alternatives, souvent beaucoup plus simples à étudier et surtout à intégrer par la suite. Au final, nous avons pu constater qu'il n'y a rapidement plus qu'un seul candidat pour ce type d'opération. Notre effort sera alors doublement pédagogique : il faudra d'une part préparer notre mandant à ce type de discussion et d'autre part tenir le repreneur par la main et prendre le temps pour l'aider à appréhender l'ensemble des informations liées à l'activité.

En conclusion, une reprise économique n'est pas suffisante pour garantir le succès d'une telle opération et même si les actifs à céder ont été clairement identifiés, pour mettre en place un processus de carve-out, le vendeur ne doit pas sous-estimer les travaux à effectuer et s'entourer de spécialistes de ce type d'opérations.



Le monde virtuel des Fusions Acquisitions

On le sait, les nouvelles technologies de l'information et de la communication - les fameuses NTIC - ont bouleversé notre quotidien, dans le cercle familial comme professionnel. Dans tous les secteurs, les innovations dans le domaine de l'informatique et des télécommunications, en particulier le développement d'Internet, ont contribué à l'accélération et à la plus large diffusion de l'information.

Cette révolution a également modifié la manière d'appréhender les opérations de Fusions-Acquisitions (« M&A »). Elle touche tous les intervenants : sociétés, investisseurs en capital, avocats, auditeurs, banquiers ou conseils M&A indépendants.

La dématérialisation des contenus et le développement d'Internet ont permis l'émergence de bases de données électroniques. Il y a 15 ans, les opérateurs et leurs conseils en Fusions-Acquisitions, à la recherche de contreparties à l'achat comme à la vente, devaient compter certes sur leurs connaissances sectorielles, leur relationnel et leur carnet d'adresses mais également sur diverses bases de données non dématérialisées. A cette époque, les équipes M&A éprouvaient des annuaires de sociétés dont les volumes pouvaient remplir les plus grands centres de documentation, et ce d'autant plus que les recherches étaient réalisées sur un nombre important de pays.

Au siècle dernier donc, la photoco-

pieuse et le fax des équipes M&A tournaient à plein régime jours et nuits. Aujourd'hui, les professionnels accèdent en quelques clics à des bases de données internationales, ils échangent et transmettent des informations en quelques secondes quelle que soit la localisation de leurs collaborateurs. La pertinence et la rapidité de leurs analyses sont aujourd'hui démultipliées par ces évolutions technologiques, à condition bien entendu... d'en faire bon usage et d'en éviter les travers.

Autre révolution pour les acteurs du M&A : les data rooms électroniques sont devenues un outil incontournable des opérations de Fusions-Acquisitions et une nouvelle illustration des effets de la dématérialisation. Apparues aux Etats-Unis au début des années 2000 mais encore quasi inexistantes il y a 5 ou 6 ans en France, elles se sont imposées en quelques années et les prestataires spécialisés se sont multipliés. De quoi s'agit-il ? Dans le cadre d'une transaction potentielle, les candidats jugés sérieux après les premiers échanges ont accès, pour finaliser leur offre, à des informations détaillées sur la cible dans l'ensemble des domaines pertinents (comptable, financier, juridique, fiscal, social, environnemental, etc.). Auparavant, les pièces originales correspondantes étaient photocopiées et insérées dans des classeurs mis à disposition dans une salle d'information dite « data room ». L'accès à ces informations jugées confidentielles ou sensibles, était encadré et surveillé.

Les contraintes en matière de capacité d'accueil (en nombre de participants et en temps de présence) étaient fortes. Par ailleurs, la gestion des Questions - Réponses sur ces documents donnait lieu à des échanges de papier nécessitant un suivi et une logistique importants.

Aujourd'hui, les documents ne sont plus photocopiés mais numérisés ; ils sont ensuite indexés et mis en ligne sur un serveur sécurisé, accessible aux participants à la data room sans qu'ils aient à quitter leur bureau. Le nombre d'utilisateurs simultanés n'est pas limité et la data room peut être ouverte 24h/24h à plusieurs équipes en parallèle. Le conseil M&A orchestrant une transaction peut facilement gérer la mise à disposition de ces documents aux personnes autorisées, en leur octroyant le cas échéant des droits différents, par exemple, sur le nombre de documents rendus accessibles ou sur le mode d'accès à l'information (simple consultation, impression, téléchargement...). Par ailleurs, la data room électronique propose généralement un module on-line de Questions - Réponses facilitant et accélérant les échanges entre le candidat, le vendeur et leurs conseils respectifs. Enfin, le conseil M&A dispose d'un outil de suivi des connexions et des accès à la data room, lui permettant d'identifier de manière précise et détaillée le niveau d'activité des différents candidats, leur implication et les

documents consultés, et donc de se faire une idée de sa réelle motivation et de sa capacité à payer le meilleur prix à l'issue des négociations...

Comme pour tout développement technologique, il y a les adeptes et les réticents. Certes, les avantages sont nombreux et la rapidité d'exécution est fortement augmentée, cependant il ne faut pas pour autant occulter le revers de la médaille. Qui aura passé une journée à consulter des documents sur écran comprendra rapidement les désagréments de l'exercice... le confort de lecture est très limité. Par ailleurs, la sécurisation des sites et les limitations de consultation sont potentiellement contournables par les utilisateurs. On peut également imaginer que les candidats repreneurs assurent artificiellement une forte activité de leurs équipes en recrutant des cohortes de « cliqueurs fous » pour feindre un fort intérêt pour le projet envisagé. Enfin, cette dématérialisation des documents peut amener à perdre de vue l'essentiel et à noyer l'utilisateur sous une somme de documents accessibles en quelques clics. On peut aisément faire le parallèle avec la difficulté croissante de gérer sa propre boîte mail : trop d'information tue l'information...

Bien entendu, et comme auparavant, rien ne remplacera la capacité d'analyse et de réflexion du professionnel. De même, sa capacité à prendre du recul sera déterminante dans un monde

où tout va très vite, parfois trop pour analyser un dossier et bâtir un projet d'entreprise cohérent avant une opération pourtant déterminante pour le futur d'une organisation et de ses équipes. Quoiqu'il en soit, tous ces changements illustrent bien l'impact des évolutions technologiques dans notre vie de tous les jours et dans l'accélération des échanges au niveau mondial. On peut toutefois s'interroger sur les effets de la limitation des échanges et des contacts directs entre les protagonistes de ces opérations de rapprochement. Après les e-mails, les conférences téléphoniques, les visioconférences et les data rooms électroniques, à quand les visites de sites à distance et les poignées de mains virtuelles en conclusion d'une transaction ?

Stéphane Pithois,
Associé Mazars Corporate Finance
Financial Advisory Services
www.mazars.fr



L'art et la manière de prendre soin de vos transactions

Choisir Mazars, c'est l'assurance d'un conseil à votre écoute et d'une compréhension fine de vos enjeux afin de fiabiliser vos transactions en France et dans le monde. Mazars à vos côtés, c'est s'appuyer sur des experts en transaction (fusion-acquisition, due diligence*, évaluation, post-intégration), financement de projets, restructuration ou résolution de litiges financiers. Mazars, c'est l'art et la manière de sécuriser et d'optimiser vos opérations au service d'un développement maîtrisé.

Mazars, groupe international d'audit et de conseil - www.mazars.fr/lartetlamaniere

*Support aux acquisitions et cessions - photos ©Getty Images, Photolook / Fotolia

Vendre sa société avant 2012

Par Patrice Klug, Président de MK Finance



Des milliers de dirigeants d'entreprises ont retardé leur cession du fait de la crise. Ces derniers se demandent quand sera le moment idéal pour vendre, tout en attendant la reprise. Même si les multiples de valorisation ne sont pas revenus à leur niveau d'avant crise, MK Finance conseille à ses clients qu'il est vraisemblablement intéressant de ne pas trop attendre.

La taxation des revenus du capital

L'Etat français fait aujourd'hui face à deux problèmes majeurs : la dette publique et le financement des retraites. Le déficit de l'Etat français a battu en 2010 un nouveau record, atteignant 148,8 milliards d'euros, dépassant de près de 11 milliards le déficit, déjà inédit, de 2009. Par ailleurs le coût des retraites ne cesse d'augmenter, pour représenter en 2020 environ 20 milliards d'euros par an, soit à peu près 3 fois les recettes issues des charges sociales actuelles. Malgré le passage de 60 à 62 ans de l'âge légal de départ en retraite, les charges sociales ne vont engendrer qu'environ 6 milliards d'euros de recette. Il subsistera donc un manque à gagner de 14 milliards d'euros, manque à gagner que l'Etat devra fatalement financer. A la vue des débats houleux sur le projet de loi de finance 2011, il est aisé de penser que l'augmentation de la taxation des revenus du capital est dès lors inévitable : l'Etat entre dans une phase

de gestion drastique de son déficit...

Déjà dans le projet de budget 2011, plusieurs mesures du gouvernement mettent à contribution les hauts revenus et les revenus du capital pour financer en partie la réforme des retraites : majoration d'un point de la tranche d'imposition la plus haute de l'impôt sur le revenu, passant de 40 % à 41 % le taux de prélèvement forfaitaire libératoire sur les revenus de capitaux (dividendes et intérêts) est porté de 18 % à 19 % les taux applicables aux gains de cession des valeurs mobilières et aux plus-values immobilières sont respectivement portés de 18 % à 19 % et de 16 % à 17 %

Les réformes envisageables

La promesse électorale de la majorité présidentielle de ne pas augmenter les impôts amène à penser que des réformes fiscales seront mises en place dès 2012. Que le futur gouvernement de 2012 soit de gauche ou de droite, l'Etat n'a plus le choix. Ainsi, aux vues des augmentations passées, on peut s'attendre à une forte croissance des prélèvements forfaitaires libératoires ainsi que des prélèvements sociaux en 2012. Nous pouvons envisager une augmentation de 4% pour les PFL et de 3% des prélèvements sociaux d'ici 2014. Une réforme plus juste aux yeux des socialistes serait envisagée : taxer d'avantage les plus aisés. Elle consisterait à supprimer le choix entre les PFL et l'imposition selon le barème progressif. Le barème progressif de l'impôt sur le revenu serait le seul régime applicable, pouvant dégager une recette de 2 milliards d'euros. On peut également s'attendre, dès 2012, à une modification de l'assiette de l'impôt sur les plus-values. L'abattement d'un tiers par année de détention au-delà de la cinquième année dont jouissent les plus-values des actions ou de parts sociales des sociétés soumises à l'IS font déjà débat et sont l'objet de plusieurs intentions de suppression. Au même titre, les fourchettes de recettes commerciales bénéficiant d'une exonération partielle ou totale pourraient également être supprimées. Ces suppressions pourraient porter à 1,5 milliards d'euros le gain de l'Etat. Enfin, la fiscalité des donations et successions risque de ne pas être épargnée

par les réformes. De nombreux avantages fiscaux pourront disparaître comme l'exonération en cas de succession au conjoint. On peut également envisager un plafonnement plus contraignant des donations, aujourd'hui de 150K€ par enfant et parent et par an.

Prévisions MK Finance des augmentations de prélèvements sur les entreprises en %.

Années	2007	2008	2009	2010	2011	P2012	P2013	P2014
PFL	16	18	18	18	19	20	21,5	22
Prélèvements sociaux	11	11	12,1	12,1	12,3	14	14,5	15
Total	27	29	30,1	30,1	31,3	34	36	37

L'intérêt de céder avant 2012

La mauvaise santé financière de la France pousse actuellement le gouvernement à limiter les dépenses et à réorganiser ces recettes. Malgré l'échéance proche des futures élections, il est encore difficile d'envisager le prochain quinquennat du futur gouvernement et de considérer les éventuelles réformes qui seront mises en place. Mais au regard de la situation actuelle et des discussions en cours, il est certain que 2012 sera l'année d'une grande réforme fiscale, axée principalement sur la taxation des revenus du capital.

La sortie de crise difficile de la France et l'aggravation de son déficit mènent à penser que les revenus du capital seront durement taxés afin notamment de financer la réforme des retraites. C'est pourquoi, il peut être judicieux pour un dirigeant, souhaitant céder son entreprise, d'envisager cette solution rapidement, dans la mesure où les données de l'équation sont connues. Ceci permettrait de protéger les plus-values réalisables des perspectives d'augmentation de la taxation des revenus du capital.

Toutefois, le dirigeant peut se demander si son entreprise ne vaudra pas plus cher dans 1 ou 2 ans. Or, nous retrouvons des multiples de valorisation de 4 à 6 fois le résultat d'exploitation pour des PME, malgré la récente crise.

Après la récente et timide reprise, l'activité risque de baisser à nouveau en 2012 et 2013.

Les banquiers, les fonds d'investissements et les industriels, ont actuellement beaucoup d'argent à investir. Les banquiers ont à nouveau ouvert leurs financements bancaires et il existe des aides publiques pour les reprises de PME (comme OSEO avec sa garantie SOFARIS et son financement de dette). De plus, les fonds d'investissements ont de larges disponibilités, et certains doivent investir très rapidement en 2011

pour faire face à leurs obligations statutaires et leur calendrier d'investissement. Par ailleurs, les banques et compagnies d'assurance doivent baisser leurs investissements en capital à cause des contraintes mises en place par Bâle III.

La forte augmentation prévisible des impôts sur les plus-values, les CSG, CRDS et RSA liés à la cession d'entreprise, le montant des capitaux disponibles chez les banques, fonds et acquéreurs à l'heure actuelle, ainsi que le risque de récession à venir nous poussent à recommander à tout chef d'entreprise de céder en 2011 et non en 2012.

MK Finance,
57 avenue Franklin Roosevelt 75008 Paris.
www.mk-finance.fr

La dématérialisation de la gouvernance d'entreprise

1^{ère} Formation d'Administrateurs de PME en France - ADAE

Vous êtes :

- Administrateur d'entreprise en poste ou vous souhaitez le devenir,
- Dirigeants d'entreprise (cotées et non cotées, familiales et capital investisseurs, groupes et filiales), et vous voulez en maîtriser les risques et améliorer le fonctionnement de votre entreprise (DG, secrétaire général, directeur de site,...)
- Dirigeant, administrateur d'association ou d'organisation publique (EPIC,...)
- Cadre & cadre supérieur d'entreprise (PME, Groupe ou filiale), dans les finances, ressources humaines, SI, comptabilité juridique, Fusac, fiscalité,...

Cette formation a pour but d'approfondir, développer et professionnaliser les rôles, missions et responsabilités de toute personne, étant ou souhaitant devenir administrateur d'une entreprise, PME, groupe ou autre organisation (association, EPIC,...).

Il pourra alors appréhender de manière très précise et opérationnelle les limites et les devoirs de son action au sein d'un Conseil d'Administration en sa qualité d'administrateur.

Construite en 6 séances, cette formation intensive de haut niveau a été conçue pour être totalement compatible avec un agenda professionnel.

Elle est dispensée par des praticiens de l'entreprise et de la gouvernance d'entreprise (dirigeant et/ou administrateur de sociétés ou de groupes, ...), ainsi que de professeurs, rejoignant les meilleurs standards académiques en la matière.

...cette formation pour améliorer et professionnaliser vos rôles et missions d'Administrateur d'Entreprise est faite pour vous.

L'ADAE (Association des Dirigeants et Administrateurs d'Entreprise), 1^{ère} association créée en France sur le thème de la Gouvernance (1996), a créée et anime la 1^{ère} formation Certifiante en France d'Administrateurs d'Entreprise, en partenariat avec l'ESG Executive Education.

Pour tout Renseignements complémentaires :
Prochaine Session 2011 : D'octobre à décembre 2011

Site ADAE : www.adae.asso.fr

Pour nous contacter : adae@adae.asso.fr

Dans ce titre se trouve un concentré de mots à la mode que l'on associe pourtant peu a priori. Dématérialisation suppose une répétition pour de multiples occurrences de processus documentaires similaires qui dorénavant se passent peu ou prou de papier : l'émission ou la réception de factures est l'exemple idéal, avec ses implications. Une dématérialisation des factures émises est sans doute plus critique chez un VPCiste B2B que pour un vendeur d'avion long-courriers ou de centrales nucléaires. De même, une dématérialisation des factures reçues présente un intérêt pour une GMS, mais le ticket de caisse qui tient lieu de facture n'est sans doute pas prêt d'être dématérialisé. Alors quid de la gouvernance ? Si la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, structures et contraintes influant

sur la manière dont l'entreprise et ses affaires sont dirigées, administrées et contrôlées dans le but d'augmenter sa valeur à long terme et d'en assurer sa viabilité, recouvre-t-elle un nombre d'occurrences suffisamment élevées pour que des processus documentaires qui en font partie méritent d'être dématérialisés ?

Un spectre fonctionnel à géométrie variable

Le lecteur l'aura compris, la gouvernance d'entreprise n'est pas une science dont les contours sont bien délimités et acceptés de tous. Il existe cependant un dénominateur commun qui fait consensus : c'est l'articulation du pouvoir entre les actionnaires (les mandants) et la direction (les mandataires). Les directoires ou comex, conseils d'administration ou de surveillance et assemblées générales sont des instances investies d'un pouvoir qui interagissent entre elles ainsi qu'avec le reste de la société et le reste du monde. Pour fonctionner, ces organismes se nourris-



La dématérialisation de la gouvernance d'entreprise

sent d'informations, prennent des décisions et redistribuent d'autres informations. Le fonctionnement dématérialisé de ces prises de décisions collectives peut se concevoir : gestion de mandats, circulation de documents électroniques, processus de vote complets (ordre du jour > convocation > procuration > présence > quorum > vote > dépouillement > publication)

Parmi les informations dont se gavent les organes de décision d'une entreprise, il en est une particulièrement importante, notamment pour l'aspect « contrôle » de la gouvernance : celles issues du sacro-saint reporting. La Business Intelligence mériterait à elle toute seule un article, mais sa dématérialisation n'est plus à ce jour un enjeu. Il n'est donc pas indispensable d'insister sur ce sujet, qui, s'il était développé, deviendrait léonin.

Pour faire simple, les actionnaires ont un pouvoir de décision pondéré par la quote-part qu'ils détiennent dans le capital de l'entreprise. Du fait de répartitions spécifiques du capital, les entreprises présentent donc des typologies de pouvoir très disparates, recouvrant toutes formes d'autocratie ou d'oligarchie (et dans ce cas de pouvoir concentré dans les mains de peu d'acteurs) ou de (pseudo-?) démocratie (situation où le pouvoir est théoriquement dilué). Mais l'entreprise doit répondre à la simple question « qui détient quoi ? » pour attribuer ce pouvoir lors des assemblées générales. Si le monde de l'entreprise cotée a depuis fort longtemps vécu en Europe sa dématérialisation avec succès, ceci n'est pas vrai pour les entreprises non cotées, où des registres sur papier tenus à la main par le directeur financier, l'expert-comptable ou l'assistant para-légal de l'avocat servent de référentiel rarement tenu à jour en temps réel. Il existe certes partout des tables de capitalisation sur tableur. Mais il existe donc une opportunité de dématérialisation de la gestion de l'actionnariat, permettant l'enregistrement et le suivi des transactions et chaque portefeuille.

Organiser la communication fait-il partie de la gouvernance de l'entreprise ? Il est tentant de le penser. Cette communication emprunte-t-elle des voies dématérialisées ? Oui, bien sûr, et c'est déjà le cas : e-mail, téléphone, publication sur internet, webcast, conférence téléphonique, visioconférence, forum de discussion. Peut-être convient-il de plus de fédérer ces outils ?

Les enjeux d'une dématérialisation

Une dématérialisation des processus de gouvernance se focalisera donc sur 2 voire 3 axes :

- la gestion des processus de décision collective ;
- la gestion de l'actionnariat ;
- la communication entre les acteurs de cette gouvernance.

Les enjeux d'une telle démarche sont multiples :

Économiques : ce critère n'est pas forcément pertinent : dans une entreprise très concentrée et quasi confondue en terme d'actionnariat et de direction, la dématérialisation présente bien peu d'intérêt économique, puisque le pouvoir est déjà confisqué « à bon droit ». Plus ces pouvoirs sont dilués, et plus l'entreprise trouvera un intérêt à « industrialiser » / dématérialiser ;

Accessibilité : La gouvernance d'une entreprise peut être réalisée sur un système ouvert ou fermé. Dans le cas du système fermé, le bénéfice de l'accessibilité des données et processus dématérialisés est réservé à peu de personnes. Par contre dans un système plus ouvert peut exister un vrai travail collaboratif, par exemple dans la préparation d'une AG ou d'un conseil, dans la gestion des mouvements de l'actionnariat, dans la diffusion d'informations pertinentes. Il va de soit cependant que la confidentialité des données reste une contrainte ;

Qualitatifs : La tenue à la main de registres implique des risques d'erreurs élevés : Inverser deux AG dans

un registre coté paraphé ; céder plus de titres que n'en sont détenus : même si les salariés impliqués sont honnêtes dévoués et compétents, un système dématérialisé peut éviter certaines erreurs, mais pas toutes ;

Risques : Un référentiel original papier peut se perdre, brûler, être falsifié. Même si des copies existent il est plus facile d'organiser la persistance et la protection de données informatiques que sur papier ;

Écologique : n'oublions pas que la réduction de la consommation de papier est un des objectifs de la dématérialisation. Même s'il n'est sans doute pas possible de mettre en perspective cette réduction avec l'incrément de déchets électroniques et d'énergie dédiée aux processus et à la bande passante marginale ;

La concurrence des outils bureautique

Pour mémoire, oui, il est possible de gérer une gouvernance dématérialisée avec une suite bureautique : Le tableur pour la table de capitalisation, le traitement de texte pour la production des documents, le logiciel de présentation pour les supports de communication et la messagerie pour l'envoi et la réception de courriers électroniques. Toutes les entreprises l'ont fait, beaucoup le font encore et il est très peu probable que ces outils disparaissent. Mais est-il pertinent de dire que ce sont des outils de dématérialisation ? Quiconque aura tenté de comprendre un projet de résolutions soumises à l'assemblée après 4 itérations de révision accumulant chacune des strates de corrections sait bien que le document est devenu illisible au commun des mortels.

La sous-traitance aux services aux émetteurs des banques

Pour les entreprises cotées en bourse, la tenue de registre d'actionnaire ne subsiste que pour les actions inscrites au nominatif, les actions au porteur étant de fait dématérialisées et logées chez des établissements financiers qui gèrent l'information « qui détient quoi à quel

La dématérialisation de la gouvernance d'entreprise

date » suivant une chaîne où (1) le dépositaire central sait chez quels dépositaires sont conservées quelles quantités de titres, et (2) les dépositaires savent quels clients détiennent quels titres sur quels comptes. Il n'est pas nécessaire de revenir sur ces processus largement dématérialisés depuis longtemps. Les services aux émetteurs des établissements financiers offrent en outre la possibilité de tenir les registres nominatifs des actionnaires des entreprises non-cotées, ou ceux des actions restant nominatives des entreprises cotées. Ils organisent aussi pour leurs clients les assemblées générales, avec toutes les contraintes logistiques que cela suppose. Il est à noter en outre qu'un système de place gérant le processus de vote anticipé sera mis en œuvre. Les services aux émetteurs offrent certes à leurs clients des interfaces d'accès à leurs systèmes permettant de minimiser l'utilisation du papier, mais le succès n'est pas garanti.

Les ERP (/PGI)

L'analyse des offres des éditeurs d'ERP, assez peu lisibles, laisse apparaître tendance à restreindre la Gouvernance à une simple conformité réglementaire, même si ce n'est pas le cas de tous. C'est, de l'aveu de certains, un contre-sens. Certes rendue cette conformité est rendue plus complexe par les lois de type « Sarbanes-Oxley » consécutives au désastre d'Enron. Cette relative désaffection des éditeurs peut se comprendre assez aisément : la clientèle des ERP est constituée de sociétés cotées qui échappent pour leur flottant à la contrainte de gestion directe de leur actionnariat, et qui sous-traitent la logistique de leurs assemblées générales d'actionnaires.

Un processus dématérialisé : le rapport annuel établi avec Clarity FSR

L'établissement d'un rapport annuel dans une entreprise cotée est une tâche de la plus haute importance : en effet, même si l'assemblée générale est l'événement important de la gouvernance de l'entreprise, le rapport

annuel est la trace écrite du rendez-vous annuel entre une entreprise et ses investisseurs, la trace qui est conservée. Son élaboration revêt donc la plus haute importance, et c'est un processus collectif et collaboratif qui obéit à de multiples contraintes. Parmi les fonctionnalités de l'outil, mentionnons : La traçabilité des chiffres : Il est essentiel de pouvoir justifier de chaque chiffre qui figure dans un rapport annuel et pouvoir remonter à sa source est absolument primordial. En liant un chiffre à sa source, Clarity FSR permet d'éviter de fastidieuses mises à jour ; Corolaire de cette traçabilité des chiffres : celles des intervenants : la piste d'audit permet de responsabiliser les différents rédacteurs ; L'organisation du document en sections de contenus homogène liées à des individus et des échéances permet une gestion de projet facilitée ;

La compatibilité XBRL permet d'implémenter cette taxonomie ;

Aux Etats-Unis, cette dématérialisation se poursuit jusqu'à la préparation et l'envoi des formulaires obligatoires la SEC. Clarity FSR, maintenant dans le portefeuille d'IBM, offre donc une solution pour fiabiliser et dématérialiser « le dernier kilomètre du reporting financier » des grandes entreprises cotées.

Deux solutions de dématérialisation de la gouvernance :

Global AJ de Corporatek

Édité par le canadien Corporatek et distribué par Francis Lefebvre, Global AJ permet d'interfacer un répertoire de données standard d'une entreprise avec la bibliothèque de formulaire du cabinet d'avocat. C'est, en ce sens, plus l'outil de l'avocat en charge du secrétariat social que celui de l'entreprise, avec comme finalité première de disposer dans son traitement de texte de données fusionnées à partir d'un répertoire de données pour faciliter la production documentaire, que celle ci-soit imprimée sur papier ou non. La grande richesse de la base documentaire est indéniable et permet de couvrir

tant les besoins standards que les cas les plus exceptionnels de documents à produire au sein d'une entreprise. Par contre, l'absence de suivi dynamique des données est regrettable.

eGedo de RemSyx

eGedo est une solution logicielle proposée en SaaS en hébergement sécurisé, principalement à destination des entreprises non cotées qui, du fait de leur complexité actionnariale et de leurs perspectives de liquidité (cotation, cession) se doivent d'investir dans une gouvernance irréprochable. eGedo intègre une gestion avancée des registres de titres nominatifs (actions / dettes / options) émis par l'entreprise avec ses processus de décisions collective (AG / Conseils) paramétrable. Citons pour mémoire quelques fonctions avancées comme la gestion des pactes d'actionnaires (cessions d'actions confrontées aux clauses d'agrément de tiers, de préemption ou de sortie), la gestion des droits de vote, la valorisation des rémunérations des détenteurs d'options (IFRS2 / FAS 123). Ces modules s'appuient sur un référentiel gérant les parties prenantes de l'entreprise. Un module de communication permet de réaliser une interface entre ces personnes et l'entreprise, tant pour qu'ils gèrent leur compte, que pour qu'ils accèdent aux divers outils de communication de l'ère internet. Outil collaboratif, eGedo permet à chaque acteur (direction, conseils, investisseurs) de travailler sur un outil unique au sein de l'entreprise, induisant des gains de productivité dans les relations entre la direction et ses vis-à-vis. Une bonne utilisation des outils de communication par le canal d'internet permet à une entreprise transparente d'être en plus efficiente. Enfin, la rationalisation/industrialisation des processus de gestion des investisseurs de l'entreprise abaisse le coût marginal de cette gestion.

Quid de la gouvernance des S.A. ?

Par Rémi Guillet* Docteur en Sc. Mécanique / Énergétique et Dipl. en Économie



Les 29 et 30 avril 2011 se tenait au Collège des Bernardins (Paris), un colloque dédié au thème de l'entreprise, ses « formes de propriété » et « responsabilités sociales ». Un colloque pertinent, particulièrement utile car programmé à un moment où l'entreprise, l'emploi, sont des mots qui peuvent véhiculer à

la fois « le meilleur des mondes » quand on y appartient, le pire quand on en est exclu. Quelques idées fortes sont ici succinctement reprises en même temps que nous revenons sur l'idée qu'une gouvernance d'entreprise pertinente passe désormais par des liens resserrés entre les détenteurs des capitaux et les salariés et qu'en pratique cela passe par de nouvelles modalités de rémunération croisant les intérêts des uns avec ceux des autres (1)...

Compte tenu de son statut juridique et de la présence de deux types de partenaires, l'un strictement intégré à l'entreprise (fait d'insiders), qui comprend les salariés qui y « travaillent », l'autre, considéré comme extérieur (fait d'outsiders), qui apporte le capital et donc possède les actifs, c'est la société anonyme (d'actionnaires ou s.a.), qui fut au cœur des débats et est au cœur de cet article. (On pourra également relire l'article plus complet « entreprise et gouvernance : de quoi s'agit-il ? » publié par CFO News et GRC News en juin 2011).

Une gouvernance devenue inadéquate ?

Avec les années 90 sont apparues des dérives de gouvernance des sociétés anonymes à la faveur des actionnaires - propriétaires qui aujourd'hui ont un vrai poids sur la vie économique et sociale des nations, des dérives qui vont jusqu'à faire vaciller l'ordre public dans les démocraties existantes ou en voie de l'être.

Et dans un « climat » socialement délétère, on continue d'assister : - à un prosélytisme appuyé à la faveur de la rentabilité du capital (pour « enfoncer le clou », on fait appel aux « stock-options » pour insiders...), - au développement d'activités financières (et si besoin est, au développement de la sous-traitance pour des tâches à forte main d'œuvre !), - à l'extension du libre échangeisme mondial qui, entre autres échanges, favorise, via la rémunération des capitaux, la production d'une épargne virtuelle, numérique, donc par nature volatile, volage, qui n'hésite pas à s'investir à l'étranger...

Et pas de place pour les états d'âme face aux :

- niveau très élevé et durable du chômage de masse (environ 10% de la population active en France), - baisse du pouvoir d'achat,
- explosion des « inégalités » illustrée par la rémunération de dirigeants (de grosses) d'entreprises devenue surréaliste face à celle de leurs salariés (marché international des dirigeants de haute volée oblige - dit-on !-),
- ruine des réserves naturelles (en énergies fossiles, eau, minerais...),
- désastre écologique programmé (sans conteste lié à l'activité économique, en partie dû au mouvement brownien qu'est le transport des marchandises) qui, au bout du compte, fera apparaître, le jour venu, un bien triste bilan de ce que notre civilisation occidentale aura produit de « richesses »... Malgré cela, contre vents et marées, les gouvernances d'entreprises restent immuables dans leurs défis et stratégies...

La société anonyme : une agence de valorisations croisées... à démocratiser

La société anonyme a naturellement vocation à produire des biens et services, des équipements, des technologies... mais elle « produit » aussi, des emplois, des salariés, des consommateurs. Elle « fabrique » de la valeur ajoutée directe, comptable, mais aussi de la richesse indirecte (externalités) dont la valeur d'usage est bien réelle !

De facto, elle est un entrelacs de processus de valorisation (au moins potentielle). Alors tous les partenaires concernés, actionnaires, salariés, dirigeants, doivent avoir la conscience constamment éveillée à cette réalité qu'elle est un lieu de « valorisations croisées », expression pour signifier que chacun y apporte ce qu'il possède, avoir, savoir, compétences, intelligence, vitalité, détermination, motivation. Et le premier rôle de

la gouvernance est d'extraire le meilleur de ses individualités ici rassemblées et de tirer, pour le meilleur de tous, le fruit de toutes les synergies possibles. En aucun cas, l'opposition entre actionnaires et salariés qui a tant marqué le XXIème siècle, ne peut se justifier plus longtemps !

Dans une vision plus globale, sociétale, en tant qu'entreprise elle donne lieu à des projections individuelles, pour ceux qui y travaillent et ceux qui en rêvent ! Elle est un lieu d'identification y compris pour ceux qui partagent son voisinage. Sa gouvernance est sanctionnée autant par ses résultats comptables que par l'éthique qu'elle « dégage ». Alors l'aspiration à une gestion démocratisée devient porteuse de nouveaux espoirs...

Pour corriger les dérives actuelles de la gouvernance d'entreprise, trois dispositions nous semblent ici particulièrement recommandables. Elles visent à y introduire de la démocratie, de l'équité dans la répartition des richesses produites, en s'appuyant notamment sur : - la mise en place - et en lien très direct avec la volonté de « valorisations croisées » - un nouveau protocole de rémunération qui, « croise » de façon concrète, tangible, les intérêts de tous les partenaires (1), - une représentation permanente des salariés dans le directoire au même titre qu'une représentation des actionnaires, ces représentations étant élues et soumises à des élections périodiques (2), - un management légitimé par un système de nomination démocratique et d'évaluations périodiques confiées aux représentants des salariés et des actionnaires (2) .

Ainsi, le temps est venu de raviver le débat sur l'éthique économique et donc sur l'éthique de l'entreprise et particulièrement sur l'éthique de la gouvernance des sociétés anonymes d'actionnaires... Alors, entre autres dispositions à envisager, ayons confiance en l'apport d'une conception de la gouvernance plus démocratique, porteuse

d'un grand potentiel de correctifs aux dérives actuelles. Et quand bien même si certains « grands patrons » devaient fuir leurs nouvelles conditions de traitement dans ce pays pour des cieux plus alléchants, il y aurait toujours des candidats pour les remplacer. La vie démocratisée de l'entreprise n'implique-t-elle pas plus de « turnover » !

*Article en lien avec « Entreprise et gouvernance : de quoi s'agit-il ? » du même auteur

(1) Cf Le livre « Pour plus de solidarité entre le capital et le travail ou de nouvelles chances pour l'emploi » par Rémi Guillet (ed. L'Harmattan 2004 et 2009 pour la version électronique)

(2) Cf le rapport de synthèse du Colloque tenu les 29 et 30 avril 2011 au Collège des Bernardins...

Directions Financières et du contrôle de gestion, les Garants des processus métiers et du retour sur investissement

Dans chaque entreprise, le service finance et contrôle de gestion est sans aucun doute le service le plus consommateur de papier et de boîtes d'archives. Parallèlement, la précision et l'efficacité du traitement des factures, bordereaux de livraison, contrats et autres documents qui ont un impact sur l'activité quotidienne, sont indispensables au succès d'une entreprise.

Plus que jamais, les directions financières et du contrôle de gestion doivent être attentives, tout particulièrement quand elles cherchent des moyens de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et de générer un retour sur investissement. L'augmentation du résultat net de l'entreprise dépend d'elles.

Une solution de gestion électronique de documents (GED) performante doit permettre de capturer, d'organiser, de consulter, de gérer et de traiter facilement tous types de factures et autres documents internes, dans le contexte des processus financiers et comptables de l'entreprise, en s'intégrant en toute transparence aux applications métiers utilisées. D'un point de vue opérationnel, cela réduit les coûts et stimule la productivité des comptes fournisseurs par la collecte des données dans les factures et autres ressources pour automatiser les traitements, valider les totaux, attribuer les codes du Grand Livre, mettre à jour les enregistrements de l'application, sécuriser les archives, etc.

Selon une étude récente, les services comptabilité et finance équipés de la solution de GED adaptée à leur métier, peuvent escompter une augmentation

de 40 % de leur productivité la première année, en réduisant les frais généraux et les tâches accomplies manuellement, tout en conservant fiabilité des processus métiers et confidentialité des données stratégiques.

Concrètement, les directions financières réalisent leurs processus quotidiens de façon plus rapide et plus rentable en capturant l'ensemble de leur contenu métier, en le centralisant et en offrant un accès instantané aux informations demandées à partir des applications métiers déjà en place. En consacrant moins de temps aux tâches manuelles et répétitives, les services comptables et financiers disposent de plus de temps pour les tâches apportant une réelle valeur à l'entreprise, tout en valorisant leurs collaborateurs :

- Réduction des étapes manuelles accaparantes et des risques d'erreurs de traitement,
- Augmentation du volume et de la qualité de travail accompli par un employé dans sa journée,
- Amélioration des conditions de travail et de l'intérêt des tâches des collaborateurs,
- Prise en charge d'un meilleur workflow entre les services et les collaborateurs de l'entreprise,
- Service clients amélioré, délais raccourcis et satisfaction assurée,
- Réduction, voire élimination, des coûts d'exploitation physiques, tels que l'espace de stockage, le papier, le toner, les frais d'affranchissement et les heures supplémentaires

- Contribution à une démarche écologique avec la diminution des déchets, la réduction de l'empreinte carbone et le développement durable.

Aujourd'hui les Directions financières et du contrôle de gestion peuvent réaliser des économies réelles et mesurables à long terme, grâce à des solutions prévues pour rendre leur entreprise plus efficace dès l'installation, mais également conçues pour évoluer et s'adapter aux futurs besoins métier.

Florent Bavoux
Directeur Europe du Sud, Perceptive Software
www.perceptivesoftware.fr



partager

archiver

consulter

sécuriser

Think
paperless


novaxel

Partager

Vos documents
Le plaisir de travailler ensemble

Archiver

Vos documents
L'histoire de votre Entreprise

Consulter

Vos documents
La mémoire de votre relation Client

Sécuriser

Vos documents
La pérennité de votre Entreprise

La vraie richesse d'une entreprise
n'est pas l'information qu'elle
possède...

Mais celle qu'elle partage.

www.novaxel.com

Ce que tout administrateur informatique doit savoir à propos de la sécurité dans le “ cloud ”

Il est difficile de ne pas trouver mention du cloud computing dans la littérature informatique et ce, à juste titre, dans la mesure où le “ nuage ” offre de véritables avantages pour les entreprises qui doivent impérativement trouver des solutions efficaces en termes de coûts pour élargir leur offre de services, surtout dans le contexte économique difficile que nous connaissons. Près de dix ans après leur première apparition, le “ cloud computing ” et son proche partenaire le Software as a Service (SaaS) occupent aujourd’hui une place incontournable sein de l’offre informatique disponible pour une entreprise, en tant que solutions économiques facilitant la communication ouverte et transparente entre les entreprises et leurs différents partenaires.

Les applications de collaboration à la demande, de conférences web, d’infogérance, de sauvegarde en ligne, de gestion de la relation client (CRM) et de gestion des ressources humaines (GRH) répondent aux besoins des entreprises mais déplacent de plus en plus d’informations critiques se trouvant “ dans le nuage ”. Pour autant, malgré une bonne connaissance du fonctionnement du modèle “ à la demande ” et une relative compréhension de ses nombreux atouts : maîtrise des coûts, rapidité du déploiement, souplesse et évolutivité, nombreuses sont les entreprises qui ne se précipitent pas pour adopter cette technologie.

Cette réticence face aux solutions SaaS s’explique en partie par les craintes relatives à la sécurité.

En effet, si votre entreprise partage des données sensibles sur Internet, vous avez besoin de contrôles rigoureux pour assurer la sécurité, la confidentialité, la fiabilité et l’intégrité de vos données – sans oublier un respect strict de la réglementation en vigueur. Ces contrôles doivent être élargis à l’ensemble des entreprises de services sous-traitantes, étant donné que l’utilisation de solutions SaaS ne vous exonère pas des obligations légales, déontologiques ou réglementaires en matière de protection de la sécurité et de la confidentialité des données, notamment en ce qui

concerne les informations relatives aux clients et aux comptes.

Cet article fait le point sur l’état de la sécurité “ dans le nuage ” en analysant les principales pratiques en matière de sécurité et une liste de points à vérifier concernant les méthodes de sécurité les plus abouties pour la protection des informations critiques et la mise en œuvre de systèmes assurant la protection, la confidentialité, l’intégrité et la disponibilité des données.

Principaux critères en matière de sécurité

Les meilleures pratiques exigent que les informations critiques soient protégées en permanence contre toutes les formes d’attaques possibles. Les systèmes en mode cloud répondent à quatre domaines d’application principaux – sécurité des applications, des infrastructures, des procédures et du personnel – chacun d’eux étant lui-même soumis à son propre régime en matière de sécurité.

Sécurité des applications

L’impératif de sécurité débute avec l’application sous-jacente proprement dite et ce, dès que l’utilisateur final se connecte au système. Les meilleurs prestataires SaaS assurent la protection de leurs solutions au moyen d’une authentification forte et de systèmes d’autorisation tout aussi puissants. L’authentification garantit que seules les personnes dûment authentifiées peuvent obtenir un accès, alors que les contrôles d’autorisation contrôlent les services et les éléments de données auxquels peut avoir accès chaque utilisateur authentifié.

Afin de prévenir le partage de mots de passe, les applications doivent empêcher un utilisateur unique de se connecter simultanément à partir de plusieurs emplacements. Outre l’utilisation d’un mot de passe, qui constitue une forme d’authentification à un seul facteur, l’authentification multifactorielle reconferme l’identité de l’utilisateur et agit comme bouclier protégeant les utilisateurs et les clients contre un accès non autorisé à leurs contenus et infor-

mations. L’authentification multifactorielle apporte un niveau de sécurité plus élevé lors de l’échange d’informations critiques. Ce niveau de sécurité est souvent demandé par les organismes d’État ainsi que les institutions financières. Les systèmes électroniques s’appuient sur les informations fournies par les utilisateurs pour prendre des décisions concernant la validité de leur authentification (ce sont bien les personnes qu’elles déclarent être). Ces informations sont générées par une combinaison de “ jetons ” qui se divisent en trois catégories :

Quelque chose que vous connaissez – identité utilisateur, mot de passe, phrase de passe, informations personnelles, etc.

Quelque chose que vous possédez – PC, ordinateur portable, jeton matériel (SecurID), smartphone, etc. Quelque chose que vous êtes (biométrie) – empreintes digitales, reconnaissance de l’iris, de la rétine, etc.

Les rapports en temps réel et les audits d’activité utilisateur doivent également être appelés à la rescousse pour contrôler qui regarde quoi, à quel moment, ainsi que les changements apportés. Des contrôles supplémentaires doivent exister pour déterminer qui peut imprimer, copier et transmettre des documents et pour empêcher toute activité sauf autorisation spécifique, même après que les documents concernés ont quitté le périmètre de l’entreprise. Des fonctionnalités puissantes de tatouage numérique sont souvent mises en œuvre pour assurer le blocage de la reproduction ou de la diffusion de documents sans autorisation.

Finalement, tout accès au niveau des applications doit être protégé au moyen d’un chiffrement robuste afin de prévenir l’espionnage des activités en ligne. La cryptographie doit être employée pour protéger en permanence les données client en transit. De surcroît, une procédure dite “ Security Development Lifecycle ” (SDL) doit être suivie lors du développement et du déploiement de l’application.

Sécurité des infrastructures

Les services “ dans le nuage ” ne valent que si leur disponibilité est assurée. Les fournisseurs doivent mettre au point une infrastructure redondante hautement disponible pour fournir des services ininterrompus à leurs clients. Cette infrastructure doit faire appel à une réplication en temps réel, à des connexions multiples, à des sources d’alimentation alternatives et à des systèmes d’urgence ultra-perfectionnés pour garantir une protection des données complète et approfondie. La sécurité des réseaux et des périphériques est une composante essentielle des éléments d’infrastructure ; dès lors, des technologies de pointe dans le domaine des pare-feu, des équilibreurs de charge et de la prévention/détection des intrusions doivent être prévues et contrôlées en permanence par du personnel expérimenté. En cas de sinistre, les fournisseurs doivent proposer des capacités de récupération et de restauration à toute épreuve pour protéger vos informations au moyen de tests de récupération après sinistre effectués régulièrement.

Sécurité des procédures

Les meilleurs fournisseurs de solutions SaaS, et notamment ceux qui interviennent au niveau des informations critiques de l’entreprise, ont investi beaucoup de temps et de ressources financières pour assurer la fiabilité absolue de leurs procédures et de leurs contrôles de sécurité, qui régissent chaque aspect de la création et de la gestion d’un système en mode “ cloud ”. Ils ont documenté ces procédures et les contrôlent régulièrement pour garantir leur efficacité et leur suivi permanent.

Par ailleurs, les fournisseurs de solutions SaaS véritablement qualifiés indiqueront qu’ils ont obtenu une certification indépendante (SAS 70 Type II décernée par l’American Institute of Certified Public Accountants, AICPA, ou ISO 27001) qui constitue une excellente mesure des stratégies de gestion du risque mises en œuvre. Ces certifications garantissent la réalisation de contrôles externes approfondis portant



Ce que tout administrateur informatique doit savoir à propos de la sécurité dans le " cloud "

sur les politiques et les procédures mises en œuvre en matière de sécurité. Les rapports officiels relatifs à ces bilans et contrôles doivent par ailleurs être disponibles sur demande.

Sécurité du personnel

Comme l'ont montré avec acuité certains événements récents, les personnes sont une composante essentielle de tout système informatique. Elles peuvent constituer des menaces internes qui sont bien plus graves celles que pose un agresseur extérieur. Les contrôles administratifs (" accès sélectif ", " droit d'accès minimal " et " séparation des tâches ") doivent impérativement être utilisés. La vérification des antécédents des salariés et l'existence d'accords de confidentialité stricts sont obligatoires. Idéalement, les salariés disposant d'un accès à des informations sensibles feront l'objet de contrôles, voire d'une certification, avant d'intervenir sur les données clients. De surcroît, les meilleurs fournisseurs de solutions SaaS assurent la mise à jour des connaissances de leurs salariés grâce à la formation continue et à des contrôles fréquents de leur certification afin de vérifier le maintien au niveau requis de leurs compétences et connaissances.

S'agissant des centres de données, les meilleurs fournisseurs emploient les dernières technologies de sécurité physique, notamment la vidéosurveillance, les lecteurs de badges RFID et la reconnaissance biométrique pour contrôler les actions de leurs salariés.

Points à vérifier en matière de sécurité

Malheureusement, les contrôles de sécurité varient énormément selon les fournisseurs de solutions SaaS. En effet, tous les fournisseurs n'ont pas investi dans des dispositifs haut de gamme. Pour autant, alors que les entreprises spécialisées dans l'information sont compétentes au niveau de la gestion de leurs systèmes internes, elles pêchent fréquemment en termes d'expertise leur permettant d'évaluer correctement leurs fournisseurs de solutions " dans le nuage ". Un fournisseur ayant conçu et

mis en œuvre une démarche de sécurité complète sera en mesure de répondre clairement aux questions concernant les points suivants :

- Sécurité holistique à 360° : Les fournisseurs doivent adhérer aux normes de sécurité les plus draconiennes, répondre aux attentes des clients, respecter les dispositions réglementaires ainsi que les meilleures pratiques actuelles (sécurité des applications, des infrastructures, du personnel et des procédures).
- Cycle de sécurité complet : Un fournisseur de solutions SaaS compétent sait que la sécurité va au-delà de la seule technologie — elle nécessite une démarche sur l'ensemble du cycle de vie. Les fournisseurs doivent proposer une approche globale en matière de formation, de mise en œuvre et de réalisation d'audits/de contrôles.
- Sensibilisation à la sécurité et prise en compte proactives : Les fournisseurs de solutions SaaS les plus performants savent que le meilleur moyen d'assurer la sécurité passe par un contrôle permanent et par une attention minutieuse aux tendances et aux évolutions du paysage sécuritaire. Ils savent reconnaître les différents types de menaces et prendre des mesures fortes et rapides permettant de limiter les expositions potentielles aux risques.
- Stratégie de défense en profondeur : Les bons fournisseurs de solutions SaaS sont sensibilisés à l'importance de la défense en profondeur et savent expliquer l'utilisation de couches de protection de sécurité multiples et croisées pour protéger les données sensibles de manière plus efficace que la mise en œuvre d'une solution de sécurité unique de grande dimension.
- Assistance client 24h/24 et 7j/7 : Les prestataires de services doivent proposer un support et une assistance 24h/24 afin d'aider leurs clients à utiliser au mieux les logiciels et les services et réagir en temps réel aux menaces de sécurité. Les meilleurs

prestataires de services possèdent des équipes de support et de réponse aux incidents mobilisées en permanence.

Conclusion

Dans l'entreprise, le maintien de normes de sécurité est une démarche coûteuse en temps et en investissements pour chaque département informatique. Or, les ressources dans ce domaine sont habituellement rares et l'actualisation des normes de sécurité peut constituer un véritable problème. Pourtant, il ne fait aucun doute que le poids de la responsabilité en matière de sécurité est, pour les prestataires de services dont les clients exigent la prise en compte de nombreux besoins, normes et critères de sécurité, encore plus important que pour une entreprise.

Les fournisseurs de solutions " dans le nuage " haut de gamme se caractérisent donc par une expertise et une attention spécifiques en matière de sécurité. Ils sont souvent plus réactifs aux menaces, étant donné que les améliorations apportées à la sécurité et les correctifs du fournisseur sont instantanément mis à la disposition de l'ensemble des utilisateurs du système. Ils font preuve d'une attention plus pointue au sein d'un environnement homogène et ont une surface vulnérable à sécuriser plus réduite. Enfin, les meilleurs fournisseurs de solutions SaaS se soumettent à des contrôles de sécurité stricts beaucoup plus nombreux que ceux que l'on observe habituellement dans les départements informatiques des entreprises. C'est en grande partie la raison pour laquelle les capacités des fournisseurs de solutions SaaS en matière de sécurité dépassent souvent celles de nombreuses entreprises.

Marc Junes Dirigeant Intralinks France

Facturation électronique :

l'effet boule de neige dépend des PME

Per Hällerstam, Directeur Général Medius France



Alors que la Commission européenne travaille encore à lever les obstacles

réglementaires pour une adoption généralisée de la facture électronique, l'effet de levier espéré pourrait bien venir plus tôt et d'ailleurs avec les solutions en mode SaaS.

Selon un rapport publié par Cap Gemini1, le passage massif de la facture papier à la facturation électronique au sein de l'Union européenne permettrait d'économiser près de 240 milliards d'euros sur 6 ans. Décidée à en faire le principal mode de facturation d'ici à 2020, la Commission européenne espère bien lever les obstacles réglementaires et techniques qui empêchent encore son adoption massive. Plusieurs pistes de travail ont été avancées, à commencer par la nécessaire harmonisation du cadre réglementaire entre états membres. Il faut également que le législateur - c'est en cours - supprime les discriminations qui subsistent en matière de TVA entre facture papier et facture dématérialisée. La seconde devant encore présenter des garanties d'authenticité et d'intégrité plus fortes que la première. Mais outre un cadre légal et fiscal homogène évidemment nécessaire, il ne saurait y avoir généralisation que si les PME ont elles aussi les moyens d'accéder à ce mode de facturation. Compte tenu de leur poids dans le tissu économique, ce sont bien elles qui auront le pouvoir de faire basculer le marché dans ce sens.

Quels choix aujourd'hui pour les PME ?

Selon une étude Eurostat, les PME seraient moins d'un quart en 2009 à avoir envoyé ou reçu des factures électroniques. En y regardant de plus près, aujourd'hui quelles sont leurs options ? Les solutions EDI (Electronic Data Interchange) restent hors de portée pour des raisons de complexité et de coût de mise en œuvre. Plus accessible, la mise en place de fichiers électroniques certifiés (garantissant leur intégrité) commence à émerger. Mais si souple soit-il, ce mode induit pour le receveur (l'acheteur) des coûts d'archivage liés à l'utilisation d'un coffre fort électronique ou à la souscription de ce service auprès d'un prestataire. Toutes les PME ne sont pas prêtes à cet investissement financier supplémentaire. Propices à l'accélération des échanges, se développent également les envois de factures sous forme pdf, par email ou Internet. Mais cette dématérialisation dite simple ne dispense pas le fournisseur d'adresser l'original papier, exigible par l'administration fiscale. Enfin, il reste ce qui forme la très large part de documents échangés, a fortiori entre PME : la facture papier. Pour que celle-ci puisse faire l'objet d'un traitement électronique, elle doit être scannée à réception afin d'en extraire les données pertinentes ; données qui seront ensuite injectées dans le workflow de validation et la comptabilité. Cette solution est sans nul doute aujourd'hui la plus accessible et la plus répandue dans les PME. En synthèse, ce qui se dessine sur le terrain, c'est un paysage de solutions mixtes : pour gérer la phase de transition qui les amènerait vers ce presque-tout-numérique, les PME s'orientent plutôt vers des solutions hybrides qui leur permettent de faire cohabiter l'ensemble de leurs flux (papier, EDI, XML, PDF) et de les traiter avec la même facilité, depuis la récep-

tion des factures jusqu'à leur mise en paiement.

Le SaaS : un pas de plus

Mais quelle que soit la technologie, un pas de plus vers la généralisation a sans doute été franchi avec l'émergence des offres en mode SaaS (software as a service) qui dispense les PME d'acquiescer et de maintenir cette technologie. Avec un déploiement très rapide, une solution de dématérialisation dans les nuages est accessible partout où les utilisateurs disposent d'un accès internet, qu'ils soient au service achat, à la comptabilité, en magasin, en déplacement (via leur smartphone)... Avec un tel système, où les infrastructures sont mutualisées entre plusieurs entreprises, il n'est plus nécessaire de devoir traiter un minimum de factures par an pour atteindre rapidement un ROI. A titre d'exemple, des clients Medius ayant opté pour ce service ont pour certains une volumétrie annuelle de factures entrantes inférieure à 1000, soit moins de 3 factures par jour ! Si on y ajoute des interfaces utilisateurs considérablement améliorées et simplifiées, ne nécessitant quasiment pas de formation utilisateurs, et la possibilité, si elle le souhaite, d'implémenter un processus de traitement de la chaîne facture prédéfini, la PME se libère de la plupart de ses contraintes techniques et réduit considérablement son délai de mise en production. Le département comptable n'a alors plus qu'à se concentrer sur son cœur de métier.

En attendant un assouplissement de la législation et de probables dispositions spécifiques à leur égard, ce qui est tangible aujourd'hui pour les PME, c'est l'existence de solutions techniques qui leur sont enfin accessibles, sans seuil d'entrée.

(1) Cap Gemini / SEPA: potential benefits at stake



La créativité au service de votre image.



CONSEIL EN COMMUNICATION & DESIGN GRAPHIQUE

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



AGREESTUDIO

creative.communication

w w w . a g r e e s t u d i o . c o m