

Juliet 2011 #05

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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



Edito



Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
news@finyear.com

Plus de 8.000 téléchargements pour le dernier Finyear de juin...
Toute l'équipe de Finyear magazine remercie tous les lecteurs qui ont rejoint la communauté Finyear / CFO News.
Ce mois-ci nous vous proposons la formule quasi-définitive du magazine Finyear tant en terme de rubriquage que de pagination et nous vous annonçons le lancement du quotidien en ligne www.Finyear.ch dédié à la communauté suisse de la finance opérationnelle, Finyear Belgique étant programmé pour la rentrée.
N'oubliez pas notre événement phare de la Dématérialisation & de la Finance, le salon DOC & FINANCES qui se déroulera au CNIT - Paris La Défense les 22 & 23 novembre prochain (plus d'infos en septembre).
Cet été lisez votre quotidien CFO News / Finyear sur votre terminal mobile (iPhone, iPad, Windows mobile 7, Blackberry, etc...) grâce aux applications téléchargeables sur le site www.CFO.mobi
Quelques infos pour septembre : le lancement d'une plate-forme EM-PLOI FINANCE et d'une communauté en ligne dédié aux PROS FINANCE & GESTION.
Bon été et bonnes lectures sur Finyear.



DOC & FINANCES
2011 PARIS

Les 22 & 23 novembre 2011
PARIS-CNIT

Reservez votre place

Finyear

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

Mise en page :
Pierre Leloup

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 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

>4-13

04, 05 & 06 IASB | Dix ans après le lancement du projet IFRS, où en est la convergence mondiale des normes d'information financière ?

07 FLEET SERVICES | Publicité

08, 09 & 10 PWC | Convergence IFRS-US Gaap : à 6 mois de leur décision, les Américains changent la donne ! De quoi réagir

11 Henri SCHWAMM | L'ère du real-time business

12 & 13 WELCOME | Proposer le bon produit à la bonne personne au bon moment : la banque de demain sera croisée ou ne sera pas

Risque & Crédit Client

>14-18

14 COLLECTYS | Publicité

15 & 16 Thierry CHARLES | Théorie de l'imprévision : une révolution en ordre de marche !

17 FNIP | Publicité

18 ERNST & YOUNG | Etude du département Working Capital Management : "All Tied Up 2011" consacrée à la performance BFR

Trésorerie & Cash

>19-26

19 CI Ratings | Publicité

20 & 21 CONVICTIONS ASSET MANAGEMENT | Les agences de rating ont raison dans leur diagnostic

22, 23, 24, 25 & 26 UFG - LFP | La restructuration des dettes souveraines européennes ?

Capital & Investissement

>27

27 MIDI CAPITAL | Avoir recours à un fonds d'investissement pour soutenir sa croissance : l'exemple de RG Groupe

Gouvernance, Risque & Conformité

>28-41

28 EFFISOFT | Publicité

29, 30 & 31 VCM Conseil | Comment maîtriser les budgets informatiques ?

32 & 33 STERWEN | Lutte anti-fraude : le risque zéro n'existe pas mais la fraude n'a rien d'inéluctable

34 & 35 NICE Actimize | Les institutions financières adoptent enfin des stratégies globales dans leur lutte contre le crime financier

36 My ABCM | Le modèle ABM au service de la transparence !

37, 38 & 39 FRS Global | Un appel pour une rénovation et un meilleur encadrement de la gestion des risques bancaires et financiers « post-crise »

40 & 41 FACTEA | Achats informatiques : la maîtrise des risques, une priorité souvent oubliée

Finance & IT

>42-49

42 CONTEXTOR | Publicité

43 W4 | La recherche d'agilité : une préoccupation majeure pour les entreprises

44 CONCUR | Pierre-Emmanuel Tetaz, comment définiriez-vous l'activité et l'ADN de Concur ?

45 USF CONVENTION 2011 | Publicité

46 & 47 TIKI LABS | Ne laissez pas Google ou Facebook construire votre image sur la toile !

48 CASEWISE | Comment une démarche orientée processus améliore et accélère la performance opérationnelle de votre entreprise

49 B-PROCESS | La dématérialisation fiscale : une priorité européenne

Paroles & Ecrits

>50-51

50 & 51 Sébastien Chevrel DG Altran Financial Services & Government | Entretien

Parisian Gentleman

>52-53

52 & 53 PARISIAN GENTLEMAN | Les fondamentaux de l'élégance masculine - Partie 2 : la puissance des couleurs

Et tout le reste est littérature...

>54-55

54 & 55 Thierry CHARLES | « Ask Jeeves ! »

4^{ème} de Couverture

56 UNICEF Urgence Afrique | Publicité

Dix ans après le lancement du projet IFRS, où en est la convergence mondiale des normes d'information financière ?



L'IASB vient de fêter, avec discrétion, son dixième anniversaire. Une nouvelle équipe de management est en cours d'installation, avec Hans Hoogervorst et Ian MacIntosh, les Trustees procèdent à la sélection d'un nouveau Chairman pour succéder au regretté Tommaso Padoa-Schioppa, un appel à commentaires va être publié pour définir le programme de travail des cinq prochaines années, la gouvernance de l'IFRS Foundation fait l'objet de nouvelles propositions à la fois par les Trustees et par le Monitoring Board, et l'accord dit Memorandum of Understanding avec le FASB, précisant le contenu et les modalités du programme de convergence, vient à expiration. Les sujets de réflexion ne manquent donc pas, mais je me contenterai ici d'aborder la question de l'étendue de l'application des IFRS à l'issue de dix ans d'efforts.

Quelques commentaires au sujet du SEC Staff paper de Mai 2011

La publication le 26 mai 2011 d'une note du staff de la SEC (« Exploring a possible method of incorporation ») détaillant le contenu de la notion de « Condorsement » évoquée en Décembre 2010 (2), a amené des commentateurs français à douter de la volonté des USA d'adopter un jour les normes internationales. Des expressions très fortes, telles que « coup de tonnerre », « camouflet », « échec », ont été

employées. Les interrogations sont toujours légitimes, mais il est à mon avis trop tôt pour tirer des conclusions. En effet, le staff se contente pour l'instant d'explorer toutes les modalités techniques envisageables pour une transition des US GAAP aux IFRS, afin d'obtenir des commentaires des parties prenantes, puis de les discuter lors de la table ronde qui se tiendra en juillet.

La publication par le staff d'études sur les différentes modalités possibles de transition (2) était prévue dans le « Staff Work Plan » publié en février 2010. Il formulera ensuite une recommandation au collège des commissaires de la SEC, qui devraient décider formellement d'ici à la fin de l'année. A ce stade, il est dangereux de vouloir lire entre les lignes et rien ne permet d'affirmer que la SEC reporterait sa décision ou prendrait une décision de non adoption. Mais il est évident que faire « basculer » d'un référentiel à l'autre les 4500 sociétés cotées américaines est un exercice lourd et complexe, et qu'il serait impensable que les modalités de transition ne fassent pas l'objet d'une étude approfondie, surtout dans un pays où la protection des investisseurs est prise au sérieux par les autorités.

On peut aussi trouver normal qu'à l'instar de ce qu'ont institué l'Union Européenne et d'autres Etats, un mécanisme formel « d'endorsement » soit mis en place aux USA pour donner force légale aux normes publiées par l'IASB ; et on peut trouver logique que la SEC s'appuie sur le FASB, comme la Commission Européenne s'appuie sur l'EFRAG, pour obtenir un avis technique préalable à la décision d'endorsement. Il faudra naturellement être attentif au risque que les uns ou les autres décident d'un « carve out », qui amènerait à des normes non comparables d'une juridiction à l'autre. Je suis moins inquiet au sujet de la possibilité de « carve in », à savoir l'ajout, pour des besoins spécifiques aux USA, de commentaires destinés à favoriser la bonne application des IFRS à des situations propres à cet environnement.

La méthode de transition explorée dans le staff paper repose sur plusieurs principes :

- Maintien temporaire des US GAAP, qui seraient progressivement modifiés par le FASB pour les aligner sur les IFRS (mécanisme d'incorporation) en suivant un protocole d'endorsement,
- Ce protocole donnerait la possibilité au couple FASB-SEC de modifier ou compléter les normes IFRS lorsque cela est justifié par l'intérêt public (3), à savoir la protection des investisseurs,

- Au lieu de retenir une approche du type IFRS1 « Première application des IFRS » avec un basculement total au nouveau référentiel, il serait proposé que la période de transition soit mise à profit pour que le FASB élimine progressivement les différences avec les IFRS,

- A l'issue de cette période de transition, un metteur américain respectant les US GAAP pourrait aussi affirmer sa conformité aux IFRS publiés par l'IASB.

Bien sur, cette approche qui est censée réduire les efforts liés à la transition pour les sociétés les moins sophistiquées (et conserver un rôle actif pour le FASB (4)) présente de nombreux inconvénients, dont le moindre n'est pas l'instabilité du référentiel US GAAP pendant toute la période de transition, susceptible de perturber les investisseurs.

Une lecture attentive de ce staff paper, sans idée préconçue, ne devrait donc pas générer d'inquiétudes particulières. De nombreux experts des milieux comptables proches des autorités américaines pensent que la question n'est plus de savoir si les normes en vigueur aux USA seront un jour conformes aux IFRS, mais de savoir quand et comment cela arrivera.

En dehors des USA, quelle est la situation ?

Nicolas Veron (5) estime qu'à ce jour il y a une répartition équilibrée entre les sociétés du « FT Global 500 Ranking » établissant leurs comptes selon les IFRS (près de 40%), selon les US GAAP (près de 40%) et selon d'autres référentiels (20%). Il prédit qu'à compter de 2012 les proportions vont nettement évoluer en faveur des IFRS (50%), au détriment des catégories « autres » (15%) et US GAAP (35%) (6). Une autre approche, qui confirme la

Dix ans après le lancement du projet IFRS, où en est la convergence mondiale des normes d'information financière ?

prévision de Nicolas Veron, consiste à regarder la position des Etats au regard des IFRS. Environ 120 pays imposent ou permettent, à ce jour, l'utilisation des IFRS pour la préparation des comptes de certaines ou de toutes les sociétés relevant de leur juridiction. Parmi les pays du G20, la plupart ont déjà adopté les IFRS pour leurs sociétés, à titre obligatoire ou optionnel, avec bien sûr des variations dans le champ d'application, ou décidé de passer par une phase de transition telle que l'adoption d'un référentiel substantiellement identique aux IFRS (cas de la Chine, de l'Inde ou de l'Indonésie). Le Canada, la République de Corée et le Brésil ont basculé aux « Full IFRS » depuis 2011, le Mexique et l'Argentine le feront à compter de 2012 ; le Japon autorise les IFRS pour certaines sociétés internationales et prendra une décision définitive en 2012. Enfin, la Russie impose déjà les IFRS aux institutions financières et une loi vient d'être adoptée (7) par la Douma, prévoyant une extension obligatoire aux sociétés cotées (8).

Cette dynamique confirme qu'en dix ans les IFRS se sont nettement imposés comme LE référentiel international. Mais les divergences dans les modalités retenues doivent nous rappeler que l'objectif ultime n'est pas la convergence (c'est-à-dire des normes comptables peu ou prou équivalentes) mais bien l'adoption d'un jeu unique, les IFRS tels que publiés par l'IASB. Il est probable que la priorité stratégique pour la Fondation IFRS au cours des dix prochaines années sera d'encourager les Etats à aller au bout de leur démarche d'adoption. Une autre priorité des travaux de la Fondation pourrait bien être d'accroître l'intérêt porté à l'application rigoureuse des IFRS dans les juridictions qui déclarent être conformes.

En conclusion, s'il n'est pas encore possible de déclarer que la partie est finie, force est de constater que les IFRS mènent largement au score, et

qu'en comparaison des autres domaines de la régulation financière internationale, la normalisation comptable progresse plus vite.

Par Philippe DANJOU
Membre du Board de l'IASB

(1) Paul A. Beswick, Remarks before the 2010 AICPA National Conference on Current SEC and PCAOB Developments (Dec. 6, 2010). Il s'agit d'un terme inventé pour combiner les notions d'endorsement et de convergence.

(2) Les modalités explorées jusqu'à présent sont: adoption totale à une date donnée, sans mécanisme d'endorsement (Approche dite "Big bang"); adoption totale à la suite d'une période de transition progressive sur plusieurs années; option ouverte à certaines sociétés d'adopter les IFRS sans que cela soit imposé à toutes; enfin, maintien des US GAAP et continuation d'un travail de convergence avec les IFRS. Le Staff paper de Mai discute l'idée que la décision de la SEC n'est pas forcément un choix binaire (tout le monde tout de suite ou bien rien du tout) et que l'incorporation des IFRS aux USA n'est pas nécessairement incompatible avec le maintien de l'autorité ultime de la SEC sur les normes comptables des sociétés cotées.

(3) Cette idée rappelle la notion d'intérêt public européen qui figure dans le Règlement 1606/2002

(4) Le staff paper décrit ainsi le rôle possible du FASB : "The FASB would play an instrumental role in global standard setting by providing input and support to the IASB in developing and promoting high-quality, globally accepted standards; by advancing the consideration of U.S. perspectives in those standards; and by incorporating those standards, by way of an endorsement process, into U.S. GAAP". Ce rôle est très proche de la mission confiée à l'EFRAG par la Commission Européenne.

(5) Nicolas Veron, économiste au sein du Bruegel Institute, contribue régulièrement au blog. Son article paraîtra dans la série Bruegel Policy Brief, en juillet 2011

(6) Une étude par mes soins de la capitalisation boursière des différents marchés publiée dans les statistiques de la WFE, croisée avec l'usage des référentiels comptables, démontre aussi qu'à compter de 2012 le référentiel IFRS sera en vigueur pour plus de 50% de la capitalisation des marchés d'actions mondiaux, contre 32% pour les US GAAP.

(7) Loi du 27 Juillet 2010 sur la préparation des comptes consolidés et Résolution No 107 du 25 Février 2011 du gouvernement de la Fédération de Russie.

(8) L'application des IFRS interviendra l'année suivant leur endorsement, selon le mécanisme mis en place par le gouvernement.

Philippe Danjou was the director of the accounting division of the Autorité des Marchés Financiers (AMF), the French securities regulator. He graduated from HEC, then qualified as a Chartered Accountant and Registered Statutory Auditor, and joined Arthur Andersen & Co. (Paris) in 1970.

At Arthur Andersen, Mr Danjou ultimately became an audit partner. He was also Executive Director of the French Ordre des Experts Comptables (OEC) from 1982 until 1986.

Mr Danjou was a member of the International Auditing Practices Committee and a technical adviser to the French delegate to the former International Accounting Standards Committee, the predecessor to the IASB.

While at the AMF, he has served on the IASB's Standards Advisory Council, as an observer at the Committee on Auditing of the European Commission, as a member of IOSCO's Standing Committee 1 on Multinational Accounting and Disclosure, and the Financial Reporting Committee of the Committee of European Securities Regulators (CESRFin).

In 2006, he was appointed chairman of the European Enforcers Coordination Sessions created by CESRFin to help foster consistent enforcement by regulators of IFRS-based financial statements.



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



Convergence IFRS-US Gaap : à 6 mois de leur décision, les Américains changent la donne ! De quoi réagir

Après avoir étudié l'adoption totale des IFRS à une date unique, l'adoption totale des IFRS après une période de transition de plusieurs années, l'application des IFRS par option, le monde entier attendait une décision des Etats-Unis pour fin 2011.

Au lieu de cela, le 26 mai 2011, le staff de la SEC (Securities and Exchange Commission) vient de présenter une nouvelle approche possible pour l'adoption des IFRS par les Etats-Unis. Et quelle approche ! Cette approche, dénommée « condorsement », prévoit une période de « convergence » pendant 5 à 7 ans, pendant laquelle les normes américaines seraient modifiées petit à petit pour devenir conformes aux IFRS. Puis les Etats-Unis adopteraient un processus d'« endorsement » des nouvelles normes et amendements (comme le fait l'Union Européenne).

En conséquence, si elle était choisie, cette approche repousserait de fait l'adoption des IFRS par les Etats-Unis et rallongerait la période actuelle d'élaboration des normes en commun entre FASB et IASB.

Nul doute que les autres parties prenantes, dont l'Union Européenne et la France en premier, vont certainement vivement réagir à ce décalage... d'autant plus que des concessions importantes ont déjà été accordées aux Etats-Unis, dans les travaux de convergence mais aussi au sein du dispositif de gouvernance de l'IASB.

A notre avis, il convient de se mobiliser afin de répondre au mieux au « request for comment » du staff de la SEC (l'appel à commentaires est ouvert jusqu'au 31 juillet 2011), afin d'éviter que la SEC poursuive sa réflexion dans cette voie.

Qu'est ce que l'approche « condorsement » et qu'implique-t-elle ?

Une approche en deux phases : «

convergence » puis « endorsement ». L'approche dénommée « condorsement »(1) combine deux approches largement utilisées dans le monde : L'approche dite « convergence » dans laquelle les pays conservent leurs normes locales mais les modifient peu à peu pour qu'elles se rapprochent le plus possible des IFRS. C'est le cas de la République Populaire de Chine. L'approche dite « endorsement » dans laquelle les pays adoptent les IFRS après un processus de revue selon des critères destinés à répondre aux spécificités locales. Certaines normes sont ainsi modifiées, adoptées partiellement ou avec un certain délai. C'est le cas de l'Union Européenne ou encore de l'Australie.

Le staff de la SEC envisagerait donc dans un premier temps d'utiliser l'approche de la « convergence » afin d'aplanir les différences entre IFRS et US GAAP directement dans les normes américaines. A la fin de cette période de transition qui devrait durer entre 5 et 7 ans, des états financiers conformes aux US GAAP seraient automatiquement conformes aux IFRS.

Par la suite, l'approche de « l'endorsement » serait utilisée. Le protocole d'adoption prévoirait, comme pour d'autres pays, la possibilité à la SEC et au FASB de modifier ou de compléter les IFRS pour prendre en compte les spécificités locales ou les besoins des parties prenantes.

Une approche qui sous-entend un rôle accru du FASB et de la SEC au sein de l'IASB et de la Fondation IFRS.

Pour que cette approche aboutisse, le staff de la SEC prévoit un rôle du FASB beaucoup plus proactif au sein de l'IASB. Au lieu de se concentrer sur les US GAAP comme il le faisait jusqu'à récemment, le FASB devrait intervenir directement dans le processus d'élaboration des normes de l'IASB.

Il pourrait notamment :

- se prononcer sur la priorité des projets de l'IASB,
- participer au développement d'exemples illustratifs et d'« implementation guidances » en coordination avec l'IASB, donner

des exemples et des illustrations du point de vue américain lors de l'élaboration des normes par l'IASB,

- assister le Comité d'interprétation des IFRS (ex-IFRIC) dans l'interprétation des questions problématiques,
- jouer un rôle central dans l'évaluation des normes une fois appliquées, du point de vue d'investisseurs américains (revues post-implementation).

En tant que régulateur national, le FASB conserverait son autorité pour modifier ou ajouter des clauses, des « guidances » ou des interprétations aux IFRS qui seraient incorporées aux US GAAP.

Par exemple, le FASB pourrait : ajouter des informations à produire pour répondre aux besoins spécifiques du marché américain, prescrire, parmi plusieurs traitements comptables optionnels en IFRS, celui qui serait d'application obligatoire dans les états financiers américains (dans un souci d'homogénéité de la pratique aux Etats-Unis), publier des normes compatibles avec les IFRS sur des problématiques non traitées par les IFRS.

Quant à la SEC, elle conserverait sa responsabilité de superviseur du FASB. Elle poursuivrait également son rôle de supervision et de gouvernance de l'IASB à travers sa participation au Monitoring Board de la Fondation IFRS.

Une approche qui semble avoir les faveurs du staff de la SEC. Le staff de la SEC trouve en effet beaucoup d'avantages à cette approche :

La transition serait sur mesure et flexible, puisque le FASB pourrait choisir une à une les normes concernées et le timing d'incorporation aux US GAAP. Ces choix s'effectueraient selon les besoins des utilisateurs et le timing de publication des nouvelles IFRS.

La transition serait graduelle, ce qui éviterait les coûts d'un « big bang » IFRS.

Cette méthode permettrait d'adapter les IFRS (à la marge) selon les spécificités américaines locales et permet-

Convergence IFRS-US Gaap : à 6 mois de leur décision, les Américains changent la donne ! De quoi réagir

trait ainsi une meilleure adaptation aux besoins des parties prenantes.

Quels enjeux si cette approche était choisie ?

Les Etats-Unis repoussent de fait leur décision d'adopter ou non les IFRS.

Les Etats-Unis sont le premier pays représenté dans les différentes instances en charge des IFRS alors qu'ils n'appliquent pas eux-mêmes les IFRS !

Quelle est en la raison ? En contrepartie de ce poids, les Etats-Unis se sont engagés à appliquer les IFRS, ou tout le moins, à étudier sérieusement leur possible adoption.

C'était d'ailleurs la principale raison d'être de la liste de projets communs de nouvelles normes entre le FASB et l'IASB (Instruments financiers, leasing, reconnaissance du revenu, pensions...). Ces projets, qui doivent aboutir globalement pour fin 2011, font l'objet de nombreux efforts et de concessions de la part des Européens. L'impératif de convergence a créé de nombreux décalages dans le programme de travail de l'IASB et retarde d'autant l'adoption par les Européens de normes qui répondraient mieux à leurs besoins. En témoigne par exemple le projet Reconnaissance du revenu qui n'était pas une priorité pour les Européens alors qu'il l'était pour les Etats-Unis, et qui mobilise considérablement les ressources de l'IASB en ce moment.

La réticence des Etats-Unis à se prononcer clairement sur leur adoption des IFRS pourrait également remettre en cause le poids qui leur est octroyé dans la gouvernance des instances en charge des IFRS (IASB, Fondation IFRS, Comité d'interprétation des IFRS notamment).

Si l'on se place dans l'approche « condorsement » qui vient d'être présentée, nous sommes en réalité dans la phase « convergence » jusqu'à fin 2011 et nous devons arriver à la

phase « endorsement » (ou non) en 2012. Or, le document du staff de la SEC annonce clairement que la phase « convergence » va durer encore 5 à 7 ans.

Quelles actions entreprendre ?

Si l'on comprend bien, les Européens vont encore devoir poursuivre leurs efforts et supporter un processus d'élaboration des normes IFRS laborieux et insatisfaisant pendant encore longtemps.

Et tout ceci, sans savoir si, au final, les Etats-Unis adopteront ou non les IFRS (ou repousseront encore leur décision...) ! Et vraisemblablement avec un rôle accru demandé par le FASB et la SEC au sein de l'IASB et de la Fondation IFRS !

Nul doute déjà qu'il y aura une forte mobilisation en France lorsque l'on voit la réponse récente de l'ANC à l'IASB sur son projet de gouvernance, et ce avant même cette annonce : supprimer le droit de vote sur toute nouvelle norme IFRS et sur toute décision majeure des trustees... à tous les membres des pays qui n'appliquent pas effectivement les IFRS !

Autrement dit :

que tous les pays soient présents à l'IASB et l'IFRIC pour réfléchir ensemble, partager, discuter, élaborer : OUI, s'agissant de globalisation ; mais que tous les pays votent : NON, tant qu'ils n'appliquent pas effectivement les IFRS chez eux !

Une idée dont l'agressivité pourrait devenir très actuelle et mieux partagée par d'autres pays, en premier lieu européens....

C'est pourquoi, à notre avis, il est essentiel de répondre au « request for comment » du staff de la SEC (l'appel à commentaires est ouvert jusqu'au 31 juillet 2011), voire de réagir auprès de l'IASB afin d'éviter que la SEC poursuive sa réflexion dans cette voie.

Claude LOPATER, Associé PwC

A propos de PwC

PwC développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, en privilégiant des approches sectorielles.

Plus de 161 00 personnes dans 154 pays à travers le réseau PwC partagent idées, expertises et perspectives innovantes pour apporter des solutions et des conseils adaptés. PwC rassemble en France 4000 personnes dans 25 bureaux.

Rendez-vous sur www.pwc.fr et www.autofacts.com

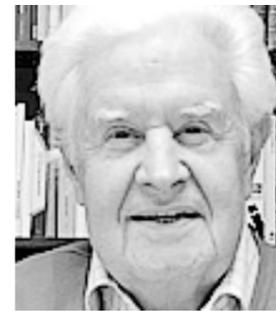
PwC est la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) opèrent et fournissent leurs services. Ensemble, ces entités constituent le réseau PwC au sein duquel chaque firme est juridiquement autonome et n'agit pas en qualité d'agent de PwCIL ni d'aucune autre entité membre. PwCIL ne fournit aucun service aux clients. Elle n'est pas responsable des actes et omissions de ses membres et n'a ni le droit ni la capacité juridique d'en contrôler l'exercice professionnel ou de les engager d'une quelconque façon.

(1) Approche « condorsement » suggérée par Paul A. Beswick (Directeur comptable adjoint) à la conférence nationale de l'AICPA à Washington en décembre 2010

Point de vue du 7 juin 2011

L'ère du real-time business

Ce n'est plus le grand qui bat le petit. C'est le plus rapide qui l'emporte sur le plus lent. Et ce n'est qu'un début.



Le real-time business (activité économique en temps réel) progresse un peu partout dans le monde. Notre époque communique et opère de plus en plus en temps réel. Le rythme des affaires s'accélère lui aussi dramatiquement. Comme l'a observé Rupert Murdoch, ce n'est plus désormais le gros qui battra le petit, c'est le rapide qui battra le lent. Oxford Economics a recueilli l'avis des dirigeants de 525 entreprises dans 13 pays (Asie-Pacifique, Europe, Amérique du Nord et Amérique latine) qui réalisent un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions de dollars américains (sauf en Amérique latine où le seuil a été fixé à 150 millions de dollars). Quatre secteurs ont été retenus : les produits de consommation, la haute technologie, le pétrole et le gaz, le commerce de détail.

Par real-time business, le célèbre consultant économique britannique entend un ensemble de processus permettant aux entreprises d'effectuer une gamme d'activités instantanément. Le mouvement gagne en ampleur année après année. Oxford Economics parle d'un changement «tectonique» dans le nouveau marché global truffé d'incertitudes. Change-

ment qui implique, pour les entreprises qui veulent réussir, l'adaptation de leur mode de fonctionnement, de leur stratégie, de leur modèle d'affaires. Adaptation qui, il est vrai, peut se révéler extrêmement complexe et qui, paradoxalement, se prépare de longue main.

Premières de la classe: les entreprises pétrolières et gazières qui ont choisi la démarche en temps réel notamment dans leurs processus de production et dans leur gestion des risques financiers et commerciaux. Ce qui montre l'importance des opérations en temps réel pour les entreprises complexes et à forte intensité de capital. On notera aussi que les entreprises focalisées sur les opérations business-to-business s'intéressent davantage au temps réel (35%) que celles qui se situent dans l'espace business-to-consumer (16%). Les entreprises fabriquant des produits de consommation et pratiquant le commerce de détail sont à la traîne. Les secondes surtout ne suivent pas le rythme et ne profitent pas des opportunités que leur offre le temps réel pour mieux connaître l'expérience de leurs consommateurs et réguler plus efficacement leur offre. Les entreprises à la pointe du mouvement font en général état de gains de parts de marché et d'améliorations de la qualité de leurs services. Mais ce qui frappe le plus, c'est la réduction de leurs coûts (de près de 20%) et l'accroissement de leur rentabilité (de plus de 20%). Les entreprises qui échouent sont celles qui n'ont pas pris la peine de se familiariser avec les systèmes en temps réel et ne disposent ni de l'expertise interne ni de la technologie requise. Il y a en revanche des entreprises littéralement pré-

destinées au realtime business. Parmi elles, les compagnies aériennes. Une fois qu'un avion a décollé, la valeur d'un siège vide est égale à zéro. Il ne génère plus jamais aucun revenu. La «traque» des sièges vides, couplée à une tarification différenciée, devient par conséquent une nécessité vitale. Elle ne peut se faire qu'en temps réel. Si elle est bien menée, elle peut rapporter gros.

Oxford Economics a demandé au professeur Ranjay Gulati, de la Harvard Business School, comment une entreprise qui veut se lancer dans le real-time business doit s'y prendre. Trois étapes s'imposent à elle:

- elle doit s'assurer que l'information récoltée à travers l'entreprise est pertinente. Vous avez le choix, dit en substance le professeur aux CEO, entre confier les décisions aux gens qui ont l'information et donner l'information aux gens qui prennent les décisions;
- elle doit comprendre les processus grâce auxquels l'information est partagée dans l'entreprise. Si l'on ne sait pas clairement qui a besoin d'accéder à quelle information, on travaille dans le vide;
- elle doit enfin s'efforcer de savoir comment les décisions sont réellement prises au sein de l'entreprise. Elles peuvent l'être en dehors des structures organisationnelles.

Henri SCHWAMM, Université de Genève

Publié avec l'aimable autorisation de AGEFI Suisse

Proposer le bon produit à la bonne personne au bon moment : la banque de demain sera croisée ou ne sera pas

Par Philippe David, CEO de Welcome Real-time.



Les banques attachent de plus en plus d'importance aux ventes croisées et à la rétention de leurs clients. Le marketing et la commercialisation de produits et de services supplémentaires sont devenus des priorités stratégiques pour les banques occidentales. Malgré tout, elles ont encore des difficultés à maximiser leur performance dans ce domaine car la plupart des départements bancaires fonctionnent encore de manière indépendante sans réellement capitaliser sur leur potentiel interactif. Ils proposent différents produits bancaires avec leurs propres programmes individuels de fidélité, ce qui peut être déroutant pour les clients. Par exemple, il peut très bien

arriver qu'un client d'une même banque reçoive des points à chaque utilisation de sa carte de crédit et soit également récompensé par d'autres moyens lors de l'achat d'un plan d'assurance de cette même banque. Pour être performant en matière de ventes croisées, une coopération entre les différents départements s'impose. Par ailleurs, un changement de mentalité est également nécessaire afin que les banques orientent désormais leurs efforts vers le client, et non plus vers le produit.

Augmenter la rentabilité par client devient de plus en plus difficile pour les établissements bancaires et financiers car les clients ont aujourd'hui tendance à être multi-banques et multi-canaux. Il est donc essentiel que les banques mettent en place des systèmes de prime afin de fidéliser leur clientèle. En effet, les clients fidèles sont souvent les plus rentables et sont généralement ceux qui optent pour des services de ventes croisées car ils connaissent leur banque et sont donc plus enclins à utiliser des produits et services proposés par d'autres départements.

Selon un rapport d'études établi par McKinsey avant la crise du crédit de 2009, les clients fidèles génèrent entre 30 % et 70 % de valeur supplémentaire que les autres clients sur toute la durée de leur relation avec l'institution bancaire. D'après cette même étude, les clients fidèles des établissements bancaires achètent davantage de produits auprès de

leur banque, et ce même lorsque les frais bancaires sont plus élevés. Par ailleurs, ils restent fidèles à la même banque aussi longtemps que celle-ci leur réserve un traitement privilégié et leur assure un retour sur investissement acceptable sur le long terme. [1]

La mise en place d'un outil de marketing et de fidélité à l'échelle, non pas d'un seul département mais de l'ensemble de la banque, peut apporter une certaine valeur ajoutée et les aider à résoudre cette tendance à l'atomisation des offres bancaires. Ainsi, les institutions financières peuvent passer à une « relation plus holistique » avec leurs clients et mieux comprendre leurs besoins. Par ailleurs, avec un tel système, les banques ont la possibilité de voir la consommation ainsi que le volume de transactions de leurs clients augmenter à travers la mise en place d'offres personnalisées. En effet, lorsqu'un client utilise une certaine gamme de produits, il peut être judicieux pour une banque d'envisager la proposition d'un coefficient plus élevé de multiplication des points en vue d'accroître la fidélité de ce dernier. Cela est également applicable dans le cas où un client désirerait échanger des points contre des récompenses de type formule de voyages. Offrir des récompenses ou des offres promotionnelles plus significatives et plus personnalisées ne peut que contribuer à la fidélisation de la clientèle et donc favoriser les ventes croisées. La

mise en place d'un programme de ce type garantit et suscite l'interaction entre les différents départements qui peuvent ainsi partager les frais d'un tel programme et maximiser son impact sur la clientèle. A titre d'exemple, le département Assurance pourrait lancer une offre promotionnelle commune avec d'autres services et utiliser pour ce faire un système de fidélisation multilatéral permettant de récompenser le client pour ses versements réguliers sur son compte épargne. Il est également important de mentionner qu'un système consolidé permet de réduire les frais d'exécution d'un programme de fidélité et fournit un point de référence unique lors de l'analyse des comportements d'achats et d'épargnes des clients. Par ailleurs, un tel programme offre aux banques la possibilité d'avoir, en temps réel, une seule et même vue sur les transactions effectuées par leurs clients ainsi que sur leur engagement envers leur banquier. Les banques sont ainsi en mesure d'identifier rapidement les clients qui se désengagent « discrètement » de leurs services et d'y remédier le plus rapidement possible de manière qualitative et personnalisée.

Pour le moment, les banques ne sont pas en mesure de proposer le bon produit à la bonne personne au bon moment. Un grand nombre d'entre elles essaient de mettre à profit la fidélité de leurs clients en les poussant à acheter des produits supplémentaires. Cela dit, il arrive souvent, et surtout en France, que les programmes de fidélité imaginés par les banques n'apportent pas les résultats attendus en matière de ventes croisées car elles ne savent pas tirer pleinement profit des données existantes et du support technologique à leur disposition afin de mieux cibler leurs offres de ventes croisées. Pour être performant en la matière, il est impératif de comprendre les besoins de ses clients. Par exemple, si une banque s'acharne à vendre un prêt ou des cartes bleues à un client qui ne le souhaite pas, il se peut qu'elle finisse par l'ennuyer et le pousser à se tourner vers la concurrence. En utilisant une technologie adaptée à son contexte, une banque devrait être en mesure d'analyser les comportements d'achats de ses clients, de mettre en place les stratégies adéquates de gestion de la relation avec son client, de créer une offre personnalisée pour chacun et de communiquer le tout de manière appropriée et au bon moment. Avec une telle approche, les efforts pour réaliser des ventes croisées ne se retourneront

pas contre les banques, et ces dernières verront la satisfaction de leurs clients augmenter ainsi, qu'à terme, leur rentabilité.

Malgré tout, les banques ont d'ores et déjà entrepris des travaux de segmentations et de modélisation du comportement de leurs clients, avec pour objectif l'amélioration concrète et significative de leur efficacité commerciale. L'une des segmentations les plus performantes est la segmentation par groupe d'affinités. Les banques qui personnalisent leurs services et leur communication tout en se détachant d'un processus de segmentation générale ou statutaire parviennent à accroître la fidélité de leurs clients et, par voie de conséquence, leur rentabilité. Associée à un effort de concentration sur un nombre limité de segments de clients « à potentiel », cette démarche constitue un ingrédient clé à la réalisation de ventes croisées.

Il est aujourd'hui impossible de baser sa segmentation sur des critères uniquement démographiques ou socio-démographiques. Les clients ne choisissent pas une carte de crédit silver, gold ou platinum parce qu'elle est uniquement le reflet de leur position sociale – et de leur salaire. Les services offerts avec la carte de crédit ont désormais tendance à influencer davantage le choix des clients. Par exemple, si l'on offre une carte AMEX silver gratuite à un client pour tout revenu supérieur à 4.000 euros mais avec laquelle il ne pourrait dépenser que 500 euros par mois, il y a peu de chance que la carte l'intéresse. De la même manière, les clients qui voyagent beaucoup et qui disposent déjà d'une assurance voyages se moquent généralement des mêmes offres assurance gratuites liées à leur carte de crédit. Il est donc important que la carte de crédit à laquelle le client adhère soit liée à des avantages qui l'intéressent et qui le concernent de près. De la même manière, les cartes affinitaires permettent de proposer des offres personnalisées et fonction des intérêts spécifiques de chacun. Il est, par exemple, tout à fait envisageable de proposer une carte qui pourrait être liée à un club de football ; il s'agirait d'une carte dont la marque est associée à un club offrant par ailleurs tous les avantages standards d'une carte de crédit tout en permettant à son porteur de soutenir, lors de toute transaction effectuée, le développement de jeunes joueurs de football talentueux.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la mise en place d'une straté-

gie de ventes croisées n'entre pas en contradiction avec le fait de répondre aux besoins du client dans une relation en « one to one ». Si la banque propose à son client une offre qui est en adéquation avec ses besoins et ses intérêts propres, il sera plus ouvert à d'autres produits, aura le sentiment que sa banque le connaît et qu'elle est à l'écoute de ses préoccupations. On le voit, une telle démarche renforce la relation de proximité entre l'établissement bancaire et son client, et ce, sur l'ensemble des canaux de distribution. Les ventes croisées représentent le meilleur moyen pour une banque de faire progresser le taux d'équipement de ses clients et leur fidélité car elles sont pertinentes et ciblées. Pour exemple, si un établissement bancaire remarque que l'un de ses clients n'a acheté aucun produit d'assurance auprès de ses services, il y a de fortes chances pour qu'il en ait acheté dans un établissement concurrent. Auquel cas, la banque a alors la possibilité de lui proposer une offre promotionnelle adaptée qu'il peut accepter dans la mesure où l'offre correspond bien à ses attentes.

La banque d'aujourd'hui, au cœur même des évolutions technologiques des outils de communication, est nécessairement multicanal. La banque de demain sera celle qui aura su tirer parti de ces nouvelles orientations technologiques pour dynamiser son développement, satisfaire ses clients, les connaître au plus près d'eux même, afin de les accompagner au quotidien, dans leurs préoccupations majeures, qu'elles soient économiques, interactives ou sociales.

A propos de Welcome Real Time

Welcome Real-time (Welcome), leader mondial reconnu en matière d'édition de logiciels de fidélité, propose des solutions innovantes pour les institutions financières, les commerçants et autres organisations ayant besoin de fidéliser leur clientèle. Grâce à sa solution XLS, Welcome offre aux entreprises la possibilité de mettre en place des programmes de fidélité et de marketing « en temps réel », d'agir sur le comportement d'achat de leurs clients et d'améliorer ainsi leur rentabilité et leur croissance à long terme. Le siège social de Welcome est situé à Aix-en-Provence. Créée en 1996, l'entreprise bénéficie désormais d'une connaissance approfondie dans le domaine de la fidélité et compte aujourd'hui des clients dans plus de 20 pays dans le monde.

Collectys vs

L'outil de pilotage du poste client

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

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

www.collectys.com

Théorie de l'imprévision : une révolution en ordre de marche !

Thierry CHARLES / Docteur en droit / Directeur des Affaires Juridiques d'Allizé-Plasturgie
Membre du Comité des Relations Inter-industrielles de Sous-Traitance (CORIST) au sein de la Fédération de la Plasturgie et du Centre National de la Sous-Traitance (CENAST)

Lactalis qui ne livre plus aucune de ses grandes marques de produits laitiers depuis plus de trois mois à Leclerc, qui refuse de passer ses hausses de tarifs (lire « Lactalis et Ricard privent Leclerc de leurs marques », Les Echos du 8 juin 2011).

Des sous-traitants qui ne peuvent pas répercuter les hausses de matières premières dans leurs prix, alors que les fluctuations des prix des matières peuvent être importantes (voir l'action d'éclat de la Plasturgie sur <http://www.lejeudelapenurie.com/> ; voir également l'avis n°11-06 de la Commission d'examen des pratiques commerciales).

Le rapport de force avec les donneurs d'ordres ne permet pas toujours aux fournisseurs ainsi qu'aux entreprises transformatrices de résorber [en tout ou partie] l'impact de ces hausses sur leur marge opérationnelle.

Alors, comment changer la donne ?

En droit français, le contrat s'impose aux parties. Le droit civil insère ainsi le contrat dans une sorte de « carcan » qui est d'autant plus rigoureux qu'il n'admet pas l'imprévision.

Une fois leur accord conclu, le contrat doit être exécuté tel quel dans toute sa rigueur. Et le juge n'aura pas le pouvoir d'intervenir dans leurs relations, même s'il est intervenu un « déséquilibre structurel imprévisible » de leur contrat. Ainsi, la modification

du contrat, sa suspension, sa révocation ne peuvent s'opérer que par le consentement mutuel des parties (article 1134 du code Civil)

En effet, contrairement au droit administratif (arrêt Gaz de Bordeaux du Conseil d'Etat, CE, 30 mars 1916), le juge civil, depuis la fameuse affaire du canal de Craonne en 1876, interdit aux parties de revenir sur leurs engagements contractuels du fait de la survenance de circonstances imprévisibles rendant l'exécution de leur contrat ruineuse.

Pourtant la théorie de l'imprévision est largement admise dans les différents systèmes juridiques étrangers et en particulier européen. Les Pays Bas, le Portugal, l'Allemagne, la « *risoluzione per eccessiva onerosità sopravvenuta* » du droit italien [art. 1467 C. civ. Italien] et la Grèce ont consacré cette théorie dans leurs codes civils respectifs [voir également la « *théorie de la frustration* » en Grande Bretagne].

Voilà qui milite pour l'admission de cette théorie « d'imprévision », si longtemps refoulée en droit français. D'ailleurs, les différents projets de réforme du droit des contrats envisagent d'introduire cette théorie dans le droit privé.

Ainsi l'Art. 119 du projet de la chancellerie prévoit que : « Si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend

l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation. En cas de refus ou d'échec de la renégociation, le juge peut procéder à l'adaptation du contrat si les parties en sont d'accord. A défaut, il peut y mettre fin à la date et aux conditions qu'il fixe »

D'autant que la doctrine y semble aujourd'hui favorable, ainsi que la jurisprudence.

En effet, à l'occasion d'un arrêt, non publié au Bulletin, rendu par la chambre commerciale le 29 juin 2010, la Cour de cassation semble enfin s'être convertie à la théorie de l'imprévision. Il s'agit en l'espèce d'un litige portant sur une demande d'exécution forcée en référé d'un contrat de maintenance industrielle, dans lequel le Cour de cassation juge que la cour d'appel de Paris aurait dû rechercher « si l'évolution des circonstances économiques et notamment l'augmentation du coût des matières premières [...] n'avait pas pour effet [...] de déséquilibrer l'économie générale du contrat tel que voulu par les parties lors de la signature [...] et de priver de toute contrepartie réelle l'engagement souscrit par la société [...] »

Au visa des articles 1131 du Code civil et 873, alinéa 2, du Code de procédure civile, la Cour de cassation semble admettre avec cet arrêt la caducité du

Théorie de l'imprévision : une révolution en ordre de marche !

contrat pour imprévision sur le fondement de la cause.

Désormais, dans leur combat afin d'obtenir le vote de la « théorie de l'imprévision », contrairement à « l'homme de la campagne » de Franz Kafka, les entreprises ne doivent pas se contenter d'attendre le bon « véhicule » législatif, à l'arrêt dans la perspective de 2012, mais bien de le provoquer.

Ainsi, une « PROPOSITION DE LOI » a été enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 22 juin 2011 visant à permettre la renégociation d'un contrat en cas de changements de circonstances imprévisibles durant

son exécution (N° 3563).

L'occasion est complice de bien des choses !

Dans l'exposé des motifs, il est notamment précisé que « cette proposition de loi vise donc à introduire un article unique sur le traitement du déséquilibre survenu en cours d'exécution d'un contrat, inspiré de la théorie de l'imprévision. Cet article vise les hypothèses où du fait d'un changement de circonstances, indépendamment de la volonté des parties, le contrat devient déséquilibré, rendant très difficile l'exécution de son obligation par l'une des parties. Le texte proposé exige que l'exécution

du contrat devienne excessivement onéreuse pour l'une des parties, en raison d'un changement imprévisible, dont celle-ci n'avait pas assumé d'accepter le risque. Dans cette hypothèse, à défaut de renégociation amiable, le juge pourra, si les parties en sont d'accord, adapter le contrat, ou à défaut y mettre fin. Afin d'éviter les contestations dilatoires, il est en outre précisé que la partie qui demande la renégociation doit continuer à exécuter ses obligations dans l'attente de la décision du juge ».

Ainsi, la « PROPOSITION DE LOI », fait l'objet d'un article unique – mais Ô combien attendu – rédigé comme suit : l'article 1134 du code civil est complété par un alinéa ainsi rédigé : « Si un changement de circonstances imprévisible, rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation à son cocontractant mais doit continuer à exécuter ses obligations durant la renégociation. En cas de refus ou d'échec de la renégociation, le juge peut, si les parties en sont d'accord, procéder à l'adaptation du contrat, ou à défaut y mettre fin à la date et aux conditions qu'il fixe. »

Et de découvrir, en citant les auteurs de l'ouvrage publié sous la direction d'Erik Le Dolley (« Les concepts émergents en droit des affaires », 2010, LGDJ, Lextenso éditions) « qu'à l'instar du monde économique, le droit des affaires offre des processus de destruction créatrice au détour de concepts émergents et peut-être pour certains... sauveteurs ! »



"L'accélérateur de paiement"

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

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

www.fnip.fr



Ernst & Young : étude du département Working Capital Management : "All Tied Up 2011" consacrée à la performance BFR



Messieurs Benjamin Madjar et François Guilbaud, bonjour. Vous êtes directeurs associés au sein du département Working Capital Management d'Ernst & Young. Vous venez de publier la dernière étude du département Working Capital Management : «All Tied Up 2011» consacrée à la performance BFR (Besoin en Fonds de Roulement).

Présentez-nous brièvement cette étude.

L'étude présente la revue de la performance BFR des 2,000 sociétés les plus importantes (en termes de ventes) basées aux Etats-Unis et en Europe. L'analyse a été réalisée sur les informations disponibles dans les rapports annuels 2010. La comparaison des performances a été faite avec 2009 ainsi qu'avec les huit années précédentes. Elle repose sur une segmentation par région, par pays, par industrie et au niveau de la société. Les indicateurs utilisés (DSO, DPO, DIO) fournissent une vision claire sur la gestion du BFR et identifient les opportunités potentielles d'amélioration du cash

Pourquoi les entreprises européennes n'ont-elles pas la culture cash de leurs homologues aux Etats-Unis?

La culture « cash » de l'actionariat et la présence des fonds d'investissement dans la vie des entreprises contribuent à pousser celles-ci à beaucoup travailler leur gestion de trésorerie et leur BFR.

La motivation principale est d'accroître leurs liquidités, leur free Cash flow, et de facto la valeur de l'entreprise. C'est ce que nous avons constaté dans les pays anglo-saxons, et notamment aux US. Pour l'Europe continentale, le constat doit tout de même être pondéré, tant des différences notables existent d'un pays à l'autre.

En quoi une bonne gestion du BFR améliore-t-elle la valorisation d'une entreprise?

La valeur d'une entreprise se calcule généralement en actualisant les flux de trésorerie prévisionnels après impôt. Ces flux sont calculés de la façon suivante : EBITDA - variation du BFR - Investissements -. De facto, si les flux de trésorerie prévisionnels s'améliorent du fait d'une réduction à venir du BFR, la valeur de l'entreprise augmentera.

En quoi la reprise de l'activité en 2011 et la hausse du prix des matières premières sont-elles des contraintes supplémentaires dans cette gestion?

La reprise de l'activité, donc du CA, devrait entraîner de façon mécanique une hausse du BFR (des créances clients car plus de CA, plus de stocks si reprise d'un rythme continu de production) et des ventes prévisionnelles. Ceci ne touchera pas forcément tous les secteurs (par exemple, ceux pour qui le BFR est négatif ou qui sont payés comptant).

Quant à la hausse du prix des matières premières, si les entreprises arrivent à répercuter cette hausse sur les prix de vente, cela entraînera une augmentation mécanique des créances clients. Si elles n'y arrivent pas, le BFR se réduira du fait d'un renchérissement des dettes fournisseurs (sans augmentation des créances clients) ; ceci ne serait finalement pas une bonne nouvelle, car cela voudrait dire que les marges se réduiront, et impacteront négativement la trésorerie ...

Le tout est de savoir en permanence quel est le « bon niveau » de BFR de l'entreprise par rapport à ses caractéristiques propres et qu'elle se dote des moyens suffisants (prévision de trésorerie par exemple) pour anticiper les niveaux de trésorerie à venir et les actions à mettre en œuvre le plus en amont possible.

Propos recueillis par Laurent Leloup, resp. rédaction Finyear / CFO News



We minimise your Risks by pointing you in the right direction

Capital Intelligence (CI) is a leading international credit rating agency, with over two decades of experience in emerging markets.

We currently provide ratings and research on banks, corporates and Islamic financial institutions in 39 countries, as well as opinions on the specific credit risk of a range of financial obligations, including bonds and Sukuks.

Whether you are an investor or risk manager, CI's timely analytical reports and data services will help to keep you on the right track.

For additional information visit our website or contact our marketing department:

CYPRUS - HEAD OFFICE
P.O.Box 53585
CY3303, Limassol
Oasis Complex, Block E
Gladstone Str., 1st Floor
Tel: +357 25 342300
Fax: +357 25 343739

HONG KONG
Tel: +852 2581 0122
Fax: +852 2581 2578

LEBANON
Tel: +961 1 354444
Fax: +961 1 354435

marketing@ciratings.com

Les agences de rating ont raison dans leur diagnostic

Par Philippe Delienne, Président de Convictions Asset Management

En ma qualité de Président d'une société de gestion pour compte de tiers, mon analyse me porte à croire que les agences de rating ont raison dans leur diagnostic : au Portugal, le système bancaire, de même que les entreprises et les particuliers, doivent se désendetter. Ce mécanisme, qu'on ne peut que difficilement contrôler, est toutefois un exercice périlleux puisque les mesures qui l'accompagnent risquent de freiner la consommation et de retarder le retour de la croissance. Le Portugal aura sans doute besoin de nouvelles liquidités d'ici 2013, ce qui implique, comme dans le cas de la Grèce une nouvelle aide de l'Europe et éventuellement, un plan de restructuration, avec participation du secteur privé. Une restructuration sous forme d'échange volontaire, semblable à celle actuellement débattue pour la Grèce, entraîne nécessairement un coût significatif pour les porteurs de titres. Peu confiants dans la réussite du plan portugais et anticipant une restructuration inévitable de la dette, les investisseurs se sont d'ores et déjà désengagés du marché obligataire portugais, provoquant une importante décote, et bloquant toute possibilité d'un refinancement naturel.

Même si la situation est différente dans les autres pays européens, les agents intègrent la probabilité même

faible d'une restructuration couteuse de la dette, et les taux ont augmenté non seulement dans les pays considérés comme les plus faibles (Irlande, Espagne) mais aussi pour d'autres jusqu'alors peu touchés mais dont l'endettement est si important que le niveau des taux d'emprunt prend le pas sur tous les efforts économiques (Italie). Cette hausse des taux dégrade les conditions de financement des Etats sur les marchés. Elle complique l'assainissement des finances publiques pour l'ensemble de la zone euro. De nouvelles faillites bancaires pourraient en résulter, provoquant une nouvelle crise sur les marchés financiers. La contagion, qu'on voulait à tout prix éviter, a déjà commencé.

Si les agences de rating ne créent pas ce mécanisme, elles tendent néanmoins à amplifier. Monsieur Barnier a raison de demander la réduction de la dépendance, vis-à-vis de ces agences, des institutions comme la BCE, les fonds de pension ou les compagnies d'assurance. Il a également raison de suggérer que les notations ne soient plus prises en compte dans les règles prudentielles et en particulier dans les réglementations européennes et que les investisseurs les utilisent avec un sens critique accru. Les propositions récentes, qui vont dans le sens d'une suspension des ratings des pays bénéficiant d'une aide du FMI, ne me paraissent pas pertinentes.

Compte tenu des erreurs passées, il me paraît plus utile d'auditer les processus des agences de notation, et les moyens dont elles disposent, afin d'améliorer la qualité de leurs analyses. Quant à la création d'une agence de notation européenne, on peut se demander en quoi elle serait plus objective que les autres. Je considère qu'elle manquerait de crédibilité et pourrait être soupçonnée de faire preuve de complaisance. Elle ne ferait que renforcer le rôle déjà trop important de ces institutions.

C'est pourquoi je privilégie la responsabilisation des acteurs : malgré la taille modeste de notre société de gestion, nous nous sentons capables d'analyser l'état des finances publiques des Etats européens. Mais pour analyser correctement les finances des Etats, il faut que ceux-ci fournissent des chiffres fiables (ce qui ne fut pas le cas de la Grèce). Pourquoi ne pas s'inspirer du modèle américain ou suédois : la création d'une agen-

ce similaire au CBO (Congressional Budget Office) américain, qui fournirait des données fiables, et des outils d'analyse de scénario en fonction de variables économiques (taux d'intérêt, chômage, croissance etc.) Les Etats-Unis ont compris depuis longtemps que pour attirer les investisseurs et la confiance, il fallait se doter de tels outils. Ils permettent un vrai débat entre les hommes politiques et les agents économiques, sur des bases communes et fiables. Le rapport Camdessus le mentionne aussi.

Il est crucial d'arrêter rapidement cette contagion

Comme pour une entreprise ou une banque, le risque de liquidité pour un Etat est tout simplement mortel. Il est aussi mortel pour l'Europe. Il semble aujourd'hui évident que nous n'avons plus les moyens d'endiguer un phénomène dont les conséquences seraient plus graves encore que celles de la faillite de Lehman Brothers. Il nous paraît donc urgent qu'une décision politique soit prise. L'avenir de l'Europe ne doit pas dépendre de la position politique de quelques députés grecs ou d'autres pays mais de la volonté des Etats. Sans préjuger des réformes indispensables à moyen ou long terme au bon fonctionnement de la zone euro, nous pensons qu'il existe au moins une possibilité d'éviter à court terme le scénario catastrophe de la contagion : Il faut affirmer que le choix de l'Europe est bien de garder la Grèce en son sein

Il faut affirmer que l'Europe, la BCE et le FMI croient au plan d'assainissement voté par le Parlement grec et que bien exécuté, ce plan permettra à la Grèce d'assurer sa croissance à moyen et long terme et de rééquilibrer ses finances publiques. Il est important de mieux communiquer sur les avantages pour le peuple grec et non seulement pour les créanciers : moins de corruption, plus d'emploi.

Il faut séparer le risque de liquidité du risque de solvabilité

Le risque de liquidité doit être couvert par le fonds européen et le FMI (environ 700 Md€ sont disponibles). Plutôt que de procéder à un échange de titres, la Grèce pourrait racheter sur le marché ses propres titres à un prix fixé, par exemple, à 70% du nominal. Elle réaliserait ainsi une économie considérable sur sa dette, au

détriment bien sûr des détenteurs de titres. Cette solution ne constitue pas un défaut. Elle simplifie considérablement le problème de solvabilité et permet d'endiguer la contagion. Cette opération serait très appréciée des porteurs qui vendraient leurs titres à un prix égal ou supérieur au prix actuel.

La solvabilité doit être retrouvée par l'exécution du plan ainsi l'Europe doit affirmer ce point auprès des marchés et du FMI. Elle doit garantir l'exécution de ce plan, sans conditionnalité : on ne peut imaginer un Etat indéfiniment insolvable, sauf à sortir de l'Europe. Il faut donc aider concrètement la Grèce à mettre en oeuvre dans les meilleures conditions le plan d'assainissement voté par son Parlement : mise à disposition de fonctionnaires européens, implémentation de procédures ayant fait leurs preuves dans d'autres pays etc.

En conclusion, l'Europe doit assurer la liquidité de la Grèce et garantir la bonne exécution du plan d'assainissement - il me semble en effet inconcevable qu'une mauvaise exécution du plan remette en cause le système européen dans son ensemble. Il est urgent d'afficher une volonté européenne pour enrayer ce nouveau tsunami financier. Sinon la contagion est certaine dans un monde où la croissance des pays occidentaux est compromise par le montant des dettes, la hausse des prix de l'énergie et l'absence de moyens budgétaires supplémentaires. Dans le cas contraire, l'éclatement la zone euro est inévitable, ce qui entrainerait une crise bancaire, le retrait des contrats d'assurances vie et donc des pertes massives pour les épargnants avec toutes les conséquences connues : faillites des entreprises et chômage. Les partisans d'un retrait même temporaire de la Grèce de la Zone euro sous-estiment gravement les phénomènes de contagion et de panique qui accompagnent toujours les crises financières comme l'a encore montré l'affaire Lehman.

La restructuration des dettes souveraines européennes ?

Il existe une solution adaptée à la situation européenne !

Par Xavier Lépine – Président du Directoire de UFG-LFP



Et si l'histoire portait en elle les enseignements pour solutionner la crise des dettes souveraines européennes que nous traversons actuellement ?

Dans un exercice à la fois de rétrospective et de prospective, il s'agit d'interpréter sur un mode européen les solutions ayant amené à résoudre la crise de la dette souveraine en devises fortes des Pays en Voie de Développement des années 80 (singulièrement illustrés par le cas Mexicain).

Ainsi, une analyse de la situation actuelle nous amène à écarter, sauf crise politique majeure, toute éventualité de restructuration de la dette souveraine d'ici 2013 et nous permet surtout d'imaginer un plan Brady à l'européenne.

Des ingrédients tels que la création d'une solidarité euro-

péenne, le transfert des richesses entre les Etats à travers les taux d'intérêt, l'allègement de la charge de la dette nous ont semblé pertinents car présentant des avantages certains.

Le plan Brady à l'européenne mobiliserait en effet très peu de richesses, nécessiterait un effort "supportable" par les pays riches, permettrait une solution politique acceptable par tous les protagonistes et préserverait les banques d'un "Hair Cut" significatif imposé, la récupération de l'effort public des Etats riches auprès des créanciers privés pouvant se faire par le biais de l'impôt. Sans prétendre avoir trouvé LA solution, une issue politique, économique et financière semble envisageable, et préférable à un défaut qui serait beaucoup plus coûteux pour tous.

Le contexte

Nous vivons depuis maintenant plus d'un an dans un monde où le risque de non paiement d'une dette souveraine est de nouveau au devant de la scène. Cette situation est loin d'être inédite, les années 80, pour ne prendre qu'un passé récent, s'étant illustrées par la "décennie perdue" de l'Amérique Latine (ainsi que de nombreux pays d'Afrique, d'une bonne partie de l'Europe de l'Est et de rares pays d'Asie – Philippines).

L'origine de cette crise de la dette était claire : un afflux d'argent facile dans les années 70 lié au recyclage des pétro-dollars (les pays exportateurs déposant des dollars dans les banques américaines qui les prêtaient sous forme de prêts bancaires syndiqués en USD) ; des pays emprunteurs mal gérés (projets pharaoniques, taux de change inadaptés, budgets publics incontrôlés...), souvent corrompus (à l'époque on a estimé les détournements de capitaux via Miami et la Suisse à plus de 30 % des montants prêtés), dans un contexte de taux d'intérêts qui avaient explosés au début des années 80 (16 % pour le Libor) rendant insupportable le fardeau de la dette.

Les points de comparaison avec la situation actuelle sont nombreux : des prêteurs privés, essentiellement bancaires, à des Etats dans des proportions telles que les prêteurs sont dans l'incapacité financière de supporter un non paiement ; une réelle incapacité de remboursement des Etats ; des effets dominos entre les pays ; des risques de "précédents" qui complexifient les négociations ; une intervention forte du FMI et des gouvernements (principalement américain) des banques créancières ; des populations locales supportant très difficilement les plans de rigueur imposés par le FMI (bouc émissaire idéal) ; des Etats "riches", et singulièrement les Etats-Unis, eux-mêmes en forte difficulté à l'époque (récession post-crise pétrolière iranienne, surendettement, faillite des caisses d'épargne...) ; mais peut être et surtout des pays qui ont bénéficié d'un enrichissement sans cause et sans précédent du fait ici de leur appartenance à l'euro... qui a également

bénéficié aux pays prêteurs (gains de compétitivité de l'Allemagne via un "taux de change" sous-évalué).

Mais sur d'autres points clés, la situation actuelle est inédite :

- De nombreux pays ont restructuré leurs dettes libellées dans une devise tierce (USD, devises fortes) que ce soit auprès des emprunteurs privés (Club de Londres) comme d'Etat à Etat (Club de Paris).
- Rares sont les pays à avoir fait défaut sur leur devise nationale (Argentine en 1983, Russie en 1998 mais la dette obligataire en rouble, GKO, était très majoritairement détenue par des investisseurs étrangers).
- Il n'y a pas d'exemple dans le monde moderne de défaut de paiement ni de restructuration de dette souveraine dans une devise commune à plusieurs pays¹.
- Les populations des pays emprunteurs mais également celles des pays prêteurs se sentent très concernées.
- Les financements sont effectués via les marchés de capitaux et non plus par des crédits bancaires. La volatilité des capitaux et le mark to market supporté par les prêteurs sont instantanés et modifient singulièrement les modalités de négociations, les emprunteurs comme les prêteurs sont paradoxalement beaucoup plus tenus que dans une relation bancaire a priori moins souple.
- Il s'agit d'obligations émises par des Etats Européens : ces deux spécificités sont également très importantes. La résultante est que les négociations actuelles ne se font pas entre les créanciers obligataires et l'emprunteur mais directement au niveau de l'Europe : il est de fait très difficile de réunir des créanciers obligataires autour d'une table (à la différence de créanciers bancaires bien identifiés dans le cadre de contrats de prêts avec de multiples clauses...) et l'appartenance à l'Europe fait que les négociations se passent dans un cadre juridique unique et quelque part surprenant : au stade actuel ce ne sont pas les

créanciers privés qui discutent du problème de leur créance avec leur emprunteur mais les Etats, et il ne s'agit même pas de discussions tri-partites... pourvu que ça dure !

Et pourtant, une seule certitude : la Grèce, l'Irlande et le Portugal n'ont pas les moyens financiers autonomes leur permettant d'honorer leurs échéances.

L'Espagne, bien que disposant de ratios d'endettement stricto sensu très acceptables est embourbée dans une crise immobilière d'une ampleur inédite provenant de stocks "inécoulables" et avec un taux de chômage de 20 % associé à une perte de compétitivité liée à l'euro et à la spécialisation immobilière qui en a résulté... et si par effet de domino l'Espagne faisait à son tour l'objet d'une très forte défiance, il est assez probable que l'Italie soit dès lors affectée.

En préambule de la réflexion, il faut se rappeler que les obligations d'Etat sont les produits les moins risqués, les obligations de l'Etat national libellées dans la devise nationale étant supposées être le taux sans risque (de crédit), le niveau de taux dépendant de la croissance économique et de l'inflation anticipée. Les primes de risque sont censées ne pas exister pour l'Etat et ne s'appliquent qu'au risque de crédit des corporate ; les primes de risque de corporate sont elles-mêmes censées exprimer une probabilité de défaut telle qu'in fine, l'encaissement du spread vient couvrir en valeur actuelle la probabilité de ne pas être totalement payée ; la prime de risque, pour être correctement valorisée requiert un échantillon statistique de comportement large sur une période longue (d'où les notations...). A la création de l'euro, les primes de risque entre les différents Etats membres de l'euro reflétaient, par leur faiblesse, l'adhésion au fait que "tous les pays se valaient peu ou prou" et s'inscrivaient dans une logique de convergence, plus ou moins rapide, de prime vers zéro ; mais par leur existence même, elles symbolisaient le fait que les marchés reconnaissaient explicitement que la Grèce n'est pas tout à fait l'Allemagne, sans

1 Abraham Lincoln dans ses correspondances raconte comment la première zone monétaire explosa du fait de conditions économiques qui devinrent tellement différentes entre le Nord et le Sud des Etats-Unis (pratiquant l'esclavage, les coûts de production n'étaient pas tout à fait les mêmes...). Ne pouvant pratiquer de dévaluation, les tensions furent telles que la guerre de sécession éclata à l'initiative du Nord ; l'abolition de l'esclavage avait comme objectif de rééquilibrer les conditions de production entre les deux zones (le statut des noirs donné par le Nord n'était d'ailleurs pas celui de citoyen américain mais plus proche de l'indigène de nos DOM-TOM, une voix d'un noir ne comptant que pour 3/5 de celle d'un blanc et leurs droits étaient loin d'être les mêmes...).

La restructuration des dettes souveraines européennes ? Il existe une solution adaptée à la situation européenne !

très bien savoir ce qu'était réellement la différence. En ne définissant pas juridiquement de processus de restructuration de la dette souveraine dans le cadre de l'euro, les créateurs eux-mêmes ont créé ce flou.

Dans ce contexte très incertain, nous avons cependant quelques points d'ancrage :

- La situation est nouvelle et très complexe et le dilemme proche de celui de la fable de l'âne de Buridan: problème financier "insoluble", mais également impasse économique, le recours à la dévaluation pour relancer la machine n'étant pas possible, d'où également une dimension politique de plus en plus forte que ce soit dans les pays endettés comme dans les pays "prêteurs" ; dimension politique à deux niveaux : les gouvernements, les populations ; la singularité du fonctionnement des institutions européennes (unanimité pour de nombreuses décisions) complexifiant encore plus les débats. **La première conclusion est que le processus sera lent** : entre la crise Mexicaine de 1982 et le plan Brady, il a fallu 8 ans avec : moratoire, puis DFA (Deposit Facility Agreement) du montant des tombées d'intérêts et de principal, puis new money (85, Plan Baker) car contraction économique trop forte dans les pays (pour espérer récupérer, il fallait prêter plus), puis de nouveau restructuration des tombées sur plusieurs années (MYDFA), jusqu'à ce que le niveau des provisions des créanciers et l'intervention des "Etats riches" permettent de trouver une solution.
- Les créanciers sont principalement étrangers : les banques et marginalement les investisseurs institutionnels ; mais les nationaux sont également des banques prêteuses. Toute restructuration violente, accompagnée d'une réduction de dette, aurait donc un effet désastreux sur le système bancaire européen (qui sort à peine de la crise) y compris sur celui

du pays pratiquant la restructuration. **Deuxième conclusion : sauf risque politique interne majeur (élections populistes dans l'un des PIG ou en Allemagne), le risque de défaut brutal comme celui d'une restructuration violente est faible** car tout le monde se tient.

- Les montants concernés sur ces trois pays sont gérables à la taille de l'Europe, la question est de savoir qui doit faire les efforts de restructuration : les prêteurs privés (donc majoritairement les banques), les populations locales, les Etats des pays riches et donc la solidarité européenne. La réponse apportée officiellement par l'Europe jusqu'à présent est claire :
 - les Etats débiteurs doivent engager un processus très dur de retour à l'équilibre comportant des efforts très significatifs et dans la durée sur le niveau de vie des habitants,
 - les échéances dues aux prêteurs privés jusqu'en 2013 seront bien couvertes par la possibilité pour les débiteurs de tirer sur des lignes de crédit faites par l'Europe et autres prêteurs supra-nationaux (FMI) : donc substitution de créancier du privé vers le public (la dette est donc en partie "nationalisée"),
 - post-2013, le flou... ce qui fait dire aux marchés que l'on n'a pas traité le problème mais juste acheté du temps... ce qui n'est pas totalement vrai dans la mesure où une partie significative de la dette aura été transférée aux Etats riches au pair. L'Europe a effectivement acheté du temps pour définir ce que doit être la solidarité européenne :
 - + entre les Etats
 - + selon la nature des créanciers
 - + selon la nature des débiteurs (banques locales nationalisées ou non, ou Etat).

Dans ce contexte très perturbé, nous pouvons, me semble-t-il affirmer à ce stade :

- que les mécanismes pour les paiements des échéances dues d'ici 2013 seront très probablement efficaces,
- que l'issue finale est tout autant politique qu'économique,
- et qu'en conséquence, les marchés continueront, à juste titre, d'être très nerveux dans les mois et vraisemblablement années à venir,
- la remise en cause des engagements pris par l'Europe sur les échéances antérieures à 2013 ne pourrait provenir que d'une crise politique majeure soit en Allemagne, soit dans un pays emprunteur concerné.

Quelles solutions sont dès lors possibles ?

Le point fondamental réside dans la difficulté à trouver une restructuration de la dette qui soit efficace, c'est à dire :

- **Qui permette d'enclencher un processus économique vertueux** : double problématique de l'euro et de contraction de l'économie interne si la cure d'austérité est trop forte. Comment recréer un processus de croissance économique suffisamment fort pour leur permettre de rembourser in fine la dette, ou plus exactement de la maintenir à un niveau normal, i.e. où tout le monde se sent en confiance (les prêteurs comme les emprunteurs...). Au stade actuel, à part une logique de transfert de richesses des pays riches vers les pays faibles, on ne voit pas vraiment de solution, sauf à ce que les politiques (au sens large) des pays riches acceptent de subventionner les erreurs du passé et de prêter de nouveau...
- **Qui permette d'enclencher un processus financier vertueux** : les taux d'intérêt de la monnaie locale doivent in fine revenir à une logique monétaire, i.e. en fonction de l'inflation et de la croissance. 14 % sur les taux à 10 ans signifie que la Grèce n'a plus

accès au financement (et non pas qu'elle emprunte à ce taux là) !

Restructurations...

Quels types de restructurations peuvent alors être faits ?

- Une restructuration des tombées d'intérêts, de principal, du stock pris à certaine date... Tout a été fait au cours des 30 dernières années. A mon sens, le choix dépendrait du package total et donc de l'implication des Etats riches.
- Avec ou sans "hair cut" : imposer un "hair cut" est évidemment possible mais supposerait :
 - que les créanciers bancaires aient les moyens financiers de le supporter, ce qui est loin d'être évident pour le moment,
 - que les débiteurs aient les moyens pour une période assez longue de se passer de ses créanciers,
 - donc cette solution, impliquerait que les Etats riches imposent aux banques le hair cut et se substituent à elles pour les prêts futurs...

Les probabilités d'occurrences de ce type de restructurations me semblent assez faibles car, sauf à ce que la dette ait été entre temps rachetée par la BCE ou toute autre forme de nationalisation de la dette, il n'y aurait pas de cercle vertueux : les prêteurs n'auront plus envie de prêter de nouveau, les pays emprunteurs ne résoudront pas leur problème économique de fond. Cependant, cette approche serait retenue si l'Espagne entrait à son tour dans un processus de restructuration, les montants concernés n'étant alors plus gérables sans "hair cut", c'est à dire, faire participer les créanciers bancaires et autres obligataires à l'effort de restructuration.

...ou plutôt solidarité européenne pouvant prendre la forme d'un plan Brady à l'Européenne

- **La création d'une solidarité européenne reposant sur une solution d'un mixte d'efforts. Il me semble que c'est à terme la voie qui sera empruntée** et que le traitement de la dette pourrait ainsi être l'occasion d'organiser des transferts "softs" entre pays de la zone euro. On sent

bien que depuis quelque mois les discussions tournent autour du niveau des taux d'intérêts... et par ailleurs, cet "enrichissement sans cause" des années 2000 lié à l'euro ne peut pas être restitué aux autres pays européens, d'autant plus que d'une certaine manière, les pays riches, et notamment l'Allemagne a bénéficié à l'inverse d'une monnaie sous-évaluée au sein de la zone euro. Concrètement, il pourrait s'agir d'une version soft et adaptée du Plan Brady qui permettrait une issue économique, financière et politique.

Pour mémoire, rappelons le principe sur le cas du Mexique qui a servi de prototype : après 8 ans de restructuration, les banques créancières qui le souhaitaient ont accepté un plan de réduction de dette de 35 % en échangeant en juin 1990 leurs créances bancaires contre des obligations ayant les caractéristiques suivantes :

- Devise USD
- Maturité 30 ans bullet
- Garantie en capital : via un zéro coupon émis par le trésor américain (le taux d'émission du trésor US était à l'époque de 9 % et n'avait pas été subventionné par l'Etat américain), le prix à payer par les mexicains était donc de 7,5 % pour couvrir un capital de 100.
- Coupon annuel taux fixe de 6,25 %, correspondant à une réduction de dette de 35 % par rapport au taux du 30 ans US,
- Rolling Garantie sur les intérêts de 18 mois (via un dépôt du trésor mexicain dans une banque US).

Il convient de noter que le Trésor Américain n'a pas fait d'effort particulier (d'autant plus que toutes les banques prêteuses n'étaient pas américaines) ni en faveur des banques créancières (à l'exception d'une politique monétaire sur les taux facilitant les profits des banques), ni pour aider le Mexique (en tout cas pas officiellement), si ce n'est de "faciliter les négociations" (Brady était le Secrétaire d'Etat au Trésor US).

A cette époque la dette bancaire mexicaine :

- Traitait sur le marché secondaire entre 30 et 45 % du nominal selon les évolutions des négociations.
- Payait ses intérêts sur la base d'un

taux variable.

Au départ, c'est simplement la valeur des garanties externes (capital et 18 mois d'intérêt, soit 18 %), qui a rehaussé mécaniquement le prix de 45 à 63 %, puis rapidement la dette mexicaine ainsi transformée en obligation négociable et théoriquement difficilement restructurable (par rapport à des prêts syndiqués), s'est activement traitée sur le marché secondaire avec des primes de risque qui se sont contractées et sans commune mesure avec la décote antérieure de 55 % à 70 %. Le Mexique a pu revenir sur le marché dès 1996, bien que la crise du Peso de décembre 1994 (30 % de dévaluation du Cetes) avait failli faire craquer le système. Les Brady Bonds ont finalement été rachetés par anticipation par le Mexique en 2010, le taux de 6,25 % étant désormais jugé prohibitif, le Mexique empruntant désormais à 20 ans à 165 bp au-dessus du trésor US...

En ce qui concerne les PIG, le mécanisme à l'européenne pourrait être :

- En 2013, alors que les échéances courtes auront d'une certaine manière déjà été nationalisées (sorties du bilan des investisseurs) : tout ou partie du stock est échangé contre des obligations garanties en principal par l'Europe à 30 ans, amortissement en fine : Ces Obligations émises par le pays mais avec un capital garanti par l'Europe via l'émission d'un zéro coupon, porteraient un coupon du type Europe + 1 % qui resterait en risque sur le pays emprunteur. Comme pour les Par bonds Mexicain, elles traiteraient probablement à l'origine avec décote mais le capital étant garanti, et le taux d'intérêt nominal "normal", leur prix ne serait probablement pas à l'origine très différent de celui d'une dette périphérique à 3 ou 5 ans en risque sur capital et intérêt. Rapidement, les pays devraient ainsi pouvoir revenir se financer sur des échéances courtes. Sur le modèle Mexicain, en garantissant 1 à 2 années de paiement d'intérêt, le spread s'abaisserait rapidement ce qui permettrait un retour plus rapide au financement par le marché.

C'est à travers, le taux du coupon payé par la Grèce que porterait l'ef-

La restructuration des dettes souveraines européennes ? Il existe une solution adaptée à la situation européenne !

fort des banques : 30 ans, taux fixe "Europe + 1 %", est-il un effort suffisant ? En effort, purement financier, peut être pas, mais en mark to market certainement. Si l'on part du principe, que la valeur de la garantie en capital est de 30 % ; la valeur actuelle des intérêts à 5 % (si l'on suppose le 30 ans Europe à 4 %) actualisée à 8 % (spread normal de la Grèce à 30 ans sur les intérêts seulement), serait de 60 %, portant ainsi la valeur totale de l'obligation à 90 % et donc l'effort des banques à 10 %.

Toute solution qui impliquerait un "hair cut" des créanciers obligataires nécessiterait d'être négociée avec lesdits créanciers (et il n'y a pas que des banques européennes...) et il n'y a pas de cadre juridique pour cela. On pourrait, si le paiement des simples intérêts s'avérait trop lourd pour un pays, concevoir une capitalisation partielle des intérêts des premières années ou toute autre solution d'assouplissement temporaire dont les ex-PVD (Pays en Voie de Développement) ont été friands dans le passé. Par ailleurs, la "nationalisation" des pertes potentielles des banques créancières (l'essentiel de la dette obligataire étant porté par les banques) ne sera politiquement acceptable par les Etats (riches) que si les banques participent à un effort financier. Cet effort financier devra être conséquent et peut s'envisager de deux manières : l'une, si la restructuration se fait relativement à froid, pas le biais d'un taux d'imposition sur les bénéfices plus élevés (nous avons sauvé votre compte d'exploitation en subventionnant dans le temps la Grèce mais on récupère cette subvention par une augmentation du taux d'imposition) ; l'autre, en cas de crise majeure – politique ou financière, via une nationalisation des banques créancières comme cela fut le cas dans de nombreux pays, y compris l'Angleterre, pen-

dant la crise financière.

• **L'organisation du transfert de richesses entre pays riches et PIG pourrait se faire via le biais des taux d'intérêt :**

- **Le zéro coupon servant de garanti au capital des obligations à 30 ans pourrait être émis et donc acheté, par exemple par la Grèce, à des conditions avantageuses pour le prêteur (ici la Grèce) :** par exemple, si l'Europe émet à 30 ans avec un coupon de 7 %, le cash à verser par la Grèce ne serait que de 13 % contre 30 % avec un coupon de 4 %.
- **Pour permettre l'acquisition de 13 % de plus de stock de dette (afin de réaliser l'émission), l'Europe pourrait prêter à un taux très inférieur à son taux d'emprunt (par exemple 1 % au lieu de 4 %), ce qui reviendrait à faire un cadeau de 10 % supplémentaire à la Grèce qui serait autant de cash disponible pour garantir le coupon annuel.**

Les avantages de cette méthode :

- Le montant d'argent à mobiliser instantanément n'est que de 13 % du montant de la dette à garantir.
- L'effort des pays riches est de l'ordre de 26 % (émettre à 7 % au lieu de 4 % plus prêter à 3 % au lieu de 4) et est étalé sur 30 ans (le calage de l'effort nécessaire pouvant alors se faire par le biais des taux d'intérêt).
- La Grèce se retrouve avec un taux annuel de 5 % seulement sur 100 % de sa vieille dette et de 3 % sur 13 % (la nouvelle dette), soit l'équivalent de 5,4 % sur l'ancienne dette et le capital est remboursé à maturité par l'échéance de l'emprunt émis par l'Europe (donc sans effort des Grecs), ce qui réduit singulièrement le poids

de la dette aux seuls intérêts sur la totalité du stock.

- Le transfert de richesses entre la Grèce et l'Europe peut être régulé par des accords dans le temps sur le niveau des taux ou clause de retour à meilleure fortune, ou à l'inverse d'augmentation du soutien, comme de lier la subvention via les taux en fonction de critères économiques.
- Politiquement, les Grecs peuvent afficher que la dette est allégée et les Allemands qu'il n'y a pas d'abandon de créances.
- Les banques ne sont pas victimes d'un "hair cut" imposé mais d'un mark to market que donnerait le marché au risque grec sur les intérêts avec un Etat qui n'aurait plus de stock de principal à rembourser...
- Les émissions obligataires étant désormais garanties en capital par l'Europe, elles peuvent "sereinement" être mises en titres d'investissement sans décotes par de nombreux investisseurs (y compris bancaires), solution qui avait été comptablement retenue par de nombreuses banques lors de la création du Plan Brady (les banques reprenant les provisions ou le mark to market).

Sans vouloir prétendre avoir trouvé LA SOLUTION, cet exercice de prospective, se basant sur une histoire encore récente et à certains égards plus complexe que la situation d'un groupe de pays qui ont accepté d'unir leurs destins financiers à travers une monnaie commune, démontre qu'il est possible de trouver des issues financières, économiques et politiquement acceptables ; et cela d'autant plus que l'alternative, i.e. le défaut, serait in fine beaucoup plus coûteuse pour toutes les parties en présence.

Avoir recours à un fonds d'investissement pour soutenir sa croissance : l'exemple de RG Groupe

Fédérant 3 entreprises spécialisées dans le génie climatique et électrique, RG Groupe a pour vocation d'intervenir sur des opérations complexes, dans le cadre de programmes de constructions neuves et de réhabilitation auprès de clients aussi bien publics que privés. Issu du rachat en 2007 de la société Pomès, RG Groupe a rapidement connu une très forte croissance et atteint en 2010 près de 12 millions d'euros de volume d'affaires. Le groupe s'affirme aujourd'hui comme un leader régional sur ce marché en plein essor. Outre son développement exponentiel, il se caractérise aussi par une grande capacité de maîtrise de ses coûts, pratique propre aux grands groupes dont sont issus les dirigeants.

Grâce à une offre en parfaite adéquation technologique et commerciale avec les attentes du marché, à une culture reconnue du service client et surfant sur un marché du génie climatique particulièrement dynamique, RG Groupe connaît une croissance significative de son volume d'activité et de sa rentabilité, dans des proportions largement supérieures à la moyenne du secteur.

Dans ce contexte particulièrement favorable, Midi Capital, au travers de l'expérience de son équipe constituée de profils provenant du monde du conseil, de l'audit, de l'industrie et de la PME, a accompagné en août 2010 les chefs d'entreprise de RG Groupe, tout en renforçant les fonds propres

de la société à hauteur de 1.5M€. Elle a ainsi permis à la société d'accélérer son développement, d'une part en finançant le besoin en fonds de roulement lié aux délais de paiement importants de ses clients et d'autre part en finalisant une opération de croissance externe. Cette acquisition renforcera la domination du groupe dans le Sud Est sur ce secteur. L'opération prend la forme d'une augmentation de capital de 750K€ assortie d'une émission d'emprunt obligataire de 750K€.

MIDI CAPITAL
CAPITAL INVESTISSEMENT

"Déployer notre expertise hydroélectrique sur tous les continents."

M. Jean Zekri (Pdg de Mécamidi)

En devenant actionnaire de Mécamidi, MIDI CAPITAL a permis à Jean Zekri de poursuivre la croissance de son groupe en Amérique Latine.

Chaque année, l'équipe de MIDI CAPITAL accompagne une quinzaine d'entrepreneurs dans leur projet de développement ou de reprise d'entreprise.

www.midicapital.fr - 05 62 25 92 46



Avancez en toute sérénité avec
WebRisk, logiciel de gestion
des Risques et des Assurances

Logiciel pour la gestion des risques et des assurances

Le contexte actuel oblige les risk managers à gérer de plus en plus efficacement leurs données. WebRisk prend en charge l'ensemble des aspects de votre activité : identifier et évaluer vos risques, assurer le suivi de vos mesures de prévention, renouveler et négocier vos polices, calculer et ventiler vos primes, gérer vos sinistres. Afin de vous accompagner encore plus étroitement dans votre mission, WebRisk inclut la collecte et le partage des données en ligne, la réalisation de simulations, l'édition de rapports ainsi que la mise à disposition d'un outil d'aide à la décision.

Ne nécessitant aucune installation, le logiciel est accessible instantanément, où que vous soyez et à tout moment. Découvrez comment nous pouvons vous aider à gérer efficacement vos risques.



www.iffisoft.com
rmis@iffisoft-group.com



Comment maîtriser les budgets informatiques ?

*« Une chose n'a pas une valeur parce qu'elle coûte, comme on le suppose, mais elle coûte parce qu'elle a une valeur »
(Etienne de Condillac)*

Serge MASANOVIC (VCM Conseil) & Christophe COUPE

Question – De plus en plus de dirigeants s'intéressent aux budgets SI. Est-ce une conséquence de la crise économique et financière ? Est-ce une tendance plus profonde ?

Pour comprendre ce changement, il faut partir de l'informatisation des entreprises sur les 3 dernières décennies.

Partons des années 80, qui correspondent à une phase de diffusion progressive des outils informatiques, en particulier via le poste de travail et les grands systèmes. On ne parle pas encore de « système d'information » mais d'informatique. La DSI n'existe pas. L'informatique n'a pas systématiquement de Direction et de budget en propre. Les informaticiens sont logés au sein des DOSI (Direction de l'Organisation et de Systèmes Informatiques), des DOI (Direction de l'Organisation et de l'Informatique)

et, plus rarement, des DI (Direction Informatique).

Dans les années 90, les outils informatiques dépassent le « poste de travail » et s'installent au cœur des processus de l'entreprise : informatisation rime avec automatisation, sous l'impulsion des progiciels, et tout particulièrement des ERP. Les coûts informatiques et les dépenses de service explosent, les projets « An 2000 » et « Euro » contribuant à rendre l'addition « salée ». Les entreprises tentent de s'organiser face à cette déferlante, empruntant beaucoup au secteur du BTP : maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, organisation en mode projet... En réalité, les années 90 constituent une transition entre ce qui était encore une activité marginale dans les années 80 et ce qui va devenir une activité stratégique.

C'est à partir des années 2000 que l'expression « Système d'Information

» s'impose et remplace le terme « informatique ». Cette remarque sémantique n'est pas neutre. Elle traduit l'ancrage des outils informatiques dans tous les métiers de l'entreprise, au-delà des fonctions supports qui ont été les premières cibles. Aujourd'hui, l'entreprise est informatisée du sol au plafond. Face à la multiplication des projets SI et à l'inscription de la « technique » au cœur des processus, les entreprises ont réagi pour maîtriser la croissance des SI et la prolifération des demandes : création des DSI, mise en place de programmes d'urbanisation, d'une gouvernance SI et d'une gestion de portefeuilles de projets. Les réflexions actuelles se concentrent sur deux axes :

- l'évolution des relations entre les métiers et la DSI, pour dépasser le cadre des relations MOA / MOE qui a montré ses faiblesses et ses limites ;
- la mise en place de « business case

Comment maîtriser les budgets informatiques ?

» projet, pour mieux appréhender la valeur ajoutée prévisionnelle du projet, faciliter la prise de décision et obliger les équipes à inclure dans leurs travaux la mesure de la performance.

Très logiquement, la prochaine étape devrait consister à organiser, structurer et outiller le « pilotage économique » des SI, dont le « business case » constitue la première brique.

Pour répondre à votre question initiale, la crise actuelle est venue anticiper cette nécessité, en mettant l'accent dans un premier temps sur la réduction des coûts du SI. Les efforts pour comprendre et maîtriser ces coûts ne devraient pas disparaître avec la fin de la crise, et s'orienter vers la mise en place d'un contrôle de gestion SI.

Si je vous comprends bien, vous laissez entendre que les budgets SI ne sont pas suffisamment maîtrisés. Pour quelle (s) raison (s) ?

Oui, vous avez raison. Ce n'est d'ailleurs pas un secret. Beaucoup de DAF et de DSI partagent et admettent cette réalité.

Il existe de bonnes raisons : la complexité des relations MOA / MOE, les difficultés pour respecter les objectifs des projets, la dispersion et/ou le manque de données budgétaires, la variété des ressources, la multiplicité et la diversité des intervenants internes et externes, les inflexions stratégiques de l'entreprise, les crises conjoncturelles et les divers chantiers réglementaires...

Il existe aussi de mauvaises raisons : la préservation de marges de manœuvre (vivons heureux, vivons cachés !), l'insuffisance du contrôle budgétaire, une faible culture analytique, la déficience du reporting des prestataires, la non prise en compte des coûts cachés...

Bien entendu, le contrôle de gestion SI n'est pas une fin en soi. En revanche, une DSI qui ne dispose pas de contrôle de gestion SI efficace court aujourd'hui de très grands risques.

Quels risques ? Ou, pour le dire autrement, quelle est, selon vous,

le véritable enjeu du pilotage budgétaire des SI ?

Vous avez raison, il faut parler réellement d'enjeu. Ce qui est « en jeu » est la flexibilité de la DSI, à travers ses leviers d'action.

Piloter la DSI n'est pas un long fleuve tranquille. A tout instant vous faites face à des inflexions stratégiques, à des demandes, à tous types d'imprévu. Si vous ne disposez pas de leviers d'action suffisants, vous êtes systématiquement pris à la gorge et mis en difficulté.

En synthèse, un véritable contrôle de gestion SI vous offre les leviers suffisants pour piloter vos SI, identifier des gains de productivité, maîtriser les budgets, simuler et évaluer les impacts de nouvelles orientations, externaliser des activités, facturer des services, se comparer aux ratios du marché (benchmarks).

Avouez que l'enjeu est de taille, tout particulièrement en cette période de reprise progressive de l'économie !

Comment la DSI peut-elle réussir à maîtriser l'ensemble de ses budgets SI ? Est-ce réellement possible ? N'est-ce pas un objectif irréaliste ? Quelles sont vos préconisations ?

A notre avis, la meilleure démarche consiste à mettre en œuvre une analyse de la valeur, fondée sur la méthode ABC-ABM.

Partons d'une approche schématique de la DSI, considéré comme un centre de production. Au cœur du système, il y a des processus, des activités et des « injections » de ressources. La DSI acquiert des inputs (produits, services, ressources humaines), les transforme et les délivre sous forme de produits et services, grâce aux processus et activités de transformation. Pour un gestionnaire, un décideur, un manager, toute la difficulté consiste à comprendre, maîtriser et piloter le mécanisme de transformation / de production pour qu'il soit le plus efficace au regard des objectifs fixés.

Dans une approche de type ABC-ABM, on ne parle plus de coûts directs ou

de coûts indirects. Les coûts des produits et des services résultent in fine de la consommation d'activités, auxquelles sont rattachées des charges : les activités consomment des ressources ; les produits et services consomment des activités (les clients internes consomment ces produits et services). Cette approche analytique par les activités permet d'identifier les dysfonctionnements d'une organisation en processus, de définir les coûts de revient, de mettre en place des logiques de facturation interne ou externe, de mettre en œuvre un contrôle budgétaire global et détaillé, de disposer d'un outil efficace de simulation (investissement, nouveau produit/service, réorganisation...). Elle constitue une brique essentielle du système de pilotage.

Depuis quelques années, l'analyse ABC-ABM s'est développée pour offrir une solution pragmatique et efficace de suivi et de pilotage de la performance. Sa richesse et sa fécondité sont encore trop méconnues par les dirigeants.

Quels avantages retire-t-on de la mise en œuvre d'une analyse de la valeur sur les SI ?

Pour faire simple, l'analyse de la valeur permet de connaître et de comprendre la manière dont la valeur se crée tout au long du cycle de vie de votre SI. Elle poste sur différents axes : les ressources, les activités et les processus ainsi que les produits et services. Elle vous offre la possibilité d'agir rapidement et efficacement :

- Au niveau des ressources, pour renégocier vos contrats, recourir au financement évolutif pour acquérir des matériels, recourir au off shore, optimiser l'organisation...
- Au niveau des activités, pour arbitrer les projets en fonction de leur création de valeur, « monitorer » les temps et arbitrer entre faire et faire...
- Au niveau des produits et services, pour externaliser les services « polluants », rationaliser les choix techniques, refacturer les produits et services en interne...
- Au niveau des clients, pour

contrôler les demandes, sensibiliser les utilisateurs et analyser leur satisfaction...

Pour chaque axe, vous disposez, grâce à l'analyse de la valeur, d'une mesure de votre existant, d'une base de simulation et, bien entendu, d'une mesure de vos progrès dès que vous activez un levier.

Quelles sont les difficultés de mise en œuvre d'une telle démarche ? Quels sont les écueils possibles ?

Soyons prudents et réalistes. Cette démarche n'est nullement une solution miracle : il ne faut faire ni trop simple, ni trop compliqué ; il faut la mettre en œuvre avec une optique de travail dans la durée.

- Il n'existe pas de modèle d'analyse ABC-ABM. Il s'agit d'une démarche et de l'application de principes. Il ne s'agit en rien d'une modélisation analytique valable pour toutes les entreprises. Il y aura autant de modèle que d'organisation.
- Comme toute modélisation, l'analyse ABC-ABM doit être manipulée avec prudence, pragmatisme et recherche d'efficacité. La tentation est grande de modéliser les processus le plus finement possible. Très vite vous risquez de mettre en place une « usine à gaz » et de perdre tous les bénéfices attendus.
- La réussite dépend beaucoup de la qualité données, et donc de la maturité de l'entreprise dans la connaissance et la maîtrise de ses processus. Il est en effet beaucoup plus facile de mettre en place un modèle d'analyse ABC-ABM à partir d'une modélisation claire des processus. A ce jour, l'industrie et les activités de transformation sont les plus avancées.
- La mise en place d'une analyse de type ABC-ABM est une démarche itérative. Le modèle repose sur des hypothèses qui devront être confirmées ou infirmées à la marge à chaque itération. De plus, le modèle devra prendre en considération les réorganisations et les inflexions stratégiques.

Combien de temps faut-il pour met-

tre en œuvre une telle démarche ? Combien cela coûte-t-il ?

Cette démarche doit être menée rapidement, dans une logique d'auto-financement : les premiers résultats obtenus doivent couvrir les dépenses engagées. Dans une logique de démarche itérative et de résultats rapides, il est possible d'obtenir une première itération en 3 à 4 mois, pour un budget moyen de 75 k€. L'entreprise dispose alors d'une « photographie » de sa DSI. Soit cette photographie statique répond à son besoin. Soit elle souhaite mettre en place une analyse de la valeur dynamique (coûts, budgets, études d'impacts...), c'est-à-dire mise à jour régulièrement (mois, trimestre). Il faut alors tenir compte d'un transfert de compétences ou bien d'un accompagnement externe de quelques jours par mois ou par trimestre.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples de bénéfices retirés à l'issue de vos missions ?

Pour un leader mondial de l'industrie agroalimentaire, nous avons mis en place un outillage pour suivre les budgets et mesurer les dépenses IT, établir des factures IT. Nous avons identifié des gisements d'économie à très court terme. Par exemple, en réallouant certaines activités, une économie récurrente de 100 k€ / an a été immédiatement réalisée.

Pour une entreprise de haute technologie, nous avons mesuré et comparé la qualité de service d'un infogérant. En analysant le modèle de coût, les processus et les contrats, nous avons révélé deux anomalies majeures : des contrats de TMA inutiles et des prestations surtaxées. Notre client a ainsi pu réduire immédiatement de 3 % le montant total de son contrat d'infogérance, à périmètre et niveau de service identiques.

Dans le cadre du rapprochement de deux entreprises publiques, nous avons réalisé la fusion de leurs modèles budgétaires IT. Nous avons mis en évidence des incohérences au niveau des coûts de maintenance, et accompagné une renégociation des contrats. Notre client a gagné plus de

5% sur sa facture annuelle de la maintenance sous-traitée.

Faut-il se lancer systématiquement dans ce type de démarche ?

L'analyse de la valeur n'est pas une fin en soi. Elle doit répondre à un besoin précis : une réorganisation, une logique de réduction des coûts, une refacturation interne ou externe des services, une volonté d'externaliser...

Quels sont les éventuels freins ?

La principale « réticence » se situe au niveau du management de la DSI, qui a souvent peur de perdre du pouvoir, alors qu'il s'agit de gagner en connaissance, en maîtrise et en capacité pour agir.

Vous parlez finalement peu d'outillage, d'application, quels sont les outils du marché que vous préconisez ?

Soyons sérieux, l'outil n'est toujours qu'un moyen d'automatiser un processus qui fonctionne. Il ne faut pas inverser l'ordre des priorités. L'essentiel se situe en amont : mettre en place une démarche rigoureuse et robuste, des processus opérationnels et des outils simples. L'automatisation viendra en temps voulu, plus tard. Dans bien des cas, Excel suffit amplement...

Serge MASANOVIC, Associé fondateur de VCM Conseil, est un expert en économie des SI. Il intervient pour anticiper les gains et les bénéfices attendus des projets SI, pour identifier les gisements d'économie et enfin pour mesurer et piloter la performance du SI au quotidien.

Christophe COUPE, Ingénieur en Télécommunications, docteur en Economie et consultant, s'intéresse à l'inscription sociale des techniques. Il accompagne les dirigeants et managers pour mesurer la performance et la valeur créée par les projets informatiques.

Lutte anti-fraude : le risque zéro n'existe pas mais la fraude n'a rien d'inéluctable

Par Jean Courcelle LABROUSSE

Les banques, dont le premier métier est de manipuler des actifs sont des cibles de choix pour les réseaux internationaux de fraudeurs. Ces réseaux parviennent à faire embaucher des « taupes » qu'ils activeront au bon moment, lorsque leur cible sera vulnérable. Par exemple lors d'un pic d'activité, la veille d'un pont, lorsqu'un service est en sous-effectif...

La prise de conscience : 1ère étape de la lutte anti-fraude

Le plus difficile pour tous est la prise de conscience : d'une part car on se croit toujours plus fort qu'on ne l'est vraiment, d'autre part car elle implique une remise en cause profonde. Les faits montrent que les fraudes les plus importantes sont internes ! C'est pourquoi l'audit externe est préférable pour identifier les pratiques frauduleuses conduites par des employés.

La clé d'une bonne lutte anti-fraude : capitaliser sur les équipes

Il va de soi que les processus et les outils doivent être sécurisés. Mais c'est principalement auprès des hommes que les efforts doivent se porter. Les agents sont les premiers et les derniers remparts contre la fraude. C'est par eux que peut survenir une fraude. Mais surtout, ce sont eux qui détecteront une bizarrerie. Le « truc » qui cloche dans une procédure et qui alertera sur une possible fraude. Car les fraudes les plus difficiles à repérer sont celles qui ressemblent à une situation normale.

La méthodologie pour freiner les agissements des malveillants

La personne mal intentionnée doit être dissuadée par des règles strictes et appliquées relevant de l'organisation (séparation des pouvoirs, contrôles de second niveau...) et de

l'informatique (automatisation, piste d'audit...).

Tous ces process évitent à la personne d'être tentée. Cette stratégie est complétée par une active communication sur les risques qu'elle encourt en cas d'écart à la règle. Et... par des sanctions réelles en cas de fautes détectées.

Un management approprié

L'immense majorité (99,99% !) des honnêtes gens doit quant à elle bénéficier de toute l'attention de son management. Les moyens ne manquent pas.

- Des actions permettent de rappeler les valeurs de l'entreprise, notamment collectives comme la solidarité des équipes, la proximité du management, la considération réciproque...

- Des actions de communication sensibilisent le personnel sur le fait que les sommes engagées ne sont pas que des zéros alignés : les victimes

sont bien réelles, l'impact d'une fraude interne est un séisme à l'échelle du service...

- Des outils sont créés et mis à disposition comme le code de déontologie, des guides de bonnes pratiques, la conduite à tenir en cas de fraude...

- D'autres actions de management permettent d'échanger sur les mauvaises expériences et les bonnes pratiques pour assurer la montée en compétence des personnes en matière de lutte anti-fraude.

Après une première phase de sécurisation et de responsabilisation des agents, le management devra trouver le bon équilibre pour entretenir la flamme sans étouffer le souffle des affaires.

Pour accompagner les banques, des cabinets de conseils se sont spécialisés. Au delà du diagnostic des activités sensibles et des remédiations coup de poing, certains proposent d'accompagner la transformation culturelle des agents et de leurs managers, de mettre en place d'une véritable conduite de programme anti-fraude jusqu'à créer une cellule anti-fraude.

A propos de Jean Courcelle Labrousse

Associé SterWen Consulting, Jean Courcelle Labrousse a rejoint SterWen Consulting dès 2007 comme associé après avoir été l'un des associés fondateurs d'Atos Consulting. Jean

Courcelle Labrousse conduit depuis de nombreuses années auprès des institutions financières (marchés, gestion d'actifs, crédit) et de la protection sociale, des programmes de développement (lancement d'offres) et de rationalisation (fusion, transformation des organisations, nouveau système). Distribution multi-canal, industrialisation des fonctions support, articulation entre front et back office... sont ses sujets de prédilection. Jean Courcelle Labrousse est diplômé de l'ESC Clermont.

A propos de SterWen Consulting

Créé en 1996, est un groupe indépendant de conseil en management et organisation fortement positionné sur les secteurs banque/finance et assurance/protection sociale. SterWen propose à ses clients un accompagnement sur mesure dans leurs grands projets d'évolution et de transformation, que ce soit dans des contextes de lancement d'activités, de fusions et de rapprochements, de rationalisation ou d'industrialisation, de maîtrise des risques et d'adaptation réglementaire. L'offre de SterWen couvre du conseil en stratégie jusqu'à l'accompagnement du changement et la formation, en passant par le pilotage de grands programmes et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Son positionnement se différencie de ses concurrents par :

- son pragmatisme, qui se caractérise par sa volonté d'intervenir

dans l'accompagnement opérationnel de la mise en œuvre des recommandations.

- son obsession de la satisfaction clientèle (Etude 2009 : 100% indiquent qu'ils sont prêts à recommander SterWen). En croissance ininterrompue depuis sa création en 1996, SterWen compte environ 70 collaborateurs et réalise en 2010 un chiffre d'affaires combiné de 15 millions d'euros.

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

www.sterwen.com



Question
d'organisation

SterWen 
L'art et la matière

Stratégie | Management | Organisation | Formation
www.sterwen.com

Les institutions financières adoptent enfin des stratégies globales dans leur lutte contre le crime financier

Finyear interviewe Amir ORAD, Président et CEO de NICE Actimize sur les stratégies du secteur bancaire en matière de lutte contre le crime financier.



Pour commencer, comment percevez-vous la manière dont les banques considèrent la lutte contre la criminalité financière ?

La croissance du crime financier a grandement affecté la rentabilité des banques et a entraîné une réduction des budgets informatiques. Les institutions financières suivent désormais une approche centrée sur la technologie, englobant toute leur structure, dans leur lutte contre la criminalité financière. Dans la mesure où l'industrie bancaire doit faire face à une augmentation de ses charges, en particulier dans la gestion de nouvelles règles de régulation et de capital, ses dirigeants n'ont d'autres choix que de redéfinir les impératifs commerciaux susceptibles de réduire les coûts, de créer de la valeur et de renforcer leur solvabilité pour mieux reprendre des

forces et repartir vers la croissance.

Quels sont les axes cruciaux à prendre en compte d'un point de vue opérationnel ?

De nombreuses études confirment que la fréquence des attaques augmente, ce qui oblige les banques à continuer de tester leurs capacités de surveillance avec une technologie adaptée et à stopper les tentatives de plus en plus sophistiquées qui touchent plusieurs canaux. Il est évident, qu'à la différence d'autrefois, les institutions financières se distinguent en remettant en cause leurs processus internes et en installant une technologie capable de couvrir tous les secteurs de l'entreprise.

Quelles sont les différences majeures dans la mise en place des pro-

grammes anti-fraude et anti-blanchiment d'argent aujourd'hui ?

Si de nombreuses institutions bancaires ont bien commencé à mettre en place une technologie pour contrer la criminalité financière, leur approche consistait encore récemment en un schéma en silos, c'est-à-dire par la création de multiples programmes anti-fraude et anti-blanchiment dans toute l'organisation. Malheureusement, cette stratégie ne prenait pas en compte de nombreux liens internes entre les départements, ce qui eut pour effet de ralentir voire d'empêcher toute capacité de générer un diagnostic global à même de soutenir les équipes en charges de la gestion des risques financiers. A l'inverse, combiner les données provenant de différents silos permet aux banques de se concentrer sur les activités à risque les plus importantes et surtout d'identifier des problèmes de conformité jusqu'alors invisibles, le tout avec une vision globale et constante de l'entreprise.

Le climat économique en cours de changement pousse les banques à se concentrer sur leur activité commerciale et sur leur valeur à un niveau inédit. Les leaders de l'industrie, parmi lesquels beaucoup se sont déjà proactivement engagés dans la restructuration fondamentale des systèmes bancaires nationaux, ont la clairvoyance de s'engager dans l'adoption de solutions de lutte contre la criminalité financière englobant toute l'entreprise et de la considérer comme un investissement sain sur le long terme, non seulement pour leur structure mais aussi pour leur relation avec leurs clients. Je ne pense pas qu'il y

ait de meilleure politique que celle-ci.

D'un point de vue produit, comment les solutions de NICE Actimize aident-elles les institutions financières à prendre en charge la criminalité multi canal globale ?

Les banques modernes investissent dans des systèmes dimensionnés à leur taille afin d'améliorer leur visibilité, de fluidifier leurs opérations et de baisser leurs coûts. Actimize propose un éventail complet de solutions anti-fraude et de conformité, lesquelles sont conçues particulièrement pour la gestion et la détection du crime financier, telles que la détection de la fraude bancaire en ligne, ainsi que la bonne gestion de la « due diligence » du client. Chacune des solutions est construite et s'appuie sur la plateforme centrale d'Actimize qui est capable de prendre en charge tout le cycle de vie de la gestion du risque – de la détection à l'enquête en passant par la surveillance globale.

Pouvez-vous citer en exemple une banque qui gère le crime financier de cette manière ?

Nous pouvons citer l'exemple récent de Bank of Ireland qui s'est équipée avec notre technologie dans sa gestion de la conformité et de la gestion de la fraude. Après une étude approfondie et rigoureuse de ses systèmes internes, elle a décidé d'adopter une solution globale afin de « relier tous les points » comme on dit, d'avoir un maillage complet et exhaustif, à même de lui permettre de voir et de stopper bien plus rapidement les attaques criminelles dont la sophistication ne

cesse de croître. Quelques initiatives peuvent améliorer la conformité et la préparation organisationnelle pour le futur, tout en réduisant les coûts techniques et fonctionnels, mais la combinaison d'efforts consentie par Bank of Ireland est parfaite à un moment où les regards se concentrent sur le renforcement de la régulation et l'optimisation de la gestion des risques, sous la contrainte d'une restriction des budgets.

Etre capable de telles décisions, au beau milieu d'une période économique désastreuse, c'est à saluer et à souligner.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Le modèle ABM au service de la transparence !

Les entreprises et les administrations sont confrontées à un environnement économique et opérationnel de plus en plus complexe. La crise économique n'a fait qu'accentuer les besoins de pilotage et d'optimisation des organisations. Disposer d'outils de pilotage des processus de gestion, performants constituent aujourd'hui un avantage stratégique.

Ces outils participent à la capacité d'anticipation et d'adaptation des organisations.

Parmi les solutions de pilotage de la performance et d'aide à la prise de décision, stratégique ou opérationnelle, le modèle de gestion ABM (Activity Based Management) se distingue des modèles traditionnels. Sa mise en œuvre permet une maîtrise complète des coûts et de la rentabi-

lité des produits et des clients. L'exploitation des résultats générés par l'ABM instaure plus de transparence sur la performance des organisations et plus de proximité entre décideurs et opérationnels en leur offrant un langage commun. Atouts propices à une gouvernance efficace et durable.

myABCM, pour optimiser votre performance financière



- Utilisé par plus de 600 clients
- Reconnue solution la plus rapide du marché à mettre en œuvre
- Architecture simple, robuste et liste de exhaustive fonctionnalités
- Disposant d'un réseau de partenaires mondial, myABCM est accréditée par les plus grandes sociétés expertes de l'ABC/M : Keyrus, Deloitte, PriceWaterhouseCooper, KPMG, ...

MyABCM France – contact@myabcm.fr - <http://myabcm.fr>



Un appel pour une rénovation et un meilleur encadrement de la gestion des risques bancaires et financiers « post-crise »

La contraction du crédit en 2008 et ses conséquences néfastes sur les économies locales et mondiale, nous a prouvé que les techniques et les méthodologies de la gestion des actifs (les emplois) et des passifs (les ressources) actuelles restent incomplètes et parfois inefficaces, même si ces activités sont pilotées et encadrées par un seul et unique conseil de gouvernance et de supervision.

A la suite du déclenchement de la crise financière en 2007, la chute violente de la croissance du crédit a provoqué une contraction du crédit (credit crunch), une situation où il est difficile de contracter des prêts. De ce fait, l'Economie a réalisé en 2008 une très médiocre performance. Quelles sont les causes de cette contraction du crédit ? Les analyses montrent deux axes principaux de réflexion: Le manque de capital des banques est principalement à l'origine de cette crise

en 2008, une contraction du capital qui a provoqué un ralentissement de la croissance du crédit. Après la bulle immobilière, la chute des prix des logements a provoqué dans les banques et les autres institutions financières d'énormes pertes sur la valeur des portefeuilles de titres adossés à des prêts hypothécaires (ex. subprime).

Il en a résulté une réelle insuffisance du capital, et les banques ont eu à faire face à un dilemme, soit procéder à des augmentations de capital, soit réduire la croissance des actifs en coupant les crédits, avec un souci constant de limiter l'impact sur la valeur nette du bilan. Certaines banques ont réussi à lever les fonds propres nécessaires, mais le ralentissement de l'activité économique a rendu cette stratégie extrêmement difficile. Les banques ont alors opté pour la seconde stratégie, et pour limiter le risque moral et d'anti-sélection, elles ont durci les conditions d'accès au crédit. Ces deux facteurs ont grandement contribué à la bais-

se de l'activité économique en 2008. Comment les banques peuvent éviter de telles perturbations des marchés financiers ? Une rénovation de la gestion des actifs et passifs (ALM) et en particulier la dynamique des taux d'intérêt est-elle une réponse aux défis post-crise ?

Malgré des efforts et des investissements considérables, une grande partie des modèles d'analyses demeurent dans un environnement en silos.

La gestion actifs passifs (ALM) fut initiée sur le besoin des institutions bancaires d'identifier les risques du bilan, une maîtrise de l'impact des options cachées potentielles, une modélisation des hypothèses de scénarii bancaires (ex. tests de résistances) afin de structurer le bilan et assurer une valeur nette positive, dans un environnement statique (vue de type liquidation) et dans un cadre dynamique (en intégrant des stratégies de croissance et d'investissement à travers le temps). Ces techniques et

Un appel pour une rénovation et un meilleur encadrement de la gestion des risques bancaires et financiers « post-crise »

Les indicateurs ALM permettent une gestion proactive des risques bancaires et financiers, et déterminent les actions à entreprendre pour les neutraliser afin de conserver et améliorer la valeur nette.

L'ALM ne se réduit pas uniquement à la gestion des risques de liquidité et des taux d'intérêt. Les risques de marché, les risques de crédit et de contreparties, les analyses de scénarii ainsi que les tests de résistance (stress tests) sont aussi des éléments analytiques à inclure dans une solution capable de répondre aux besoins de bonnes pratiques d'une institution financière. Les modèles de gestion des risques bancaires, qui furent mis en place et exploités de manière autonome, doivent être coordonnés au sein d'une structure commune, et mis à disposition de l'ensemble des acteurs et des métiers au sein d'une même organisation financière : les salles de marché, les gestionnaires de risque de crédit, le département de trésorerie, les services back-office, le service de conformité réglementaire ainsi que l'équipe d'audit interne.

La crise financière et ses conséquences illustrent que la gestion ALM requière une réelle rénovation, par conséquent de nouvelles réflexions et de futurs développements sont nécessaires afin que l'ALM remplisse sa fonction critique. Une prise de conscience sur un encadrement différent, la gestion des risques demeure disjointe même si ces activités sont pilotées par un comité ALM et dirigées par un seul et unique directeur des risques. Malgré des efforts et des investissements considérables, une grande partie des modèles d'analyses demeurent dans un environnement en silos, avec chaque département réalisant ses propres mesures et analyses afin d'être sûr que les résultats montrent le respect des limites imposées, la contribution à l'enrichis-

sement de la banque et l'adéquation aux règles prudentielles. Cependant une organisation financière rencontre des difficultés à gérer ses risques de manière unifiée, sans une solution et des outils qui proposent une modélisation des différents risques et une supervision de leurs interactions.

En fin de compte une organisation financière doit avoir la capacité de comprendre comment une simple transaction ou un produit spécifique peut contribuer aux risques globaux.

Des conseils affûtés

Une solution ALM moderne permet de fournir une vue d'ensemble des risques auxquels une institution financière est confrontée, ces indicateurs et analyses sont exploitables par tous les acteurs impliqués tels que les responsables opérationnels et même les dirigeants. Elle doit permettre aux utilisateurs un pilotage statique et dynamique des risques, et proposer des outils identifiant et mesurant les impacts de modification des conditions de marché (ex. les taux d'intérêt), des changements des conditions de crédits (ex. dégradation des notations) et des comportements de contreparties (ex. les retraits de dépôts). Les modèles de nouvelle production, les indicateurs ALM dynamiques et les produits simulés résultants sont aussi des éléments clés au sein d'une solution ALM. L'évaluation de ces produits, les coûts engendrés et les primes de risque permettent de contribuer positivement à la valeur nette d'une banque. Finalement une bonne solution ALM doit se positionner comme un outil de première alerte et remplir son rôle stratégique.

Bien que la solution ALM soit unifiée, en matière de gouvernance, les institutions se posent régulièrement la question à propos des données nécessaires à modéliser, à stocker

et à exploiter. Il est courant que les gestionnaires de risque ont à traiter des risques multiples et hétérogènes, liés aux opérations de la banque, des conditions de marché, des comportements de crédit, de la politique de trésorerie, etc., l'ensemble des éléments contribuant à de bonnes analyses globales ALM. Même si l'ensemble de ces données sont présentes dans un référentiel unique, il existe souvent des définitions différentes de données similaires, ce qui induit qu'une même information est dupliquée plusieurs fois afin de modéliser le même contrat bancaire ou bien les mêmes événements financiers. L'erreur serait de penser que la description de profil ALM au niveau de la banque puisse être dérivée de l'agrégation de risques différenciés à chaque catégorie, l'utilisation d'un outil intégré et consistant paraît alors être la solution idéale pour résoudre cette problématique. Par conséquent les banques sont mieux armées pour analyser l'interaction entre les risques et la rentabilité, pour piloter les indicateurs à des niveaux de granularité transactionnelle et obtenir un profil risque/rentabilité à différents niveaux d'agrégation.

La réglementation bancaire

Les aspects importants qui permettent la mise en place des structures primaires ALM proposant les informations et les fonctionnalités requises, sont la réglementation et la conformité. Les données publiées aux régulateurs selon les directives officielles doivent être vérifiées et certifiées. Ces dernières requièrent des fonctionnalités analytiques permettant la mise en place de modèles de calcul des risques de crédit, de marché, de liquidité ainsi que des fonctions d'évaluation comptable.

Une des principales mesures post-crise est d'imposer à l'industrie bancaire

et financière de nouvelles mesures et directives dirigées et orchestrées par les autorités réglementaires. Les politiques et stratégies de développement sont en constante amélioration, elles se traduisent aujourd'hui par de nouveaux régimes de gestion de la liquidité avec la mise en place de nouveaux indicateurs tels que le LCR et le NSFR, mais aussi par la capacité à réaliser des calculs selon des hypothèses de scénarii et des tests de résistance (ex. les nouvelles directives Bâle III émises par l'Autorité de Contrôle Prudentiel en France). L'introduction de nouvelles charges de capital telles que le buffer contractuel, le renforcement des exigences en fonds propres sur les activités de marché et une meilleure qualité des capitaux apparaissent comme les premières résolutions réglementaires, qui immunisent les banques contre une contraction des capitaux, et finalement une contraction des crédits.

Chaque changement réglementaire est un challenge et une réelle opportunité offerte aux institutions de revoir et de renforcer son système ALM et ses procédures analytiques, à travers les standards qu'elles se doivent de maintenir et adapter.

Le stockage des données

Les modèles ALM, les données de risques, les informations réglementaires ainsi que l'ensemble des analyses à travers la banque doivent être issues d'une même et unique source de données. Les produits bancaires, les transactions financières, les ressources de financement, les engagements, tous les postes du bilan et du hors-bilan doivent être incorporés à la solution ALM et stockés dans une structure cohérente, satisfaisant la production d'une granularité analytique conforme aux besoins de la trésorerie (ex. prime de risque et taux de transfert au niveau du contrat), de

l'immunisation du produit bancaire contre les mouvements de marché, la diversification du crédit, la conformité prudentielle Bâle II et bien d'autres aspects encore. L'intégration des données doit être contrôlée, pilotée et automatisée, intégrant des fonctionnalités de réconciliation et de contrôle de la qualité des données, ainsi que des procédures de vérification et de certification. Les données stockées doivent répondre aux exigences d'exploitation des résultats à travers des états financiers et comptables proposant des vues consolidées et détaillées (ex. Drill down). Les données historiques doivent être aussi facilement accessibles afin d'améliorer la pertinence des hypothèses, l'information et les résultats des analyses. Finalement la solution se doit de présenter une transparence et une flexibilité de manière à permettre aux utilisateurs d'accéder aux données à travers une source fiable et crédible.

En plus d'un stockage centralisé et certifié des données (single version of the truth), les organisations financières ont besoin d'applications répondant à leurs problématiques de production des états de gestion des risques, d'analyse de rentabilité, de contrôles réglementaires, ou bien encore des rapports publiant les indicateurs de test de résistance, au sein d'un environnement cohérent et consistant. Cela permet aussi que toutes les analyses utiles à l'ensemble de l'organisation soient issues du même référentiel de données. Cette source de données est aussi la base d'information nécessaire pour les publications réglementaires, et par conséquent satisfait aux tendances structurelles de rapprocher les rapports réglementaires et les rapports de gestion.

Ces 30 dernières années, un grand nombre de mesures sur la bonne gestion ALM et les aspects réglementaires

res fut parfois considéré par le secteur bancaire et financier comme des contraintes coûteuses. Le nouveau challenge pour les banques et autres organisations financières est d'exploiter et optimiser une solution ALM innovante et flexible, afin d'intégrer ses propres approches et ses propres modèles analytiques utilisant les données de toute la banque autour d'une plateforme unique. Il nous paraît être le bon moment pour faire qu'un environnement « single version of the truth » soit enfin une réalité.

www.frsglobal.com

Achats informatiques : la maîtrise des risques, une priorité souvent oubliée



Dans l'univers des achats informatiques, le risque juridique est difficile à maîtriser et nécessite une veille permanente pour en assurer une bonne gestion. L'évolution permanente du cadre légal, associé à une offre de services et de produits sans cesse renouvelée en est la cause, selon Pascal Auclert, président de Factea IT, un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des achats informatiques dans les entreprises et les organisations publiques.

Le cadre légal dans lequel naviguent les achats informatiques est vaste (code civil, code du travail, code de la propriété intellectuelle, etc.). Pour les entreprises, il est donc impératif de passer au crible les risques associés à chaque nouveau contrat, en prenant en compte notamment l'évolution de ce contexte légal et la jurisprudence. Cela dit, plusieurs études récentes ont révélé que si trois-quarts des entreprises sont conscientes des risques juridiques encourus, seul un quart auraient véritablement mis en place des processus pour les maîtriser.

Il existe 4 grandes catégories de risques : les risques opérationnels, les risques stratégiques et financiers, les risques contractuels et légaux, et enfin les risques en termes d'image. Par la mise en place de bonnes pratiques, chacun d'entre eux peuvent être ma-

trisé avec efficacité.

Les risques opérationnels peuvent être réduits notablement par des cahiers des charges détaillés, portés par la DSI avec le soutien de la direction achats. Le rôle du prescripteur est fondamental, la DSI devant être capable d'assurer l'interface. Les contrats qui découlent de ces cahiers des charges doivent à leur tour être extrêmement précis et détaillés. Ils doivent comprendre une définition précise des produits utilisés et des services souscrits, les plannings de mise ne œuvre, les conditions d'acceptation, l'évolutivité des solutions, la durée des exigences et enfin le périmètre applicable.

Les risques stratégiques et financiers peuvent être maîtrisés grâce à une veille permanente des marchés fournisseurs. Il s'agit principalement du rôle de la direction achats. Cette dernière doit notamment vérifier régulièrement la santé financière des fournisseurs et, au-delà, que les contrats en cours ne présentent pas un risque de dépendance économique pour les prestataires. La définition d'un prix de départ mais surtout des conditions d'évolution de ce dernier tout au long de la durée du contrat est essentielle. Idem pour les modalités de commande, de livraison et de facturation : par exemple, il est inutile d'acheter 50 000 licences en une seule fois si seulement 2 000 sont déployées en attendant que les besoins de l'entreprise évoluent pour utiliser les licences restantes.

Les risques contractuels et légaux sont redoutables. Ils doivent être supervisés par un juriste. La nature même du cadre légal et de son évolution ne permet pas à la direction achats de prendre ce rôle. Un contrat mal structuré, une clause absente ou mal rédigée, et ce peut être l'ensemble du contrat qui est annulé par un juge en cas de conflit. La jurisprudence regorge de jugements qui n'ont pas tous été rendus à l'avantage du

client, malgré un préjudice évident pour ce dernier.

Les risques en termes d'images sont réels, même s'ils sont moins évidents dans les achats informatiques. Par exemple, une clause qui spécifie les conditions de l'usage du nom et du logo de l'entreprise est à glisser systématiquement dans les contrats

En conclusion, les risques juridiques couvrent toutes les parties des contrats. Il faut d'autant plus les prendre en compte et les maîtriser qu'ils se trouvent souvent dans le non-dit et dans l'interprétation du dit. Pourtant, ce qui se conçoit bien s'énonce clairement...

Par Pascal Auclert

Factea IT est un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des achats informatiques dans les entreprises et les organisations publiques. Dirigé par Pascal Auclert, Factea IT accompagne les DSI et les directions achats dans leurs projets d'achats informatiques complexes (hardware, software et professional services). Factea IT est membre du réseau Factea.

Créé en 2004, Factea compte aujourd'hui 20 sociétés complémentaires, permettant ainsi de répondre à l'ensemble des besoins de ses clients grâce à ses consultants et ses experts en achats. Ce réseau est organisé autour de 3 types d'acteurs : des cabinets de conseil spécialisés par famille d'achats, des cabinets de conseil spécialisés sur une thématique achats transversale, et enfin des cabinets de conseil achats généralistes et capables d'intégrer tout type de missions. Présent en Europe (France, Espagne, Belgique, Suisse), au Maghreb, en Afrique de l'Ouest et en Océan Indien, Factea compte 120 salariés. Factea possède aujourd'hui plus de 1 000 références clients, tous secteurs confondus, et vend une nouvelle mission de conseil chaque jour dans le monde.

www.factea.com

Factea

Sourcing

Leveraging Expertise. Increasing Purchasing Value



Besoin de marge ?

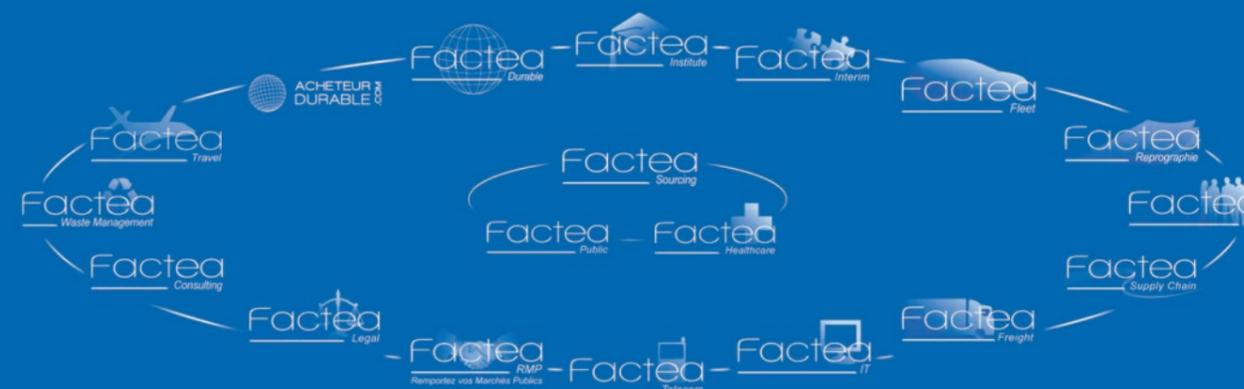
Nous avons des solutions efficaces et rapides

Réduction des
coûts d'achats

Mutualisation
des achats

Analyse
de la valeur

Factea Group, une nouvelle mission chaque jour dans le monde



Contactez-nous : sourcing@factea.com - www.factea-sourcing.com - Téléphone : + 33 1 49 10 93 40
France - Belgique - Suisse - Espagne - Maroc - Océan Indien



VOS COLLABORATEURS VONT ADORER... VOTRE SENS DE L'ECONOMIE !

Dans les activités de relation-clients, tout comme dans celles de "back office", vos conseillers doivent jongler avec de multiples applications informatiques pour parvenir à réaliser correctement leur mission.

Débarassez-les des tâches répétitives et fastidieuses qu'ils effectuent, dans le déroulement et la navigation dans votre système d'information, en les automatisant. Vous diminuerez leur stress en leur permettant de se consacrer à des tâches plus nobles. Vous valoriserez leurs compétences et améliorerez leur motivation... tout en augmentant rapidement la productivité.

Contextor est une solution logicielle qui s'installe sur les postes de travail et effectue les manipulations sans valeur ajoutée à la place de vos collaborateurs, tout en leur procurant à tout moment une aide contextuelle en ligne (offre complémentaire, "Next Best Action", ...).

Contextor est le leader européen des solutions d'optimisation en temps réel des processus métier, sans modifier les applications existantes : il optimise et enrichit un existant et vous permet de mettre à disposition de vos conseillers de nouveaux services/produits avec un retour sur investissement quasi instantané, une conduite du changement très limitée et tout cela avec une appropriation immédiate.

www.contextor.eu

NOS GRANDS CLIENTS TMOIGNENT

L'optimisation par Contextor des processus métier sur le poste de travail a permis une baisse des coûts opérationnels et la valorisation de nos équipes.



La recherche d'agilité : une préoccupation majeure pour les entreprises

Flexibilité, modularité, adaptation rapide à des contextes fluctuants sont autant de questions que les entreprises doivent se poser pour accroître leur compétitivité. Dans le contexte économique en dents de scie que nous connaissons, les entreprises de toutes tailles ont plus que jamais besoin d'améliorer l'efficacité de leurs processus métier, d'en renforcer l'agilité et d'en fluidifier le déroulement et les étapes. Une récente étude Markess (Amélioration & automatisation des processus d'entreprise : attentes et solutions) vient confirmer les attentes du marché dans ce domaine.

Ainsi, sur 100 décideurs interrogés dans cette étude, 1 sur 5 considère que son entreprise est engagée au plus haut niveau stratégique dans des projets BPM (Business Process Management) et, pour la moitié des répondants, il s'agit d'un engagement significatif impliquant des processus clés de leur organisation. De plus, pour 64 % des décideurs interrogés, et indépendamment des visions partagées de chacun, les solutions en place ne couvrent que partiellement les besoins liés à l'amélioration et à l'automatisation des processus. Dans l'ensemble, il en ressort une demande de plus en plus forte en solutions répondant à des besoins propres aux métiers. Au-delà des besoins propres à la DSI en lien avec la recherche d'agilité, avec également la mise en place de nouveaux modèles de développement applicatif et de gestion des ressources, ces pro-

jets se concentrent avant tout sur les processus internes, qu'ils soient liés au cœur de métier (gestion de la relation client, lancement de nouveaux produits, gestion de production) ou transverses à l'organisation (finance/comptabilité, RH, achats ...).

L'optimisation de la gestion des processus métier est une donnée business importante permettant d'accroître la qualité de service délivrée. Au regard des départements et directions concernés par ces projets, l'on comprend parfaitement que la technologie doit s'adapter à l'organisation et aux enjeux opérationnels de chaque composante de l'entreprise. L'agilité recherchée vient de cette capacité à proposer des systèmes intelligents permettant de faciliter et de fluidifier les actions courantes et tactiques de l'entreprise.

La technologie pour la technologie n'est donc pas appropriée. Il faut désormais rechercher des solutions plus légères, permettant de répondre en un temps minimum à des besoins évoluant rapidement. De plus, ces dernières doivent à la fois permettre de développer des applications spécifiques, de gérer des processus métier complexes et de fournir des indicateurs permettant d'optimiser la qualité de service et le pilotage de l'activité. L'étude de Markess fait ressortir que les technologies de BPM s'inscrivent dans cette dynamique et joue un rôle central. Cela se traduit par l'émergence de nombreux nouveaux projets sur le marché et par un dynamisme du marché du BPM. Ce dernier est effectivement porté par des taux de croissance record, depuis

quelques années, et par l'émergence de nouvelles offres portées par des acteurs historiques et de nouveaux entrants.

Le BPM connaît une forte montée en puissance en étant plébiscité par les Directions informatiques et métier qui, au travers de cette technologie, arrivent à trouver un outil leur permettant de répondre facilement à leurs différentes attentes. L'agilité est enfin une réalité qui permettra de se développer facilement en s'appuyant sur des infrastructures flexibles et réactives.

François Bonnet, W4



Interview de Pierre-Emmanuel Tetaz, Directeur Régional Sénior Concur France et Responsable des partenariats Concur Europe



Pierre-Emmanuel Tetaz, comment définiriez-vous l'activité et l'ADN de Concur ?

Concur est le numéro un en Europe des solutions Web et mobiles intégrées de gestion des frais et des déplacements professionnels. Nous avons pour vocation de proposer à toutes les entreprises des solutions automatisées de bout en bout, propres à les accompagner dans la gestion de leurs voyages d'affaires. Ce qui nous caractérise, sans aucun doute, c'est l'innovation. Nos équipes R&D représentent aujourd'hui environ 20% de notre effectif. Elles contribuent quotidiennement au développement de nos solutions afin de répondre aux besoins de nos clients et aux avancées technologiques qui marquent le secteur du voyage d'affaires. Après l'invention de l'automatisation des notes de frais dans les années 1980, Concur

a été la première société dans les années 90 à proposer une solution en mode SaaS, permettant de « louer » nos solutions au lieu de les acheter. Les années 2000 ont été marquées par l'invention de la solution « de bout en bout » permettant d'assurer la gestion d'un déplacement du début à la fin. Enfin, il y a deux ans, Concur a lancé son application mobile, entièrement gratuite, et qui permet à nos utilisateurs d'ac-

céder à la plateforme Concur d'où qu'ils se trouvent.

Quelle est d'après vous la valeur ajoutée de Concur sur le marché des frais et des déplacements professionnels ?

Notre spécificité est de leur offrir des solutions « de bout en bout », intégrant l'ensemble des opérations propres au voyage d'affaires : gestion des ordres de mission, réservation en ligne et gestion des notes de frais. Grâce à cette offre complète, nous avons réussi à fidéliser 11 000 clients dans le monde, et 250 en France, parmi lesquelles de grandes sociétés du CAC 40, des entreprises publiques et des collectivités territoriales.

Qu'est-ce que cette gestion « de bout en bout » offre aux fonctions

comptables et financières de l'entreprise ?

Cette solution offre à l'entreprise une visibilité totale sur l'ensemble des processus de leur politique de voyage d'affaires. Les outils de Business Intelligence, partie intégrante de cette solution, présentent de façon intelligente toutes les données, et facilitent l'analyse, la prise de décision, le pilotage et l'optimisation des coûts et des processus. Ainsi, les entreprises bénéficient de plus de maîtrise, plus de contrôle et plus d'efficacité.

Pour illustrer cela, on peut noter que la solution Concur « End to End » (de bout en bout) offre un retour sur investissement en moins d'un an. Les économies réalisées portent en premier lieu sur l'optimisation des coûts liés aux processus. Côté utilisateurs, le fait de limiter les erreurs de saisie permet de faire gagner un temps considérable de vérifications / corrections aux équipes comptables. Ces dernières peuvent économiser jusqu'à 70% du temps passé sur le contrôle des notes de frais.

Ensuite, notre solution permet de faire des économies sur les frais eux-mêmes. En effet, nous contribuons avec nos solutions à mieux respecter et contrôler la politique voyage des entreprises. Par ailleurs, en analysant les données disponibles sur leur application Concur, nos clients peuvent négocier de meilleures conditions auprès de leurs prestataires voyage habituels. Au final, avec la gestion « de bout en bout », ils peuvent réaliser une économie allant jusqu'à 20% sur leurs voyages.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Convention USF 2011

L'évènement annuel de l'écosystème SAP
par le Club des Utilisateurs SAP Francophones

LES 5 et 6 OCTOBRE 2011 • Palais des Congrès de Strasbourg

**Prévenir et appréhender
les risques pour votre entreprise :
quel rôle pour votre SI ?**



**Réservez vos dates, rendez-vous
les 5 & 6 octobre, venez nombreux !**

Pour en savoir plus, consultez notre site dédié à cet évènement :
www.usfconventions.fr



Le club des Utilisateurs
SAP Francophones

La finance au quotidien
Finyear Partenaire presse de l'évènement

Ne laissez pas Google ou Facebook construire votre image sur la toile !

Par Xavier Paulik, CEO de Tiki'Labs

Comme le souligne fort justement l'article paru dans le dernier numéro de Capital « Jusqu'où ira le nouveau Big Brother », les réseaux sociaux sont en train de passer à la vitesse supérieure et viennent peut-être même de franchir une ligne qui pousse chacun à s'interroger sur les conséquences de sa présence sur internet.

Facebook prend le relais de Google, et va encore plus loin !

Facebook continue sa progression fulgurante avec 500.000 nouveaux utilisateurs par jour et a déjà atteint plus de 600 millions de membres, ce qui le place loin devant ses poursuivants directs, avec notamment une pénétration de plus de 90% chez les jeunes¹. Devenu incontournable, le réseau social a toutefois pris une tournure plus inquiétante ces derniers mois.

En mettant notamment à la disposition de tous des fonctions comme le « like » (j'aime), « places » (je signale où je suis) et, depuis quelques jours, le partage de documents via sa messagerie qui a déjà supplanté le mail aux États-Unis. En quelques mois il a ainsi tissé un gigantesque « graphe social » qui relie tous ses membres entre eux par le contenu sur internet, au point que ses algorithmes seraient bientôt capables de proposer un moteur de recherche entièrement personnalisé qui trie et filtre les résultats sur « nos goûts et ceux de nos amis ». En quelque sorte la fonction « vos amis ont aussi aimé » d'Amazon, mais à l'échelle de Google.

Au delà du choc que ceci promet de provoquer avec l'autre géant américain, qui ne parvient pas à imposer ses propres fonctions sociales (buzz,

orkut) et se voit maintenant attaqué sur son cœur de métier, le moteur de recherche et la messagerie, cette évolution a d'autres répercussions pour chacun de nous et qu'il faut bien mesurer.

En effet, nous laissons non seulement de plus en plus de traces indélébiles au travers de ces fonctions sociales omniprésentes mais un nouveau pas est maintenant franchi : d'autres personnes fournissent des informations sur nous sans qu'il soit possible pour un tiers d'authentifier la source de l'information. Ainsi, n'importe lequel de vos « amis » peut vous désigner sur une photo, indiquer à quel endroit vous vous trouvez. Il peut ainsi influencer votre image qui se construit sur internet, sans qu'un tiers ne puisse savoir si l'information est authentique ou pas.

On ne peut plus se contenter de faire attention aux informations qu'on émet volontairement, il faut aussi contrôler celles qui émergent spontanément !

Qu'est ce que cela change pour nous tous ?

Dans un contexte personnel, cela peut ne pas gêner. Pourvu qu'on prenne le temps de régler avec soin les paramètres de ses profils et de ne pas poster soi-même ce qu'on ne souhaite pas voir circuler sur internet, les éventuels dégâts peuvent encore être limités. Dans un contexte professionnel les choses sont beaucoup moins anodines.

Déjà, Google avait brouillé les pistes. En donnant la priorité dans ses algorithmes de recherche à la « popularité », il était impossible de maîtriser l'ordre d'apparition des résultats

lorsqu'on tape son propre nom dans le moteur de recherche. L'information qui est visible dépend davantage de l'endroit où elle est présente que son contenu ou même sa fraîcheur. Ainsi un article de vous ou vous citant, même vieux de plusieurs années, peut arriver devant votre dernière actualité ou votre propre site d'entreprise. Il y a tellement d'informations indexées par Google qu'au delà de la première page, on n'est déjà plus visible.

Avec les réseaux sociaux comme Facebook et même les réseaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo, ce n'est plus l'information brute qui a de l'importance mais la liste des contacts avec lesquels vous êtes en relation qui définissent votre visibilité et votre influence sur la toile. Car ce n'est pas seulement l'information que vous avez diffusé sur vous qui est mise en avant et lisible par quelqu'un qui cherche à vous connaître, mais également votre réseau et votre « mur » (c'est à dire l'agrégation de tous les contenus émis par tous vos contacts à un instant « t »), qui constituent votre image instantanée. Le paroxysme étant atteint avec twitter où c'est le nombre de gens qui vous suivent qui mesure votre influence, presque indépendamment des informations que vous émettez, vous entraînant à toujours plus émettre et relayer et à terme, déformer votre image.

Comment tirer parti des ces réseaux et construire son image plutôt que la subir

Tous ces éléments ont une conséquence dangereuse pour votre e-réputation et la situation devient difficilement maîtrisable.

De nombreux outils et de nouveaux métiers émergent pour établir un diagnostic instantané de votre image sur

la toile. Lorsqu'on est sa propre marque - profession libérale, conseil, entrepreneur, célébrité, expert et même chacun de nous cherchant par exemple à changer d'emploi - mesurer et vérifier la manière dont on est perçu sur le web est un enjeu majeur.

Or, si l'on parvient peu ou prou à établir ce diagnostic, il est encore extrêmement compliqué de rectifier une image personnelle et cela tient à la nature atomisée et non hiérarchisée du web. L'effaceur n'existe pas sur internet, les traces sont indélébiles, et ce d'autant plus que l'information est répliquée, relayée et éparpillée via les réseaux sociaux.

Pour maîtriser son « écho numérique », il n'y a donc pas d'autre solution que d'être son propre producteur de contenu et le rendre plus visible que l'information spontanément générée sur vous. Il est nécessaire de rassembler les informations autour de soi, les mettre en avant et les diffuser soi-même à ses contacts.

Après l'agrégation pour les autres (netvibes et les plateformes récentes de curation), on vient ainsi d'inventer le concept de « self curation » : la sélection et l'organisation des informations et des contenus sur une personne par elle-même, pour préserver son image et la promouvoir. C'est peut-être aussi cela, la prochaine génération du web. Après le .com, vive le .me !

¹ <http://www.linformaticien.com/actualites/id/20499/friendster-jette-l-eponge.aspx>

² <http://www.linformaticien.com/actualites/id/20427/un-fonctionnaire-suspendu-pour-des-propos-facebook-diffamatoires.aspx>



Casewise

Comment une démarche orientée processus améliore et accélère la performance opérationnelle de votre entreprise

Anticiper l'avenir est un impératif majeur afin de gagner en efficacité, mais comment :

- **Réagir** rapidement dans un marché et une économie en constante évolution
- **Respecter** au mieux les exigences réglementaires croissantes
- **Assurer** la compétitivité en fonctionnant de manière performante au fil de la transformation de l'entreprise, sa croissance et sa diversification

Donner vie à votre organisation en permettant un pilotage de l'activité grâce auquel vous pouvez :

- **Identifier** les domaines cruciaux qui influent directement sur la stratégie opérationnelle
- **Promouvoir** une culture collaborative, impliquant les principaux membres de l'équipe pour favoriser l'adhésion et accélérer l'adoption interne
- **Déployer** une démarche efficace et très pertinente pour améliorer la performance opérationnelle

Au cours de ces dernières années, la demande autour des solutions de modélisation et d'exécution de processus et d'analyse n'a cessé d'augmenter. Cette croissance est en grande partie due aux entreprises qui considèrent qu'une démarche orientée processus est un facteur stratégique de développement, les entreprises doivent en permanence adapter et améliorer leurs processus métiers pour rester compétitives dans les marchés globaux actuels. Réussir dans ce nouvel environnement exige des sociétés qu'elles repensent leur processus internes et mettent en oeuvre des stratégies cohérentes et maîtrisées.

Driving Business Efficiency
Modéliser, Exécuter, Piloter

Venez découvrir comment une démarche orientée processus améliore et accélère la performance opérationnelle de votre entreprise.

www.casewise.com casewise

La dématérialisation fiscale : une priorité européenne

Par Alexis Renard PDG b-process



Aujourd'hui, en France, on estime que 10 à 15% des factures échangées en b2b sont dématérialisées. Comme dans la plupart des pays d'Europe, les grandes entreprises y adoptent massivement les solutions de e-invoicing depuis une dizaine d'années : plus de 40% d'entre elles seraient en effet passées à la dématérialisation fiscale, notamment pour les factures entrantes.

Il y a quelques mois encore, le déploiement de tels projets restait l'apanage des grandes entreprises : pour elles, il s'agit d'un puissant levier de productivité et de simplification de leurs processus comptables. En revanche, la dématérialisation au sein des PME était bien moins avancée : si certaines s'y convertissaient pour leurs factures clients, souvent à la demande de ces derniers, elles ne se considéraient pas encore prêtes à recevoir leurs factures au format électronique. Or, depuis le début de l'année 2011, les choses s'accélérent spectaculairement sur le marché des PME et les affiliations se multiplient de manière très significative.

Ainsi, selon la Commission Européenne, 23 % des petites entreprises déclarent aujourd'hui utiliser et recevoir des factures électroniques. Ce taux

devrait continuer de progresser rapidement dans les mois à venir, créant un cercle vertueux partout dans l'Union Européenne.

Cette perspective est très prometteuse pour la Commission Européenne, qui est convaincue que l'adoption massive de la facturation électronique au sein du Marché unique va avoir un impact économique important : réduction des délais de paiement, diminution du nombre de factures erronées ou incomplètes, économies supplémentaires pour les entreprises... Elle a décidé de reprendre l'initiative et souhaite tout mettre en oeuvre pour confirmer les succès actuels et s'assurer que le mode de facturation par défaut d'ici 2020 sera électronique. Ceci passe notamment par la transposition en droit national de la directive de 2010 relative au système commun de TVA. Modifiant la directive de novembre 2006, ces nouvelles dispositions ont pour objectif de faciliter le développement de la facture électronique dans les échanges transnationaux et de favoriser l'émergence d'une 3ème voie, alternative à l'EDI et à la signature électronique. Cette nouvelle solution doit notamment être suffisamment simple pour convaincre les PME encore réticentes de sauter le pas.

Cette volonté institutionnelle devrait stimuler le passage à la facture électronique, notamment dans les pays de culture latine, moins avancés sur ce sujet que leurs voisins du nord. Sous l'impulsion du secteur public, ces derniers ont en effet généralisé l'usage de la facture électronique. En France, l'administration centrale doit être en mesure d'accepter toute facture au format électronique à partir du 1er janvier prochain. Une nouvelle étape qui devrait confirmer cette évolution dans notre pays.

Certains secteurs n'ont cependant pas attendu ces initiatives publiques pour avancer sur la question. La grande distribution est devenue un cas d'école puisque certains de ses acteurs dématérialisent plus de 80% de leurs factures entrantes. D'autres ont suivi et contribuent activement à développer la facture électronique au sein du tissu économique français, y compris au niveau des PME. Chaque mois, l'adhésion de 200 à 250 nouveaux fournisseurs alimente le cercle vertueux du processus : le nombre croissant d'acteurs dématérialisant au sein d'un secteur donné exerce un effet d'incitation sur les autres entreprises. Il existe en outre une gamme de plus en plus élargie de solutions pour mettre la facture électronique à la portée de tous. Nous avons été les premiers, dès 2007, à proposer le « pdf intelligent », et à développer depuis des solutions de portails web pour apporter des alternatives simples aux PME dont le volume de facturation est faible.

Nous sommes donc aujourd'hui en route pour que la facture électronique devienne un standard en b2b. Nous constatons que les mentalités et les pratiques évoluent : plus aucune entreprise ne met en doute la pertinence de la dématérialisation fiscale. Dès lors, il s'agit avant tout d'une question de temps et de ressources pour conduire le projet au sein des entreprises, le déployer à l'ensemble des fournisseurs et / ou clients et accompagner les services achats et comptables dans leur évolution. L'expérience accumulée nous permet de les épauler efficacement dans l'optimisation de toutes ces démarches. Les taux d'équipement devraient donc exploser dans les années à venir et permettre d'atteindre l'objectif défini par la Commission européenne.

Sébastien Chevrel

Directeur général

d'Altran Financial Services & Government

Pourquoi et comment les banques doivent elles se renouveler ?

Les banques doivent se transformer grâce à l'innovation et la R&D. Cela devrait être la priorité stratégique du secteur bancaire. Pour innover dans le secteur, il est nécessaire de placer le client au centre de la stratégie. Ainsi, le design thinking, démarche née dans l'industrie, est très certainement une solution.

Qu'est ce qui a changé aujourd'hui et rend capitale cette question de l'innovation dans le secteur bancaire ?

Aujourd'hui, la question de l'innovation, de la transformation dans le secteur des banques se pose avec acuité.

Tout d'abord, le marché bancaire est saturé, avec une croissance très faible. Le taux de bancarisation et d'équipement des ménages est en effet très élevé dans les pays développés (92% des ménages ont un compte et 30% sont multi bancarisés). Donc, pour retrouver la croissance d'avant crise, les banques doivent se différencier avec de nouveaux produits, dans un contexte de transformation faisant évoluer l'intégration verticale vers un modèle producteur/distributeur avec usine.

De plus, les banques doivent s'orienter vers les marchés émergents. Cela implique des investissements importants et risqués dans la conjoncture actuelle, avec des ROI à moyen voire long terme. Cette nécessité va s'accroître, surtout dans un schéma européen de banque Universelle où l'activité de retail est amenée à reprendre du poids par rapport aux activités de marchés.

C'est pourquoi, il faut se concentrer sur la Banque de Détail et l'Assurance, non pas pour fuir la BFI ou pour éviter de parler des innovations CDO (Collateralized Debt Obligation) et autres CDS (Credit Default Swaps) qui ont fait des « trous » dans les budgets de beaucoup d'Etat in fine. La BFI est également très concernée et il n'y a rien de honteux à parler d'innovation orientée client dans ce segment pour toutes les questions ayant traits aux services bancaires sur internet.

Le regard des clients sur leur banque a-t-il changé ?

Kerviel, Madoff, Goldman Sachs et les run on the bank au Royaume Uni et au Portugal consorts, nous ont montré que notre argent n'était plus à l'abri. Personne en France ne souhaite apprendre que son épargne investie dans un OPCVM est responsable de la saisie d'une maison en Californie ! Le banquier, ex notable par excellence, est aujourd'hui soupçonné de ne servir que son propre intérêt, au détriment des entreprises et du bien public. Le message est donc trouble. D'un côté nous constatons une forte exigence, suite aux plans de secours, pour que la banque joue à nouveau un rôle sociétal, au même titre que l'Etat ou la sécurité sociale dans une économie qui baigne dans la dépendance, la dette... D'un autre côté, la banque veut se réconcilier avec ses clients et renouer ainsi avec la confiance et la proximité. Cependant, la dématérialisation toujours plus grande (banque en ligne) bouleverse cette relation banque/client. De même, avec le cross selling, les lignes historiques entre la banque, l'assurance et l'opérateur mobile sont transformées. La banque et l'assurance font le constat que la façon « classique » de s'adresser au client n'est

plus satisfaisante pour le consommateur de 2011. La transformation par l'innovation devient donc capitale.

Quels challenges rencontre le secteur financier par rapport à l'innovation ?

Le besoin de changer, d'innover est présent dans d'autres industries mais le secteur financier comporte quelques spécificités qui rendent l'innovation certainement un peu plus singulière qu'ailleurs.

En premier lieu, la mesure du ROI dans le secteur financier n'est pas évidente. Si la recherche consiste à transformer de l'argent en savoir, alors l'innovation consiste à transformer ce savoir en richesse. La Banque étant un monde de pur « service », il n'y a pas de brevets comme dans l'industrie, qui permettent de mesurer la rentabilité de l'investissement. La mesure doit cependant être faite à partir de plusieurs facteurs. Le premier critère consiste en l'augmentation du CA lié à la distribution (même s'il est parfois difficile de faire la part des conséquences réelles de l'innovation). A cela s'ajoute l'impact positif de l'innovation sur l'image de la banque auprès de ses consommateurs et après de ses collaborateurs. On peut ensuite s'intéresser à l'implication des salariés dans la démarche d'innovation participative au sein de même de l'entreprise.

En second lieu, le secteur baigne dans un climat d'hyper réglementation (Bâle, MIFID, Solvency...). Les organisations consomment beaucoup de moyens pour y faire face, ce qui en laisse moins pour l'innovation. La finalisation du nouveau cadre prudentiel de Bâle III laisse ainsi augurer une révolution profonde des mo-

dèles, voire une nouvelle vague de consolidation. Par ailleurs, l'innovation est gênée par la difficulté qu'ont les banques à travailler secrètement à des innovations de rupture (nouveau type de banque, nouveau moyen de paiement...). L'organisme de contrôle veut d'abord vérifier qu'une telle innovation n'induit pas de risque systémique. Cela qui équivaut à échanger avec tout ses concurrents avant de lancer son concept ! De plus, les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour tout le monde et changent trop souvent en cours de partie, surtout en matière fiscale (le Mal français, comme les différentes lois de finance sur l'assurance vie). Les prises d'initiatives en sont refroidies (exemple : pay as U drive). Altran fait de la veille réglementaire.

Enfin, la technologie n'est plus facteur de différenciation, n'est pas une fin en soi. Depuis dix ans, les banques ont eu tendance à externaliser la recherche technologique qui s'est finalement banalisée, dans la mesure où elle est accessible à tous. Par conséquent, la performance technologique n'est plus suffisante. Ce qui fait la différence, c'est la manière de l'intégrer dans ses services, ses process et dans son business model.

Comment, dans un tel contexte, pouvons-nous innover dans le secteur financier ?

La clef réside dans la mise à disposition des clients de ce qu'on appelle la valeur d'usage. La notion de valeur d'usage désigne la valeur d'un bien ou d'un service pour un consommateur en fonction de l'utilité qu'il en retire par rapport à sa personne et à ses besoins. Ainsi, les innovations qui rapportent sont celles qui proposent une expérience enrichissante au travers de services repensés autour de cette fameuse valeur d'usage. Il faut donc repenser les services en partant de votre asset le plus important, le client ou l'utilisateur final. Le design thinking se charge de cela.

Qu'est-ce que le design thinking ?

Le design thinking est un type de design qui s'occupe d'autre chose que des objets : des services, des process, des business models et même des organisations d'entreprises. Ce concept

cherche à utiliser le design en amont aux côtés du marketing et de la R&D et centrer toute la démarche autour de l'utilisateur et pas du client. Le travail en équipe pluridisciplinaire est également très important : designers, marketeurs, ergonomes, ethnologues, cognitivistes, industrie du luxe ; voire directement avec des utilisateurs. Côté Altran, nous avons lancé il y a deux ans un Club Innovation Banque Finance Assurance qui regroupe les directeurs d'innovation. Nous avons également ouvert ce club à des académiques comme l'ESSEC, l'Université Paris-Ouest, le CNAM et nous travaillons enfin avec le Pôle compétitivité Finance-Innovation.

Cette démarche a été entreprise dans le but de faciliter l'émergence de nouvelles idées grâce au travail commun et à la mutualisation des moyens. L'observatoire de signaux faibles a détecté début 2010 la nécessité d'appliquer le Design thinking au secteur et a transféré le concept au laboratoire constitué de volontaires.

Nous avons réussi à produire en 2010 un démonstrateur pour illustrer l'intérêt de l'utilisation des méthodes du Design Thinking, dans la conception de produits et services bancaires et assurances. Cela permet de mieux comprendre l'humain chez le client et ainsi imaginer des réponses inédites à des besoins non encore détectés chez une clientèle dont la sociologie et le comportement évoluent rapidement. Aujourd'hui le design thinking

reste la première étape de l'innovation. Altran l'accompagne bien sûr les acteurs de l'industrie financière avec ses briques d'offres plus historiques : coordination de programme, processus, conduite du changement, intégration de solutions technologiques...

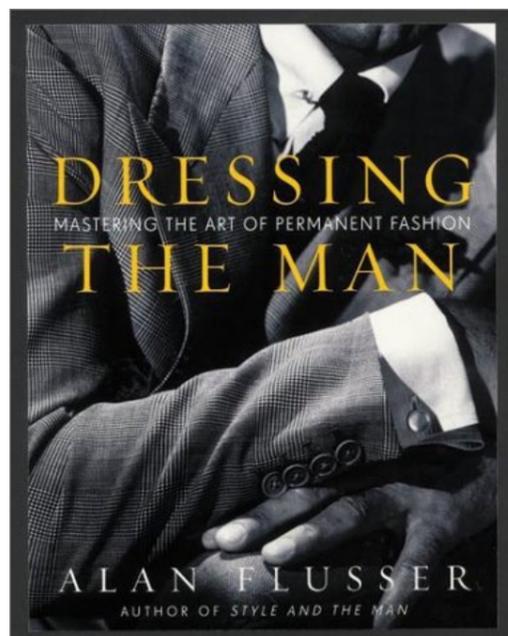
Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear



PARISIAN GENTLEMAN

Les fondamentaux de l'élégance masculine (partie 2) Le pouvoir des couleurs

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



chaque fois qu'une robe attirait son attention elle faisait TOUJOURS le même geste : elle approchait la robe sous son menton pour voir comment la couleur lui allait au teint. C'est un geste rituel que TOUTES les femmes exécutent méthodiquement car elles savent l'importance de l'harmonie entre la couleur du vêtement et le teint de la peau.

Avez-vous déjà vu un gentleman tenir une veste de costume sous son visage pour juger de son impact (positif ou négatif) sur son teint ? Pour ma part je n'ai jamais vu un homme faire ce geste pourtant si simple et si important dans le choix d'une couleur.

L'une des fonctions les plus importantes – et les plus mal comprises – des vêtements pour un homme, est d'attirer le regard des autres vers son visage. Comprendre l'interaction subtile entre la partie de l'homme la plus visible et la plus expressive (son visage) et les vêtements qui l'entourent, est un pré-requis absolu à toute quête

d'élégance véritable. Oscar Schoeffler, éditeur légendaire du magazine Esquire disait : « Ne sous-estimez jamais le pouvoir de votre mise. Après tout, seule une toute petite partie de vous-même est visible à partir du cou et des poignets. Le reste est recouvert de vêtements, et c'est aussi cela que le monde autour de vous regarde ». Et le fait de connaître et de maîtriser les couleurs qui rehaussent le mieux cette « petite partie de vous-même » qui reste visible, est un must pour tout élégant qui, contrairement aux femmes, n'a pas la possibilité de changer de teint à l'envi ou de rehausser (avec du maquillage) telle ou telle pigmentation de son visage. Ainsi, une bonne connaissance des couleurs qui valorisent votre visage et votre expression est encore plus importante pour un homme que pour une femme.

Ainsi, en gardant bien présent à l'esprit que le visage doit être la destination principale du regard d'autrui dans un processus de communication, deux techniques principales doivent être étudiées et maîtrisées.

La première concerne la relation entre le teint de votre peau et le niveau de contraste de votre mise. En d'autres termes, les couleurs de tout ensemble doivent proposer le même niveau de contraste que celui qui existe en-

tre votre peau et vos cheveux. La seconde approche consiste à renforcer « l'éclairage » de votre visage en utilisant des couleurs qui rappellent un ou plusieurs des pigments naturels de votre peau.

En ce qui concerne la première technique, bien que la palette des teints masculins soit extrêmement variée, elle peut être, pour démarrer votre recherche personnelle, réduite en deux catégories fondamentales : le teint contrasté et le teint pâle. Si vos cheveux sont foncés et votre peau claire, votre teint est contrasté. Si en revanche vos cheveux et votre peau sont de la même teinte, votre teint sera considéré comme pâle ou « tonal ».

Vous ayant maintenant situé dans l'une de ces deux catégories, vous pourriez vous demander comment une telle diversité de teints et de couleurs de cheveux peuvent elles être « réduites » seulement en deux catégories. Bien que les « membres » de la première catégorie (teint contrasté) soient significativement plus nombreux que ceux de la seconde (teint pâle), les deux catégories contiennent chacune un sous-groupe important. Les teints contrastés se subdivisent ainsi en haut contraste et moyen contraste. Les teints pâles, de leur côté, partagent la catégorie avec les teints « pâles-clairs ».

Il est maintenant temps, pour continuer à progresser dans ce pan fondamental de l'élégance masculine, d'avoir recours à des photos qui illustreront ces données qui, lorsqu'elles seront parfaitement maîtrisées, sont très puissantes.

Ce sera l'objet du prochain post sur le sujet, dans les jours qui viennent. Stay tuned Gentlemen.

Cheers, HUGO

www.parisiangentleman.fr



Ask Jeeves¹

Par Thierry CHARLES [<http://thanksjeeves.blogspot.com/>]

Une toute nouvelle rubrique est en train de voir le jour dans le magazine « Finyear » du mois de juillet 2011, dont le rédacteur en chef m'a confié la lourde responsabilité et que nous appellerons désormais : « Et tout le reste est littérature » [disons le tout de go je ne suis pas mécontent du titre, ma modestie dût-elle en souffrir]. Nul besoin d'alourdir mon propos par une longue explication de texte, le titre se suffisant à lui-même [isn't it ?] Sans doute cache-t-il un double sens, mais ne nous éternisons pas.

J'ai choisi comme premier écrivain à découvrir le désopilant P.G. Wodehouse. Il faut bien commencer, et il n'est rien de plus difficile que de répondre à la question : quel livre emmèneriez-vous sur une île déserte, s'il devait n'y en avoir qu'un ? Comme un cheval qui préfère contourner l'obstacle au lieu de le franchir, j'ai choisi un auteur en guise de dérobade [« Wodehouse ou rien ! »].

Les chefs d'œuvre de Pelham Grenville Wodehouse [1881 – 1975] mettent notamment en scène le butler Jeeves et son maître Bertie Wooster, « ces Don Quichotte et Sancho Pança du flegme britannique », selon François Rivière.

Le narrateur est un jeune et riche célibataire [Melius nil caelibe vita], « aussi oisif qu'écrélé » qui a le don pour se fourrer dans des guêpiers inextricables, dont il réchappe toujours grâce à l'intervention de son génial et flegmatique majordome, le fameux Jeeves.

Wodehouse décrit avec verve un monde victorien idéal [the Victorian era was undoubtedly the greatest in English history] « peuplé d'aristocrates doux rêveurs ou excentriques, embringués dans des intrigues aussi emberlificotées que loufoques » [« l'Inimitable Jeeves » fut son premier

best-seller en 1923].

Jean d'Ormesson [l'académicien], avec qui je m'étais entretenu par voie épistolaire à propos du style de l'auteur, avait évoqué dans son courrier de réponse [notez que les académiciens répondent toujours à vos lettres, sauf peut-être Dominique Fernandez que je félicitais récemment pour son « Sentiment indien », récit d'un voyageur amoureux de l'Inde qui confronte ses impressions à celles de Pasolini?] cette critique d'un anglais enthousiaste dont le commentaire passe pour définitif : « Il y a deux sortes de lecteurs de Wodehouse, ceux qui l'adorent et ceux qui ne l'ont pas lu ».

D'ailleurs qui peut s'enorgueillir d'avoir comme lecteurs Evelyn Waugh [« les jardins de blandings dont nous sommes tous des exilés » ; profitez-en pour relire « Ces corps vils », ou « Scoop »], Agatha Christie [qui lui dédia un livre], Douglas Adams qui le considère « incontestablement comme le plus grand virtuose de la langue anglais » [dont on s'arrache toujours la « trilogie en cinq volumes » du « Guide du voyageur galactique » (H2G2)] ou encore Jean d'Ormesson qui convertit à Jeeves « plusieurs membres de l'Institut et des professeurs au Collège de France – parmi lesquels [feu] Jacqueline de Romilly qui est la femme la plus intelligente de France », tout en déclarant en 1985 dans le [feu] « Quotidien de Paris » : (...) Elle lit maintenant Wodehouse en alternance avec Thucydide, et Jeeves et ses harengs la changent un peu des héros homériques ».

A défaut de comprendre la langue de Shakespeare, [la merveilleuse collection « Penguin books »], la plupart des ouvrages sont parus dans la collection « 10/18 » [c'est la maison d'édition que je préfère, elle me rappelle mes 15 ans], les éditions « Om-

nibus » ou encore celles de « Michel De Maule » pour ce qui concerne de courtes, mais non moins drôles histoires de green.

J'évite dans la mesure du possible les recueils ou « l'intégrale de », du fait que je n'en viens jamais à bout. Cependant je fais une exception pour la « Bibliothèque de la Pléiade », quoique les imprimées sur papier bible et reliées sous couverture pleine peau dorée à l'or fin [je cite] ne facilite pas la prise de notes². Or, selon Jules Renard [sur lequel nous reviendrons prochainement à propos de son « Journal »] : « prendre des notes, c'est faire des gammes de littérature ».

Les membres de l'académie de Wodehouse en Angleterre [il en existe un peu partout dans le monde, sauf en France, aussi vais-je créer de ce pas une Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée] aiment à décrire le moment où ils ont découvert l'auteur et l'effet qu'il a eu sur leur vie [sur le mode de : que faisiez-vous le jour de la mort de John Fitzgerald Kennedy le 22 novembre 1963, ou encore le 11 septembre 2001 au moment de l'effondrement des deux tours du World Trade Center ?]. Pour ce qui me concerne, je n'en sais fichtrement rien. Aussi bien s'agissait-il d'une nième lecture d'Evelyn Waugh ? Qui sait, mon regard distrait s'attarda-t-il sur la quatrième de couverture d'un éditeur quelconque ? Ou bien ai-je laissé faire le hasard. Le hasard en littérature fait souvent bien les choses.

Ce que je sais de source sûre, c'est que personne ne m'a conseillé ce livre. Je m'empresse en effet à chaque tentative de lire autre chose [de grâce, évitons le prosélytisme de ceux qui veulent vous dicter ami lecteur votre conduite ou vos choix littéraires... à commencer par l'auteur de ces lignes !]. En tout état de cause, quel choc ! Un choc comparable à la lecture

des œuvres de Jorge Luis Borges, du hongrois Miklos Szentkuthy, de Jules Renard, ou encore récemment de Neil Gaiman.

Du reste, je persiste et je signe : il faut lire sur le champ, illico, la série des Jeeves [le mois d'août est propice à la lecture d'une œuvre de longue haleine].

Quant à l'adaptation télévisée des aventures de Bertram Wooster « Bertie » et le butler nommé Jeeves, elle ne manque pas de piquant. Hugh Laurie et le non moins fameux Stephen Fry [lire « Le faiseur d'histoire » aux éditions Folio SF]⁴ ont endossé sans fausse modestie le costume, succédant ainsi à David Niven et Arthur Treacher. Que du beau linge en somme.

Noblesse oblige, la conclusion de cette chronique revient au grand humoriste anglais qui signait de son côté, à défaut d'une rubrique littéraire, la critique de théâtre dans les colonnes de « Vanity Fair » [dont on annonce une version française fin 2011] : « Voyez-vous, Bertie, il arrive, oh, rarement et d'une manière fugace, mais il arrive que votre intelligence prenne un tour presque humain ».

Much obliged !

Signé : an enthusiastic Wodehousean.



¹ Demandez-le à Jeeves. A noter que le héros de Wodehouse est à l'origine du nom d'un moteur de recherche, « Ask Jeeves », dont je conseille les ayants droits à revendiquer des droits d'auteurs. De même qu'il existe dans l'univers des mangas un majordome assez exceptionnelle « Black Butler ».

² Erik Orsenna n'a pas toujours le temps de préfacier vos ouvrages (notamment « Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle » sortie en mai 2011 aux éditions l'Harmattan), prétextant avoir toujours quelque chose sur le feu, sur le coton ou sur l'eau, mais il ne manque pas de vous encourager à poursuivre votre effort... Seul !

³ Sans compter que selon les éditions Gallimard, Pelham Grenville Wodehouse ne compte pas [encore ?] parmi les plus grandes œuvres du patrimoine littéraire et philosophique français et étranger.

⁴ Et surtout le revoir dans le film « Peter's Friends » de Kenneth Branagh sortie en 1992, avant que le réalisateur britannique ne se fourvoie à Hollywood, après « Much Ado About Nothing » (Beaucoup de bruit pour rien) en 1993.

unissons-nous
pour les enfants

unicef 

Urgence malnutrition

2 millions d'enfants menacés
par la crise nutritionnelle
dans la Corne de l'Afrique !

Sécheresse, mauvaises récoltes,
prix des denrées de base,
déplacements de populations...

En Somalie, en Ethiopie,
au Kenya et à Djibouti
des centaines de milliers
d'enfants sont malnutris et
en danger de mort.

Aidons-les !

votre soutien pour sauver des vies

Donnez à l'Unicef sur :

www.unicef.fr

ou par chèque :

Unicef France
Urgence Corne de l'Afrique
BP 600 - 75006 Paris

*Merci
d'avance !*