Octobre 2011 **#06**

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

Bonjour,

Vous etes en train de découvrir le n° 6 du supplément mensuel Finyear qui vient de terminer sa transformation...
Comme vous l'avez sans nul doute remarqué Finyear est devenu, depuis le 1er septembre, la marque unique pour le quotidien (ex CFO News) lancé en 2005 et son supplément mensuel (Finyear) lancé en mars dernier.

L'accès au quotidien se fait désormais par www.finyear.com et encore par www.cfo-news.com pendant encore quelques semaines...
L'accès au supplément mensuel est : www.finyear.com/magazine ou www.cfo-news.com/magazine

Grâce à vous les scores (lecteurs et pages lues) du quotidien et son supplément mensuel ne font que croître. Toute l'équipe tenait à vous en remercier.

Les prochaines étapes ?

1. le lancement de notre édition quotidienne pour la Suisse sur www.finyear.ch (site lancé début septembre et newsletter à compter de courant octobre)

2. le lancement d'un espace emploi sur le quotidien Finyear.com (offres et demandes) dont le site est en cours d'achèvement.
Vous recevrez un mail de notification si vous êtes abonné au quotidien via www.finyear.com/newsletter

3. le lancement du salon DOC & FINANCES au CNIT-Paris les 24 & 25 janvier 2012 en partenariat étroit avec One Place Associates.
Plus d'infos et pré-inscriptions sur www.docetfinances.fr

4. le lancement début 2012 de nos HORS SERIES : suppléments 100% gratuits, d'environ 40-50 pages en version papier, expédiés par voie postale et réservés aux abonnés professionnels compta-finance.
Réservation via www.finyear.com/horsseries

Nous vous souhaitons d'agréables lectures sur ce nouveau supplément mensuel.

NDLR : et n'oubliez-pas, soutenez notre projet, transmettez notre supplément ou son adresse www.finyear.com/magazine à vos collègues, vos amis...

Finyear

1ère année - Finyear, magazine mensuel digital
n° de publication ISN 2114-5369
Magazine gratuit ne peut être vendu
Téléchargement libre via finyear.com/magazine

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 le reproduire, dans sa forme ou son contenu, totalement ou partiellement, sans un accord écrit du responsable éditorial. La loi du 11 Mars 1957, n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 de l'article 4, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective « et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, «toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite» (alinéa premier de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Magazine Finyear
Tous droits réservés 2010 - 2011

Sommaire

Finance & Gestion
>4-15

04 DOC & FINANCES 2012 | *Publicité*

05 & 06 INFORMATION BUILDERS | *Du financier au visionnaire : un environnement de gestion des performances peut-il modifier le rôle du CFO ?*

07, 08, 09 & 10 DUFF & PHELPS | *Valorisation financière des marques : un enjeu de plus en plus important pour les entreprises*

11, 12 & 13 KURT & SALMON | *La Déclaration Sociale Nominative (DSN) : Quand la protection sociale entre dans une nouvelle ère...*

14 & 15 OBJECTIF CASH | *Publicité*

Risque & Crédit Client
>16-19

16 & 17 ATRADIUS | *En période de crise, un poste clients assuré facilite l'accès au financement*

18 COLLECTYS | *Publicité*

19 FNIP | *Publicité*

Trésorerie & Cash
>20-26

20 & 21 ACI WORLDWIDE | *Les « Paiements Agiles » : la prochaine génération des systèmes de paiement ?*

22, 23, 24, 25 & 26 Edmond de ROTHSCHILD AM | *Croissance, une remise en cause ?*

Capital & Investissement
>27-28

27 & 28 SILVERFLEET CAPITAL | Activité buy & build des sociétés détenues par des fonds d'investissement européens

Gouvernance, Risque & Conformité
>29-37

29 ADAE | *Publicité*

30 & 31 La gestion des risques s'impose comme une priorité pour les dirigeants d'entreprise

32 & 33 Le système décisionnel, clé et accélérateur de la mise en conformité avec Solvabilité II

34 & 35 METNEXT | *Le temps c'est de l'argent*

36 & 37 SIMCORP | *Solvency II : et si les assureurs transformaient la contrainte réglementaire en opportunité de développement pour leurs activités "gestion d'actifs" ?*

Finance & IT
>38-44

38 CORPORATE LINX | *Publicité*

39 CORPORATE LINX | *La dématérialisation des factures ne tient pas du plaisir solitaire*

40 USF CONVENTION 2011 | *Publicité*

41 ADP | *Nouvelle norme N4DS : Evolution ou Révolution ?*

42 AIKO | Et si la conquête de la jeune clientèle des banques commençait par un dialogue en ligne ?

43 AKIO | *Publicité*

44 DPii Telecom & Services | *Comment franchir avec succès le cap de la dématérialisation ?*

Paroles & Ecrits
>45-49

45 Eric Schuller - Directeur Financier | *Entretien*

46 Patrick Jaulent co-auteur de Objectif Performance | *Entretien*

47 & 48 Rémy Mahoudeaux | *Pollice verso*

49 Marc Versini | *La souffrance au travail : épanouir le système !*

Parisian Gentleman
>50-51

50 & 51 PARISIAN GENTLEMAN | *Les fondamentaux de l'élégance masculine - Partie 2 : la puissance des couleurs (suite)*

Et tout le reste est littérature...
>52-53

52 & 53 Thierry CHARLES | *« DSK»*

4ème de Couverture

54 FINYEAR DAYS | *Publicité*

DOC & FINANCES

Les 24 et 25 Janvier 2012 - PARIS CNIT
Le révélateur des PROJETS DEMATERIALISES,
de la FINANCE OPERATIONNELLE et du CLOUD COMPUTING

DOC ET FINANCES 2012

Un salon 3 en 1 pour la réduction des coûts de l'entreprise.

DEMATERIALISATION
(structuré par l'organisateur initial du salon DEMAT'EXPO)

FINYEAR DAYS
(structuré par FINYEAR ex CFO News, leader de la presse sur le sujet)

CLOUD COMPUTING
(structuré par l'organisateur initial du salon E-COMMERCE)

Dématérialisation 2012 PARIS

Finyear 24 & 25 JANVIER 2012 CNIT PARIS DAYS
WWW.FINYEARDAYS.COM

CLOUD COMPUTING

Ces 3 salons relaient la communication via **28 PARTENAIRES MEDIAS, PRESSE, RADIO ET 1 T.V.** sur plus de 2 Millions de professionnels (DSI, DAF, Collectivités, DG).
Avec un programme de **110 conférences** organisées avec GS1, l'ACADEMIE et FINYEAR CFO DSO, ces salons représentent votre opportunité principale pour vous développer!
Un seul contact : **salons@one-place.fr**

www.docetfinances.fr

UN SALON
ONE PLACE Associates

l'Académie SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES · GOSIS · archimag · GSI · Option Finance · IRIS Document to Knowledge · GABBYY · QUALY CLOUD

Du financier au visionnaire :

un environnement de gestion des performances peut-il modifier le rôle du CFO ?

Le Directeur Financier (CFO) doit aujourd'hui gérer une pression extrêmement forte, caractérisée par une demande de plus en plus pressante pour identifier les réductions de coût potentielles et une incertitude de chaque instant. Toutefois, les situations difficiles ont parfois des avantages.

Dans de nombreux cas, elles offrent un degré de liberté d'action qui n'existe pas toujours en périodes de boom économique.

Le rôle du CFO a fortement évolué depuis les années 80, les changements les plus importants ayant eu lieu au cours des dix dernières années. Avec la perspective du passage à l'an 2000, les entreprises ont fortement investi dans la configuration de leurs systèmes IT, nombre d'entre elles optant pour un système PGI (ou ERP) afin de garantir une transition en douceur vers le nouveau siècle.
Aujourd'hui, le CFO subit davantage de pression, notamment avec la nécessité d'identifier rapidement les sources de réductions de coûts potentielles, tout en étant confronté à une incertitude de chaque instant. Dans les cycles économiques les plus récents, de nouvelles réglementations ont vu le jour, comme Sarbanes-Oxley (SOX) et Bâle III. De nouvelles règles qui engendrent de nouveaux coûts. La maîtrise des dépenses a, par conséquent, pris une dimension encore plus impérieuse, et les CFO n'en sont que plus sollicités pour mettre en place des systèmes de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise plus efficaces. Etant donnés ces challenges, il n'est pas surprenant que le rôle du CFO soit souvent loin d'être aisé et prévisible.

Toutefois, les situations difficiles présentent parfois des avantages. Dans de nombreux cas, elles offrent une liberté d'action qui n'existe pas toujours en périodes de boom économique. Un CFO dispose aujourd'hui de plus de latitude pour effectuer les changements nécessaires et mettre en place une autre culture de la gestion des performances en explorant en temps réel les données de l'entreprise afin d'identifier les risques potentiels et les opportunités. Suite

Du financier au visionnaire :
un environnement de gestion des performances peut-il modifier le rôle du CFO ?

à la crise financière, de nombreux CFO pensent que disposer d'un accès immédiat à des estimations et à des projections leur permettra d'agir avant qu'un problème ne survienne.
Par exemple, dans un sondage récent de l'Healthcare Financial Management Association (HFMA), près de la moitié des CFO interrogés déclare avoir pour principal objectif l'étude d'alternatives pour exploiter au mieux les données de leur entreprise. De même, 44% déclarent vouloir utiliser des outils d'analyse prédictive pour identifier les charges manquantes, détecter les comptes impayés, automatiser la résolution des encours de paiement et évaluer les coûts relatifs à la gestion de la relation client. Malgré cela, une autre étude publiée dans Management Accounting Quarterly indique que 36% des grandes entreprises n'utilisent pas l'analyse prédictive, considérant qu'ils ont d'autres enjeux plus urgents.

Ceci est assez compréhensible, la priorité des CFO avant la crise financière étant de mettre en place un système de Business Intelligence (BI) afin de disposer d'informations et d'analyses sur les performances passées. Cependant, nombre d'entre eux n'ont pas obtenu les résultats attendus, notamment du fait des promesses concernant leurs performances métier éventuelles. Certains CFO se sont ainsi enlisés dans un environnement BI fragmenté et démesuré, et ont été frustrés par des résultats peu satisfaisants.

La bonne nouvelle est qu'aujourd'hui la plupart des CFO considèrent désormais l'information comme un actif majeur justifiant des investissements adaptés. Ils peuvent à présent gérer cette information plus efficacement. Le CFO est de plus en plus impliqué dans l'alignement des départements métier sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. En conséquence de quoi, le fait de partager l'information entre ces différents départements devient de plus en plus important pour créer une culture de gestion de la performance, ainsi qu'un environnement de travail commun à toute l'entreprise, et plus uniquement au sein de la direction financière. La définition de la stratégie peut être coordonnée au travers de l'entreprise ; et la tactique et les objectifs peuvent être développés en fonction des métiers de l'entreprise, et suivis en temps réel, département par département ou à l'échelle d'un groupe.
L'utilisation de l'analyse prédictive permet, par exemple, aux équipes marketing d'accéder aux données. Elles peuvent ensuite utiliser des métriques et des indicateurs de performance pour démontrer au CFO la contribution du marketing au développement de l'entreprise. Elle fournit également aux équipes de fabrication et de design une analyse financière détaillée des coûts et des tarifs des concurrents, leur permettant d'adapter leurs produits et la manière dont elles les fabriquent afin de préserver leur compétitivité.

Afin de favoriser une telle approche, l'information générée par l'analyse prédictive doit être automatisée et intégrée au système de BI existant. Aujourd'hui, dans de nombreux départements fonctionnels, l'analyse prédictive est mise en place en tant que projet indépendant, dont les recommandations sont mises en œuvre au travers de politiques basées sur un ensemble de règles.

L'approche par silo est coûteuse dans le temps, difficile à faire évoluer et ne permet pas de suivre aisément les bénéfices sur le long terme. Toutefois, il existe de nombreux domaines dans lesquels de meilleures pratiques commencent à émerger, aidant le CFO à identifier les réductions de coûts possibles et les opportunités de revenus pouvant être automatisées et intégrées dans les applications analytiques métier. Par exemple, l'analyse prédictive peut aider les CFO à identifier les raisons entraînant des augmentations de coûts et des différences de coûts marginaux entre les unités opérationnelles. En identifiant les irrégularités dans la structure du capital, des processus peuvent être rationalisés pour combler les écarts constatés. De plus, les CFO peuvent à présent calculer un chiffre d'affaires prévisionnel fiable en combinant et en analysant de grands volumes de données liées aux revenus internes et aux données économiques externes, et ainsi identifier les tendances haussières et baissières en temps réel.

Alors que le reporting est considéré comme une tâche chronophage (ce qui n'est pas forcément surprenant étant donnée l'utilisation intensive qui est faite des fichiers Excel), les CFO pensent fermement qu'ils devraient se consacrer aux indicateurs de performance non financiers au même titre qu'aux données financières. La concrétisation des bénéfices métier potentiels nécessite de disposer d'informations pertinentes et en temps réel sur les performances financières et opérationnelles de toutes les activités de l'entreprise, favorisant la mise en place d'une culture de gestion des performances au travers de toute l'organisation.

Stéphane Jouaux, Country Manager Information Builders France

Valorisation financière des marques :
un enjeu de plus en plus important pour les entreprises

Par Rita Chraïbi – Director – Duff & Phelps, département Evaluation.

La marque est dans bien des entreprises un actif stratégique, objet d'attentions et de scrutations diverses. Depuis plusieurs années, l'évaluation des marques suscite un intérêt certain au sein des directions marketing, stratégique, juridique ou financière des entreprises. Les travaux d'évaluation d'actifs immatériels se multiplient, reflétant les différents enjeux auxquels les sociétés se trouvent confrontées : optimisation des indicateurs de suivi de la performance, mise en place de nouvelles normes comptables internationales, gestion des portefeuilles de marques par exemple.

Cependant, lorsque l'on cherche à connaître la valeur d'une marque en examinant les informations publiées par les entreprises, comme leurs états financiers, peu voire aucune indication n'est donnée quant à la valeur économique des marques phares, ce qui paraît peu logique lorsque l'on sait que celles-ci peuvent constituer dans certaines entreprises la majorité de leur capital.

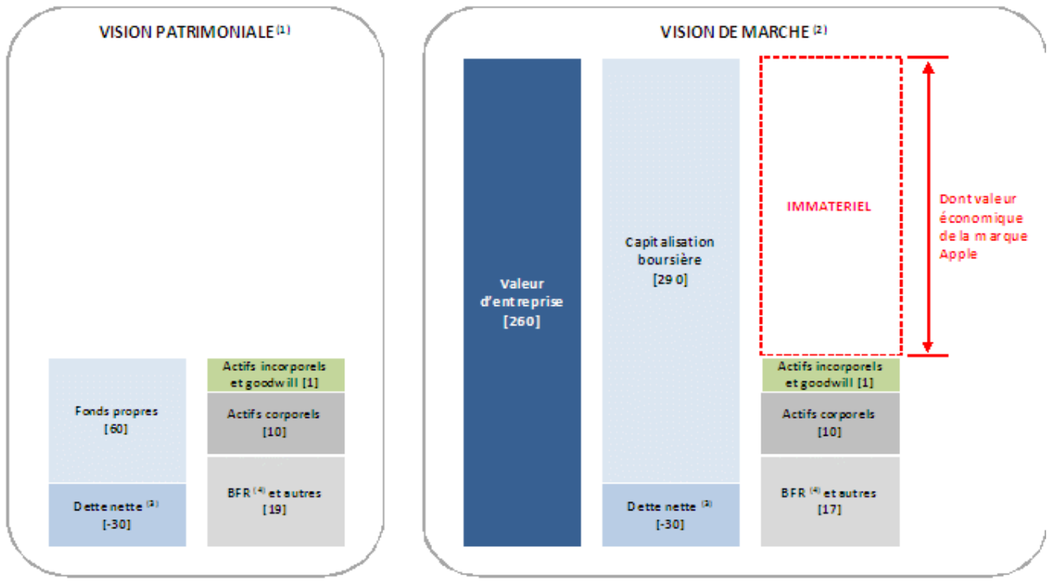
Les marques sont de nature immatérielle, sans substance physique, ce qui n'en fait pas pour autant des actifs de moindre importance. D'un point de vue financier et comptable, une marque rentre dans la catégorie des actifs incorporels, par opposition aux actifs corporels que sont un outil de production, un bien d'équipement ou un terrain. L'avènement des marchés financiers, qui fait de la capitalisation boursière des groupes cotés un indicateur clé quotidiennement observé par le marché, les investisseurs ou le management, n'y est pas étranger. Le montant de la capitalisation boursière et son évolution transcrivent, au-delà même de la valeur de marché des actions, la valeur des sous-jacents immatériels de l'entreprise.

Prenons l'exemple d'Apple, dont le succès des iPod, iPad et autres blockbusters, lui a permis de connaître une croissance remarquable ces dernières années. Au dernier trimestre 2010, la firme américaine franchit le seuil des 310 milliards de dollars de capitalisation boursière, devenant ainsi la deuxième plus grande capitalisation au monde (derrière le pétrolier américain ExxonMobil). La valeur d'entreprise (1) d'Apple, qui correspond à la valeur de l'actif économique de la firme ou en d'autres termes à la valeur de marché de son outil industriel et commercial, est de l'ordre de 290 milliards de dollars (sur la base d'une capitalisation boursière d'environ 320 milliards de dollars et d'une situation d'endettement négatif de l'ordre 30 milliards de dollars en mars 2011).

Quant à la situation patrimoniale du groupe: au montant des fonds propres comptables d'environ 60 milliards de dollars, il faut rajouter un endettement financier net de -30 milliards pour estimer la valeur comptable de l'actif économique. Celui-ci s'élève à environ 30 milliards de dollars, montant bien éloigné des 290 précédemment évoqués. Ces chiffres ne font que retranscrire la dichotomie entre une vision patrimoniale de nature comptable et une vision de marché reflétant la perception des investisseurs et autres acteurs du marché.

Valorisation financière des marques :
un enjeu de plus en plus important pour les entreprises

Le cas Apple : Illustration simplifiée de la vision patrimoniale vs. vision de marché (données approximatives)



(1) Données bilancielles arrondies à mars2011 source CIQ

(2) Sous l'hypothèse d'une non-réévaluation des postes des immobilisations, BFR et dette nette, la valeur comptable étant considérée comme une approximation de leur valeur de marché. Cette hypothèse est certes simplificatrice mais permet néanmoins d'illustrer dans les grandes lignes nos propos.

(3) Endettement financier net des disponibilités

(4) Besoin en fond de roulement

(5) Note:Ces chiffres sont une approximation, ils sont pour objet d'illustrer nos propos

Le montant des actifs incorporels inscrits au bilan est d'environ 1 milliard de dollars, parmi lesquels 100 millions seulement sont attribuables à des marques, ce qui constitue moins de 0.05% de la valeur d'entreprise de marché du groupe. Cela semble tout à fait curieux lorsque l'on connaît aujourd'hui la puissance et la notoriété de la marque Apple. Notons d'ailleurs que le cas d'Apple n'est pas isolé, nombreuses sont les sociétés cotées dont les marques jouent un rôle prépondérant dans leur business model, telles que Hermès, L'Oréal, ou LVMH, pour lesquelles la valeur des marques au bilan reste relativement marginale par rapport à la valeur totale de l'entreprise (entre 0% et 10% pour lesdites sociétés).

Comment cela s'explique-t-il ? En réalité, ne sont enregistrées au bilan que les marques (ou autre actif incorporel) qui ont fait l'objet d'une acquisition; les marques développées par les sociétés elles-mêmes n'étant pas comptabilisées. Ainsi, pour certains groupes comme Apple, L'Oréal, Hermès et bien d'autres, dont le succès repose en grande partie sur la force de leurs concepts et marques propres, la lecture du bilan ne reflète pas de manière juste leurs sous-jacents clés. Cependant, les normes comptables internationales (2), tout comme les normes comptables américaines, visent à donner une dimension plus économique au bilan et requièrent d'inscrire à valeur de marché les marques acquises, comme nous le verrons plus loin.

La différence entre la valeur de l'entreprise et la valeur nette comptable de son actif économique capture l'ensemble des éléments immatériels non inscrits à son bilan (voir schéma). Ce capital immatériel est composé de plusieurs items tels que la valeur économique des marques, des technologies, du capital humain ou les perspectives de croissance attendues par la société. Selon le classement des Top 100 Brands publié par Millward Brown (3) en 2011, la marque Apple a gagné deux places dans le classement annuel puisqu'elle figure cette année en première position devant Google et IBM, pour une valeur économique de 153 milliards de dollars. Cette valeur est implicitement comprise dans le montant de la capitalisation boursière du groupe et représente plus de 50% de sa valeur d'entreprise. Selon cette même étude, la valeur de la marque Hermès serait en 2011 de près de 12 milliards de dollars, soit plus de 40% de sa valeur d'entreprise (4).

Ainsi, la nature stratégique des marques et du capital immatériel de manière plus générale, dans bien des secteurs tels que les biens de consommation, le luxe ou même les télécommunications, a pour conséquence un intérêt certain de la part du management pour les évaluations de marques accompagnant la mise en place au sein de ces entreprises d'une gestion stratégique et d'un suivi précis de la marque. Nombreuses sont les marques qui doivent être valorisées dans le cadre d'un rachat, d'un transfert ou d'un contrat de licence à un tiers, afin de déterminer la valeur économique à laquelle l'actif sera cédé, transféré ou licencié.

Nombreuses sont également les sociétés qui, au-delà des études et enquêtes de notoriété, mettent en place des outils de suivi de la performance des marques qui permettent d'observer, sur la base d'indicateurs à la fois financiers et marketing (dépenses marketing, niveau de rentabilité, retour sur investissement), l'évolution de la valeur de cet actif dans le temps, et d'ajuster leur stratégie en conséquence. Ces outils, souvent complexes, sont notamment utilisés afin décider de rationaliser ou diversifier un portefeuille de marques.

Par ailleurs, la mise en application des normes IFRS en Europe dès 2005, a largement changé les pratiques au sein des sociétés cotées : désormais, au sein des directions financières, une attention particulière est portée aux marques et à leur performance financière. La norme impose de comptabiliser au bilan à leur Juste Valeur (5) les actifs incorporels acquis et de suivre, pour les actifs à durée de vie infinie tels que les marques, l'évolution de cette Juste Valeur chaque année. Une marque dont la Juste Valeur est revue à la baisse doit être dépréciée, entraînant une dégradation des niveaux de rentabilité opérationnelle de la société.

Valoriser une marque n'est pas un exercice facile, mais il n'en demeure pas moins passionnant. Son objectif est de mettre un chiffre sur un actif immatériel, la difficulté étant de rendre tangible un concept totalement intangible. De manière intuitive et subjective, quiconque peut percevoir la force d'une marque par son ancienneté et son histoire (Coca-Cola), sa présence sur nos écrans de télévision (L'Oréal), son concept novateur (Apple), etc. Chaque marque a son propre génome que les évaluateurs analysent, gène par gène, afin d'en comprendre le fonctionnement, la dynamique, le vécu, le potentiel mais surtout les indicateurs de création de valeur. Se pencher sur ces différents éléments est un pré-requis à la mise en œuvre des approches de valorisation économique.

Une des approches les plus reconnues par les évaluateurs financiers pour estimer la valeur économique d'une marque s'appuie sur les flux financiers futurs ('cash flows') qui seront générés par cet actif. Cette approche repose sur le principe de base selon lequel la valeur d'une marque est fonction des revenus et des profits qu'elle dégagera dans le futur, et non de ses revenus et profits passés. En effet, un acquéreur lambda sera prêt à racheter une marque parce que celle-ci a un potentiel de développement et de rentabilité important dans les années à venir. Le fait qu'une marque ait été connue et reconnue dans

Valorisation financière des marques :
un enjeu de plus en plus important pour les entreprises

le passé ne présuppose pas que sa valeur soit pour autant élevée.

La méthode par les cash flows la plus répandue est l'approche par les redevances, dont le principe consiste à déterminer la valeur d'une marque à partir d'un taux de redevances considéré comme pertinent et approprié compte tenu de la nature de l'actif à évaluer; l'idée étant de définir le taux de royalties auquel le propriétaire de la marque pourrait la licencier à un tiers. Ce taux est ensuite appliqué aux revenus prévisionnels générés par la marque, que l'on actualise afin d'exprimer le montant des flux futurs à la valeur d'aujourd'hui.

La mise en application de cette approche peut s'avérer complexe, puisqu'il est tout d'abord nécessaire d'obtenir des prévisions de revenus spécifiques à la marque, sur un horizon suffisamment long. Construire de telles projections n'est pas chose facile dans certains cas: par exemple lorsque la marque à valoriser est jeune (difficulté liée au manque d'historique), ou lorsque les perspectives de développement de la marque sont incertaines ou complexes à modéliser avec fiabilité.

Ensuite, il convient de déterminer un taux de redevances, toute la difficulté étant d'obtenir des taux de marché portant sur des marques similaires. Pour ce faire, il est important d'analyser en amont chacune des références de marché identifiées et les contrats rattachés. Positionner la marque à évaluer sur une matrice de critères qualitatifs (caractère international ou régional de la marque, âge, notoriété, niveau de rentabilité, etc.) permet de choisir la fourchette de taux de marché la plus adéquate. Aussi, plus la marque est connue, établie sur son marché, internationale, rentable, plus le taux de royalties sera élevé. Le secteur dans lequel on observe les taux les plus forts est celui du luxe. A contrario, des marques très industrielles se verront appliquer des taux bien plus bas.

La troisième difficulté rencontrée est la détermination du taux d'actualisation. Ce taux doit refléter le niveau de risque de la marque ainsi que le rendement des capitaux investis à la date d'évaluation. Des modèles financiers permettent d'estimer ce taux, mais cela requiert au préalable de mesurer l'ensemble des risques afférents à la marque.

Une deuxième approche de valorisation de marques préconisée par les évaluateurs financiers, repose sur les coûts historiques engagés dans le passé pour créer la marque et aboutir à l'actif tel qu'il existe à la date d'évaluation. Cette approche nécessite d'obtenir le montant total des coûts directement engagés pour le développement de la marque. En théorie, cette approche est relativement simple, en pratique, elle n'est pas toujours pertinente car elle ne tient pas compte des perspectives de développement et de croissance d'une marque. Elle aboutit bien souvent à une valeur plancher.

Il existe finalement de nombreuses manières d'évaluer une marque, chaque approche ayant ses avantages et ses inconvénients. Les détracteurs de telle ou telle approche auront certainement de bons arguments à avancer, mais un exercice d'évaluation solide repose avant tout sur des hypothèses cohérentes, l'analyse préalable de l'ADN de la marque, ainsi que sur un examen qualitatif de ses différents attributs, sans se restreindre à la pure analyse financière, omettant de tenir compte des éléments marketing, psychologiques et stratégiques de la marque.

(1) De manière simplificatrice, la valeur d'entreprise correspond à la somme de la capitalisation boursière et de la dette financière nette
(2) Normes IFRS (« International Financial Reporting Standards »)
(3) BranZ Top 100 most valuable global brands 2011, Millward Brown Optimor.
(4) Sur la base d'une capitalisation boursière et d'une dette financière nette à fin mars 2011
(5) La notion de Juste Valeur correspond à la valeur de marché telle que définie par les normes IFRS, qui requièrent que les actifs soient valorisés dans les bilans à leur valeur de marché par opposition à la valorisation au coût historique, utilisée dans les normes comptables françaises, selon laquelle l'actif est valorisé dans les comptes à son prix à la date d'achat, même si sa valeur de marché évolue.

La Déclaration Sociale Nominative (DSN) :

Quand la protection sociale entre dans une nouvelle ère...

Après 5 ans d'études, la déclaration sociale nominative (DSN), est sur le point d'être lancée, à titre expérimental. La DSN vise à rassembler l'ensemble des formalités administratives adressées par les entreprises aux organismes de protection sociale et à remplacer les déclarations sociales périodiques ou événementielles existantes[1]

Retour d'expérience et éclairage de Renaud Vatinet, Associé Kurt Salmon :

« Cette procédure constitue une évolution très sensible de l'approche déclarative dans le secteur de la protection sociale. Depuis la création de la Sécurité Sociale et le repositionnement qui en a suivi des régimes de retraite complémentaire, les procédures déclaratives étaient restées immuables : appels de cotisation trimestriels, paiements des retraites trimestriels, déclarations annuelles des salaires en fin d'année pour établir le compte réel de l'entreprise et valider les droits, communication des droits l'année suivante.

Bien sûr, ces procédures ont évolué au fil du temps, avec la notion de formulaire commun à plusieurs destinataires (la DAS 1 dans les années 70), le guichet unique (CRAM pour les DADS

La Déclaration Sociale Nominative (DSN) :

Quand la protection sociale entre dans une nouvelle ère…

dans les années 80, Compte central Entreprise Urssaf dans les années 90, Net Entreprise pour les télé-déclarations dans les années 2000), l'appel mensuel des gros comptes dans les Urssaf ou encore le passage du paiement des retraites à terme échu (avec l'argent reçu des cotisations encaissées) au terme à échoir (qui implique de disposer de réserves).

Avec la DSN, la protection sociale entre dans une nouvelle approche de ce que les consultants appellent la réingénierie des processus…
Lors de mon retour sur le secteur de la retraite (1996), j'avais été frappé de constater que les processus n'avaient pas changé depuis que je l'avais quitté (1982) et que les initiatives de simplification administrative que j'avais portées au sein du CESIA (années 1980) se heurtaient au dogme des processus réglementaires gravés dans le marbre. Il m'a été facile de proposer de repenser le processus, en partant du fait générateur : le bulletin de paie. Il m'a été beaucoup plus difficile de convaincre mes différents interlocuteurs que la révision d'un processus aussi structurant dans les relations entre les entreprises et les organismes de protection sociale (OPS) pouvait se faire.

Au terme de 6 années de présentation, de propositions faites aux organismes collecteurs concernés, l'idée était finalement reprise par les responsables du GIP MDS et de la DSS avec l'objectif d'instruire le dossier. Mais il faudra encore 5 années d'études pour que le lancement soit annoncé par le Gouvernement.

Pour celui qui comme moi observe ces évolutions de l'extérieur, il est toujours surprenant de constater qu'il faille mobiliser les Ministres pour faire de telles annonces. Certes, le jour où la DSN deviendra obligatoire, l'intervention du Ministre au plus haut de l'Etat doit être requise, mais pourquoi les partenaires sociaux n'ont-ils pu lancer une expérimentation reste pour moi un mystère.

Pour autant, la DSN ne doit pas être considérée comme une fin en soi

Deux évolutions significatives de notre approche de la relation Entreprises – OPS devront à mes yeux être portées dans les prochaines années (décennies ?) : la période de référence pour le plafond de sécurité sociale et le sens de la preuve dans les échanges entreprises-OPS.

1. La notion de plafond de Sécurité Sociale a été instaurée lors de la création du régime général de l'assurance vieillesse.
A cette époque, les droits à retraite s'exprimaient en annuités et le cadre restait plusieurs années dans l'entreprise. Il était donc logique de calculer les cotisations et de positionner la référence au plafond de Sécurité Sociale sur la base d'un salaire annuel. Aujourd'hui, les droits au régime général s'expriment en trimestres et les lignes carrières d'un cadre ne se limitent pas à une ligne par année civile. Cette notion de plafond annuel a des conséquences lourdes sur les services de paie : ainsi, si le plafond reste déterminé par rapport à une période annuelle, l'application de règles de prorata conduit à des calculs inextricables lors de chaque paie mensuelle pour rétablir les calculs effectués au cours des mois précédents selon que le total annuel conduit à franchir dans un sens ou un autre le plafond. Outre le fait de la complexité du processus de paie, ces re-calculs constituent l'essentiel des anomalies retournées l'année suivante par les OPS lors du traitement des déclarations annuelles de données sociales. Tout ceci à un coût et qui correspond à ce qu'on appelle « l'impôt administratif », c'est-à-dire le prix payé par l'entreprise en formalisme administratif inutile.

Une mesure simple et de bon sens consiste à ne retenir comme période de référence que la période mensuelle. Ceci sera rendu possible avec la DSN. L'avantage pour les entreprises : simplification du processus de paie. L'avantage pour les entreprises et les OPS : réduction du nombre d'anomalies à traiter et raccourcissement du délai pour les traiter. L'avantage pour le salarié et pour l'OPS : la connaissance des droits acquis dès le mois suivant la paie. Certes, la procédure aurait un inconvénient pour la CNAV (un transfert de recette au profit de l'AGIRC pour la partie écrêtée de rémunération autour du plafond), mais n'est-il pas possible de raisonner compensations financières dans l'intérêt de la simplification ?

2. L'inversion du sens de la preuve dans la relation Entreprises-OPS est une proposition qui résulte du constat que la complexité des réglementations ne doit pas être à la charge de l'entreprise mais de ceux qui les conçoivent.
Si la responsabilité du chef d'entreprise sur le bulletin de paie ne se partage pas, est-il pour autant normal de le responsabiliser sur l'exactitude du calcul des cotisations alors que même un technicien OPS en est difficilement capable ? De fait, chaque année, ce sont des milliers de redressements de calculs qui sont adressés par les OPS aux entreprises, parfois d'ailleurs non justifiés.

L'usage des technologies SOA (communication directe entre applications informatiques) devrait conduire les OPS à repenser leurs relations avec les entreprises dans une logique de service. Là encore, ceci sera rendu possible par la DSN : à l'entreprise de déclarer le montant du salaire brut et les références conventionnelles (la partie haute du bulletin de paie) ; à l'OPS, l'obligation de déterminer le montant de la cotisation due (parts salariale et patronale) en fonction de sa réglementation. Un tel processus devrait se doubler de l'envoi par l'OPS d'une facture qui pourrait ainsi entrer dans la comptabilité fournisseurs de l'entreprise et allégerait d'autant ses circuits administratifs et financiers. L'avantage pour l'entreprise réside dans la résolution immédiate des écarts de calculs et l'absence de retraitements plus d'un an après les événements. L'avantage pour les OPS réside dans la suppression des procédures de régularisation a posteriori des comptes entreprises et la possibilité de clôturer ses comptes de l'exercice beaucoup plus rapidement. L'avantage pour le salarié et pour l'OPS : la connaissance des droits acquis dès le mois suivant la paie.

Je suis malheureusement conscient que ces évolutions nécessiteront de longues années avant d'être prises en compte par les gestionnaires en charge des régimes et qu'il faudra l'intervention des Politiques ou « de Bruxelles » pour permettre de telles mini-révolutions. »

A propos de Kurt Salmon

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les cinq continents, sous une même marque : Kurt Salmon. La nouvelle entité compte 1 600 consultants, experts en stratégie, organisation et management. Dans un environnement de plus en plus complexe, Kurt Salmon se positionne comme un partenaire de confiance qui, aux côtés des entreprises, conçoit et met en oeuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Fort de son expérience, sa préoccupation permanente est d'apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès des projets menés, de manière significative et durable. La signature du cabinet est l'excellence dans l'exécution. Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MCG).

Pour plus d'informations :

www.kurtsalmon.com

[1] *La déclaration sociale nominative se substituerait à la plupart des déclarations actuelles :*

Les déclarations sociales existantes périodiques :

- *la DADS-U (déclaration automatisée des données sociales) à destination de la CNAV, de l'AGIRC et l'ARRCO, des institutions de prévoyance…,*
- *la DUCS (déclaration unifiée de cotisations sociales) à destination des URSSAF, ASSEDIC, de l'AGIRC et l'ARRCO, des institutions de prévoyances…,*
- *le BRC (bordereau récapitulatif des cotisations) à destination de l'ACOSS,*
- *l'ADV (avis de versement) à destination des ASSEDIC,*
- *le TR (tableau récapitulatif) à destination de l'ACOSS,*
- *l'ENA (état nominatif annuel) à destination de l'AGIRC et l'ARRCO,*

la DRA (déclaration de régularisation annuelle) à destination des ASSEDIC ;

Les déclarations sociales existantes événementielles :

- *l'AE (attestation employeur ASSEDIC) à destination des ASSEDIC,*
- *La DSIJ (Déclaration des indemnités journalières) à destination de la CNAMTS,*
- *Le bordereau d'affiliation et de radiation auprès des organismes de prévoyance,*
- *la DCS (déclaration Congés-Spectacles).*

La DSN ne pourra structurellement pas remplacer la DUE (déclaration unique d'embauche).

www.objective-cash.com

www.citizen-cash.com

MAÎTRISER LES OUTILS ET LES TECHNIQUES
POUR ÊTRE PLUS EFFICACE DANS SA COMMUNICATION

« Plusieurs personnes de notre réseau nous ont demandé de les aider à être plus efficace dans leur communication. Afin de professionnaliser la démarche, voici les 4 thématiques que nous vous proposons d'aborder ensemble » *David Brault, Fondateur et Président d'Objectif CASH, cabinet spécialisé en Direction Financière Opérationnelle & Management de Transition. (www.objective-cash.com – 01 42 93 88 83 / 06 07 78 70 87)*

Vendredi 14 octobre 2011, petit-déjeuner de 08h00 à 10h30
« Avez-vous le look de l'emploi ? »
Avant d'être écoutés vous êtes vus ! Le look c'est du marketing de soi. Découvrez les clefs pour être choisis.
Développez une stratégie de communication visuelle totalement efficace lors de vos entretiens.

Vendredi 21 octobre 2011, petit-déjeuner de 08h00 à 10h30
« Se présenter en 2 minutes ! Et convaincre l'autre d'en savoir plus… »
3000 entretiens individuels et plus de 300 missions depuis 10 ans m'ont convaincu de deux choses :
Les candidats parlent trop. Les clients aiment qu'on leur parle d'eux.
La solution ? S'entraîner à aller à l'essentiel et à être synthétique…

Mardi 15 novembre 2011, petit-déjeuner de 08h00 à 10h30
« Sortir vainqueur de la short list ! Les clés pour réussir l'entretien de décision… »
Les chasseurs de têtes sont prédictibles, la short list c'est très souvent : un homme, une femme, un jeune…
Comment se préparer et arrêter de faire deuxième ?

Vendredi 2 décembre 2011, déjeuner de 12h00 à 14h30 (exclusivement réservé aux femmes)
« Manager au féminin ! Les clés pour réussir… »
Trouver un job c'est facile. Trouver un job où s'épanouir c'est beaucoup plus difficile…
Et si on essayait de réussir du premier coup ?

ATELIERS ANIMÉS PAR :

Aude Roy est conférencière, coach et formatrice. Elle est **Présidente de l'AFIPP** (Association Française de l'Image Personnelle et Professionnelle), **membre titulaire de l'AEC** (Association Européenne de Coaching), membre de l'AES (Association Européenne de Synergologie).

Elle conseille et accompagne les entreprises et les managers dans le développement d'une communication visuelle porteuse de valeurs et d'efficacité.

Anne Lépinay, ESSEC 87, débute sa carrière chez Deloitte en audit, avant de rejoindre le groupe PSA. Après plusieurs années de pilotage économique de projets automobiles, elle s'oriente vers la direction des achats. La construction de la relation avec les équipementiers du monde entier et la négociation des partenariats stratégiques la passionnent et l'amènent à se former au coaching (Certifiée International Mozaïk).

Au sein de l'Espace Dirigeants, elle accompagne aujourd'hui des dirigeants et cadres supérieurs dans le cadre de leur repositionnement professionnel.
Elle intervient également régulièrement sur ce thème, sous forme d'ateliers et de conférences, en entreprise et au sein des Alumni des Grandes Ecoles.

Ses thèmes de prédilection :
Construire son projet professionnel
Savoir se présenter en 2 minutes
Sortir gagnant de la short list

Ces ateliers se dérouleront dans les locaux d'**Objectif CASH** au :
12 avenue Franklin D. Roosevelt
75008 Paris
Métro : Franklin Roosevelt ou Saint-Philippe du Roule

Participation aux frais d'organisation :
Le petit-déjeuner – **65 € TTC**
Le déjeuner – **95 € TTC**

Inscription par mail : olivia.sieber@objective-cash.com ou par téléphone : 01 56 59 09 40
Règlement par chèque à l'ordre d'Objectif CASH
Les sessions sont susceptibles d'annulation si le nombre de 8 participants par atelier n'est pas atteint.

A propos d'Objectif CASH :
Cabinet indépendant spécialisé en Direction Financière Opérationnelle et Management de Transition, Objectif CASH intervient aux côtés des dirigeants et des actionnaires pour renforcer les équipes de Management et accélérer la réussite des projets d'entreprises. Le cabinet a pour clients des actionnaires professionnels et des grands groupes internationaux.
Nous avons réalisé à ce jour plus de 300 missions dans plus de 20 pays avec une équipe de plus de 80 managers.

Notre mission : Créer des services porteurs de liens…
Rejoignez notre réseau en vous connectant au **profil de David Brault sur LinkedIn et sur Viadeo**, déjà plus de 6000 contacts…
Venez découvrir **notre hub « Communauté Finance »**, un espace d'échange et de discussion pour les cadres dirigeants, les cadres financiers et les managers de transition.

Retrouvez toute notre actualité, le programme, les comptes-rendus, les photos et les vidéos de nos manifestations sur notre site communautaire www.citizen-cash.com : **une invitation à vivre et partager des expériences entre professionnels.**

En période de crise, un poste clients assuré facilite l'accès au financement

Entretien avec Yves Poinsot Directeur Général d'Atradius France.

CRÉDIT & RISQUE CLIENT

Pouvez-vous nous présenter Atradius en quelques mots ?

Atradius est un des leaders mondiaux de la gestion des risques et offre aux entreprises des solutions d'assurance crédit, de recouvrement et de caution. En analysant les risques sur plus de 60 millions d'entreprises dans le monde pour le compte de nos clients, dans les pays où ils font leurs affaires, Atradius est aux avant-postes pour ressentir les évolutions économiques, analyser leurs impacts sur l'économie réelle et proposer des solutions adaptées et flexibles pour toutes les entreprises de la PME à la multinationale. Notre métier consiste à accompagner les entreprises dans leurs projets de développement en préservant leur marge et leur rentabilité.

Quelles sont les tendances du marché sur les risques commerciaux et politiques ?

Nous vivons aujourd'hui une nouvelle crise de confiance des marchés financiers doublée d'une crise économique et politique, où le risque de défaut de paiement de certains Etats est réel. Personne ne connaît l'impact exact que cela aura sur l'économie réelle mais nous constatons déjà depuis quelques semaines une accélération des défaillances et une augmentation de la fréquence des sinistres et de leurs montants.
Par ailleurs, les banques parfois fortement exposées dans certains Etats fragiles et soumises aux règles prudentielles de Bâle 3, commencent à resserrer leurs conditions d'accès au crédit et à être plus sélectives sur les actifs qu'elles financent. De plus, à l'export, face à l'instabilité des gouvernements, les entreprises veulent couvrir de plus en plus le risque politique, ce que peut leur proposer l'assureur crédit dans le cadre de ses polices.

Comment les entreprises s'adaptent-elles ?

Les entreprises recherchent des solutions qui rassurent leurs partenaires comme l'assurance crédit qui garantit les financements qu'elles consentent. Il faut rappeler que l'assureur crédit peut s'engager à indemniser directement le banquier de l'entreprise en cas d'impayés d'une créance financée. Dans un contexte de crise de confiance, cela représente un avantage non négligeable.
Nous constatons aussi qu'elles resserrent la gestion de leurs flux financiers pour optimiser leur BFR (Besoin en Fonds de Roulement) et trouver des gains de trésorerie en interne. Quand elles recourent à l'assurance-crédit c'est bien sûr, pour éviter l'impact d'un impayé sur leur marge et leur trésorerie, mais c'est aussi pour mettre en place une gestion plus rigoureuse de leur poste clients notamment concernant les relances clients.
Enfin les risques augmentant, les entreprises revoient leurs relations commerciales par exemple en adaptant leurs conditions de vente au profil de leurs clients. En suivant la solvabilité de leurs clients avec l'assurance crédit, elles peuvent de plus, détecter en amont les clients solvables avec un potentiel de développement. Les entreprises savent donc aujourd'hui l'importance d'anticiper et de prendre des décisions commerciales en connaissance de cause.
A l'export, il faut souligner que les garanties prises par les entreprises se renforcent car elles sont conscientes que les risques sont plus élevés mais surtout plus difficiles à maîtriser. D'ailleurs, depuis 2002 les PME exportatrices font davantage faillite que celles qui restent sur le marché domestique. Là encore l'assurance crédit évite des investissements coûteux et leur apporte toutes les garanties.

Et concernant leurs relations avec leurs partenaires financiers ?

La crise de 2008 a modifié les relations des entreprises avec leurs partenaires financiers qui ont pris l'habitude de communiquer pour préserver la relation de confiance qu'elles ont avec leurs partenaires. Elles prennent le temps d'analyser leur situation et de communiquer de façon structurée sur les solutions opérationnelles qu'elles vont mettre en œuvre.
Cette communication est aussi de plus en plus régulière car l'accélération des cycles est telle, que la situation peut évoluer en quelques semaines. En jouant la transparence l'entreprise rassure.
C'est encore plus vrai si elle peut mettre en avant un poste clients couvert par un assureur crédit, ce qui démontre la qualité de sa gestion et de sa clientèle. Ses partenaires financiers pourront alors mieux la noter et lui donner un accès plus facile au financement à de meilleures conditions.

Comment Atradius se distingue-t-il de ses principaux concurrents ?

Nous mettons l'accent sur la proximité et le sur mesure. Nous optimisons par exemple nos couvertures avant la vente en impliquant très tôt notre arbitre qui rencontre avec le commercial l'entreprise. Concernant le service, nous misons sur l'intensité relationnelle avec nos clients. Un client doit pouvoir comprendre pourquoi nous prenons une décision, c'est pourquoi, nous favorisons les échanges avec nos arbitres quand cela est nécessaire.
Notre flexibilité est également appréciée. Notre contrat Modula remporte ainsi un réel succès auprès des entreprises car il est le plus souple du marché. Comme son nom l'indique, il est modulable et permet d'élaborer un produit avec des services sur-mesure à partir du diagnostic financier que nous faisons avec l'entreprise. Enfin, nous mettons à disposition de tous nos clients, un outil de suivi de la probabilité de défaut de paiement de leurs acheteurs, l'Atradius Buyer Ratings. Ainsi, l'assurance-crédit est non seulement un outil financier mais devient également un outil commercial.

Propos recueillis par Laurent Ieloup - Finyear

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

"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

Les « Paiements Agiles » : *la prochaine génération des systèmes de paiement ?*

Par Jean-Michel Schneider, Directeur des Ventes France ACI Worldwide

Pour faire face à de nouvelles concurrences dans le domaine stratégique des paiements, les banques doivent aujourd'hui repenser et revoir leurs infrastructures de systèmes de paiement et réduire leurs coûts de gestion de ces infrastructures, sans oublier la pression mise par ces nouveaux arrivants et la nécessité de mise en conformité provenant des diverses réglementations.

Aujourd'hui, avec le développement de nouvelles applications de paiement et l'arrivée de nouveaux acteurs non-financiers sur ce segment de marché, les banques prennent conscience de l'importance des systèmes de paiement pour leur business.

Selon « Le Rapport Mondial 2010 des Paiements », malgré les conditions économiques moroses des derniers mois, les paiements par carte atteignent un taux de croissance significatif : ils représentent aujourd'hui 58% des paiements non-fiduciaires au niveau mondial et ont progressé de 15% en volume et de 6,6% en valeur. Cette tendance est par ailleurs confirmée en France par les chiffres du GIE des Cartes Bancaires qui annonçait en janvier 2011 que les paiements par carte jouissaient d'une belle vitalité puisqu'ils étaient en hausse de 7,2% en volume et de 6,2% en valeur.

Cette popularité et cette utilisation croissante des cartes sont une belle opportunité pour les banques d'illustrer leur créativité et d'innover en matière de nouveaux produits, comme les « cartes de famille », qui sont adaptées aux besoins spécifiques des différents utilisateurs selon leurs âges, ou les cartes « co-brandées » associant le plus souvent une banque et une enseigne ou un type donné d'utilisateurs, ou la « customisation » de la carte comme cela se fait dernièrement, ou encore l'apparition récente en France des cartes bancaires prépayées.

Mais n'oublions pas que les banques doivent désormais penser et préparer également de nouveaux défis : le développement des paiements sans-contact, l'apparition des paiements via mobiles, etc... Au final, il faudra bien faire communiquer et intégrer tous ces systèmes entre eux et cela aura forcément des implications sur l'infrastructure des paiements des institutions financières. Par ailleurs, l'arrivée de SEPA est un nouvel élément qui oblige les banques à repenser et refondre leurs infrastructures des paiements et la gestion de leurs systèmes de paiements pour répondre aux nouvelles réglementations / obligations.

Or, la plupart des institutions financières sont confrontées à des infrastructures de paiements souvent réparties en silo, impliquant de lourdes redondances et duplication de process et de ressources, surtout après ces dernières années de consolidation du marché.

Pour poursuivre les réductions de coûts, améliorer les marges, mieux gérer les risques, réduire le temps pour lancer des nouveaux produits/services et pour soutenir l'idée d'un « marché unique » avec leurs systèmes de paiements, les institutions financières se tournent vers des « plateformes de paiements agiles ». Ces plateformes pourraient aussi réduire la complexité des paiements pour les banques, tout en assurant que leurs systèmes essentiels restent solides et efficaces face aux défis futurs.

Comment amener les infrastructures de paiements des banques à être plus agiles ?

Les institutions financières pourraient alors implémenter des systèmes de paiement intégrés qui permettent l'utilisation et la gestion des paiements par les banques sans redondance de technologie ou duplication de process et de ressources.

En implémentant des systèmes de paiement plus « agiles », les institutions financières seront plus à même de gérer les transactions de façon plus rapide et plus efficace, avec moins d'intervention manuelle et moins d'interfaces coûteuses. Dès que les institutions financières commenceraient à évoluer en matière de systèmes de paiements, elles verraient les avantages et pourraient transmettre ceux-ci aux clients finaux. Ainsi, une réelle agilité leur permettrait par exemple de réduire significativement les temps de commercialisation, d'améliorer la relation client et de réduire les coûts ; ces éléments constituant le nerf de la guerre dans le monde bancaire. Et, pour cela, faire preuve d'agilité en matière d'infrastructure des paiements est primordial.

L'infrastructure des paiements de demain sera une plateforme intégrée et centralisée desservant tous les types de paiements. Elle pourra avoir des formes différentes selon les institutions financières mais l'élément essentiel commun à tous sera l'agilité. Dès lors, tout ce qui sera mis en œuvre en termes de paiements n'aura pour but que de satisfaire les besoins du client.

Un modèle à suivre pour atteindre l'agilité

Les systèmes de paiements étant un domaine stratégique pour les institutions financières, elles devront donc progressivement atteindre la maturité, comprendre l'agilité, en passant par 5 phases : fiabilité, évolutif, efficacité, réactivité et agilité :

- Fiabilité : la banque est capable de servir ses clients avec un service de paiement efficace qui peut gérer la capacité demandée.

- Evolutif : les banques continuent de gérer séparément l'optimisation de chaque paiement mais ont la capacité de supporter l'accroissement des volumes des paiements électroniques. Les coûts opérationnels et les risques diminuent, mais les contraintes réglementaires sont toujours présentes.

- Efficacité : les banques peuvent présenter et offrir une gamme commune de services sur une seule plateforme ou sur un modèle sur-mesure, ce qui réduit les coûts opérationnels et améliore la gestion du risque.

- Réactivité : la banque peut faire face, rapidement et sans risque, aux évolutions du marché et améliorer le service client tout en gérant simultanément des volumes de paiement plus importants.

- Agilité : capacité d'utiliser une gamme commune de services qui évolue parallèlement aux conditions du marché et aux évolutions technologiques, permettant de réduire drastiquement temps de commercialisation, consolidant les coûts, et améliorant les résultats d'exploitation.

Lors des 3 premières étapes, les institutions financières règlent principalement des problématiques internes permettant :

- de réduire les coûts, ce qui permet aux banques de baisser ou de stabiliser les coûts des opérations des clients ;

- d'améliorer la gestion des risques, ce qui permet aux banques de combattre encore plus efficacement la fraude et de bénéficier d'une meilleure gestion des liquidités.

Mais, la 3ème phase (Efficacité) est primordiale car elle marque le passage à la rationalisation des infrastructures des paiements.
Lors des 2 dernières étapes les banques sont bien plus attentives aux besoins et envies des clients, leurs infrastructures des paiements permettant une flexibilité optimale.

En s'engageant dans la voie de l'agilité, les institutions financières protègent leurs liquidités, réduisent leurs coûts et augmentent leurs revenus. Les banques de demain se devront d'être agiles pour survivre ; la question est : quelles banques prendront le risque de ne pas aller vers l'agilité des systèmes de paiement ?

EDMOND DE ROTHSCHILD
ASSET MANAGEMENT

Croissance, une remise en cause ?

Pierre Ciret, Economiste Edmond de Rothschild Asset Management

CASH & TRÉSORERIE

De nombreuses statistiques ont montré au cours de l'été un net ralentissement de la croissance des pays développés et une atténuation de celle des pays émergents. Au-delà des facteurs temporaires qui ont joué au deuxième trimestre de cette année et de l'irrégularité inévitable des données, y a-t-il un infl échissement durable du cycle, remettant radicalement en cause les hypothèses qui prévalaient encore au printemps ?

LE CONSTAT

Après la bonne tenue de l'activité depuis l'automne de l'an passé, les chiffres du dernier trimestre ont enregistré un infl échissement préoccupant. Aux Etats-Unis, le premier signe a été la révision de la croissance du premier trimestre, ramenée de 0,4 à 0,1% (par rapport au précédent) puis la faiblesse de celle du deuxième (0,2%). En Europe, le rythme de croissance de la zone euro a reculé de 0,8% à 0,2% au deuxième trimestre (en variation trimestrielle). L'Allemagne s'est distinguée par un taux de croissance de 0,1% alors qu'il avait été de 1,3% (initialement 1,5%) au premier trimestre. Ces chiffres refl ètent-ils une véritable rupture de la tendance ou une normalisation après un premier trimestre exceptionnel, notamment dû au rattrapage du secteur de la construction ?

Les interrogations de l'été 2010 sur un nouveau décrochage de l'activité sont revenues au premier rang. Les Etats-Unis offrent une image contrastée : nombre d'indicateurs dits avancés (ISM) sont en retrait par rapport au printemps.

Malgré tout, la plupart des indicateurs avancés restent au-dessus des niveaux critiques (53 pour l'ISM composite) et l'économie réelle (production industrielle) a poursuivi sa progression au mois de juillet.

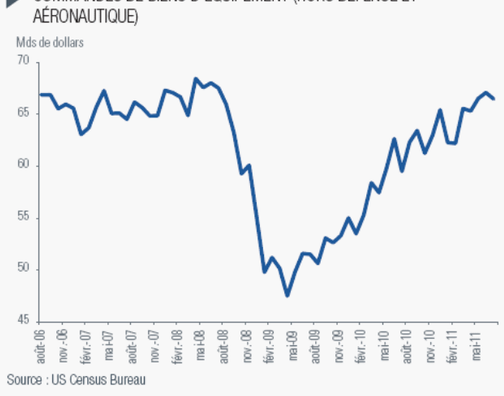
OÙ EST LA VRAIE TENDANCE DE L'ÉCONOMIE ?

Le niveau des indices avancés exprimait un réel optimisme au printemps (indice ISM industriel de 61,4 en février, un plus haut historique). Comme l'a montré la révision des chiffres du PIB du premier trimestre, cet optimisme était sans doute excessif et un retour à plus de réalisme était inévitable. Qui plus est, les conséquences industrielles du séisme du 11 mars au Japon et la hausse des prix du pétrole ont perturbé à la fois le pouvoir d'achat des consommateurs, la perception des industriels et l'activité elle-même au deuxième trimestre.

Les débats politiques autour de la dette fédérale et sa dégradation par l'agence Standard & Poor's ont également joué leur rôle. Il est trop tôt pour conclure qu'une véritable crise de confiance est en cours, mais, du point de vue des entreprises, la visibilité s'est réduite et leur attentisme serait sans doute le plus grand risque pour la poursuite de la croissance. Leurs investissements sont indissociables de celle-ci et, surtout, leur attitude détermine l'emploi, et donc la consommation. Aujourd'hui, les entreprises américaines (les grandes avant tout) bénéficient de bilans solides, de cash-fl ows et de rentabilités historiques, mais une certaine prudence, héritée de la période 2007-2009, persiste.

Leurs décisions en matière d'emploi en particulier sont en retrait sur leur comportement cyclique habituel mais elles ont continué à recruter et, à l'exception du mois d'août, les chiffres de 2011 sont meilleurs que ceux de 2010. De même, elles continuent à investir : faire progresser productivité et compétitivité reste essentiel pour elles. Hors défense et aéronautique, les dépenses sur les biens d'équipement ont poursuivi leur hausse en juillet et sont proches de leurs meilleurs niveaux du cycle précédent. La croissance future des entreprises dépend de ces investissements et elles en ont les moyens financiers.

▶ COMMANDES DE BIENS D'ÉQUIPEMENT (HORS DÉFENSE ET AÉRONAUTIQUE)



Source : US Census Bureau

UN RECUL DE L'ACTIVITÉ ?

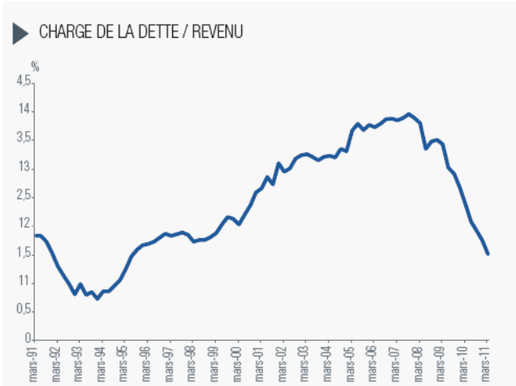
L'évolution des indicateurs avancés est une alerte, mais c'est la consommation qui conditionnera les décisions des entreprises. Les stocks sont bas, aucun excès n'a été commis en matière d'investissement tandis que la construction résidentielle reste stable à des niveaux très médiocres historiquement. L'environnement financier comme la légère croissance de la demande ne sont pas de nature à provoquer un repli.

L'ENDETTEMENT PRIVÉ AUX ÉTATS-UNIS

Le désendettement des ménages a été un thème constant depuis la fin de la récession, alimentant la crainte d'une prudence excessive qui priverait le cycle du dynamisme habituel de la demande. Bien qu'il ait baissé, le montant de la dette privée reste proche de son plus haut historique s'il est exprimé en relation avec le revenu disponible. En revanche, le pourcentage moyen de son revenu qu'un ménage consacre à la charge de sa dette (11,5% au premier trimestre après 14% en 2008) donne une image nettement plus positive de la réalité concrète de la situation financière des ménages.

Le désendettement des ménages va se poursuivre, mais leur comportement se réglera sur leur revenu. C'est donc l'emploi qui sera déterminant beaucoup plus que le niveau de la dette. La valeur de leur patrimoine infl uencera aussi les décisions des ménages. Une stabilisation des prix de l'immobilier n'est pas acquise : le cycle des saisies après défaut persiste et avec lui la menace que représentent les stocks de maisons à vendre. Toutefois, la correction a sans doute connu sa phase la plus sévère et l'intérêt des investisseurs croît avec les perspectives de rentabilité (hausse des loyers).

▶ CHARGE DE LA DETTE / REVENU



Source : Réserve fédérale

En dépit de ce contexte, la consommation ne traduit pas une prudence excessive des ménages et elle a été soutenue par l'amélioration de l'emploi, même si celle-ci est modeste. La baisse du marché des actions et le manque de visibilité ont eu une infl uence sur les indices de confiance sans avoir d'effet tangible sur les dépenses. Les ventes de voitures témoignent des dispositions positives des consommateurs et elles signifient aussi que l'accès au crédit s'est élargi au cours des derniers mois.

UN FACTEUR NOUVEAU : LE SECTEUR PUBLIC

La révision du PIB du premier trimestre a mis en évidence le recul des dépenses publiques, tant au plan fédéral qu'au plan local. La dégradation de leur situation financière impose aux collectivités locales de réduire leurs dépenses et leurs effectifs (-671 000 depuis 2008), d'autant que le recours au marché obligataire est plus difficile. Largement dépendantes de l'immobilier, les recettes des villes et des comtés ont souffert de la récession du secteur. A ces contraintes s'ajoutent dans de nombreux cas des choix

Croissance, une remise en cause ?

politiques sur la réduction du poids et du rôle de l'Etat.

Après le compromis sur le relèvement du plafond de la dette, l'orientation du budget devrait être restrictive mais le degré de cet effort pourrait être très variable et ses effets économiques sont difficiles à cerner. Dans une année électorale (élections en novembre 2012), augmenter les impôts et réduire les dépenses sont un risque que peu de politiciens seront prêts à prendre. Toutefois, compte tenu des projections liées au vieillissement de la population, un véritable ajustement deviendra nécessaire à partir de 2013. Son ampleur et ses modalités dépendront d'un équilibre des forces politiques qu'il est difficile d'anticiper.

LE REDRESSEMENT DU JAPON ET SES CONSÉQUENCES

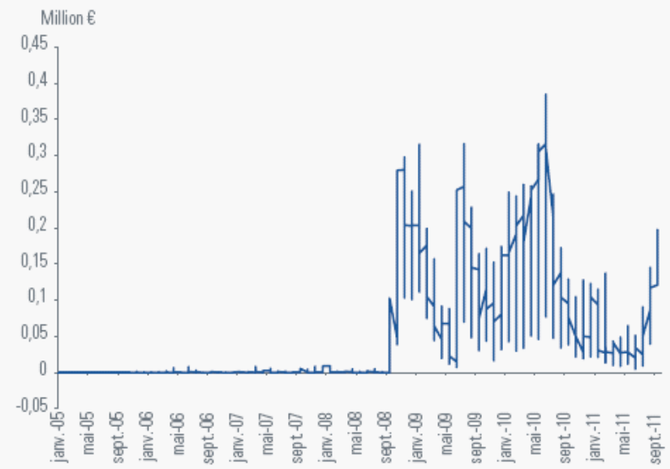
La position centrale du Japon dans certaines filières industrielles en a désorganisé le fonctionnement après mars. La production automobile américaine a baissé de 7,7% entre avril et juin. Le retour plus rapide que prévu des sociétés japonaises à leurs niveaux d'activité antérieurs a permis de revenir à la production de février, mais les stocks sont toujours très bas. Au-delà de l'automobile, le rattrapage va donc se poursuivre dans l'ensemble des filières concernées.

CONTAGION ET CRISE SOUVERAINE EN EUROPE

La zone euro doit faire face à des problèmes séparés (dette souveraine, institutions, dispositifs financiers) mais dont les effets se combinent. L'impréparation et les insuffisances de son fonctionnement institutionnel sont un frein à une solution du problème des dettes souveraines. Le deuxième plan d'aide à la Grèce n'a pas encore reçu de solution satisfaisante. Le fonds de stabilisation européen (FESF) dans sa nouvelle formule ne sera probablement pas mis en place avant le quatrième trimestre et ses dimensions actuelles (440 milliards d'euros) paraissent insuffisantes au regard des besoins éventuels de l'Espagne ou de l'Italie (1,8 trillions d'euros soit, 119% du PIB).
A ce jour, le doute persiste sur la capacité de l'Italie (menacée d'une dégradation de sa dette par Standard & Poor's) et de l'Espagne à faire la preuve de la qualité de leur dette. L'action des gouvernements espagnols et italiens en matière de déficit public ne pourra être jugée que dans le temps. Dans l'intervalle, la BCE est la seule institution vraiment opérationnelle et son intervention sur le marché secondaire (54,8 milliards d'euros sur quatre semaines) a permis d'enrayer l'envol des taux d'intérêt sur les dettes italienne et espagnole. Quels que soient les doutes des marchés, l'Italie n'est pas la Grèce et elle affi che un excédent primaire (solde avant charge de la dette) de son budget. De même, les chiffres de croissance en Espagne montrent qu'une progression annuelle de 0,7% a été possible malgré l'effort que représente la baisse sur un an du déficit public de 11% à 6% du PIB.

Cette absence de visibilité a immédiatement affecté le secteur bancaire européen, exposé à l'accord sur la dette de la Grèce, mais surtout concerné sur le plan de la solvabilité par sa détention d'obligations espagnoles et italiennes. L'adaptation aux normes Bâle III et à leurs exigences en matière de ratios de capitaux propres sera donc une source de problèmes. Les conditions de fi nancement à moyen terme du secteur sont devenues plus onéreuses, mais les émissions d'obligations sécurisées se poursuivent et la BCE continue à assurer la liquidité du système, y compris en dollars.

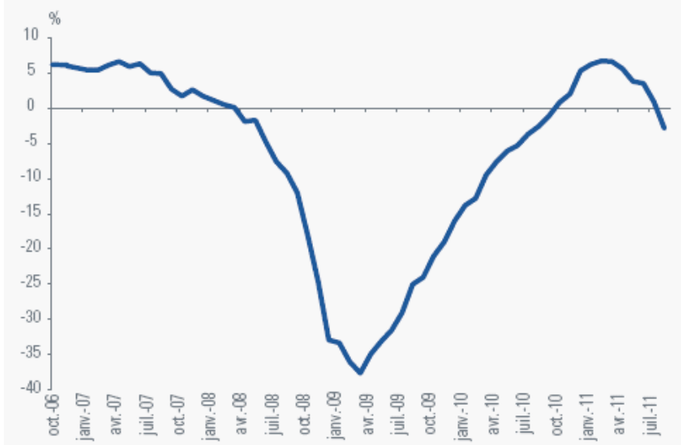
LES DÉPÔTS AUPRÈS DE LA BCE REFLÈTENT LA TENSION SUR LE MARCHÉ INTERBANCAIRE



Source : BCE

Les perspectives économiques apparaissent médiocres pour l'Europe en 2012, une année marquée par des efforts particuliers de réduction des déficits publics. La crise financière pèse sur les indices de confiance des consommateurs, mais les ressources d'épargne de beaucoup de ménages européens leur assurent des moyens pour maintenir leur consommation face à un contexte plus difficile. Quant aux entreprises, elles sont confrontées à un environnement plus incertain mais souvent atténué par la diversification géographique.

CONFIANCE DES INDUSTRIELS (ZONE EURO)



Source : Commission européenne

ÉCONOMIE MONDIALE : UN MODÈLE QUI CHANGE

Le poids des économies émergentes dans l'économie mondiale sera bientôt égal à celui du monde développé, une situation sans précédent, aux ramifications complexes. Une économie mondiale qui croît à un rythme de 4% environ constitue un environnement favorable pour les pays développés. Leurs exportations nettes vers le monde émergent ne sont toutefois qu'une fraction de leur propre demande interne ; on ne saurait donc en attendre une contribution directe majeure à leur croissance, en dehors des secteurs directement concernés (équipements, infrastructures).

La contribution décisive est attendue à travers les profits des entreprises des pays développés installées dans le monde émergent. Elles développent leur base géographique et gagnent un moteur supplémentaire de croissance. L'exemple de Pernod montre bien les enjeux : la société tire actuellement 37% de ses ventes des pays émergents (38% de ses bénéfices). Ils constituent sa première exposition géographique et son activité y est en progression de 19% sur un an. C'est bien un nouveau modèle qui se constitue, fondé sur un large apport de capitaux du monde développé (et de plus en plus du monde émergent lui-même), notamment via les investissements des entreprises.

Le monde émergent suit son propre modèle et la situation diffère aujourd'hui nettement de celle de 2008. A cette époque, l'environnement financier avait provoqué l'arrêt des investissements directs et les conséquences avaient été sérieuses pour les pays émergents, par ailleurs victimes de la baisse de leurs exportations. D'autre part, les échanges avec le monde développé à l'époque dominaient encore les échanges du monde émergent, se traduisant par une dépendance élevée à l'égard de la conjoncture des pays développés. Cette dépendance existe encore, mais avec la progression rapide des échanges à l'intérieur de la zone son degré s'est atténué et la stabilité de la croissance des émergents devrait s'en trouver confortée.

ÉMERGENTS

Les politiques monétaires ont partout (Asie et Amérique latine) été restrictives devant la hausse de l'inflation et la forte hausse du crédit (notamment dans l'immobilier) avec l'objectif de tempérer une croissance devenue trop forte après les programmes de relance de 2009. Ce réajustement entraînera à l'horizon 2012 une croissance à la fois mieux équilibrée et toujours substantielle. Les banques centrales resteront vigilantes, mais une certaine détente monétaire devrait se manifester. La décision toute récente de réduire les taux au Brésil de 0,5% (à 12%) pourrait annoncer cette tendance.

DES ATOUTS OUBLIÉS

Les anticipations de croissance ont été révisées en nette baisse, mais, en dehors des questions de dette souveraine, la situation apparaît plus saine qu'en 2010 (endettement privé, système bancaire aux Etats-Unis). Le retour de certains indicateurs à leurs niveaux de l'été 2009 correspond moins aux tendances fondamentales (médiocres sans plus) qu'à la dégradation de la confiance, avec le risque

Croissance, une remise en cause ?

du caractère auto-réalisateur qui l'accompagne. Les mesures de relance ont pris fin (aides à l'automobile) et l'énergie du premier rebond de l'activité est retombée, un schéma présent dans beaucoup de cycles.

Les sources de la croissance n'ont pas disparu dans les pays développés. Après une première étape de désendettement des ménages, le coût de la dette (et la faible rémunération de l'épargne) vient réduire l'urgence d'un nouvel effort pénalisant les dépenses alors que le revenu connaît une lente progression. De plus, les ménages devraient bénéficier des effets d'une croissance plus faible sur les prix des matières premières, d'un environnement stable (ou stabilisé) sur l'emploi et le pouvoir d'achat où la consommation se maintiendra, un signe essentiel pour les entreprises. La remise en ordre des finances publiques affectera la croissance mais les modalités des programmes de réduction ont leur importance. La logique n'est d'ailleurs pas univoque et l'annonce de plans sérieux et crédibles de réduction des déficits est un facteur clé pour la stabilisation des conditions financières, la confiance des entreprises et celle des consommateurs. Cherchant à accompagner les politiques budgétaires, les banques centrales continueront sur la voie de taux d'intérêt très bas (nominaux et réels). Le recours à des méthodes non conventionnelles n'est pas exclu, notamment de la part de la Réserve fédérale.

La fragilité de la dynamique de croissance dans les pays développés est moins liée aux ressorts habituels d'un retournement (hausse des taux d'intérêt, stocks, excès d'optimisme) qu'à la perception des risques liés à l'environnement actuel, au sentiment d'inefficacité des outils de la politique économique ou encore au doute sur la volonté de s'en servir.

En montrant ses limites, la construction monétaire européenne appelle moins un constat d'échec que la nécessité d'une nouvelle étape qui la rende plus solide. Les échéances des mois à venir ne peuvent que mettre en évidence cette nécessité. Renforcer l'intégration et la coordination entre pays membres est avant tout une décision d'ordre politique et la construction d'un cadre institutionnel plus fédéral peut paradoxalement bénéficier des turbulences où se trouve la zone euro.

Avertissement : Les données chiffrées, commentaires et analyses figurant dans cette présentation refl ètent le sentiment du Groupe Edmond de Rothschild et de ses filiales sur les marchés, leur évolution, leur réglementation et leur fiscalité, compte tenu de son expertise, des analyses économiques et des informations possédées à ce jour. Ils ne sauraient toutefois constituer un quelconque engagement ou garantie du Groupe Edmond de Rothschild ou de ses filiales. Tout investisseur potentiel doit se rapprocher de son prestataire ou conseiller, afin de se forger sa propre opinion sur les risques inhérents à chaque OPCVM et sur leur adéquation avec sa situation patrimoniale et personnelle. A cet effet, il devra prendre connaissance du prospectus simplifié de chaque OPCVM remis avant toute souscription et disponible sur simple demande au siège social de Edmond de Rothschild Asset Management ou sur le site edram.fr. Les données contenues dans cette fiche ne sont ni contractuelles, ni certifiées par les commissaires aux comptes. Ce document est exclusivement conçu à des fins d'information. Les chiffres cités ont trait aux années écoulées. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.

Edmond de Rothschild Asset Management
Septembre 2011

Activité buy & build des sociétés détenues par des fonds d'investissement européens

L'Amérique du Sud a le vent en poupe auprès des participations des fonds d'investissement européens qui mènent des stratégies de buy & build. Les conclusions de l'étude sur l'activité buy & build des sociétés détenues par des fonds d'investissement européens au cours du deuxième trimestre 2011, réalisée par Silverfleet Capital en collaboration avec mergermarket, sont présentées ci-après.

Principales conclusions

1. Le nombre et la taille des opérations de croissance externe menées en dehors d'Europe, en particulier en Amérique du Sud, pendant le trimestre sont parmi les principaux éléments qui ressortent de cette étude. Au vu des perspectives de croissance aujourd'hui peu attractives en Europe, les entreprises détenues par des investisseurs financiers ont sans surprise privilégié des acquisitions dans d'autres régions du globe. Cette tendance démontre aussi la capacité des fonds d'investissement à accompagner ce type de transactions.

2. Au deuxième trimestre 2011, le volume global des opérations de croissance externe est resté à peu près identique à celui du premier trimestre 2011, avec 77 acquisitions réalisées (contre 90 au T1 2011). La taille moyenne des opérations pour lesquelles un montant a été divulgué, a reculé au deuxième trimestre, à 69millionsd'euros au T2 2011 contre 126millions d'euros au T1 2011. On notera que ces chiffres intègrent cependant un certain nombre d'opérations de taille significative.

Commentant ces résultats, Neil MacDougall, Managing Partner de Silverfleet Capital, déclare : « Au deuxième trimestre 2011, les sociétés soutenues par des fonds d'investissement sont manifestement parvenues à obtenir des financements pour réaliser les « bonnes » opérations de croissance externe ; ce qui a contribué à soutenir le niveau de l'activité buy & build. A l'image d'une des entreprises de notre portefeuille qui a récemment étudié une acquisition potentielle à São Paulo, nous ne sommes pas étonnés de voir des entreprises brésiliennes et colombiennes figurer en bonne place parmi les cibles, à l'heure où les fonds d'investissement sont en quête de croissance ».

L'activité de croissance externe des fonds d'investissement européens en Amérique du Sud

Au deuxième trimestre 2011, sept opérations de croissance externe ont été réalisées en Amérique du Sud, soit près de 10 % de l'ensemble de l'activité en volume. On notera que ces acquisitions ont été initiées par des participations basées partout en Europe, plutôt que par des sociétés installées dans la Péninsule ibérique, comme c'était traditionnellement le cas auparavant. En outre, ces opérations ont porté à la fois sur le secteur des services et sur le secteur manufacturier, ce qui traduit sans doute la maturité croissante de plusieurs économies sud-américaines.

Parmi les transactions recensées, on peut citer :

- l'acquisition de la société colombienne Grupo EMI par Falck A/S, un groupe basé au Danemark et détenu par Nordic Capital ;
- l'acquisition par Industri Kapital

de la société brésilienne Pentec Industrial pour sa participation allemande Schenck Process; et
- les acquisitions des sociétés colombiennes Arseg, Pass et Clasi par Capital Safety Group, un groupe détenu par Arle Capital (anciennement connu sous le nom de Candover).

Volume et valeur des opérations de buy & build au deuxième trimestre 2011

L'activité en termes de croissance externe au second trimestre s'est maintenue au même niveau qu'au premier trimestre, continuant à suivre l'évolution du volume des opérations de fusions-acquisitions sur le marché mid-market européen :

Si les volumes sont restés stables, la taille moyenne des opérations de croissance externe a diminué au T2 par rapport au chiffre élevé constaté au T1 2011. Cela étant, la valeur moyenne des opérations pour lesquelles un montant a été communiqué sur ce deuxième trimestre (et sur le premier semestre au global) reste supérieure à celles de 2008, 2009 et 2010.

Parmi les opérations de taille significative qui illustrent cette tendance, on peut citer l'acquisition pour 300 millions d'euros de Bond Air Services, une entreprise offrant des services ambulanciers aériens, par le groupe Inaer Aviation détenu par KKR et Investindustrial, ainsi que l'acquisition de Banco de Confidence de Cambio au Brésil par Travelex, participation d'Apax Partners, pour une valeur d'entreprise estimée à 500 millions de dollars.

Depuis 2003, Silverfleet Capital, en association avec mergermarket, analyse les tendances de l'activité buy&build sur le marché du capital-investissement en Europe. Depuis 2010, Silverfleet Capital publie un rapport trimestriel en supplément de la revue annuelle.

Les données préparées par mergermarket n'incluent que les opérations de croissance externe effectuées par des sociétés dont plus de 30 % du capital est détenu par un fonds d'investissement. De plus, la valeur de la transaction prise en compte doit dépasser 5 millions d'euros ou le chiffre d'affaires de la société cible doit dépasser 10 millions d'euros. Enfin, l'acquéreur, la cible ou le vendeur doit être une société européenne.

Les données trimestrielles sont sujettes à évolution en fonction des données publiées. Les chiffres originaux pour le premier trimestre 2011 étaient de 76 opérations de croissance externe (à comparer à 90 après mise à jour) et une valeur moyenne pour les transactions pour lesquelles un montant a été communiqué de 137 millions d'euros (à comparer à 126 millions d'euros après mise à jour).

Silverfleet Capital
www.silverfleetcapital.com

silverfleet capital

adae 15 ans

Le Petit Déjeuner des 15 ans de l'ADAE

Mardi 18 octobre 2011

08H00 – 10H00
Accueil 07H45

Pavillon Ledoyen – 1 avenue Dutuit – 75008 – PARIS
(Parkings: sur place gratuit – Voiturier – M° : Champs Elysées – Clémenceau (ligne 1, 13)

À l'occasion de ses 15 ans, l'**ADAE**, Association des Dirigeants et Administrateurs d'Entreprise, a le plaisir de vous convier au petit déjeuner qu'elle organise sur le thème :

« Quelle est l'influence et le rayonnement des Entreprises Françaises dans le Monde des affaires d'aujourd'hui ?
Déclin ou redéploiement…? Et qu'en sera-t-il demain ?»

Avec notre prestigieux invité

Jacques ATTALI

Écrivain et Président de PlaNet Finance

Professeur, écrivain, conseiller d'Etat honoraire, conseiller spécial auprès du Président de la République de 1981 à 1991, fondateur et premier président de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement à Londres de 1991 à 1993, Jacques Attali (www.attali.com) est maintenant président de A&A, société internationale de conseils, (www.attali-associes.com) spécialisée dans les nouvelles technologies, basée à Paris, et président de PlaNet Finance (www.planetfinance.org), Organisation de Solidarité Internationale spécialisée dans le développement de la microfinance. PlaNet Finance est la plus importante institution mondiale de soutien a la microfinance. Elle conseille et finance le développement de la microfinance dans 80 pays.
Jacques ATTALI a été notamment nommé Président de la Commission pour la libération de la croissance française par le Président de la République depuis le 30 aout 2007.
Selon le Magazine Foreign Policy (Mai/Juin 2008), Jacques Attali est l' « un des cents intellectuels les plus importants du monde ».

- Nombre de places limité -

Conditions et Inscriptions obligatoires sur le site à l'adresse :
http://www.adae.asso.fr/agenda.php

Association des Dirigeants & Administrateurs d'Entreprise
www.adae.asso.fr – contact : adae@adae.asso.fr - adresse postale : MDE – à l'attention de l'ADAE – 70, rue Cortambert – 75116 PARIS

accenture

High performance. Delivered.

GOUVERNANCE, RISQUE & CONFIRMITÉ

La gestion des risques s'impose comme une priorité pour les dirigeants d'entreprise

La gestion des risque, jusque là essentiellement considérée comme un levier de gestion de crise, suite à la crise financière mondiale de 2008, est aujourd'hui inscrite à l'agenda des dirigeants d'entreprise comme un facteur clé de compétitivité. C'est ce que révèle une nouvelle étude mondiale d'Accenture (NYSE : ACN). Ce rapport, intitulé Risk Management as a Source of Competitive Advantage and High Performance, Accenture 2011 Global Risk Management Study, est basé sur une enquête quantitative et qualitative, destinée à évaluer les progrès réalisés par les entreprises dans ce domaine depuis la précédente édition, en 2009.

Il y a deux ans, 85 % des dirigeants interrogés jugeaient insuffisant l'alignement entre la fonction de gestion des risques et la stratégie de leur entreprise. Cette nouvelle étude montre que des avancées significatives ont été réalisées sur ce point : 85 % des 397 participants déclarent que le risque est devenu de fait un vecteur d'avantage compétitif pour leur entreprise. Près d'un sur deux (49 %) estime que la gestion des risques favorise la croissance sur le long terme, et 48 % qu'elle contribuera, à l'avenir, à une rentabilité durable.

Malgré des investissements conséquents destinés à optimiser la fonction de gestion des risques, les dirigeants considèrent que leur entreprise affiche toujours un niveau élevé d'exposition au risque. Selon eux, les améliorations apportées n'ont pas encore porté leurs fruits. Plus de la moitié (52 %) des répondants déclarent que leur entreprise a investi au moins 25 millions de dollars dans les fonctions de gestion des risques depuis 2009, et 10 % plus de 250 millions de dollars. Malgré cela, 83 % affirment que leur entreprise devra procéder à de nouveaux investissements au cours des deux prochaines années pour faire face à la volatilité des marchés, mais également à la complexité grandissante et à la multiplication des risques : difficultés logistiques ou opérationnelles, nouvelles réglementations, enjeux d'image, de fraude financière et de cyber-criminalité.

En outre, pour plus de 80 % des répondants, la volatilité et la complexité croissantes de l'environnement économique et financier ont hissé la gestion des risques au rang des fonctions clés de l'entreprise.

Ainsi, 67 % des dirigeants interrogés déclarent que leur entreprise a mis en place un programme de gestion des risques d'entreprise (ERM), et 15 % qu'elle envisage de le faire dans les deux ans.

L'étude montre par ailleurs que la gestion des risques compte désormais parmi les priorités du management et bénéficie d'une meilleure intégration dans les processus de décision de la direction. Près de la moitié (45 %) des entreprises ayant participé à l'étude disposent aujourd'hui d'un directeur du risque, contre seulement 33 % deux ans auparavant ; près d'un répondant sur quatre (23 %) déclare que le risque relève désormais de la responsabilité du directeur général (CEO), contre 13 % précédemment, et pas moins de 79 % indiquent que la personne en charge de la gestion du risque est directement rattachée au directeur général.

« Les entreprises les plus performantes ne se contentent pas d'améliorer leur gestion des risques : elles utilisent cette fonction pour se forger un avantage compétitif, en l'intégrant à l'ensemble des processus décisionnels et en l'incluant dans la planification stratégique pour évaluer sciemment le rapport bénéfice risque des prises de position du management, explique Aliette Leleux, responsable de l'activité Risk Management d'Accenture France Benelux. Lorsqu'elles étudient des opportunités, les entreprises disposent désormais d'une vision plus claire des avantages et inconvénients potentiels. Ainsi, les dirigeants sont mieux préparés pour élaborer des plans d'urgence permettant de réagir avec efficacité lorsqu'un risque se concrétise ».

Malgré des progrès réels, seules 10 % des entreprises représentées dans l'étude ont pu être classées parmi les « Champions du risque », définis par Accenture comme les organisations dotées de capacités de gestion de risque perfectionnées. Selon Accenture, ces Champions du risque font preuve d'une grande efficacité dans leurs aptitudes à gérer, à l'échelle de l'entreprise et de manière intégrée, leurs risques pour acquérir un avantage compétitif en repensant les processus décisionnels existants : stratégie, prévisions d'investissement et gestion de la performance.

Dans une très large mesure, les entreprises identifiées comme exemplaires en matière de gestion des risques sont plus nombreuses à considérer que cette fonction apporte des bénéfices importants à l'organisation, notamment au travers d'une réduction des pertes liées aux opérations, aux créances et aux marchés (74 % des « Champions » contre 34 % pour les autres). Elles institutionnalisent également plus fréquemment une culture de gestion de risque dans toute l'organisation (69 % des « Champions » contre 36 % pour les autres).

Toutes les entreprises interrogées s'accordent toutefois à penser que les cinq principaux défis à relever d'ici deux ans par leur fonction de gestion des risques seront : la réduction des coûts, l'alignement de la gestion du risque avec la stratégie globale de l'entreprise, l'adaptation aux exigences réglementaires, l'amélioration des processus de modélisation et de gestion des risques, et la gestion des données relatives aux risques.

A propos de l'étude

L'édition 2011 de l'étude mondiale d'Accenture sur la gestion des risques s'appuie sur une enquête quantitative menée en ligne auprès de cadres dirigeants impliqués dans la gestion des risques de leur entreprise. Les 397 entreprises du panel représentent dix secteurs d'activité différents, essentiellement réparties en Europe (30 %), Amérique du Nord (31 %), Amérique latine (18%) et Asie-Pacifique (19 %). Près de la moitié d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 milliards de dollars, un quart se situe entre 1 milliard et 5 milliards de dollars, et un quart entre 500 millions et 1 milliard de dollars.
Au-delà des éléments recueillis en ligne, les conclusions de l'étude tiennent également compte de l'opinion d'un certain nombre de dirigeants interrogés de façon plus approfondie dans le cadre d'entretiens spécifiques. Ces entretiens ont permis d'étayer certaines problématiques clés et de faire le point sur les enseignements tirés et les perspectives envisagées par les leaders de chaque secteur. Ces réflexions sont également présentées dans le rapport d'étude.

A propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience, son expertise, ses capacités de recherche et d'innovation, développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance. Avec plus de 223.000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 21,6 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2010.

www.accenture.com/fr

GOUVERNANCE, RISQUE & CONFIMITÉ

Le système décisionnel, clé et accélérateur de la mise en conformité avec Solvabilité II

Par Geoffroy d'Hardemare, Directeur Conseil en charge du secteur Assurance, KEYRUS

Début 2013, la directive Solvabilité II entrera en application, obligeant les compagnies à s'assurer que leur fonds propres sont suffisants au regard du risque qu'elles supportent. Solvabilité II exige d'elles non seulement une modélisation des risques mais aussi une traçabilité complète de l'information et des systèmes et processus servant à produire cette information. A 18 mois de l'échéance, les outils décisionnels deviennent incontournables pour respecter les délais et obtenir l'agrément de l'Autorité de Contrôle Prudentiel.

Depuis l'adoption du texte final de la directive Solvabilité II en avril 2009 jusqu'à l'annonce des résultats de la 5ème étude quantitative d'impact (QIS5) en mars 2011, les compagnies d'assurance et de réassurance ont davantage concentré leurs efforts sur la modélisation financière que sur le calcul du risque d'assurance et des provisions sur le long terme. Pour prendre en compte l'exigence de Solvabilité II dans ce domaine, ainsi que dans celui de la gestion du risque opérationnel, elles ont besoin d'une information de qualité et d'historiques, sachant que toute cette information doit, selon les termes de la directive, être tracée et digne de foi.

On sait que le régulateur, en l'occurrence l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), portera plus son attention sur l'auditabilité des modèles, sur la documentation et sur la qualité des données que sur le degré de sophistication de la modélisation elle-même. C'est notamment le cas pour les compagnies ayant opté pour un modèle interne complet (basé sur leur structure de risque spécifique) ou un modèle hybride.

Le respect du calendrier de validation impose maintenant aux entreprises de passer à l'action rapidement si elles veulent mener à bien les chantiers décisionnels incontournables pour démontrer la conformité de leurs processus de calcul et de consolidation du risque ainsi que de leur reporting réglementaire.

« Pour prendre en compte l'exigence de Solvabilité II, les compagnies d'assurance et de réassurance ont besoin d'une information de qualité et d'historiques ».

Une information centralisée et homogène

Pour réaliser leurs calculs de provisions et établir leurs états de reporting, les compagnies d'assurance doivent s'appuyer nécessairement sur des données pertinentes, exhaustives et précises. Nous constatons chez nos clients que, si l'information existe, elle est rarement complète et même rarement totalement connue, du fait de sa dispersion entre les différentes branches d'une même compagnie et ses multiples partenaires.

En outre, la logique de silo – le plus souvent par type d'activité – est un frein que nous rencontrons dans la plupart des entreprises du secteur. S'y ajoutent, pour nombre d'entre elles, des problématiques d'hétérogénéité des systèmes et formats de données d'un pays à l'autre. La centralisation, la réconciliation et l'homogénéisation des informations, typiquement dans un entrepôt de données ou data warehouse, permet de dépasser ces difficultés. Cependant, la mise en place d'une telle base ou l'adaptation d'un data warehouse existant aux exigences de Solvabilité, doit nécessairement s'appuyer sur une politique de qualité et de traçabilité de données.

La qualité des données est cruciale

Les outils de qualité de données du marché permettent, après définition des données requises, de vérifier qu'elles existent, de tester leur qualité initiale (profiling), de définir la cible à atteindre et de mettre en place des processus automatisés pour produire des données conformes et suivre en continu la qualité des informations.

Les projets de qualité de données peuvent être extrêmement longs et complexes. Dans le cadre d'un chantier Solvabilité II, pour des raisons de délai, nous recommandons d'en limiter le périmètre aux informations nécessaires et suffisantes pour le calcul des provisions et la publication des états de reporting réglementaire. Dans un deuxième temps, l'entreprise pourra facilement étendre sa démarche qualité à d'autres types de données.

Les processus de traçabilité doivent être industrialisés

« Le système d'information décisionnel permet de répondre à d'autres exigences fondamentales de Solvabilité II, en matière de gouvernance et de pilotage du risque opérationnel, d'inventaire d'assurance et, bien sûr, de reporting ».

Si la qualité des données est cruciale pour la fiabilité des calculs de provision et la conformité du reporting, leur traçabilité est déterminante pour obtenir la validation du régulateur. Tous les assureurs travaillent avec des co-assureurs, des réassureurs, ont parfois des gestions déléguées et autres formes de collaboration avec des tiers. Toute l'information n'est donc pas présente en interne. Pour consolider son risque global, l'entreprise doit pouvoir non seulement rapatrier ces données, mais aussi être capable de prouver leur provenance ainsi que les transformations qu'elles ont subies depuis leur création. Elle doit également être en mesure de dire précisément dans quels calculs et éléments de reporting ces données sont utilisées. Des solutions du marché, dont certaines sont déjà largement utilisées par les actuaires pour les calculs de provisions, permettent d'industrialiser et documenter cette démarche de traçabilité de bout en bout.

Au-delà de la qualité et de la traçabilité de l'information, le système d'information décisionnel permet de répondre à d'autres exigences fondamentales de Solvabilité II, en matière de gouvernance et de pilotage du risque opérationnel, d'inventaire d'assurance et, bien sûr, de reporting. La fréquence accrue des inventaires d'assurance oblige une industrialisation de la collecte, des calculs et du paramétrage qui permettent de définir les provisions. Le bénéfice pour les compagnies dépasse la simple capacité à produire plus rapidement les états d'inventaires. Ces travaux d'industrialisation et d'automatisation, entrepris dans le cadre de la mise en conformité avec la nouvelle directive, contribuent de fait à leur performance future en renforçant leur capacité à tarifer les garanties, suivre l'évolution des sinistres et contrôler leurs risques.

L'urgence se fait sentir sur le reporting réglementaire

La production du reporting réglementaire est une dimension essentielle de la réforme. Le nombre d'états (70) prévus par la directive, l'obligation de les produire pour chaque filiale et chaque branche et de les consolider, en font un chantier majeur pour toutes les compagnies. Pour produire ce reporting il faut, comme nous l'avons dit, des données préalablement préparées, tracées et historisées, mais aussi des outils de présentation et d'archivage des états publiés. Enfin, il est nécessaire d'avoir des processus de validation par les différents niveaux de responsabilité (workflow) pour chaque étape avant la publication définitive.

La plupart des compagnies ont du retard sur ce chantier, beaucoup ayant misé sur le report de l'entrée en vigueur de Solvabilité II. La date cependant n'a pas été modifiée et il devient urgent d'avancer dans la formalisation de la production attendue par le régulateur dès 2013. Une entreprise qui ne serait pas à même de produire son reporting, même si elle remplit les conditions exigées sur le volet calcul des fonds propres, se met en difficulté. Cela explique que nous soyons actuellement sollicités pour mettre en œuvre le volet reporting.

Des investissements incontournables mais porteurs

« Ce qui freine les projets aujourd'hui, c'est la difficultés des entreprises à rassembler et consolider l'information ».

La principale difficulté que nous rencontrons, et que les compagnies rencontrent, ne concerne pas la production et la mise en forme des états : les solutions de reporting des éditeurs spécialisés du marché offrent toutes les fonctionnalités nécessaires, une assurance de conformité avec les exigences du régulateur et, ce qui n'est pas à négliger pour l'avenir, une veille réglementaire. Ce qui freine aujourd'hui les projets, c'est fondamentalement la difficulté des compagnies à rassembler et consolider l'information, ainsi que le manque de préparation et de qualité des données.

Il est clair aujourd'hui que les compagnies auront la plus grande difficulté à satisfaire leurs obligations de reporting, et plus largement les exigences de Solvabilité II, sans investir dans le décloisonnement des silos, la centralisation des informations et la qualité des données. Solvabilité II, qui a déjà provoqué un certain nombre rapprochements dans le monde de l'assurance en France, est incontestablement l'occasion de réaffirmer ces principes qui constituent la base de tout système décisionnel et qui conditionnent la capacité des compagnies à piloter leur activité et leur risque.

Geoffroy d'Hardemare, directeur conseil spécialiste du secteur Assurance au sein de Keyrus, intervient depuis plus de 15 ans pour aider les entreprises à se doter de solution de pilotage, de pilotage technique et de contrôle de gestion. Il a conduit plus d'une vingtaine de missions sur des grands programmes, des cadrages et schémas directeur.

www.keyrus.fr

Le temps, c'est de l'argent !

Septembre : tout le monde est à nouveau sur le pont, occupé à analyser les résultats de l'été, à revoir les projections de fin d'année, et à commencer à travailler d'arrache-pied sur le budget de l'année prochaine. Mais avant de se plonger dans les chiffres, personne n'a échappé au compte-rendu de vacances entre collègues, autour de la machine à café, avec son lot d'anecdotes et d'aventures et de désillusions relatées avec plus ou moins de talent et de plaisir… et cette année plus que jamais, la météo a été au centre des conversations.

Il faut dire qu'il y avait de quoi. L'hiver avait déjà été exceptionnel, c'est-à-dire particulièrement froid et enneigé. Les températures en France en décembre ont été de 6,3°C sous les normales (la température moyenne à Orly en décembre est normalement de 4,8°C), certaines villes ont connu des records historiques de froid, la consommation d'énergie a aussi établi de nouveaux records pendant que la Bretagne retenait son souffle en espérant ne pas être victime d'un black-out, et les chutes de neige ont semé la panique un peu partout sur les routes et les aéroports, avec un coût estimé de 380 millions d'euros pour le seul secteur de la grande distribution. En fait, il fallait remonter 20 ans en arrière pour trouver globalement une année aussi froide.

Les sacs à sapin venaient à peine de disparaître des trottoirs des villes qu'on commençait à changer d'univers météo. Le printemps lui aussi avait été exceptionnel, avec 2 mois ininterrompus au-dessus des normales saisonnières, un déficit de précipitations qu'on n'avait pas connu depuis 1959, et le 2ème mois d'avril le plus chaud depuis 1900, avec une température moyenne supérieure de 4°C aux normales saisonnières… c'était l'été avant l'heure, et les ventes de produits traditionnellement consommés en été s'étaient envolées : +5% à 15% pour les boissons, +45% pour les glaces, ou plus anecdotique +55% sur les insecticides. Même chose pour les produits solaires, les cosmétiques, les conserves de thon et de maïs, au détriment des féculents, des plats cuisinés, des pâtisseries et du chocolat, les lapins de Pâques luttant sous la chaleur pour garder leurs formes dans les rayons ou les coffres de voitures… En Avril, les écarts par rapport à la consommation normale avaient atteint des sommets. D'autres secteurs d'activité furent affectés, à commencer par celui de l'énergie, ou du textile. Un peu partout, il a fallu ajuster au plus vite les productions, vérifier les stocks, et l'agilité des chaînes de distribution a été mise à rude épreuve.

Puis l'été est arrivé, le temps des vacances, enfin ! Dès le 2 juillet, on relevait un premier pic de 345 km de bouchons, suivi de pics à 400, puis à 650 km, le prix à payer pour aller profiter du soleil et de la plage… mais on a vite déchanté, car la météo était tout sauf estivale. Le mois de Juillet a été exceptionnellement froid, marquant d'autant plus les esprits que Juillet 2010 avait été exceptionnellement chaud. Dans la semaine du 18 au 24 juillet, les températures maximales ont été de 5,1°C inférieures à celles de 2010, avec un déficit de 35% d'ensoleillement ! On pouvait sortir les p'tits mouchoirs du côté du Cap Ferret avec un seul jour de beau temps sur cette même semaine… et août est arrivé, avec des températures supérieures de 2°C à celle de 2010, un surplus d'ensoleillement de plus de 20%, et un pic de bouchons de 800 km le 13 août… Au final, c'est un été globalement moins favorable que les années précédentes, avec des températures maximales estivales de 1,1°C inférieures aux normales, et un ensoleillement de 10% inférieur. En fait, les anomalies météo cumulées sur la période printemps-été sont quasiment négligeables, les effets très positifs du printemps étant pratiquement intégralement compensés par les impacts négatifs de l'été. Mais qu'on ne s'y trompe pas, le bilan des effets de la météo sur les ventes des produits de consommation notamment n'est pas financièrement aussi neutre pour les entreprises qui n'ont pas réussi à profiter de la météo favorable et n'étaient pas préparées à absorber les effets d'une météo défavorable. Seules les entreprises « météo-agiles », celles qui intègrent l'impact météo dans le pilotage opérationnel et financier, ont pu profiter à plein du printemps, et limiter la casse durant l'été. Dans ces entreprises, l'analyse des tableaux de bord de performance n'a pas posé de problème ni aux opérationnels, ni aux financiers, la part de la performance liée à la météo apparaissant clairement.

Pour les autres, celles qui continuent à subir la météo comme une fatalité, le retour de vacances est plus pénible. Difficile de comparer les performances 2010 et 2011 des premiers trimestres… L'entreprise est-elle plus ou moins performante que l'an passé ? Comment expliquer l'écart par rapport au budget ? Quelle est la part de la performance véritablement due aux employés ? Quelle aurait été la performance à météo constante ? Quand on peine à expliquer la performance passée, on imagine la difficulté à se projeter vers l'avenir… On imagine aussi l'agitation et le stress autour de la machine à café dans la plupart des entreprises, quand cette même météo, non contente d'avoir rendu la lecture de la performance illisible, a aussi divisé les employés vacanciers entre aoutiens heureux et bronzés (mais stressés à l'idée d'affronter les tableaux de chiffres qu'ils ne comprennent pas), et juilletistes blancs et frustrés. Dans la plupart des entreprises… mais pas dans toutes ! Car il y a des juillettistes, certes blancs, qui ont une toute autre histoire à raconter… En particulier ceux qui ont réservé leurs vacances chez Pierre et Vacances, Maeva, Marmara, Sunelia ou encore Siblu villages, et qui ont souscrit une garantie soleil !

Qu'est-ce qu'une garantie soleil ? En échange d'une prime, le bénéficiaire de la garantie reçoit un montant qui compense les frais de séjour si le nombre de jours de mauvais temps dépasse un certain seuil. La formule varie un peu d'un opérateur à l'autre, mais le principe reste le même. Chez Pierre et Vacances, la prime est incluse dans un pack qui comprend l'assurance annulation, et l'indemnisation est de 150 euros à partir de 4 jours de mauvais temps par semaine de vacances. Chez Sunelia, l'assurance est offerte, et le payout est de 200 euros si tous les jours il fait mauvais. D'autres formules vont jusqu'à compenser 300 euros au-delà de 5 jours sans soleil. Dans toutes les formules, une belle journée est une journée durant laquelle le soleil brille au total au moins deux heures entre 10 heures et 18 heures. Le monitoring quotidien est assuré par METNEXT qui mesure l'ensoleillement et transmet les données à l'assureur. En cas de déclenchement du seuil, l'assuré reçoit automatiquement un chèque à son retour de vacances, sans qu'il ait à faire une quelconque démarche. Cette année, 20% des vacanciers ayant souscrit un contrat ont été indemnisés, et ont pu s'en vanter auprès de leurs collègues !

La démarche est intéressante. Quel est le risque principal auquel le futur vacancier est soumis lorsqu'il réserve ses vacances en bord de mer ? Un risque météo ! En particulier, le risque qu'il n'y ait pas de soleil durant la ou les semaines pour lesquelles il sera sur place. En bon gestionnaire, il décide de couvrir ce risque avec un produit dérivé climatique qui à défaut de lui fournir le soleil manquant génère un flux de trésorerie compensatoire lui permettant de retrouver le sourire, et de se payer de nouvelles vacances à une date ultérieure. Et ça marche ! Les choses sont-elles si différentes, s'agissant de la gestion d'une entreprise évoluant dans un secteur météo-sensible ? Non, bien entendu. Les gestionnaires qui intègrent la météo dans le pilotage opérationnel et financier de leur activité le savent déjà. Nul doute que les juilletistes qui ont trouvé un chèque de leur assureur au retour de vacances sont déjà en train d'étudier la meilleure manière de faire bénéficier leur entreprise de leur expérience estivale très enrichissante…

Jean-Louis Bertrand
Professeur de Finance, ESSCA EM
Consultant en Gestion des Risques Climatiques, METNEXT

Solvency II : et si les assureurs transformaient la contrainte réglementaire en opportunité de développement pour leurs activités “gestion d’actifs” ?

Par François Pichon, Directeur Marketing Europe de l’Ouest de SimCorp

Selon les derniers chiffres publiés par plusieurs cabinets d’analystes internationaux, les compagnies d’assurance consacreront 40% de leurs investissements pour la mise en conformité à Solvency II de l’infrastructure informatique et à l’amélioration de la qualité des données.

Au niveau de la gestion d’actifs, l’application de cette réglementation impose en effet de répondre à trois challenges technologiques : la gestion des données (ex. prix de marché, rendement des bonds et equities, informations détaillées sur les dérivés…), l’exécution des processus métier (…) et le partage d’informations entre les différents intervenants.

Les compagnies d’assurance sont tout d’abord confrontées à une multiplicité de systèmes applicatifs, la plupart dotés de leur propre base de données qui utilise des formats spécifiques. Pour appliquer Solvency II, elles vont devoir disposer d’une informatique capable de gérer cette diversité de données tout en en assurant la qualité (intégrité et fiabilité de la donnée, pas de données manquantes…) et la sécurité (sécurité d’accès aux données, traçabilité des modifications de données, etc.).

Second défi – et donc objet d’investissement technologique : automatiser les processus métier de gestion d’actifs pour les rendre plus fiables, traçables et adaptés à la conduite d’éventuels audits et en même temps, pouvoir les exécuter plus rapidement sinon en temps réel (avec notamment la mise en place du STP).
Enfin, la gestion d’actifs faisant intervenir plusieurs profils de collaborateur (actuaires, acteurs métier et équipes informatiques) et plusieurs entités de la compagnie d’assurance, il est important de décloisonner les silos entre ces différents départements et acteurs afin que tous accèdent aux mêmes informations et données - même si la vue finale qu’ils auront des données sera différente selon leur fonction et leurs actions. L’infrastructure informatique devra donc garantir une consolidation des données en central et en même temps des accès sécurisés et orientés métier à ces données.

Sans compter la nécessité d’intégrer le système de gestion d’actifs au système d’information global pour que tout soit en conformité avec Solvency II…
On comprend donc aisément l’importance que peuvent recouvrir la part des dépenses informatiques dans les budgets des assureurs. Et l’impasse ne pourra pas être faite, la mise en œuvre de Solvency II conditionnant la pérennité de nombreuses compagnies d’assurance dans un contexte où la capacité d’anticipation de cataclysmes comme les attentats du 11 septembre est déterminant.

Mais s’arrêter là serait par trop limitatif. Outre l’exercice de mise en conformité, l’application de la réglementation peut tout à fait être envisagée comme une opportunité de développer les activités assurancielles de gestion d’actifs en offrant un avantage concurrentiel important.

Par exemple, une société peut proposer à ses clients d’intégrer dans les reportings des données clés sur le taux d’exposition au risque pour chaque actif souscrit. Elle est aussi en mesure de répondre rapidement lors d’un calcul d’une position demandée par une entreprise, jouant ainsi en faveur de la satisfaction et la fidélisation de ses clients.
En effet, les entreprises peuvent en profiter pour repenser la gouvernance de leur gestion d’actifs afin d’être en mesure d’assimiler n’importe quelle contrainte réglementaire à venir, imaginer de nouveaux instruments financiers ou encore proposer des services à valeur ajoutée à leur client.

Pour mettre en œuvre ces différents chantiers, les assureurs ont commencé à se mettre en quête de solutions logicielles offrant l’ensemble des fonctionnalités requises (data sourcing et extraction, nettoyage et vérification des données, normalisation de l’archivage, calcul des taux d’exposition aux risques, analyse des données, présentation des résultats au sein un même environnement…) en proposant une architecture unique et intégrée avec un référentiel de données centralisé.

Toutefois, à ce jour, aucune solution n’est complètement “Solvency II – ready” ; mais cela ne saurait tarder. Beaucoup vont prochainement inclure des fonctionnalités complémentaires afin d’assurer la conformité totale avec les processus imposés par la réglementation. Certains éditeurs travaillent par développements spécifiques, d’autres - dont SimCorp - éditent régulièrement des nouvelles versions de leurs solutions qui requièrent ensuite un simple paramétrage de la part des utilisateurs métier pour activer les nouvelles fonctions.

Restera ensuite à définir la feuille de route à suivre par les équipes “gestion d’actifs” pour garantir une bonne gouvernance dans le contexte Solvency II : depuis la définition des workflows et ressources associées pour respecter la règlementation jusqu’à la fixation du plan opérationnel (rétroplanning, budgets, affectation des tâches auprès des équipes…), en passant par l’établissement des responsabilités au sein des équipes, la conduite d’études d’impact pour savoir comment opérer le SCR annuellement et le MCR de manière trimestrielle, le choix du modèle de calcul de risques, l’information des autorités de marché, ou encore la détermination des fonctions mises en œuvre (gestion du risque, actuaire, mise en conformité et audit interne, etc.).

L’ensemble de ces étapes contribuera à diffuser la culture de type ERM (Enterprise Risk Management) instillée par les nouvelles contraintes réglementaires au sein de la gestion d’actifs. En appliquant Solvency II, le risque associé aux produits financiers risqués et exigeants en capital sera mis en évidence, pouvant potentiellement être pris en compte par d’autres départements. Il peut aussi entrainer une modification significative des prix pratiqués et une refonte de la nature des portefeuilles avec une profitabilité à la hausse des produits proposés.

www.simcorp.com

Mettez un LinX
dans votre
Supply Chain !

Corporate LinX

Dématérialisation et financement de la Supply Chain

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

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

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

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

Corporate LinX – France & UK
Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

www.corporatelinx.com
email : contact@corporatelinx.com

Création : www.lauredruoy.fr

La dématérialisation des factures ne tient pas du plaisir solitaire

La dématérialisation ne peut pas se concevoir que pour les seuls intérêts du donneur d'ordres. Il ne peut plus se contenter d'imposer la dématérialisation à ses fournisseurs. Aujourd'hui la Supply Chain s'entend comme un partenariat bilatéral dans lequel le fournisseur doit trouver son avantage. Si cette politique de partage d'avantages n'est pas appliquée, la dématérialisation passera de mode.

La dématérialisation apporte certains avantages indéniables. Cependant, ces politiques de dématérialisation sont fréquemment déclenchées par des donneurs d'ordres soucieux d'améliorer leur propre gestion interne. Dans ce cas, le fournisseur n'est que rarement consulté mais plutôt informé de manière parfois assez directive du besoin de se conformer aux spécifications de son D.O. Dans cette posture, seul le donneur d'ordres profite généralement des avantages de la dématérialisation.

Observons que la dématérialisation des commandes permet une gestion très efficace, 'just in time' de la Supply Chain dont chaque acteur bénéficie. La très large démocratisation de cette pratique s'illustre notamment dans les secteurs ; industrie, grande distribution et pharmacie.

Le propos du jour concerne surtout la dématérialisation des factures pour laquelle, le fournisseur subit plus qu'il ne profite. En effet, l'économie du coût du timbre apparait comme une maigre contrepartie pour se conformer au désir de dématérialisation du D.O. parfois onéreux et complexe. Le fournisseur doit accepter les contraintes techniques de la dématérialisation des factures clients. La normalisation des formats montre ses limites et un fournisseur peut devoir se conformer avec plusieurs formats selon les exigences et/ou les secteurs industriels de ses divers donneurs d'ordres. La lenteur de déploiement des politiques de dématérialisation des factures témoigne du peu d'enthousiasme fournisseur.

Aujourd'hui, la Supply Chain n'illustre pas une chaîne autour du cou des fournisseurs mais un ensemble de maillons solidaires dans cette chaîne. La dématérialisation contribue à réunir ces maillons en apportant vitesse et automatisation mais dont chaque partie doit trouver un avantage tangible.

Comment en faire bénéficier fournisseurs et sous-traitants ? Ces derniers ont besoin de visibilité pour anticiper leurs encaissements, l'échange électronique permet un accusé de réception et mieux une publication en ligne des statuts subis par la transaction. Cette publication en ligne s'organise avec un portail fournisseurs qui fournit information fiable et à jour.

Au-delà de visibilité et prévision de trésorerie, l'étape suprême pour fournisseurs, sous-traitants réside dans la capacité à demander du paiement avant la date d'échéance contractuelle. Demande également gérée par le portail fournisseurs en ligne.

Cette facilité longtemps cantonnée au Reverse Factoring, doit être proposée non pas seule mais au sein d'un bouquet de services fournisseurs. Services qui allient dématérialisation, automatisation, visibilité en ligne, archivage et…paiement anticipé. Cette combinaison gagnante est déjà utilisée par de grands groupes qui ont pris les devants et font profiter leurs fournisseurs de ces avancées relativement aisées à organiser. Elargissant le périmètre trop strict et contraignant du Reverse Factoring bancaire, les services fournisseurs se développent rapidement à l'initiative des donneurs d'ordres.

Ceci se traduit par une main tendue du donneur d'ordres vers ses fournisseurs, main tendue directement et sans intermédiaire. La banque n'est plus en charge de cette démarche mais demeure néanmoins un partenaire de cette Supply Chain. La prise en main du donneur d'ordres de sa/ses Supply Chain(s) lui permet de mieux suivre ce qui s'y passe, anticiper défaillance/faillite et y apporter des solutions durables. La banque est introduite dans la transaction lorsque le fournisseur demande du paiement anticipé. La banque profite d'un accès en ligne aux transactions dématérialisées et profite d'une gestion automatisée de l'opération.

Quoi de plus normal qu'un D.O. directement en charge de sa Supply Chain ? D'ailleurs, le climax de cette gestion directe lui permet de tirer un bénéfice financier conséquent pour organisation et gestion des services fournisseurs. Si le D.O. propose, le fournisseur dispose ! Ce dernier n'a nullement besoin de se déshabiller face à son D.O. Son besoin en paiement anticipé reste à sa discrétion et s'applique sans contrainte.

Aujourd'hui, il devient difficile au D.O. d'imposer la dématérialisation sans contrepartie significative pour le fournisseur. A l'instar du tango, on ne peut le danser seul, le fournisseur doit rejoindre la danse. On peut cependant prévoir la relation à 3 en y invitant le banquier. Le trio rassemble ses forces grâce à la dématérialisation et chacun en tire des avantages importants dans cette Supply Chain devenue collaborative.

Comment organiser/gérer cette dématérialisation à bénéfices multiples et communs ?

Fabien Jacquot

www.corporatelinx.com

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 ?

ateliers

plénières

exposants

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

La finance au quotidien
Finyear Partenaire presse de l'évenement

USF Le club des Utilisateurs SAP Francophones

Nouvelle norme N4DS :

Evolution ou Révolution ? Déclaration Dématérialisée des Données Sociales

Par Emmanuel Prevost , Directeur de Projets Veille Sociale - ADP

A compter du 1er janvier 2012, les entreprises feront leurs déclarations annuelles des données sociales 2011 sous la norme N4DS. La norme DADS-U a été revue en profondeur et s'adapte désormais aux nouveaux enjeux de la dématérialisation. Un changement de la norme légale française non sans effet que ce soit pour les organismes rayonnant dans l'écosystème social ou pour les entreprises elles-mêmes.

Une évolution majeure pour les organismes

L'adhésion de nouveaux organismes de Protection Sociale à la norme N4DS, comme par exemple le Pole Emploi ou la Mutualité Sociale Agricole, démontre leur volonté de mutualiser et de partager les informations de la Déclaration Dématérialisée des Données Sociales.
Même si au-delà de cette volonté, des particularismes et des demandes éloignées des processus de paie et de déclaration sociale perdurent.
A ce titre, les demandes d'informations introduites en mai 2011 dans la norme V01X06 par la DGFIP sur la délivrance d'actions gratuites, les stocks options … sont bien éloignées de la réalité de la gestion des données sociales. Les tentatives de création de nouvelles déclarations (la Déclaration Annuelle des Effectifs par Pôle emploi), de surcroît en format papier, paraissent incongrues dans ce grand mouvement de dématérialisation.

Une simplification réelle et …progressive

Il reste encore un long chemin à parcourir pour s'assurer de la cohérence des demandes de ces organismes pour lesquels la norme actuelle n'est pas encore complètement aboutie.
A titre d'exemple complémentaire, la Mutualité Sociale Agricole a obtenu de la Commission de la norme la création de rubriques particulières alors que la même information est déjà positionnée dans une structure commune à tous les organismes.

La simplification de la transmission des données reste encore à réaliser.
Par silotage des organismes et par maintien de certains organismes en dehors de la norme N4DS, les informations demandées aux entreprises sont redondantes. Faute d'un véritable référentiel commun à l'ensemble des organismes, les données recouvrent des sémantiques différentes.
Poil à gratter de la simplification et de la dématérialisation des données sociales, le Groupe ADP encourage les organismes à aller plus loin.

C'est déjà le cas pour la FFSA qui cette année a décidé de rejoindre la structure commune aux prévoyances et aux mutuelles et qui pour l'Agirc Arrco a pris le partie de simplifier le mécanisme des rémunérations versées à des tiers en affectant le régime Arrco de l'entreprise versant les rémunérations.

Des changements importants pour les entreprises

La norme 4DS modifie en profondeur la structuration des données (DADS-U : 669 rubriques pour 80 structures / N4DS : 668 rubriques dont 200 nouvelles découpées en 123 structures) et entraîne la suppression, l'ajout, la fusion, le déplacement de rubriques ainsi que de nouveaux contrôles plus longs et plus complexes.

Ces changements sont d'autant plus impactant que la déclaration annuelle reste une tâche lourde et anxiogène. Le phénomène est accentué par le fait que le gestionnaire est souvent seul à gérer cette déclaration, manque parfois d'expérience et assume de plus en plus souvent d'autres responsabilités.

7 entreprises sur 10[1] transmettent leurs déclarations 5 jours avant la date limite et pour 90% des entreprises, cette tâche est la première cause de surcharge en fin d'année.

Place à l'avenir avec la norme 4DS et une dématérialisation étendue des déclarations qui annoncent déjà de nouvelles pratiques que ce soit pour les organismes ou pour les entreprises. Nous sommes assurément au début d'une longue et inéluctable évolution des déclaratifs, une actualité passionnante s'ouvre devant nous.

[1] *Sources Enquêtes web ADP, 159 entreprises - février 2009 et avril 2010*

www.fr.adp.com

Et si la conquête de la jeune clientèle des banques commençait par un dialogue en ligne ?

par Florent de Saint Albin, Responsable Alliances chez Akio

Si vous aviez l'habitude de vous rendre dans une agence bancaire pour ouvrir un compte ou réaliser toute autre opération, ce n'est probablement pas le cas de la génération dite « Y » (née après 1980) qui ira spontanément à la rencontre des banques en naviguant sur la toile. Ces dernières sont-elles prêtes à leur répondre ?

Dans le cadre de leur stratégie de développement sur le segment des jeunes, les professionnels de l'industrie bancaire ne cessent d'innover et se livrent une farouche bataille afin de développer leurs parts de marché sur ce segment stratégique. En effet, particulièrement promoteur, ce segment permet aux banques d'accroître leurs marges en commercialisant des produits rémunérateurs. D'après une étude TNS Sofres, les moins de 25 ans pèsent déjà près de 40 % des ouvertures de compte, alors qu'ils ne représentent que 16 % de la population. Dans ce contexte, les stratégies marketing et relation client se positionnent au centre des modèles de développement. Les banques en ligne sont particulièrement bien placées pour répondre aux attentes des populations jeunes, en proposant un modèle organisationnel et un mode de communication en phase avec les usages de ce segment de clientèle.

Concrètement, le marketing bancaire a trois objectifs principaux : conquérir de nouveaux clients, assurer leur fidélisation à long terme et optimiser la rentabilité de chaque client en commercialisant, dans le temps, de nouveaux produits. Dans ce contexte, on comprend parfaitement que la relation entre la banque et son client doit se construire dès le plus jeune âge et être animée de manière très réactive là où se trouve le jeune client.... Sur la toile ?

Au-delà de la conquête, les banques doivent également penser à la fidélisation et à l'animation de leur portefeuille.
Particulièrement sensibles à une approche multicanale, les jeunes apprécient de pouvoir communiquer rapidement avec leur banque, au travers des flux Internet, téléphonie mobile, chat, etc. De leur côté, les banques, et en particulier les agences régionales, parient sur le modèle « banque en ligne » afin de freiner l'hémorragie de ce segment de clientèle, très souvent amené à se déplacer dans d'autres régions ou à l'étranger pour leurs études ou leur premier emploi. Même mobiles, ces jeunes clients resteront fidèles à leur banque puisqu'ils pourront tout gérer en ligne, quelque soit l'endroit où ils se trouvent physiquement.

Dans ce contexte et afin de proposer une relation client adaptée à une population jeune, les banques tendent désormais à jouer la carte du contact multicanal (email, chat, sms, web selfservice etc.) A ce niveau, il est important de préciser que cette tendance de fond a notamment été lancée par les banques en lignes pour qui ce mode de communication est une donnée stratégique au regard de leur organisation. Ainsi, des marques comme BforBank ou Mon Banquier en Ligne se sont positionnés comme précurseurs sur le sujet. Aujourd'hui, au-delà de ces acteurs de la nouvelle économie bancaire, toutes les enseignes classiques semblent également prendre la voie de la gestion des interactions clients maîtrisée

Cela étant dit, les banques déploient des outils de gestion industrielle de la relation contact afin d'offrir une qualité de service de premier plan. Cet élément est une donnée stratégique, notamment pour les banques en ligne qui ne disposent d'aucun point de vente et qui doivent donc compenser en s'appuyant sur des outils de gestion de la relation client à très forte valeur ajoutée.

La gestion des interactions clients en ligne est donc plus que jamais un incontournable pour se développer auprès de jeunes clients. Largement utilisée par les professionnels de la banque en ligne, elle leur a permis de prendre de l'avance sur le marché et de proposer une offre parfaitement adaptée au besoin de leurs clients. A n'en pas douter, nous devrions donc voir se multiplier les initiatives au sein de l'ensemble des acteurs du marché et assister au déploiement de nouvelles stratégies marketing et relation client, toujours plus sophistiquées et performantes. C'est à cette seule condition que les professionnels de l'industrie bancaire pourront rester attractifs auprès des jeunes qui représentent le segment central de leurs stratégies commerciales.

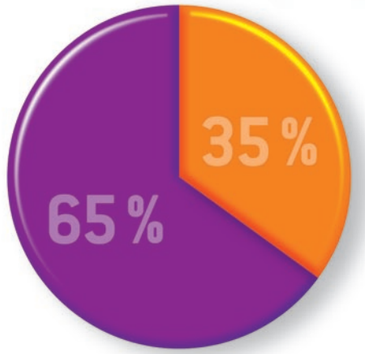
www.akio.com

FINANCE & IT

Akio
Unified Interaction Center

Nouveau !
Akio gère les media vocaux !

Gestion unifiée des interactions clients



35% de nos clients sont déjà "Akio-multicanal".
Pourquoi pas vous ?

Niveau d'intégration des différents canaux de contact client entre eux, France, 2010

[Source : MARKESS international]

Akio UIC est une offre globale unifiée.
Tous les canaux voix, écrits et web sont 100% intégrés.

Ils nous font confiance

MAIRIE DE PARIS, MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, CONSEIL REGIONAL de BOURGOGNE, du LANGUEDOC-ROUSSILLON, POLE EMPLOI, CESU, PAJEMPLOI, CIDJ, **AXA BANQUE**, CREDIT AGRICOLE, CREDIT MUTUEL, CETELEM, DOMOFINANCE, OSEO, AGRICA, GMF, LA MONDIALE, **MGEN**, PREVADIES, NOVALIS, ADL PARTNER, **EDF**, **FRANCE TELEVISIONS**, RTL, **GDF-SUEZ**, SKYROCK.com, VM MAGAZINE, VIAPRESSE, CLUB CREATEUR de BEAUTE, PRIZEE, PHOTOWEB, **VOYAGES-SNCF.com**, DHL, **RATP**, STIF, NOVEA, **SNCF**, **BUT**, DAMART, DARTY, LEROY MERLIN, LAPEYRE, **ORANGE**, PROMOD, KIABI, SEB...

Retrouvez toutes nos offres en mode SaaS chez nos partenaires

orange Business Services · Prosodie · SFR Business Team Faire équipe avec vous

Akio
Beyond Customer eXpectations

Akio, 43 rue de Dunkerque, 75010 Paris - Tél. +33 (0)1 53 20 63 80 - Fax +33 (01) 53 20 40 93

www.akio.com

Comment franchir avec succès le cap de la dématérialisation ?

Par Pierre Patuel, Co-fondateur de la société DPii Telecom & Services

La dématérialisation de documents a le vent en poupe. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon serdalAB, le marché global de la dématérialisation a dépassé en France les 2 milliards d'euros dès 2007. La dématérialisation de factures représente à elle seule un marché de 400 millions d'euros en 2009 d'après une étude Markess International. Entre 2008 et 2009, le marché des logiciels et services de dématérialisation des factures a progressé de 21%, et ce malgré la crise.

Il est très aisé de comprendre les raisons d'un tel engouement. La dématérialisation des documents permet aux entreprises de réduire significativement leurs dépenses. Le coût de traitement d'une facture dématérialisée est par exemple divisé par trois. La dématérialisation réduit l'empreinte carbone des entreprises par une diminution de l'usage des transports et du papier. Par ailleurs, celle-ci assure une meilleure traçabilité des courriers et documents, et optimise la réactivité des collaborateurs. Enfin, l'entreprise peut s'affranchir en partie des problématiques liées à l'archivage et au stockage de l'information papier.

De nombreuses entreprises freinées dans leur élan

Les entreprises souhaitant mettre le cap sur la dématérialisation sont découragées par la complexité apparente des projets, qui mêlent des considérations technologiques, juridiques, et conduisent parfois à un changement profond de l'organisation et des méthodes de travail des collaborateurs. Aujourd'hui, il existe une multitude d'acteurs sur le marché - éditeurs de logiciels, intégrateurs, cabinets de conseil, tiers archiveurs - proposant une gamme complexe de solutions et de services de dématérialisation. Les entreprises se heurtent ainsi à une véritable nébuleuse de produits, de services et d'interlocuteurs, qui facilite l'amalgame entre GED, EDI, ERP et dématérialisation. Faute de clarté sur les offres et les changements induits, nombreuses sont les entreprises qui abandonnent ou reportent un projet de dématérialisation, malgré ses bénéfices en termes de réduction des coûts et d'optimisation des processus.

En démordre avec la complexité apparente liée à un projet de dématérialisation

La clef du succès d'un tel projet réside dès son amorce et consiste, pour les décisionnaires de l'entreprise, à se poser trois questions essentielles qui permettront par la suite de cibler les bons prestataires de services et les solutions les plus pertinentes :

- Quels supports l'entreprise souhaite-t-elle dématérialiser ? Factures entrantes, factures sortantes, convocations aux assemblées, documents médicaux, bilans comptables, bordereaux de défiscalisation…?
- Comment sont actuellement traités les documents que l'entreprise souhaite dématérialiser ? Via une application interne ou externe, manuellement, via une édition automatique ou une solution comptable (SAGE, CEGID…) ou un ERP (SAP) ?
- Quel est le cadre juridique spécifique à ce projet de dématérialisation ? Identification forte, horodatage, intégrité du document, sécurité… ?

L'offreur de solution doit être capable de renseigner clairement son client.
Il doit aussi fournir les agréments en fonction de la prestation proposée :

- Pour l'Horodatage : ISO 9001, 2 data centres, lien avec plusieurs horloges, …
- Pour la facturation la certification pour la dématérialisation fiscale 289 V du GS1.
- Pour la signature électronique : le niveau 2 ou 3 en fonction du type de document à signer
- Pour l'archivage : 2 sites sur le territoire Français et traçabilité sur 10 ans.

De plus, avant tout engagement, les entreprises doivent exiger de la part des prestataires les preuves de leur mise en conformité avec la législation (intégrité, identité par signature électronique légale, horodatage légal, accès sécurisé aux données). Il est également prudent de demander une période de test afin de vérifier la simplicité de mise en œuvre de la solution pour les collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires. Enfin, l'entreprise doit demander un devis complet incluant la mise en place de la solution, les contrats GTR (Garantie du Temps de Rétablissement), l'obligation de mise à disposition des documents dématérialisés et la GED pour le suivi et le coût du stockage sur une période de 10 ans (voire plus selon la législation en vigueur).

Identifier clairement les besoins de l'entreprise dès l'amorce du projet permet de se rapprocher des bons interlocuteurs, de choisir une ou plusieurs solutions complémentaires de dématérialisation en adéquation avec le mode de fonctionnement de l'entreprise et d'éviter ainsi les mauvaises surprises à l'arrivée ! Le risque est grand : si l'entreprise fait le choix d'une solution de dématérialisation inadaptée, ce sont ses méthodes de travail, ses processus, ses relations clients et fournisseurs qui peuvent être impactés négativement.

Pierre Patuel, Co-fondateur de la société DPii Telecom & Services est certain que la dématérialisation est accessible à toutes les entreprises du moment que les contours de leurs projets sont clairement définis.

www.dpii-telecom.com

FINANCE & IT

Éric SCHULLER Directeur Financier

Eric Schuller bonjour vous êtes Directeur Financier depuis une vingtaine d'années. Quel est votre parcours ?

Je suis titulaire du DECS qui est une formation généraliste et complète sur l'entreprise et sa gestion. Fraichement diplômé, j'ai préféré rejoindre le monde de l'entreprise plutôt que celui des cabinets d'expertise comptable ou d'audit.
Depuis mon parcours professionnel s'est fait pour moitié dans l'industrie et pour moitié dans le secteur de la distribution. En effet ces deux secteurs sont complémentaires dans leur mode de gestion et de développement.
J'ai exercé mes fonctions de Directeur Administratif et Financier pour le compte de groupes à capitaux familiaux et financiers, ouverts sur l'international, de 50 millions à 900 millions d'€euros de chiffre d'affaires et de 500 à 3 000 salariés.
Manager opérationnel, j'anime des équipes pluridisciplinaires (jusqu'à 45 personnes) qui composent les services supports ou back office à destination des équipes opérationnelles. Ces équipes se composent des services financiers, juridique et fiscal, informatique et systèmes d'information, audit et contrôle interne, des ressources humaines et payes, de la communication et de l'organisation, des services généraux et logistiques.
Enfin je me suis retrouvé à gérer des situations de croissance et développement, de réorganisation et de restructuration.

Actuellement quel est votre rôle, votre mission ?

Mon rôle aujourd'hui consiste à piloter le contrôle de gestion, superviser les comptabilités, assurer la gestion de trésorerie, garantir l'optimisation des systèmes d'information et accompagner les projets informatiques, prendre en charge la gestion et le développement des ressources humaines de mon groupe.
Piloter le contrôle de gestion consiste tout d'abord à construire les tableaux de pilotage financiers et opérationnels des différentes activités du groupe.
Ces tableaux sont fondamentaux car ils doivent permettre d'animer les actions soit de corrections soit d'améliorations nécessaire pour atteindre les objectifs de rentabilité et de développement. Cependant l'exercice le plus compliqué n'est pas tant d'animer ces actions mais d' élaborer des tableaux pertinents dans leur analyse et surtout simples de lecture et de compréhension.
En effet, plus ils seront simples d'utilisation plus ils seront simples à déployer et à communiquer auprès des acteurs et des équipes opérationnelles.
Mais cette voie est souvent bien compliquée à mettre en oeuvre dans un environnement d'entreprise et un monde en quête de complexité.
Organiser les systèmes d'information consiste à coordonner les interfaces entre les acteurs de la gestion des activités, créateur de valeur ajoutée pour l'entreprise, et les acteurs de la stratégie et du développement.
Autrement dit il s'agit de faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise par les acteurs opérationnels et de pouvoir contrôler les résultats issus des activités.
Le principal support de ce processus est l'informatique.
Enfin, prendre en charge la gestion et le développement des ressources humaines consiste bien sûr à gérer les entrées et sorties des salariés, à dialoguer avec les instances sociales, à faire évoluer les parcours individuels mais surtout à développer la communication interne verticale et horizontale qui fait cruellement défaut au sein des entreprises et qui est un vecteur majeur du développement de ses performances.

Dans votre mission quotidienne, privilégiez-vous la Finance ?

Bien sûr que je privilégie la FINANCE au quotidien car elle est d'abord le réceptacle de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.
Mais de part sa fonction, le Directeur Administratif et Financier est un des acteurs qui a la vision la plus complète sur l'entreprise pour à la fois en identifier ses besoins et apporter des solutions. Aussi j'interviens à la fois à la source de la stratégie du développement de l'entreprise et dans sa mise en oeuvre opérationnelle.
Ainsi je peux agir sur les principaux leviers de développement et d'optimisation des performances du groupe que sont les processus, l'informatique, l'organisation, la communication et surtout le management des ressources humaines.
Car c'est encore et surtout avec les hommes et les femmes que l'on fait ou défait la réussite de toute entreprise.
En conclusion, il s'agit d'amener petit à petit les opérationnels à intégrer la dimension financière dans la gestion quotidienne de leurs activités.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Patrick Jaulent co-auteur de Objectif Performance

Patrick Jaulent bonjour, vous êtes reconnu comme l'un des experts français en stratégie et en management de la performance. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours ?

Plusieurs étapes jalonnent mon parcours. Enseignant pendant plus de 1O ans en Lycée et en université. Ingénieur en électronique dans une société de conception, fabrication et commercialisation d'équipements électronique. PDG d'une entreprise (SA) d'informatique développant des logiciels de modélisation et de pilotage de la performance pendant 10 ans. Société achetée par Airbus. Consultant dans de grands cabinets de conseil comme Accenture. A ce jour, consultant indépendant en stratégie et en management de la performance. Je suis diplômé de Stanford et Président des clubs Balanced Scorecard & Stratégie France et Europe. J'interviens également à ESCP et HEC executive.

Vous êtes le co-auteur principal du livre « Objectif performance », dont tout le monde parle en cette rentrée. Pouvez-vous le présenter brièvement ?

Le livre est principalement composé de deux grandes parties :

- La première partie présente de manière détaillée les grandes étapes d'un management stratégique d'une petite entreprise du secteur concurrentiel : l'analyse stratégique, la formalisation de la stratégie, la communication, l'alignement des processus, du budget, des collaborateurs, l'exécution de la stratégie, son pilotage à l'aide d'un tableau de bord ainsi que la revue stratégique. Cette première partie est rédigée comme un guide de mise en œuvre de la démarche.
- La seconde partie présente également de manière détaillée la démarche présentée dans la première partie sur quatre cas réels. Pour des raisons de confidentialité et avec l'accord de ses organismes public et privé) nous avons uniquement codé le nom de ceux-ci.

Le premier cas détaillé est celui d'une business unit d'un grand groupe international dont la mission est de produire, commercialiser et livrer en Europe et dans une cinquantaine de pays dans le monde des produits solvants aromatiques et spéciaux. Nous montrons comment cette BU a revu sa stratégie suite à une dégradation des résultats financiers et quels furent les résultats obtenus.
Le deuxième cas étudié est celui d'une direction informatique d'un groupe automobile européen. Le livre détaille toutes les étapes de mise en œuvre d'une stratégie informatique alignée sur la stratégie de l'entreprise et dans ce cas également quels furent les résultats obtenus.
Le troisième cas détaillé est celui d'une fonction finance d'une grand entreprise de fabrication et commercialisation de matériels électronique. Le livre détaille comment la fonction c'est restructurée lorsque le monde a brusquement changé en 2008 (faillites de plusieurs établissements financiers, etc).
Le dernier cas est celui d'une direction territoriale. Le livre comment cette direction met en ouevre la LOLF (Loi Organique relative aux lois de finance). Nous montrant comment la démarche a permis de délivrer les performances définies dans la LOLF.

Pourquoi ces quatre cas ?

Nous aurions pu traiter dans le livre d'autres cas réels, tels que celui d'une fonction des ressources humaines, ou de management des risques, d'une entreprise logique ou encore d'une fonction Qualité / Sécurité / Environnement. Nous avons fait ces choix, mais si le livre est un succès un tome II composée uniquement d'études de cas sera présenté.

Qu'est-ce qui le différencie des autres ouvrages sur le management stratégique ?

Nous avons Marie-Agnès Quares, Jacques Grenier et moi-même écrit le livre que nous aurions aimés trouver sur le marché. Un livre ou les concepts méthodologiques sont détaillés, puis appliqués sur des cas réels.
Juste une dernière question avant de conclure.

Quel a été votre dernier projet illustrant les principes développés dans le livre ?

Je suis très fier d'avoir aidé à définir et faire exécuter la stratégie de la Banque de France. L'une de mes plus grandes satisfactions fût lorsque le Gouverneur de la Banque de France réalisa la première revue stratégique de la banque selon les concepts développés dans le livre.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Pollice verso [1]

Par Rémy Mahoudeaux chroniqueur Finyear

Nous l'appellerons la Banque Stendhal. Je travaille avec une de ses principales agences depuis presque 10 ans et certains de mes clients y ont eu ou y ont encore des comptes, et j'ai vu défiler bien des chargés de clientèle … Je me propose de partager avec vous une petite série d'anecdotes insignifiantes subies par un de mes clients.

Ce client a peu de flux, mais il a initié en juillet dernier deux virements de trésorerie conséquents, à une semaine d'intervalle, à destination d'un pays Européen insulaire et civilisé. La première fois, les fonds n'ont pas été transférés dans les temps parce que l'opérateur de back-office avait « omis » de traiter les instructions. Cela ne s'invente pas. La seconde fois, un problème technique est invoqué pour expliquer le retard d'une journée dans l'exécution du virement: le nouveau logiciel qui traite les instructions transmises par télécopie est encore en phase de recette et il y aurait du déchet. Après des conversations téléphoniques, rendez-vous est pris avec la direction, où la banque s'engage à fiabiliser les opérations de trésorerie.

Deux mois plus tard, changement d'interface : c'est le site internet qui refuse à ce même client d'exécuter un virement SEPA à destination de cette même ile, en affichant que le couple (BIC ; IBAN) serait erroné. C'est assez surprenant puisque ce fournisseur n'a pas changé de coordonnées bancaires et que deux virements étaient effectués chaque année au moyen du même serveur à son profit, sans incident jusque là. Une première vérification est faite avec le bénéficiaire du virement, qui confirme les IBAN et BIC. Après un nouvel essai tout aussi infructueux, le chargé de compte est contacté. Il botte en touche et invite le client à contacter le service support dédié à cette interface internet, lequel re-botte en touche en indiquant que les insulaires ont vraisemblablement effectué une modification de leur numérotation non répercutée ailleurs. (Ce jeu au pied est sans doute à la mode en cette période d'insipide coupe du monde de rugby). Afin d'éliminer tout risque d'erreur, la banque du bénéficiaire du virement est contactée, elle confirme l'exactitude des coordonnées bancaires. Mais le serveur internet, tel un fier ibère républicain défendant Madrid, s'obstine et ne cède pas : ¡ No Pasarán !

Raconter ces anecdotes me défoule, c'est déjà bien, mais voici quelques réflexions plus sérieuses du ronchon de service.

Lorsque la Banque Stendhal évalue son Risque Opérationnel dans le cadre de Bâle II, j'aimerais savoir com-

Pollice verso

ment elle aborde le problème de son incapacité récurrente à faire transiter l'argent de ses clients selon leurs instructions.

Lorsque le chargé de clientèle d'une banque invite à contacter une hot-line parce que son back-office habituel n'a pas la main sur un système, cela donne au client une impression de cloisonnement extrême de la banque en fiefs et chapelles concurrentes sinon adverses, ce qui n'est pas forcément une situation propice à l'instauration d'un climat de confiance envers l'établissement. En outre, il eut été préférable, compte tenu du vécu récent du client, de s'assurer que ledit service de hot-line traite le problème plutôt que de s'en débarrasser. C'était possible en faisant appeler une personne de ce service après l'avoir copieusement informée du contexte sensible et en lui intimant de trouver au moins une solution différente de « c'est pas moi c'est l'autre ».

Lors d'une bascule système visant à remplacer un composant dans la chaine de traitement des opérations, il est préférable d'avertir pro-activement tous ses clients du risque de régression et de non-qualité qu'ils courent, même si la bascule est sensée être transparente, afin de les sensibiliser et d'attirer leur attention. Comme ils sont toujours demandeurs d'une plus grande fiabilité, ils seront d'accord pour porter ce risque (en fait ils n'ont pas le choix) et s'astreindre à une plus grande vigilance dans le suivi. Il est de même opportun de leur ménager un canal d'information spécifique pendant cette période afin de traiter au plus vite leurs problèmes. Mais il est inconvenant de les laisser deviner seuls qu'une telle bascule est en cours ;

Le « Wall Street Walk » est-il une option ? Bien sûr, mais pas forcément « in the money » : Je suis persuadé que des aussi ronchons que moi diraient des choses comparables au sujet des Banques Balzac, Flaubert, Hugo, Zola qui se laissent elles aussi aller sur des fondamentaux…
Belle illustration de la pertinence du commentaire de O'Toole. (Murphy était un optimiste)

Pour conclure, peut-être faut-il aider ces « pauvres » banques, si utiles à la chose publique, confrontées à bien des difficultés (même si elles ont semé beaucoup de vent et que les récoltes sont aujourd'hui « sportives »). Oui, le risque systémique d'écroulement de la finance mondiale est un épouvantail dont les menaces sont agitées frénétiquement par des établissements financiers qui veulent persister dans leurs tranquilles turpitudes sans rien changer à leurs habitudes bonnes ou mauvaises. L'inertie existe partout. Une dernière réflexion cynique et désabusée, cependant : quand un organisme se révèle aussi incapable d'assumer une de ses fonctions vitales (= rendre des services élémentaires à ses clients), ne convient-il pas d'abréger une fois pour toutes son agonie en l'achevant au plus vite ? Certes, l'Église Catholique n'admet pas l'euthanasie, je ne suis pas l'empereur d'une Rome qui s'est noyée dans sa décadence et une banque est un organisme, mais n'est pas organique …

Par Rémy Mahoudeaux chroniqueur Finyear

Managing Director, RemSyx
www.remsyx.com

[1] *Le pouce vers le bas, qui condamne à mort le gladiateur vaincu. Authenticité contestée.*

La souffrance au travail : épanouir le système !

Le travail est une valeur relative… pour André Comte-Sponville il n'est d'ailleurs pas une valeur du tout puisqu'il n'est pas une fin en soi mais un « moyen ». En d'autres temps, d'autres civilisations, le mot même n'existait pas, non que « l'activité » elle même soit absente mais surtout : il n'était pas comme aujourd'hui l'élément absolu de la structuration sociale, identitaire de l'individu.

Aujourd'hui le travail est au centre de notre vie, nous sommes joignables 24h/24h partout, à n'importe quel moment. Nous pouvons allègrement continuer notre journée de travail grâce aux prodiges d'internet, répondre à nos mails professionnels le week-end…Heureusement que les frontières entre sphère privée et sphère publique s'effacent progressivement ! Le temps disponible pour nous restaurer entre « midi et deux » devenu « entre midi et une » sera t'il bientôt « entre midi et midi et demie ? »…Quoi qu'il en soit les nouveaux modes ultra-rapides de restauration standard nous permettent une alimentation express sans perte de temps.

Et puis…souvenez vous « les années Tapie », les winners bodybuildés ! les meilleurs aux dents longues, pas de place pour les faibles : ceux qui voudraient faire la différence entre vie familiale ou privée et l'entreprise, le marché, la production ! C'est la guerre ! Marche ou crève ! A chaque année sa mode ou son concept issu de l'inspiration japonaise ou américaine…chez eux ça marche ! On n'a pas le choix !

Marche ou crève.

Certains ont choisit la deuxième solution.

D'où des questions. D'où des réponses.

Une première réponse : Parler de la souffrance au travail (et pas seulement pour la bonne conscience de l'entreprise) évoquer les risques psychosociaux lors de séminaires et de conférences (sans en faire un marketing), la reconnaître comme un mal « moderne », dénoncer le « management par la terreur », les cours d'écoles que sont devenues certaines entreprises, la réification de l'individu au nom d'une sacro-sainte « production » qui s'immisce partout (alors que nous produisons de moins en moins de biens matériels en Occident !) et de la « pression » qui s'en suit. Au delà du système capitaliste financier, pointer du doigt les responsabilités: la décision de la cour d'appel de Versailles condamnant un constructeur automobile pour « faute inexcusable » suite au suicide d'un de ses salariés, risque de faire jurisprudence. Doit on mourir de vouloir travailler ?

Une seconde réponse : plus subtile celle là et qui risque de prendre de cours les « séniors » au pouvoir, ceux qui sont à l'origine du système ou qui en jouent le jeu : les jeunes générations qui arrivent, elles, risquent de ne plus jouer du tout. La génération Y ne semble pas du tout encline à se « tuer au travail », à la fois très individualiste et très communautariste, elle se tourne avant tout vers son bien-être et son environnement personnel, génération d'échange (pour le meilleur et pour le pire) via les nouvelles technologies, l'autorité n'a pour elle qu'une valeur relative…tout comme le travail qui pour elle redevient ce qu'il est : un simple moyen.

A l'origine de la souffrance ? Un facteur exogène : le système, un facteur endogène : les hommes. Jusqu'à présent le système a broyé les hommes alors qu'il était censé les épanouir… il est temps aujourd'hui que les hommes, qui eux seuls sont la réalité du travail, se mettent à épanouir le système ! C'est au prix de cette indispensable mutation que le travail, l'individu et la société, reprendront tout leur sens.

Par Marc VERSINI

Marc Versini est Enseignant en Civilisation et Culture Générale à l'IDRAC (Ecole supérieure de Commerce) de Lyon, en charge du pôle Philosophie, Ethique et Management en partenariat avec le Collège Supérieur de Lyon. Il enseigne également à l'université LYONIII où il a collaboré à la rédaction d' un manuel sur les «relations professionnelles», et à l'INSTITUT PAUL BOCUSE.

Parallèlement à son parcours universitaire il fut journaliste d'entreprise et l'auteur de plusieurs pièces de théâtre.

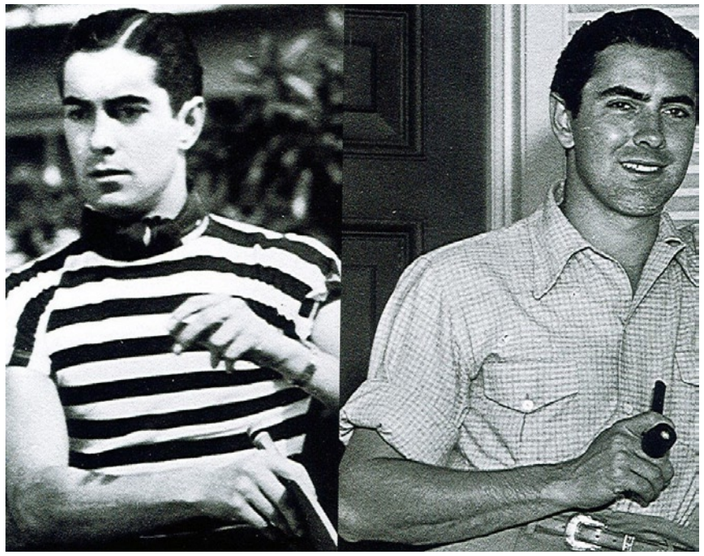
Il continue aujourd'hui à se consacrer à l'enseignement et à l'écriture.

PARISIAN
GENTLEMAN

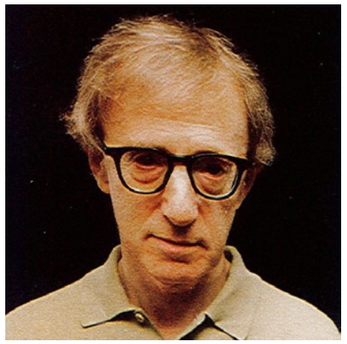
Les fondamentaux de l'élégance masculine (partie 2)
Le pouvoir des couleurs
(suite)

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

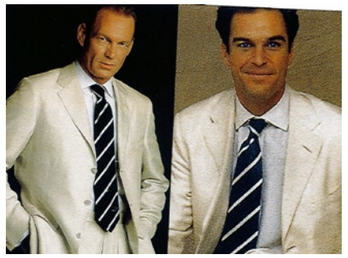
Afin de simplifier au maximum la compréhension du sujet, notre démonstration se limitera, à ce stade, à deux catégories de teint : foncé et clair. Etant donné que relativement peu d'hommes possèdent une expérience du sujet, une compréhension même rudimentaire de la gestion des contrastes vous mettra immédiatement en tête de peloton. Regardons un premier exemple ci-dessous :



Regardez comme le visage de Tyrone Power, par la parfaite interaction entre son polo noir et blanc et son teint contrasté (cheveux très foncés, peau très claire) est illuminé sur la photo de gauche. Quand les cheveux et la peau d'un homme présentent un tel niveau de contraste, s'habiller avec des couleurs elles aussi très contrastées renforce considérablement l'éclairage de son visage et lui donne une mine éclatante. A l'inverse, regardez comme son visage est terne lorsqu'il choisit de s'habiller en kaki (aucun contraste). Voyons un autre exemple ci-dessous :



Le visage très tonal de Woody Allen (cheveux et peau très peu contrastés), requiert à l'inverse le port de couleurs « pales » comme son polo sur la photo. L'erreur commune est d'agresser ce type de visage peu contrasté avec des vêtements à fort contraste, ce qui a pour effet de littéralement « diluer » la pigmentation naturelle de la peau et de détourner le regard d'autrui du visage. Les visages peu contrastés sont facilement submergés par des couleurs trop agressives. Regardons maintenant un exemple très intéressant :



Cette photo est une parfaite démonstration de l'importance de la stratégie des couleurs. Nous voyons ici deux hommes présentant des teints différents mais la même mise vestimentaire : teint pâle et peu contrasté pour l'homme de gauche, teint très contrasté pour celui de droite. En ce qui concerne l'homme aux cheveux clairs, son visage est submergé par les rayures noirs et blanches de sa cravate. Ainsi l'oeil est immédiatement détourné du visage et se concentre sur la cravate. A droite, la cravate très contrastée produit l'effet inverse : la parfaite adéquation entre les vêtements (contrastés) et le visage (contrasté : cheveux foncés et peau claire) attire l'oeil directement vers le visage qui jouit d'un éclairage parfait.

Apprendre et maîtriser la stratégie des couleurs est donc un must pour tout homme en quête de perfection sartoriale. Prochain post sur la deuxième technique à maîtriser en ce qui concerne les couleurs : l'éclairage du visage par l'utilisation de couleurs qui rappellent la pigmentation naturelle de la peau.

Soon here, stay tuned gentlemen.

Cheers, HUGO

www.parisiangentleman.fr

DSK ou le bûcher des vanités

Par Thierry CHARLES

Il est déplaisant de connaître le dénouement d'une tragédie avant la fin de la représentation et d'anticiper les conclusions d'un procès, pour autant un bon moyen de comprendre le déroulement [le dénouement ?] de l'affaire DSK [« un fait divers français à audience mondiale »] est de lire ou relire « Le bûcher des vanités » de Tom Wolfe (« The Bonfire of the vanities », 1987).

Passages choisis de ce livre, qui donne à réfléchir sur les moeurs new-yorkaises et le sort réservé au héros Sherman McCoy, « … un jeune animal folâtre ! Il faisait partie de ceux dont la destinée naturelle est… d'obtenir ce qu'ils veulent ! », ou encore « Priape, roi et maître ! Maître de l'Univers ! Roi de la Jungle ! »

Mais comme saint Paul le savait, « beaucoup de chemins mènent à Damas (…). Beaucoup. Et beaucoup sont suspendus dans les airs, lourds de sens ». En guise de tentative d'explication, « un mensonge peut tromper quelqu'un, mais il vous dit la vérité : vous êtes faible ».

Il le savait, bien évidement : « Edgar Allan Poe ! Poe ! – la chute des dissolus ! – dans le Bronx – le Bronx ! le tourbillon dénué de sens, la chair débridée, l'oblitération de la maison et du foyer ! – et, attendant dans la dernière pièce, la Mort Rouge ».

Et aussitôt « c'est la vielle prophétie qui s'accomplit toute seule. Une fois que c'est à la télé et partout dans les journaux, les gens se figurent que c'est important. Ils se figurent qu'il faut qu'ils s'excitent là-dessus. La vieille prophétie qui se nourrit d'elle-même ».

Pour autant, « le visage qu'il voyait dans le miroir n'avait pas l'air aussi fatigué qu'il se sentait. Le menton de Yale. Il avait l'air solide ».

Et déjà penser à la contre-attaque, la lourde tâche des avocats : « Non seulement, M. McCoy nie les charges qui pèsent contre lui, mais il est très impatient de voir enfin émerger les faits réels dans cette affaire et lorsqu'ils émergeront, vous verrez que le scénario qui a été monté pour cette affaire est absolument sans fondement ».

En contrepartie, la note est toujours salée : « Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise ! La loua, c'est comme l'reste. Vous pigez ? Vous z'en avez pour vot'fric ». Sans compter l'autre « hémorragie d'argent » pour sa sécurité (les fameux gardes du corps).

Quant au conseil de la victime : « Y'a une chose que je sais sur cette terre, de A à Z, c'est qui sont les avocats et d'où vient leur fric et où il passe ».

Dans un quotidien, le long article commençait ainsi : « Deux mondes radicalement différents se sont heurtés quand le boursier Sherman McCoy dans sa Mercedes à 50 000 dollars a écrasé le jeune et brillant étudiant Henry Lamb. McCoy vit dans un duplex de 14 pièces estimé à 3 millions de dollars sur Park Avenue. Lamb, dans un deux-pièces à 247 dollars par mois dans une cité réhabilitée du South Bronx ».

Vient le temps de la démission. Chez son employeur, « il voulait savoir s'il y avait quoi que ce soit qu'ils pouvaient faire, et après il a raccroché à toute vitesse de peur que j'aie une idée. (…) C'est salement désolant de voir comme ça va vite quand ça s'effondre ».

Quant au procureur, sa persévérance tenace dans cette affaire est considérée, semble-t-il, « comme la clé de sa réélection de novembre ».

Le héros a même droit à la visite du Président des copropriétaires qui l'invite complaisamment à changer de résidence…

Toujours est-il que cette affaire extraordinaire – abracadabrantesque ! -, nous raconte « ce qui se produit quand le moi de quelqu'un – ou ce qu'on prend pour le moi de quelqu'un – n'est plus seulement une cavité ouverte au monde extérieur, mais quand il devient un parc d'attractions où tout le monde, todo el mundo, everybody, vient folâtrer, en sautant et en criant, les nerfs à vif, les reins en feu, prêt à tout, tout ce que vous avez, rires, larmes, gémissements, excitations étourdissantes, spasmes, horreurs, n'importe quoi, le plus terrifiant sera le mieux ». En somme, une lecture « … sur l'esprit d'une personne placée au centre d'un scandale dans le dernier quart du XXème siècle ».

« Ouaiiiiis !… c'est lui !… Rgardez-le !… Au trou !… Au ballon, pas d'caution ! », hurle la foule. « C'est l'affaire d'un homme qui pense que sa position exaltante dans la vie le dispense de l'obligation de traiter la vie d'un autre en bas de l'échelle de la même manière qu'il traiterait quelqu'un comme lui ».

« Quand est-ce que ça va commencer ? », pense l'accusé comme un des derniers de Massada. Il emprunte alors le sentier souterrain qui mène à la lumière. Désormais, tous les coups sont permis. Pour se défendre, il faudra sans doute lancer des coups bas, essayer de salir la victime : « Tu doutes qu'ils puissent être aussi vils ? »

Or, donc, « (…) ne vous retrouvez jamais… pris dans le système de la justice criminelle… dans cette ville. Dès que vous êtes pris dans la machinerie, juste la machinerie, vous avez perdu. La seule question qui demeure, c'est combien vous allez perdre. Une fois que vous entrez en cellule – avant même d'avoir eu la moindre chance de clamer votre innocence – vous devenez un zéro. Vous n'êtes plus rien ».

Le couplet sur le monde de la finance est hallucinant : « (…) c'était Lyndon Johnson qu'il fallait remercier. Les Etats-Unis, en toute quiétude, avaient commencé à imprimer des billets par billions pour financer la guerre du Viêt-nam. Avant que qui que ce fût, même Johnson, comprenne ce qui se passait, une inflation à l'échelle du globe venait de commencer. Tout le monde se réveilla et s'en aperçut quand les Arabes augmentèrent soudain le prix du baril au début des années 1970. En un rien de temps des marchés de toutes sortes se changèrent en gigantesques parties de passe anglaise : l'or, l'argent, le cuivre, les monnaies, les cautions bancaires, les actions – et même les obligations et les emprunts ».

L'auteur anticipe l'analyse de Jean-Marc Vittori, du 24 mai 2011, dans une chronique fiction paru dans le journal « Les Echos » : « DSK et le vrai-faux complot », quand le journaliste explique : « (…) L'Amérique est le seul pays qui peut imprimer des billets pour s'acquitter de ses dettes. (…) Pour financer la guette du Viêt-nam, elle abandonne la rigueur budgétaire, ce qui fera exploser en 1971 le système monétaire international fondé sur un lien fixe entre l'or et le dollar. Mais les Américains veulent tout faire pour perpétuer l'avantage fabuleux que constitue la capacité d'émettre la monnaie du monde. Ils l'ont imposé en 1944 à Bretton Woods, contre la volonté de l'Anglais John Maynard Keynes. Et accepté en échange la proposition britannique d'un Fonds monétaire international (FMI). En 2011, « (…) une gorge profonde révèle une information (…) inquiétante : le directeur du FMI, le Français Dominique Strauss-Kahn, s'apprête à lancer un appel solennel à un nouveau système monétaire mondial où le dollar deviendrait une devise comme les autres. (…) DSK devient dès lors l'homme à abattre, et vite ».

Alors, réalité ou fiction ?

Enfin lecteurs, je vous conseille de faire également un dernier crochet par la « Banque des Faveurs ». L'Amérique est effectivement un pays merveilleux (sic !)[1].

Signé : IN GOD WE TRUST.

[1] *Quant au verdict, il est dans l'épilogue.*

Finyear
DAYS
24 & 25 JANVIER 2012
CNIT PARIS
WWW.FINYEARDAYS.COM