

Novembre 2011 #07

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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



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.

DEMATERIALIZATION

(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 PARIS **DAYS**
WWW.FINYEAR.DAYS.COM



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



Edito



Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
news[at]finyear.com

Bulles, krachs & crises financières

Le principe de crise financière n'est pas né avec le 21ème siècle, loin s'en faut, et la crise que le monde traverse aujourd'hui plonge ses racines dans les mêmes causes que celles qui firent naître les crises des années et siècles précédents de la Tulipomanie de 1637 à la Bulle Internet de 2000.

L'histoire n'est que la succession ininterrompue et presque toujours méritée des grandeurs et des déchéances sociales. C'est pourquoi l'on doit sans cesse l'étudier, afin d'y puiser les utiles et profitables enseignements qu'elle renferme, surtout aux époques troublées comme la nôtre, où chaque erreur est si fâcheuse, où les guides sont nécessaires.(1)

1637 : la Tulipomanie ou crise de la tulipe

La première crise dite "des tulipes" de février 1637 est la triste et désastreuse conséquence d'une bulle gonflée par trop de spéculation financière sur le commerce des bulbes de tulipes à Amsterdam, place qui fut à l'origine d'un grand nombre d'instruments de la finance moderne, et qui avait créé un marché financier sur lequel le bulbe de tulipe rare se négociait comme bien durable.

En 1841 le journaliste britannique Charles Mackay affirmait qu'à une certaine époque, un bulbe de *Semper augustus* (variété de tulipe) pouvait s'échanger contre cinq hectares de terre... « Toute la population, jusqu'à la lie des mortels, se lança dans le commerce de la tulipe ».(2)

Un acte écrit de 1635 atteste de la vente de 40 bulbes pour une somme de 100.000 florins. Pour se faire une idée de ce que représente cette somme, il faut savoir qu'une tonne de beurre coûte alors environ 100 florins, qu'un ouvrier spécialisé peut gagner jusqu'à 150 florins par an, et que « huit porcs gras » reviennent à 240 florins.(3)

La croyance des hommes à penser qu'un prix déjà démesuré aujourd'hui sera encore plus élevé demain après plusieurs années de spéculation sur un cours ne peut que faire gonfler et éclater une bulle. La "tulipomanie" est la première bulle spéculative de l'histoire...

(1) Les grandes crises financières de la France par Michel Gustave Partouneau Du Puynode. Paris Guillaumin 1876

(2) "Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds" par Charles Mackay - 1841

(3) Wikipédia : Tulipomanie

Finyear

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

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[at]finyear.com

Mise en page :

Pierre Leloup

Publicité :

Finyear
publicite[at]finyear.com

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

Supplément mensuel Finyear
Tous droits réservés 2010 - 2011

Sommaire

02 DOC & FINANCES 2012 | Publicité

03 EDITO

Finance & Gestion

>6-21

06 & 07 Patrick JAULENT | Le ROE est mort, Vive le ROE !

08 & 09 DUFF & PHELPS | Comment réduire les coûts et améliorer la performance des back offices, tout en maintenant le taux de service ?

10 & 11 Laurent LELOUP | Capital immatériel un enjeu majeur pour les entreprises

12, 13 & 14 ERDYN | L'Ecosystème français de l'innovation : la possibilité d'un « guichet unique » ?

15 CORPORATE LINX | Publicité

16 & 17 GENPACT | Le directeur financier, un véritable partenaire stratégique

18 & 19 INFOR | Kempinski Hotels améliore son activité avec INFOR PM

20 & 21 KOMPASS INTERNATIONAL | Le déficit commercial de la France n'est pas une fatalité !

Risque & Crédit Client

>22-25

22 & 23 CREDITSAFE | Les enjeux du contrôle de solvabilité

24 COLLECTYS | Publicité

25 COLLECTYS 7, l'outil de pilotage du poste client : soyez enfin autonome dans l'utilisation et l'exploitation de votre logiciel

Trésorerie & Cash

>26-29

26, 27 & 28 François CHEVALLIER | Croissance molle en Europe, mais pas de chute dans la récession

29 SAGE | Le double défi du Trésorier : optimiser le pilotage de l'entreprise, tout en développant sa valeur ajoutée

Capital & Investissement

>30

30 CHAUSSON FINANCE | Baisse des investissements en capital-risque français au 1er semestre

La Française AM : 1 mois = 1 dessin... (septembre 2011)

Le mois de septembre n'aura donc pas apporté d'éclairages particuliers sur l'issue de la crise actuelle.

D'une préoccupation focalisée au départ sur la Grèce, nous subissons aujourd'hui des inquiétudes multidimensionnelles (dette, croissance, social...) et multi géographiques (pays développés, pays émergés, pays émergents).

S'ajoute à tout cela une très faible visibilité à court terme qui ne pourra s'estomper qu'avec le retour d'un acteur clé : la confiance.



Gouvernance, Risque & Conformité

>31

31 ETHIFINANCE | 2011 : les valeurs moyennes s'investissent de plus en plus dans le développement durable

Finance & IT

>32-41

32 & 33 EFFISOFT | Le Cloud Computing, un atout précieux pour la gestion des risques et des assurances

34, 35 & 36 CITRIX | Le Cloud : Pour un meilleur équilibre coût/service

37 SDN INTERNATIONAL | Protection de l'information : se former pour éviter les fuites d'informations stratégiques

38 & 39 GFI INFORMATIQUE | Auditer la sécurité de son SI : l'émergence du risque « réseau social »

40 & 41 ORSYP LABS | Le Directeur des Opérations, un Directeur d'Industrie ?

Paroles & Ecrits

>42-43

42 & 43 Collectif | Mobilité : Comment aider les entreprises à aller vers le travail à distance ?

Parisian Gentleman

>44-47

44 & 47 PARISIAN GENTLEMAN | Petit traité de Sprezzatura

Et tout le reste est littérature...

>48-49

48 & 49 Thierry CHARLES | Le chant des pistes ou les chemins de traverse

4^{ème} de Couverture

50 Les Restaurants du Coeur | Publicité

La Française AM : 1 mois = 1 dessin...(octobre 2011)

Le mois d'octobre aura montré que :

Les annonces des agences de notation n'ont clairement pas les mêmes impacts selon les émetteurs concernés. La perte du AAA américain début août n'avait pas empêché le spread 10 ans US/Allemagne de se resserrer. A l'opposé, l'avertissement de Moody's mi-octobre sur le AAA français a plus naturellement dégradé le spread 10 ans France/ Allemagne qui a franchi le niveau symbolique des 100pb.

La confiance prime actuellement sur les fondamentaux, l'Italie en fait les frais avec un taux 10 ans qui a dépassé les 6% malgré les avancées du sommet européen du 26 ou les annonces de réforme de Silvio Berlusconi.

Le puzzle européen semble trop complexe pour être finalisé rapidement, en atteste l'annonce surprise du référendum grec à la veille du sommet du G20.

Dans ce contexte, les émetteurs non-souverains des grandes zones développées qui affichent des fondamentaux favorables devraient rester de bonnes pistes d'investissement, surtout si leur portage offre un amortisseur au yo-yo des marchés.

OCTOBRE 2011: BANQUIERS & BERCY REJOignent LES INDIGNÉS...



Le ROE est mort, Vive le ROE !

A en croire les financiers et les investisseurs, il n'y a rien de plus de puissant pour une entreprise que le ROE (Return On Equity - qui peut être traduit en français par "taux de retour sur capitaux propres" ou taux de "rendement des capitaux propres" ou encore "rentabilité des capitaux propres"). Le ROE mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et les capitaux propres investis par les actionnaires. Le ROE détermine non seulement les décisions d'investissement mais également la culture de l'entreprise.

Je pense toutefois, que cette mesure n'est plus adaptée au monde actuel et qu'elle est à l'origine de bien des maux. Pour comprendre que le ROE nous a conduit à la fétichisation du rendement financier et à toutes ses dérives, revenons à son origine.

Il y a une centaine d'années, la révolution industrielle a permis à la société de bénéficier d'une production de masse. En 1917, General Motors connu des difficultés financières. C'est ainsi que DuPont pris une position importante dans cette entreprise après avoir envoyé Md. Donaldson Brown, une prometteuse ingénieure pour "analyser" la situation et identifier des pistes de changements. Brown a

noté un fait simple : le rendement des capitaux propres peut être décomposé en une équation simple énoncée ci-dessus. Le ROE était né !

Lorsque l'on fait une rapide analyse de cette mesure, on s'aperçoit qu'elle fournit les bases d'une organisation divisée en fonctions de leurs propres objectifs : une belle organisation en silos avec les premières dérives.

Par exemple, avec une telle mesure :

- le marketing cherchera à être en position de monopole sur un marché - ce qui nécessita des lois antitrust !
- les ingénieurs de production considèreront royalement leur travail comme du consommables jusqu'à ce que les syndicats et les lois du travail interviennent !
- Les directeurs financiers, soutenus par leurs banquiers, traiteront avec un certain "laxisme" les ratios liés à la dette, au capital et aux fonds propres - jusqu'à ce que la réglementation (je veux dire jusqu'à ce qu'une catastrophe financière et une dépression voient le jour) impose des règles (ratio de solvabilité, ratio de fonds propres,...)
- Etc.

De surcroît, lorsque le ROE règne dans l'entreprise, la réduction des coûts et des investissements l'emportent toujours sur le pari spéculatif d'un nouveau modèle économique. D'une certaine manière l'équation de Brown est biaisée.

Prenons un exemple simple. Vous avez tous déjà vu un paon lorsqu'il charme une paonne avec les plumes de sa queue. Mais la queue est devenue trop volumineuse au point qu'elle devienne un fardeau nutritionnel de croissance. De plus, le magnifique paon devient un objet de prédation en raison de son poids. Il en est de même des entreprises où règne le ROE.

Les biologistes utilisent le terme "emballage" pour décrire ce qui arrive lorsqu'un seul critère domine le choix d'accouplement d'une espèce à l'exclusion des autres traits précieux.

De nombreuses entreprises se comportent comme des paons - elles n'offrent qu'un seul critère de "séduction" le ROE, en privilégiant, nous l'avons noté, la réduction des coûts et des investissements.

La leçon que nous devons retenir du ROE de Brown est qu'il n'est plus adapté aux entreprises du 21e siècle pour deux principales raisons (pour faire simple). La première raison est

qu'il ne parvient pas à maximiser le bénéfice de l'entreprise car il mesure la valeur en termes de rendements en ne prenant en compte, qu'une seule partie prenante : les porteurs de capitaux. La seconde raison concerne l'allocation des ressources humaines, puisqu'il suppose que la maximisation de l'efficacité du capital financier est essentielle à la croissance du bien être social.

Le ROE est mort ! Comme les plumes éclatantes et volumineuses d'un paon qui ne peut pas rivaliser avec un prédateur rapide et agile. Or, nous nous dirigeons vers une mer de changements dans une économie mondiale que n'avons jamais connue auparavant et dont nous commençons tout juste à sentir et à comprendre. Tout ceci me laisse donc penser qu'il est grand temps de concevoir un équivalent au ROE qui propulse les entreprises et les acteurs qui les font tourner dans le monde d'aujourd'hui (plus social, plus écologique,..) sans toutefois faire dérailler le capitalisme.

Quelles sont les pistes ?

Nous savons, qu'avec la crise l'argent se fait rare (les capitaux) pour l'investissement. Ainsi, le nouveau ROE devrait prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et non pas seulement les porteurs de capitaux propres. En outre, cette nouvelle mesure devrait être suffisamment large pour tenir compte des différences culturelles à travers le monde. Certaines valeurs sont plus ancrées en France, en Suède et Norvège (social, écologie) qu'aux Etats-Unis, par exemple.

De même, je suis convaincu que l'une des solutions pour retrouver la croissance est de se concentrer sur l'innovation (cf. http://www.cfo-news.com/Une-seule-strategie-pour-retrouver-la-croissance-l-innovation-_a19475.html) qui conduirait à une accélération de l'investissement tout en

conduisant à une plus grande création de valeur. Par conséquent, je propose que ce nouveau ROE soit basée sur l'innovation avec pour résultat non pas le " retour ou rendement sur capitaux propres ", mais la croissance. Il est temps de concevoir, nous Français, un nouveau paradigme de création de valeur, car je ne pense pas que celui verra le jour dans des pays où la fétichisation du rendement financier fait partie de la culture.

J'ai pour ma part quelques idées sur la structure de la future équation selon deux scénarios. Un premier scénario progressiste – on fait évoluer le ROE dans le temps (en utilisant des facteurs de pondération par exemple). Un second scénario du type Big Bang (seulement pour les pays fétichistes du rendement financier) – on éradique le ROE actuel pour le reconstruire entièrement.

Qu'en pensez-vous ?

PS : Article complet publié début 2012 dans la HBR (Harvard Business Review).

Mon dernier livre :

" Objectif performance "

<http://www.amazon.fr/Objectif-performance-Patrick-Jaulent/dp/2124653075>



Comment réduire les coûts et améliorer la performance des back offices, tout en maintenant le taux de service ?

Cyrille Breucq, Director, Duff & Phelps
Département Restructuration et Performance Financière

Comment réduire les coûts et améliorer la performance des back offices, tout en maintenant le taux de service ? Une équation parfois difficile à résoudre pour les entreprises en restructuration ou sous-performance.

A l'heure où de nombreux grands groupes annoncent d'importants projets de réduction de coût, de rationalisation des organisations ou d'homogénéisation des processus, comment la question se pose-t-elle pour une entreprise de taille plus modeste en restructuration ou en situation de sous-performance ?

En effet, une entreprise mise à mal en terme de trésorerie, attaquée sur son chiffres d'affaires et/ou sa rentabilité doit-elle se lancer dans un projet de mesure et d'amélioration de la performance du back office, en considérant le coût de ce type de projet et la difficulté d'évaluation des gains ?

Pour les professionnels que nous sommes la réponse est positive; le scope et l'ambition du projet sont

alors différents mais entamer un projet de mesure et d'amélioration de la performance du back office permet d'initier une démarche vertueuse sur le plan économique, partant du principe que **l'on ne pilote que ce que l'on mesure.**

Et finalement c'est bien là l'enjeu du projet pour la société qui est dans une situation financière tendue : faire autant, voire plus avec des moyens qui se réduisent constamment. Pour la fonction finance, par exemple, il s'agit d'augmenter le taux de service en réduisant les coûts, notamment en tirant parti au maximum des systèmes d'information, de l'alignement des processus, des référentiels et par voie de conséquence des organisations.

Or les fonctions back office mesurent avec beaucoup de difficulté leurs performances; elles connaissent les coûts mais ne mettent pas en face le réel niveau de service rendu. De la même manière, les directions fonctionnelles décrivent facilement l'organisation, connaissent l'effectif et le coût de la fonction mais se retrouvent dans une situation plus difficile lorsqu'il s'agit d'imaginer la

feuille de route de la fonction, le taux de service rendu cible et les objectifs qu'elles souhaitent atteindre; l'accent est trop souvent mis sur le coût bien avant la notion de taux de service.

Le premier enjeu d'un projet de performance du back office est donc d'effectuer un état des lieux : « Je fais quoi ? Pour quel coût ? Avec quels moyens (humain et système d'information) ? » Cette analyse de l'existant a, à elle seule, des effets bénéfiques dans la mesure où elle fixe le point de départ, voire le point bas de la performance de la fonction. Par la suite, la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs clés permettent de mettre sous contrôle et de suivre les évolutions et les effets des décisions prises dans le cadre du projet d'amélioration.

C'est sur la base de ces constats et des objectifs poursuivis (réduction des coûts, augmentation du taux de service ou amélioration de la qualité) qu'il devient possible d'établir des scénarii cibles et les plans d'actions qui les supportent.

A ce stade du projet, l'entreprise en

situation financière fragile se focalisera davantage sur les quick wins afin d'obtenir des gains sans trop investir, quand l'entreprise ayant davantage de moyens pourra se permettre de lancer des chantiers plus coûteux dont le retour sur investissement devra s'apprécier sur plusieurs années. A titre d'exemple : un projet de mesure et d'amélioration de la performance en matière de gestion de BFR et d'optimisation de la trésorerie permettra, selon le degré d'investissement souhaité par l'entreprise et l'urgence dans laquelle elle se trouve, de mettre en œuvre des plans d'actions à plusieurs niveaux, allant d'opérations coup de poing aux bénéfices immédiats (opération de cash sprint), à la mise en œuvre de leviers plus fondamentaux tels que la refonte de la politique crédit ou du processus de facturation, l'optimisation et l'intégration des systèmes d'information ou encore la dématérialisation des factures.

En bref, le projet d'amélioration de la performance donne à l'entreprise des options et des leviers à plus ou moins long terme en fonction des moyens qu'elle est susceptible de mobiliser et des objectifs qu'elle souhaite atteindre.

En tout état de cause, la pression du marché, et notamment la concurrence au niveau international, les exigences financières des investisseurs sont autant de facteurs militant pour ces projets d'amélioration de la performance et de réduction de coûts ; ceux-ci permettant aux entreprises de restaurer une partie de leur rentabilité d'avant crise afin d'investir sur de nouveaux marchés et de nouveaux produits pour assurer leur pérennité.



Capital immatériel : un enjeu majeur pour les entreprises



A l'occasion du Symposium international sur la mesure extra financière et financière des actifs immatériels organisé par l'Observatoire de l'immatériel et l'ESDES et qui se déroule les 6 & 7 octobre au Ministère de l'Economie et des Finances à Bercy, il me semblait opportun et important de rappeler quelques définitions et réflexions liées à cette notion de capital immatériel.

Qu'est-ce que le capital immatériel (anciennement baptisé capital intellectuel) ?

Voici une première définition fournie par Vernimmen : «Ensemble des compétences, des techniques ou des pratiques possédées par une entre-

prise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds. Ce capital immatériel n'a souvent aucune valeur comptable et le goodwill a souvent été utilisé pour l'évaluer et corriger ainsi la valeur patrimoniale d'une entreprise très rentable.»

En voici une seconde écrite récemment par Alan Fustec, co-créateur de l'Observatoire de l'immatériel : «Le capital immatériel d'une entreprise, c'est toute sa richesse cachée qui permettra de générer de la rentabilité future et qu'on ne lit pas dans les comptes».

Pour résumer la valeur nette comptable d'une entreprise (celle calculée à partir du bilan) n'est pas l'exact reflet de sa valeur réelle. Loin s'en faut.

En effet une entreprise peut se vendre X fois sa valeur comptable et cette différence entre la valeur nette et la valeur comptable se nomme le goodwill ou écart d'acquisition.

Que pensez de la valeur attribuée à Facebook ou à Twitter qui non seulement ne réalisent que très peu de CA mais en plus génèrent des pertes ?

Dans ces cas précis c'est plus de la valeur immatérielle, de la valeur future, de la capacité à croître, que l'on achète ou calcule et moins de la valeur comptable.

Ce qui revient à dire que pour évaluer une entreprise, dans le cadre d'une

transmission ou d'une reprise, il devient indispensable d'associer aux critères financiers, la valeur de ses actifs immatériels.

De quoi se compose le capital immatériel ?

Le capital immatériel mis en avant dans les travaux de l'observatoire de l'immatériel est structuré autour de 10 actifs immatériels principaux :

- capital client
- capital naturel
- capital marque
- capital fournisseur / partenaire
- capital organisationnel
- capital technologique
- capital systèmes d'information
- capital humain
- capital sociétal
- capital actionnaires

Les analystes de marché valorisent-ils correctement les entreprises ?

L'observatoire nous dit : «Les économies occidentales sont devenues en une décennie massivement immatérielles. Selon une étude de la Banque mondiale, l'économie française est immatérielle à 86 %. Sur les grandes places financières, l'évolution est de même nature. Ainsi, la valeur immatérielle des entreprises cotées est devenue nettement supérieure à leur valeur comptable...»

Donc les analystes de marché ont raison : ils valorisent correctement les entreprises ?...oui et non.

Oui car ils appréhendent bien une valeur immatérielle : une marque, un produit, une technologie, un positionnement, etc...

Non car, à mon humble avis, ils se placent dans le subjectif, l'à-peu-près, l'estimation et pas dans le réel calcul de la valeur immatérielle d'une entreprise.

Éric Galiègue, le président de Valquant Recherche, analyste financier confirmé et membre de la SFAF depuis 1988, a distingué deux pratiques de l'analyse financière. Celle des analystes de marché et celle des analystes d'entreprise, deux métiers très différents.

Il précise : « ...nous sommes face à une crise systémique dont l'issue passe par une révision des normes comptables et une meilleure prise en compte de l'immatériel afin de répondre à la question fondamentale de l'analyste d'entreprise qui est d'estimer le potentiel de croissance à long terme. » Voilà un argument qui nous rappelle que nous devons retourner aux sources, aux fondamentaux, revenir les pieds sur terre...en un mot revenir à la REALITE.

N'allez pas penser ou conclure que je veuille opposer marchés et réalité. Quoi que...

Pourquoi et comment calculer ce capital immatériel ?

Argument comptable : les normes IAS-IFRS accompagnent ce mouvement de calcul du capital immatériel en reconnaissant un nombre important d'actifs incorporels et la nécessité de les mesurer précisément.

Alan Fustec nous dit : «Pour le dirigeant, le capital immatériel offre un nouveau tableau de bord stratégique qui permet de surveiller des points clé de la santé de l'entreprise : soli-

dité des fournisseurs, adéquation des compétences et des besoins...»

Ce capital immatériel devient un outil indispensable pour convaincre son banquier, un investisseur, un futur partenaire, etc...

Afin de faire «avancer» cette notion de capital immatériel et de proposer des outils & méthodes de son calcul, l'observatoire de l'immatériel, à travers ses membres, a reçu mandat du Ministère de l'Economie & des Finances pour :

- Mettre au point un référentiel de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises
- Produire un rapport d'étude sur les enjeux de la protection intellectuelle, de la gestion des marques et des idées originales
- Produire un rapport d'étude sur les enjeux comptables, financiers et fiscaux du capital immatériel et de l'innovation

Dans le droit fil de cette problématique de calcul du capital immatériel, Éric Galiègue, président de Valquant Recherche, a lancé l'association E.V.A (European Valuation Association). Pour lui «Il s'agit d'établir et de diffuser en continu, la valeur des entreprises. Cette valeur n'a pas vocation à se substituer au prix de marché, mais d'en être un complément permanent, et une alternative pour les entreprises non cotées.»

Cette alternative est fondée sur la méthode suivante :

1. Synthétiser, sous forme d'une valeur numérique, toute l'information financière et extra financière disponible en continu sur l'entreprise et son environnement, qu'elle soit publiée ou sollicitée, et qui a pour source directement ou indirectement l'entreprise, et non le marché ;
2. Utiliser, à cette fin, un modèle

public, transparent et évolutif, reflétant une vision globale de l'entreprise, et dont le dépositaire est l'association EVA, qui regroupe en collèges les émetteurs, les investisseurs, les autorités et des personnes qualifiées ;

3. Confier à un tiers la mise en oeuvre opérationnelle du modèle, la société Asset Valuation Services, qui est notamment responsable de l'établissement de ces valeurs en continu, de leur publication continue, et le de la promotion de leur utilisation.

Il ajoute : «Les entreprises sont insatisfaites des services apportés par le marché financier, qui peut soudainement les priver de l'accès à la liquidité, et créer une contraction de l'activité réelle (épisode de la fin 2008). La confusion entre prix et valeur est une des causes de la crise financière. Les entreprises souhaitent que les informations qu'elles diffusent et dont elles sont responsables, soit synthétisées dans une valeur indépendante des marchés financiers et de ses acteurs. Ces informations reflètent notamment l'état de leur capital immatériel.»

En ces temps «perturbés» je crois que ce projet sonne juste et que cette valorisation est un enjeu majeur pour les entreprises : un tableau de bord stratégique et un formidable outil financier au service du développement durable.

Laurent Leloup

L'Ecosystème français de l'innovation : *la possibilité d'un « guichet unique » ?*

Patrick Haouat, Associé Gérant chez Erdyn

La France dispose d'une multitude d'accompagnements financiers, humains et matériels en faveur de l'innovation et du développement des entreprises. Selon le Tableau de Bord de l'Union de l'Innovation 2010, elle possède une propension supérieure à la moyenne des 27 pays à distribuer des aides à l'innovation. Les investissements en capital-risque ont par exemple connu une croissance de plus de 3% l'année dernière. Dans ces conditions, comment expliquer que les différents bénéficiaires - industriels ou chercheurs, PME ou start-up - aient si souvent du mal à s'y retrouver ? Pourquoi l'écosystème français de l'innovation est-il si difficile à appréhender ?

Patrick Haouat, Associé Gérant chez Erdyn, cabinet spécialisé dans le conseil en innovation, fait le point sur les dispositifs français d'aide à l'innovation et propose des pistes d'amélioration pour en faciliter l'accès aux non-initiés.

L'écosystème français de l'innovation : une complexité inégalée

L'innovation ne se décrète pas. Il ne suffit pas d'augmenter les finances ou de déclarer ses intentions pour générer des transformations. Néanmoins, la mise à disposition de moyens nouveaux ou le renforcement des capacités des entreprises permettent de soutenir leurs innovations. Il existe en France de nombreux organismes de soutien à l'innovation et au moins autant de dispositifs, mais il serait

difficile d'en dresser ici la liste exhaustive. Plusieurs acteurs se distinguent cependant en fonction de leurs compétences-clés.

Tout d'abord, les acteurs liés au conseil et au financement de l'innovation, avec en tête OSEO et l'INPI au niveau national, ainsi que les Agences Régionales de l'Innovation, les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie au niveau local. Ces acteurs permettent d'accéder à des financements (sous forme d'avance remboursable ou de subvention) et aident les entreprises à définir une stratégie d'innovation.

On trouve ensuite les acteurs du transfert de technologie : CRITT (Centre Régional d'Innovation de Transfert de Technologie), CTI (Centres Techniques Industriels) et Plateformes tech-

nologiques qui mettent à disposition des entreprises des savoir-faire techniques et des équipements de pointe afin de les aider dans le développement et la mise au point de leur projet.

Par ailleurs, l'effort de recherche nécessaire pour innover est souvent difficile à consentir pour une PME, tant d'un point de vue financier qu'humain. Les instituts Carnot ou encore des dispositifs tels que les thèses CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise) permettent aux entreprises de profiter d'un effort de recherche pointu pour un investissement raisonnable.

Citons enfin les formules des contrats de recherche collaborative, où laboratoires et entreprises s'associent autour d'un développement commun. Ces outils permettent aux sociétés de monter en compétences et de développer des innovations ou des nouvelles technologies propres à augmenter leur compétitivité. Selon la nature et l'ambition du projet, plusieurs sources de financement sont envisageables : nationales (FUI, ANR, ADEME...), européennes ou régionales (PCRD, Eureka, FEDER, FSE, INTERREG...), etc.

Au total, on ne dénombre pas moins de 6000 aides aux entreprises en France, dont plusieurs dizaines d'aide à l'innovation, chacune possédant son organisme financeur et ses modalités propres. Après un tel état des lieux, on imagine aisément qu'un entrepreneur puisse se sentir démuni face à la multiplicité des acteurs et la complexité des dispositifs. L'ampleur des démarches nécessaires pour bénéficier de ces aides suffit parfois à elle seule à décourager les demandeurs, principalement les PME, disposant rarement des ressources dédiées en interne. Les plus persévérants s'engagent néanmoins dans l'aventure, seuls ou accompagnés de consultants spécialisés dans le conseil en innovation.

Les écueils de la synergie : pourquoi le guichet unique peine à exister ?

La perspective d'un guichet unique de l'innovation, appelé depuis plusieurs années par les principaux utilisateurs et bénéficiaires des accompagnements à l'innovation, rejoint les préconisations du rapport du Conseil d'Analyse Economique de 2005 et du « Livre Blanc de l'innovation » du réseau RETIS. Toutes les analyses vont dans ce sens : les acteurs de l'innovation sont incités à s'inscrire dans une démarche partenariale. Mais les dispositifs publics restent aujourd'hui épars et divers selon les secteurs, l'origine de l'innovation et la taille des entreprises concernées. La vision de « guichet unique » qui devrait remplir le double rôle d'information et d'assistance dans les démarches d'innovation, peine à trouver un écho dans la réalité.

Le guichet unique dédié à l'accompagnement des acteurs de l'innovation se heurte à de nombreux écueils :

- une provenance disparate des aides financières : fonds européens, CIR via l'Etat ou encore dispositifs régionaux (en Ile-de-France, l'AIR – Aide à l'Innovation Responsable),
- un manque de connaissance des différents dispositifs disponibles localement,
- d'éventuels verrous politiques (guerres de clochers, enjeux électoraux,...),
- des barrières administratives entre les différents intervenants/organismes,
- une absence de volonté politique d'apporter une véritable rationalisation des dispositifs.

D'autre part, la montée en puissance de l'innovation non technologique amène une difficulté supplémentaire, car ce type d'innovation ajoute encore une réponse différente aux besoins des acteurs.

Quelques pistes de réflexion

Si le « guichet unique » est un idéal lointain, non accessible dans l'immédiat, on peut cependant imaginer des avancées rapides, et qui feront gagner les dispositifs en efficacité.

L'enjeu de la gouvernance

Considérer l'innovation au sens large conduit à mettre l'accent sur la recherche de cohérences et de synergies entre les différents niveaux de gouvernance : local, national et supra-national (au niveau européen notamment). Or, une enquête de l'OCDE met en évidence un problème de fragmentation des aides entre ces différents niveaux. Développer une stratégie mieux partagée pourrait amener plus de cohérence et de lisibilité aux porteurs de projets innovants.

A cet égard, la création ces dernières années dans la grande majorité des régions françaises d'Agences Régionales d'Innovation (ARI) et les réflexions menées localement sous l'impulsion de la commission européenne sur les Stratégies Régionales d'Innovation (SRI), ont suscité des espoirs, amorcé des mouvements et mis l'accent sur le besoin d'une gouvernance régionale en prise directe avec la stratégie et les réalités des entreprises.

Mettre en place des chartes de fonctionnement entre certains organismes

S'interdire de « balader » de guichet en guichet l'entrepreneur ou le chercheur qui se lance dans un projet d'innovation, tel est l'enjeu principal que devraient se fixer les acteurs de l'accompagnement de l'innovation. Lui éviter de remplir autant de dossiers, de calculer autant de modèles de coûts, de passer autant d'orages et d'entretiens qu'il existe de financeurs, feraient tomber bien des barrières à l'entrée vers les aides à l'innovation. Substitué au guichet unique, un certain nombre de « bonnes pratiques » peuvent rapidement être définies et consignées dans une charte engageant les différents organismes d'aide à l'innovation à collaborer au service des bénéficiaires.

Conserver la pluralité des aides, mais offrir un interlocuteur unique au niveau local

Il n'existe pas un instrument intrinsèquement supérieur aux autres mais

L'Ecosystème français de l'innovation : la possibilité d'un « guichet unique » ?

une palette d'instruments plus ou moins compatibles avec les besoins, la stratégie et les caractéristiques de l'entreprise qui la sollicite. Continuer à proposer distinctement aux entreprises ces aides semble donc incontournable à court terme, en attendant la mise en place d'un guichet unique de l'innovation.

En revanche, la première mesure des chartes de fonctionnement que nous appelons de nos vœux pourrait consister à proposer aux entreprises d'être suivies et aiguillées par le premier interlocuteur qu'elles auront sollicité, pour leur éviter d'être renvoyées de guichet en guichet. Dans ce domaine, et à l'échelle d'un porteur de projet de création de start-up, les incubateurs jouent parfaitement ce rôle en proposant un accueil au sein de leur structure et en suggérant d'autres possibilités d'accompagnement (financier, matériel, ou encore de formation). Pour les entreprises déjà en activité, ce service n'existe pas aujourd'hui. Le premier interlocuteur sollicité devrait être en mesure de devenir le « conseiller innovation » de l'entreprise innovante et faciliter ses démarches auprès d'autres organismes de soutien.

Dans la pratique, cela requiert une meilleure connaissance réciproque par tous les acteurs de l'innovation des possibilités offertes par leurs confrères au niveau local, et la mise en place de systèmes d'information dédiés, à l'échelle des régions.

A propos d'ERDYN

La vocation d'Erdyn, cabinet de conseil spécialisé, est de soutenir la croissance et la compétitivité par l'innovation. Depuis 1984, Erdyn accompagne ses clients en amont et dans la mise en œuvre de leur stratégie d'innovation. La société propose à ses clients des prestations sur mesure et dispose d'une expertise scientifique et technologique, ainsi que dans d'autres dimensions de l'innovation comme le marketing, la stratégie et l'organisation. Grâce à sa capacité d'engagement, Erdyn a tissé de forts liens avec tous les acteurs de l'écosys-

tème de l'innovation. Cette connaissance du terrain et cette culture de la collaboration lui donne une vision pragmatique pour que l'innovation contribue à la performance des entreprises, pouvoirs publics et organismes de recherches et d'enseigne-

ment supérieur dans tous les secteurs d'activité. Erdyn est implanté à Paris, Rennes et Bordeaux.

Pour en savoir plus : www.erdyn.fr



**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

Le directeur financier, un véritable partenaire stratégique

Par Hervé Truttmann, Vice-Président Business Development et responsable des activités pour la France de Genpact

Depuis la phase de récession que le monde vient de connaître, le rôle du directeur financier a fondamentalement changé. Autrefois gardien des actifs de l'entreprise et de ses informations financières, le directeur financier est désormais un professionnel clé, qui aide l'entreprise à évaluer et à cibler les bons indicateurs de performances.

Il favorise ainsi son développement et sa rentabilité en ces temps instables et plutôt incertains, et ceci, en tenant compte de conditions économiques et commerciales fluctuantes aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Un mandat aussi complexe et exigeant nécessite que les entreprises voient au-delà des cloisonnements fonctionnels classiques pour se concentrer sur les chaînes de valeur dans leur intégralité, dans le souci d'optimiser leur efficacité et leur efficience. Idéalement, le directeur financier est la personne qui peut concrétiser cet objectif. Il joue d'ailleurs de plus en plus sou-

vent ce rôle dans les entreprises les plus performantes actuellement dans le monde.

Comme l'indique le rapport 2011 de l'institut CIMA «From Efficiency to Effectiveness: Transforming the Finance Delivery Mix» (1), l'obtention de meilleures performances est directement liée à l'amplification du rôle des départements financiers dans le soutien à l'équipe de direction et au degré d'efficacité avec lequel les départements financiers parviennent à accomplir cette nouvelle tâche. S'il veut réussir, le directeur financier doit désormais s'interroger sur la manière d'optimiser ces nouvelles opportunités et de collaborer plus étroitement pour mieux servir l'entreprise.

La clé de la réussite et de la compétitivité réside dans la création d'une entreprise interconnectée grâce à l'amélioration de la transparence et à la promotion d'une plus grande souplesse organisationnelle. La transparence est nécessaire en matière de rémunération, de coûts, d'intensité capitalistique et de risques mais

aussi concernant la manière dont ces facteurs sont appréhendés à l'aide d'indicateurs de gestion tels que la satisfaction client, les inventaires, la VaR (Value at risk), le DSO (Days Sales Outstanding) ou les indicateurs de l'efficacité du marketing. À mesure que les directeurs financiers prennent l'initiative d'aller au-delà des cloisonnements fonctionnels classiques pour davantage aider l'équipe de direction et soutenir les performances de l'entreprise, ils rencontrent toute une série de défis, qu'ils se doivent de relever pour promouvoir et mettre en œuvre des pratiques efficaces, à même d'impulser les résultats de l'entreprise. S'ils réussissent dans cette tâche, ils obtiendront un effet domino qui entraînera une création de valeur dans toute l'entreprise.

Néanmoins, relever ce type de défis est plus facile à dire qu'à faire. Du fait de la dimension des entreprises multinationales actuelles et de la complexification des processus et de leur interconnexion croissante, il pourrait sembler impossible à un responsable de viser une quelconque améliora-

tion, aussi intelligent et expérimenté soit-il. Les nombreuses responsabilités confiées aux directeurs financiers leur laissent peu de temps pour tirer profit de chaque bonne pratique ou pour rechercher et exploiter la somme des connaissances disponibles pour servir au mieux les besoins de leur entreprise.

Pour réussir, le département financier du futur devra optimiser l'utilisation de tous les outils, de tous les modèles d'exécution et de toutes les ressources disponibles en vue de générer de la valeur pour le reste de l'entreprise. Ces outils comprennent les outils analytiques, les outils informatiques, les modèles d'exécution globalisés hybrides et toutes les solutions conçues pour faciliter la collaboration entre départements et optimiser les performances. Comme il est impossible pour les directeurs financiers de prendre le temps nécessaire pour superviser chaque solution, le besoin de compétences et de connaissances spécialisées est plus fort que jamais. Pour aider les clients, le niveau d'expertise requis pour évaluer et mettre en œuvre ce type de projets augmente de façon exponentielle et ces capacités s'acquièrent au fil d'années de collaboration étroite avec un panel varié d'entreprises.

Pour un acteur de prestation de services en management de l'entreprise comme Genpact, seule une connaissance approfondie des défis auxquels les entreprises multinationales sont confrontées permet de les servir au mieux. Cette connaissance s'acquiert à la fois en exécutant quotidiennement des processus de bout en bout

et en interagissant avec les directeurs financiers et les professionnels de la finance jour après jour dans le cadre d'un modèle « virtual captive », toujours dans l'optique d'impulser l'innovation et les améliorations dans leurs processus. Grâce à une plate-forme « d'échange de solutions », Genpact peut solliciter des professionnels du monde entier pour des brainstormings collectifs et pour résoudre ensemble les problèmes liés aux processus de l'entreprise.

Cette connaissance et cette expérience permettent à Genpact de considérer objectivement chaque processus métier au sein du système interconnecté de certaines des industries les plus étendues et les plus complexes au monde. Une procédure inefficace et inefficace peut tirer vers le bas n'importe quel système par ailleurs parfaitement optimisé. Néanmoins, penser uniquement en termes de processus individuels ne permettra jamais aux entreprises d'atteindre et de dépasser leurs objectifs professionnels. Alors que les directeurs financiers les plus novateurs sont confrontés à des défis inédits pour eux et inédits du fait de la conjoncture économique actuelle, il devient de plus en plus nécessaire de s'appuyer sur les connaissances d'experts extérieurs, aux expériences variées, pour pouvoir appréhender les systèmes individuels et interorganisationnels.

Cette expérience est en fin de compte mise au service des plus grandes entreprises pour les aider à transformer leurs processus métiers, à réduire leurs coûts et à améliorer nettement leurs revenus.

(1) De l'efficacité à l'efficience : la transformation des missions des départements financiers

A Propos de Genpact

Genpact est l'un des leaders mondiaux de la Gestion de Processus Métiers et Technologiques. Genpact offre un large éventail de services et d'offres qui s'adressent à toutes les entreprises quelque soit leur secteur d'activité. La société gère des milliers de processus métiers pour plus de 600 clients dans le monde entier. En plaçant les processus métiers au centre de toute activité, Genpact combine la connaissance détaillée et approfondie des processus, son expertise informatique, ses capacités d'analyse ainsi que son expertise en réingénierie de processus pour fournir à ses clients des solutions globales. Lean et Six Sigma font partie intégrante de la culture de Genpact. Genpact considère que la gestion des processus métiers est une « science ». Genpact a développé « Smart Enterprise Processes (SEP) », une méthodologie scientifique révolutionnaire et rigoureuse de gestion des processus métiers, qui se concentre sur l'optimisation de l'efficacité des processus pour obtenir des résultats métier supérieurs. Les services sont fournis en toute transparence, à partir d'un réseau mondial de 51 centres de services à travers 17 pays pour répondre aux objectifs business du client, aux besoins culturels et linguistiques ainsi qu'aux objectifs de réduction des coûts.

Kempinski Hotels améliore son activité avec INFOR PM

*«Nous avons développé et maintenons l'activité de nos hôtels 5 étoiles avec Infor PM. Nous économisons du temps et du travail et gagnons en précision et efficacité.»
(VP FINANCE, KEMPINSKI HOTELS)*

MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

Chaque hôtel Kempinski est unique. Qu'il s'agisse d'un hôtel luxueux, en centre-ville, dans une région élégante, ou d'un somptueux Resort, chaque établissement 5 étoiles à son propre style et caractère. Un seul point ne varie jamais : depuis longtemps tous les hôtels Kempinski utilisent Infor™ PM pour établir leurs rapports, budgets et plannings à partir de la même plateforme. La priorité majeure de Kempinski Hotels est la gestion d'hôtels de luxe pour le compte de propriétaires. Bien que Kempinski possédait déjà un logiciel de reporting, de budget et de contrôle, chaque hôtel devait procéder à de multiples opérations pour transmettre ses résultats à partir de feuilles de calcul. Elles étaient ensuite distribuées à l'ensemble du groupe mais elles comportaient des erreurs du fait des saisies manuelles et des multiples versions. « Pendant longtemps nous avons produit des rapports financiers à l'aide des feuilles de calcul Excel », rappelle le Vice-Président du service financier de Kempinski Hotels. « Mais nous n'étions jamais certains à 100% que les données soient fiables. C'est pourquoi, il y a quelques années, nous avons recherché une nouvelle solution. »

UNE SOLUTION ADAPTÉE AU METIER

L'objectif était de déployer une plateforme de reporting intégrée avec Infor PM en mode centralisé, pour que tous les hôtels du groupe à travers le monde puissent y accéder. Ainsi les multiples versions sont éliminées tout comme les erreurs du fait des saisies manuelles. Tous les rapports des hôtels sont consolidés dans une même base de données, permettant une planification et des prévisions budgétaires à l'échelle du groupe.

LES RÉSULTATS

L'implémentation d'Infor PM a été extrêmement rapide, avec un projet qui a débuté et s'est terminé en 2010. « Nous avons bénéficié d'un support exceptionnel de la part d'Infor et avons utilisé le nouveau système en seulement quelques semaines. » Explique le Vice-Président du service financier. A ce jour, plus de 300 utilisateurs se connectent à Infor PM via une interface Web très simple, tandis que quelques utilisateurs utilisent également une version plus sophistiquée d'Infor PM avec une interface basée sur Microsoft® Excel®. « Désormais utilisons Infor PM pour nos rapports financiers. Par le passé nous ne les produisions qu'une fois par

trimestre car la tâche était tout simplement trop longue. Nous pouvons à présent produire un rapport mensuel sans difficulté. De plus les données sont suffisamment fiables pour que les auditeurs acceptent d'utiliser nos rapports pour leurs analyses. » Pour les managers, La fonction de tableaux de bord permet d'avoir les informations sensibles en temps réel. Ils ont une vue d'ensemble de leurs activités, de la situation générale de chaque hôtel ou des informations spécifiques par département comme les achats. En un seul coup d'oeil les responsables peuvent visualiser les données actuelles et les comparer au budget et prévisionnel d'activité.

Infor PM intègre des fonctions de planning et prévisions. Ainsi, Kempinski Hotels peut tester et comparer une variété de scénarios basés sur le principe « que se passerait-il si », et modeler leurs activités pour atteindre leurs cibles et objectifs. De nombreuses combinaisons d'objectifs, de prévisions et d'indicateurs clés peuvent être testées en quelques minutes pour définir des objectifs financiers réalistes et atteignables. Kempinski Hotels peut également spécifier la source des données utilisées par le système pour les futurs plannings. Analyser certaines régions ou un établissement en

particulier est également possible, tout comme l'étude de l'ensemble du groupe.

Les mesures efficaces dans la gestion de la performance sont en permanence redéfinies – particulièrement au regard de la conformité, des audits et contrôles – et appels à toujours plus d'informations détaillées sur les standards comptables internationaux, les reporting et gouvernance d'entreprise.

Le Vice-Président du service financier conclut, « Nous avons développé et maintenons le plan d'activité de notre groupe d'hôtels 5 étoiles avec Infor PM. Nous économisons de façon impressionnante du temps et du travail. Avec une source de données financières unique, nous gagnons en précision et en efficacité. Kempinski Hotels possède un réel avantage grâce à Infor PM. »

A propos d'Infor

Infor est l'un des principaux fournisseurs de solutions logicielles et services et accompagne plus de 70 000 clients dans l'optimisation de leurs activités et leur développement dans 125 pays.

Pour plus d'informations :
www.infor.fr

A propos du groupe

Kempinski Hotels est basé à Genève, c'est le groupe hôtelier de luxe le plus ancien en Europe. Depuis 1897, il parcourt le monde à la recherche de destinations fascinantes sans oublier l'héritage de ses traditions; Kempinski a construit sa réputation sur l'exclusivité et la personnalisation comme éléments clés de sa conception du véritable luxe.

Pour en savoir plus :
www.kempinski.com



Le déficit commercial de la France n'est pas une fatalité !

Par Bertrand Macabéo, Directeur général de Kompass International



Le déficit commercial de la France s'est lourdement aggravé au premier semestre, à 37,5 milliards d'euros, contre 24,6 milliards sur les six premiers mois de 2010.

La France se trouve confrontée à une problématique grave : depuis 14 ans, son déficit commercial n'a pas cessé de se creuser et atteindra vraisemblablement 70 milliards cette année. Depuis le pic d'excédent commercial de 27 milliards d'euros en 1997, la France aura ainsi perdu 100 milliards d'euros de parts de marché à l'export !

Pourtant, de grands industriels français tels que Airbus, Alstom ou encore Areva, ainsi que des ETI (Entreprises

de taille intermédiaire) - en trop petit nombre en France - ont signé d'importants contrats à l'étranger et continuent à se développer à l'export, ce qui montre bien que la technologie française est extrêmement compétitive. Des freins s'observent essentiellement au niveau des PME qui représentent pourtant 90% des entreprises françaises et 80% des salariés, même si certaines d'entre elles montrent un dynamisme exceptionnel !

Alors que faire pour aider davantage nos entreprises à exporter ? Comment défier la spirale infernale qui amène la France à filer tout droit vers un déficit sans précédent en 2011 ?

L'Export, une véritable problématique pour les PME françaises

Pour les entrepreneurs français, le déficit d'informations constitue un des principaux freins à l'exportation. Mais ce n'est pas tout. La mentalité française est également en cause : les dirigeants français pensent encore au niveau local, régional ou national et oublient trop souvent de regarder la concurrence à l'international. Certes, les pays émergents nous concurrençaient jusqu'à présent sur

des produits à faible valeur ajoutée tels que le textile, pour lesquels nous avons perdu notre compétitivité du fait de bas coûts pratiqués en Asie et au Moyen-Orient. Mais avec la qualification de la main-d'œuvre et des investissements croissants en R&D, la situation dans ces pays a depuis bien changé : aujourd'hui, les PME françaises sont en concurrence directe avec des entreprises venues de Chine, d'Asie, du Brésil (BRIC) et d'ailleurs qui proposent des produits pour lesquels nous avons un véritable savoir-faire.

Un des exemples les plus marquants est celui de l'Inde et notamment de Bangalore, une ville devenue au cours de la dernière décennie le laboratoire mondiale de l'informatique, accueillant les entreprises du monde entier. Sans oublier la Chine devenue concurrente sur des produits de haute technologie. La concurrence des pays émergents qui se mesurent auparavant en volume et en coût, porte désormais en plus sur la qualité de sa main d'œuvre et sur sa R&D.

Pour survivre et se développer, les PME françaises ne peuvent plus se contenter de se développer sur le seul marché intérieur sur lequel elles sont désormais attaquées. A l'instar de nos voisins allemands et italiens, elles vont devoir actionner tous les leviers de croissance. L'export en est un. A titre d'exemple, les BRIC captent 6,7%

de nos exportations contre 11% des exportations allemandes. L'Allemagne dispose de 300 000 entreprises exportatrices, l'Italie 200 000, quand la France n'en compte que 90 000 ! Encore faut-il que nos entreprises sachent comment se tourner efficacement vers l'international...

Des outils performants pour aider les PME à exporter

Disposant de ressources bien plus limitées qu'une grande entreprise, les PME doivent nécessairement optimiser leurs démarches d'export.

Il existe actuellement toute une gamme d'outils tels que les missions économiques mises en place par l'Etat, les aides des Chambres de commerce à l'international, les crédits assurance export proposés notamment par la Coface, etc. Les structures d'aides à l'export mettent notamment à disposition des entreprises des informations clés sur le potentiel des marchés ciblés, les modalités d'exportation, la concurrence, etc. A noter également que les Banques vont devoir également mieux accompagner leurs clients à l'Export !

Ces outils de veille et d'intelligence économique sont essentiels, mais une fois l'étape de recherche d'informations franchie, les PME ne peuvent pas se permettre de rester passives et attendre que les clients frappent à leur porte. Certes, il est essentiel de participer à des missions économiques à l'étranger pour se rendre visible, mais cela n'est pas suffisant. Les PME doivent aller à la rencontre du marché. Des bases de données mondiales « vivantes » existent et permettent précisément d'identifier les contacts locaux. Leur vocation : mettre les entreprises en relation les unes avec les autres au niveau international. Toutefois, dans la jungle des offres, seules des bases de données structurées, mises à jour régulièrement et localement pourront garantir l'efficacité de cet outil en termes de fraîcheur de l'information et de perti-

nence de la donnée.

A ce titre, une étude de l'EIAA (European Interactive Advertising Association) de décembre 2009 révèle que 70% des PDG d'entreprises françaises souhaitant exporter ont focalisé leur budget sur les outils de e-marketing. Pourquoi ? Les avantages cités semblent évidents : une disponibilité 24h/24h, des coûts réduits et contrôlables et un ciblage des intérêts locaux et individuels. Les PME françaises semblent avoir acquis plus de maturité pour faire connaître leur entreprise et leurs produits à l'étranger, notamment grâce à Internet. 60% des PME exportatrices disposent par exemple d'un site Web en langues étrangères, ce vecteur de communication avançant pour la première fois les salons professionnels. Encore faut-il le rendre visible à l'international !

Les places de marchés BtoB offrent par ailleurs la possibilité d'envoyer des demandes de devis aux fournisseurs potentiels dans le monde entier. Se rendre visible sur ces plateformes est donc primordial : en procédant ainsi, la PME se met en situation d'être contactée en priorité par les industriels au moment où ils ont des besoins. A l'inverse, les acheteurs présents sur les salons ne sont pas forcément en phase d'achat...

Loin de relever d'une simple décision managériale, la démarche à l'export se structure sur le long terme et doit s'inscrire dans la continuité. En France, environ 30 000 entreprises sont des exportateurs « accidentels », c'est-à-dire qui ne s'inscrivent pas dans une démarche d'internationalisation pérenne et s'exposent ainsi à de mauvaises expériences.

Mais par delà les outils d'aide à l'export, le vrai moteur reste l'innovation ! En dépit de tous les efforts et moyens mis en place, si une PME ne propose pas un produit ou un service nouveau à forte valeur ajoutée, elle est vouée à l'échec. Sur ce point, les PME françaises n'ont pas à rougir, bien au contraire. Elles disposent de tous les ingrédients pour réussir à l'export

: un véritable savoir-faire et des outils performants pour exporter...

A propos de Kompass International

Filiale de Coface, Kompass International est le leader mondial de l'information marketing d'entreprises. Présent dans 70 pays au travers de son réseau de partenaires, Kompass International a pour vocation de développer le business entre entreprises, en France et à l'international. Le métier de Kompass International repose ainsi sur trois activités principales :

- Développer la visibilité des entreprises via une offre publicitaire sur l'ensemble de ses supports multimédia et notamment sur son site Internet Kompass.com (plus de 5 millions de visites par mois au niveau mondial dont plus de 1.5 million en France) ;
- Mettre en relation les acheteurs et fournisseurs du monde entier grâce à son service Contact+ qui permet à tout utilisateur d'envoyer gratuitement des demandes de devis aux entreprises qu'il aura sélectionnées sur kompass.com
- Optimiser la prospection des entreprises en proposant l'accès à sa base de données France (6 millions d'entreprises françaises incluant une information qualifiée sur les 200 000 entreprises BtoB) et Monde (3 millions d'entreprises) sous formes d'abonnements à sa toute nouvelle plateforme Easybusiness, aux DVD Kompass et aux prestations Marketing Direct (ventes et locations de fichiers).

www.kompass.com

Les enjeux du contrôle de solvabilité

Aujourd'hui les chefs d'entreprises éclairés comprennent non seulement le bénéfice que leur procure un rapport de solvabilité solide, mais ils sont également conscients des bonnes pratiques permettant aux professionnels de l'information et de la solvabilité d'établir de tels rapports à leur encontre. Pour être considérées comme solvables, les entreprises doivent, entre autre, être en mesure de prouver qu'elles ont, par le passé, remboursé sans difficulté les liquidités empruntées nécessaires à leur fonctionnement ou à leur développement, et qu'elles ne connaissent pas de retard de paiement.

Comment les entreprises peuvent-elle influencer sur leur bonne santé financière et bénéficier d'une bonne évaluation ?

Les entreprises doivent intégrer le fait que les rapports de solvabilité sont désormais aisément disponibles auprès de sociétés spécialisées dans l'information d'entreprises telles que Creditsafe. Ces rapports sont établis à partir des données disponibles provenant de sources variées. L'ensemble de ces données compilées et analysées par une équipe d'experts permet de déterminer le degré de solvabilité des entreprises.

Les rapports d'information incluent une note de solvabilité qui, dans le cas de Creditsafe, évalue la probabilité qu'une société connaisse un risque de défaillance dans les 12 mois.

Leur calcul est basé sur des facteurs tels que les données comptables, les anomalies financières, l'historique de la société, mais aussi les informations structurelles et comportementales de l'entreprise, ainsi que les tendances de son secteur d'activité.

En parallèle de la note, les rapports d'informations fournissent une multitude d'informations complémentaires qui permet à l'utilisateur de se forger une image précise de l'entreprise qu'il consulte et d'analyser sa solvabilité. Les sociétés d'informations financières élargissent sans cesse leurs sources d'informations et travaillent de manière étroite avec des partenaires chargés, par exemple, de collecter les données relatives aux comportements de paiement qui aideront les décideurs à évaluer de manière toujours plus précise de profil financier d'une société et sa capacité à vous payer. Ces informations détermineront les prises de décision et les partenariats futurs

Pourquoi est-il important d'avoir une gestion proactive du rapport de solvabilité de votre entreprise ?

La réponse est simple : il est essentiel d'avoir une réputation de solvabilité saine, particulièrement quand les conditions d'obtention de crédits sont exigeantes. La notion de prêt responsable est à l'ordre du jour, et les banques cherchent autant de garanties que possible lorsqu'elles participent au financement des projets des entreprises.

Mais les banques ne sont pas les seules intéressées par la bonne réputation de solvabilité des entreprises.

Les flux commerciaux entre clients et fournisseurs sont fondés sur des délais de paiements accordés, du respect de ces derniers par ses clients peut dépendre le bon fonctionnement de l'entreprise. Une relation client/fournisseur saine est donc essentielle pour assurer la bonne marche d'une société, particulièrement aujourd'hui avec le durcissement des conditions d'octroi de prêts bancaires.

Les rapports de solvabilité sont également utilisés dans le cadre d'une gestion globale et active du risque. Les entreprises cherchent à minimiser le risque en s'assurant de la solvabilité et des bonnes pratiques de leurs partenaires. Les bonnes relations clients/fournisseurs sont donc étroitement surveillées.

Ceci est particulièrement important dans le contexte de crise que nous traversons. Le nombre de défaillances d'entreprises atteint des records. Selon les baromètres économiques Creditsafe, entre le 1er semestre 2010 et le 1er semestre 2011, le nombre de risque-défaillance sur la période a augmenté de 25 %, passant de 31 381 à 39 325 entreprises. On note toutefois une stabilisation des défaillances ces derniers mois. Beaucoup d'entreprises se sont heurtés à l'insolvabilité de leurs clients. Le risque d'insolvabilité pouvant être fatal, elles sont désormais beaucoup plus prudentes quand il s'agit d'appréhender le risque.

Faire preuve d'une réputation de solvabilité saine est donc primordial aujourd'hui. Peu importe la relation de « confiance » qu'une entreprise peut entretenir avec un partenaire, sous prétexte que « ça fait longtemps

qu'on travaille ensemble » ou « qu'on les connaît bien », un fournisseur sera toujours informé trop tard de la situation délicate de son client. Les rapports de solvabilité permettent d'éviter bien de mauvaises surprises.

Comment éviter une mauvaise réputation de solvabilité ? Et comment faire en sorte d'améliorer cette réputation ?

Creditsafe livre ici quelques pistes...

Les 5 étapes pour optimiser sa réputation de solvabilité

Ces quelques bonnes pratiques aideront les entreprises à améliorer leurs chances de construire un rapport de solvabilité sain et renforcer ainsi leur crédibilité vis-à-vis de leurs partenaires.

1. Ne négligez pas l'importance de la publication de votre bilan

Les données bilancielle sont essentielles pour appréhender la santé financière d'une entreprise. La prise en compte des bilans permet aux spécialistes de l'information d'entreprises d'attribuer un score plus juste aux sociétés qui publient leurs bilans. L'absence de bilan peut vous être préjudiciable et dégrader votre score de solvabilité. En effet, on constate un plus grand risque de défaillance auprès des entreprises ne publiant pas leur bilan.

Si malgré tout, vous ne souhaitez pas publier vos bilans, il vous est toutefois possible de le faire prendre en compte dans le calcul de votre score de solvabilité. Creditsafe dispose d'un service de traitement des données bilancielle qui actualise votre score sans pour autant rendre votre bilan public, pensez-y !

2. Respectez vos délais de paiement

Ceci ne signifie pas que vous devez payer vos fournisseurs en avance, ou même dans les 2 semaines, mais que vous avez mis en place des délais de paiements avec eux et que vous vous y tenez. Les liquidités sont une problématique centrale pour toutes les entreprises. Cependant, il apparaît que les sociétés qui tardent à payer montrent souvent les premiers signaux d'alarme indiquant une dé-

faillance future. Les spécialistes du secteur de l'information d'entreprises et de la solvabilité intègrent de plus en plus souvent les données relatives aux comportements de paiement dans le calcul de leur score. Si vous ne l'avez pas déjà fait, envisagez de restructurer vos modes de paiement, en optant par exemple pour des prélèvements automatiques réguliers.

3. Vérifiez soigneusement les rapports de solvabilité de votre propre groupe

Ce n'est pas seulement votre propre rapport qui importe, mais les rapports de votre société mère ou des entreprises faisant parties du même groupe que vous. Qu'elles concernent des entreprises françaises ou étrangères, ces informations sont de plus en plus transparentes et facilement accessibles. Aussi, si les résultats des autres filiales de votre groupe n'impacteront nécessairement pas votre propre réputation de solvabilité, ils sont souvent pris en compte par les personnes consultant votre rapport et désireuses d'avoir un aperçu global de la santé financière d'un groupe.

4. Contrôlez vos clients existants et vos prospects

Pour protéger votre propre rapport de solvabilité, vous devez vous assurer que vous ne traitez pas avec des clients qui connaîtraient des difficultés de paiement, soit par manque de liquidités, soit parce qu'ils sont en situation de défaillance. Même si vous avez des relations anciennes avec des clients et n'avez eu aucun problème avec eux par le passé, ou encore si « la mariée semble trop belle ». Retenez que 85% des défaillances proviennent de clients existants et non de nouveaux prospects. La crise nous a montrés qu'une situation même favorable peut rapidement évoluer.

5. Vérifiez régulièrement votre propre rapport

Gardez un œil constant sur les informations vous concernant. Cela vous permettra de contrôler que chaque information publiée au sujet de votre entreprise est d'une part exacte, d'autre part à jour. En parallèle, cela aidera l'agence de notation à affiner votre note de solvabilité. N'hésitez pas à contacter Creditsafe pour recevoir gratuitement votre propre

rapport d'information, nous serons heureux de vous l'expliquer plus en détail.

Conclusion

Les rapports de solvabilité jouent un rôle essentiel dans la conduite des affaires aujourd'hui. Disponibles en ligne, ils sont à la fois économique et à forte valeur ajoutée pour votre entreprise. Les décisions étant de plus en plus fréquemment fondées sur les informations fournies par les rapports, il est primordial pour une entreprise d'afficher une solvabilité saine.

Commencez par vérifier votre propre entreprise en nous contactant au 03 20 25 85 50 ou en remplissant ce formulaire. Votre solvabilité peut-elle être améliorée ? Les conseils ci-dessus devraient vous donner les clés vous permettant de gérer activement votre réputation de solvabilité.



Christian Guibert, Responsable Communication



L'outil de pilotage du poste client

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

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

www.collectys.com

COLLECTYS 7

L'outil de pilotage du poste client : soyez enfin autonome dans l'utilisation et l'exploitation de votre logiciel

La nouvelle version de Collectys 7, l'outil de pilotage du poste client, est arrivée.

La solution métier pour la gestion de votre service crédit management, recouvrement, financier et comptabilité client est disponible aujourd'hui auprès de l'éditeur BGD, spécialisée dans les solutions pour la gestion du risque et du crédit client. Une version 7 résolument tournée vers plus de convivialité, d'efficacité et de nouvelles fonctionnalités permettant plus d'autonomie pour l'utilisateur.

Collectys 7 va révolutionner l'idée dont vous vous faites de l'utilisation d'un logiciel au quotidien. Le logiciel de pilotage du poste client Collectys offre une grande souplesse de fonctionnement et vous permet de reproduire naturellement et simplement dans l'applicatif votre méthode et l'organisation de travail désiré.

La version d'entrée de gamme de Collectys 7 se caractérise par ses performances et ses fonctionnalités intégrées non limitées par des modules: gestion du crédit client, recouvrement, contentieux, stratégie de relance, tableaux de bord & indicateurs financiers, reportings, gestion des litiges, etc...

L'applicatif Collectys propose à sa communauté d'utilisateurs un outil purement collaboratif, le partage d'information entre les différents services et l'exploitation de toutes les fonctionnalités du produit permettent d'améliorer au quotidien la

gestion de son poste client et son collaire le BFR.

Collectys 7, apporte incontestablement une avancée pour les Credits Managers soucieux de disposer d'un outil souple, fonctionnel et totalement paramétrable. Cette version exigée par les professionnels permet à chacun de se retrouver au commandement d'un outil combinant de puissantes fonctionnalités et une simplicité d'utilisation.

Caractéristiques:

- Logiciel livré en mode licence ou en mode SaaS.
- Disponible en version SQL Serveur, Oracle, DB2...
- Interface conviviale avec les sociétés de renseignement commercial et assureurs crédits.
- Conception et mise en place de votre «Stratégie de relance».
- Relance par Fax, Mail, Courrier, SMS.
- Gestion des litiges avancées et pro active.
- Reportings modulables et façonnables à souhait pour améliorer vos résultats.
- Tableaux de bord & indicateurs financiers Collectys (non limités).
- Association avec le Fichier National des Incidents de Paiement (FNIP), l'accélérateur de paiement, avec un accès aux cotations et aux évaluations de plus de 4,5 millions de sociétés inscrites au RCS.

Les utilisateurs de Collectys 7 ont dé-

couvert avec cette version une toute nouvelle expérience d'utilisation dans la gestion de leur recouvrement et dans l'optimisation de leur cash au quotidien.

Vous aussi, devenez enfin autonome et indépendant dans l'utilisation et l'exploitation de votre logiciel!

Vous souhaitez prendre rendez-vous pour une démonstration de la nouvelle version COLLECTYS ?

Notre solution : en savoir plus sur www.collectys.com

A PROPOS DE BGD

BGD SSII édite des produits de référence sur le marché des logiciels de Gestion de la Relation Financière Client :

- Collectys : Le logiciel de gestion de la relation financière client destiné aux entreprises.
- FNIP : Le Fichier National des Incidents de Paiement, l'accélérateur de paiement ©.
- Procrances : Le logiciel dédié aux cabinets de recouvrement de créances.



Croissance molle en Europe, mais pas de rechute dans la récession

4 questions à François Chevallier, économiste-stratège

Lors d'une récente manifestation organisée par Baker Tilly France en partenariat avec la DFCG, François Chevallier, économiste-stratège au sein de la Banque Leonardo, banque de gestion privée partenaire de Baker Tilly, a analysé la crise de cet été et donné des hypothèses de croissance pour les entreprises françaises.

En préambule, Pascal Ferron, vice-président grands comptes Baker Tilly, rappelle que la rentrée, pour les directeurs financiers comme pour les directeurs généraux, patrons de business units ou entrepreneurs, est généralement annonciatrice de la préparation prochaine des révisions

de budgets, comptes prévisionnels, plans à moyen terme et autres business plan... Or, lors de ces exercices parfois périlleux, se pose inévitablement la double question des niveaux de prévisions de chiffres d'affaires et du meilleur emploi de sa trésorerie.

Il est ressorti, au cours des précédentes rencontres DFCG/Baker Tilly, que la crise avait profondément changé les perspectives et les niveaux de visibilité. Mais maintenant s'ajoutent également les incertitudes, parfois graves et légitimes, liées aux dettes souveraines et à leur résorption future. Depuis cet été, les marchés financiers nous ont alertés par des soubresauts à l'amplitude parfois significative.

Alors comment intégrer les évolutions récentes et les perspectives liées au ralentissement mondial de la croissance, combiné aux risques liés à la dette européenne, dans les hypothèses des prochains budgets et business plans des entreprises tout en maintenant une gestion optimisée de la trésorerie nette ?

La Bourse a beaucoup baissé cet été, jusqu'à 30 %. Aviez-vous prévu cette baisse, et comment l'interprétez-vous, sachant que les actions ont la réputation d'anticiper ?

François Chevallier : Franchement, nous avons été surpris, car le ralentissement économique perceptible sur le climat des affaires (indices de

directeurs d'achat) ne menaçait pas de dégénérer en récession. Le trouble est surtout venu de la crise des dettes souveraines des deux côtés de l'Atlantique. La surprise fut d'autant plus grande que l'Europe s'accordait le 21 juillet sur un plan ambitieux, qui organise la participation du secteur privé au sauvetage de la Grèce et permet au Fonds européen de stabilité financière d'acheter des obligations sur le marché secondaire. Ce plan a d'ailleurs été bien accueilli par les marchés, contribuant à une détente sensible des taux d'emprunt d'Etat des « Pigs » (Portugal, Irlande, Grèce et Espagne). Par ailleurs, Démocrates et Républicains parvenaient finalement à un accord sur le relèvement du plafond de la dette, évitant aux Etats-Unis un défaut de paiement technique à partir du 2 août.

C'est l'engouement continu pour les valeurs refuges, or et franc suisse, là où les investisseurs auraient dû être rassurés, qui nous a alertés dès le 3 août. A défaut donc de prévoir la baisse et son ampleur, notre banque a su réagir en couvrant la moitié de l'exposition actions de notre fonds diversifié sur la base d'un Cac 40 à 3 500 (parti de 4 000 au début de l'été, le Cac 40 est tombé en dessous de 2 800).

Quant au message économique de la Bourse, il faut le relativiser : à la différence de 2008, la chute des actions est européenne et non mondiale et concerne surtout les sociétés financières. Ainsi, quand le Cac 40 et l'EuroStoxx abandonnent 21 % depuis le début de l'année, le S&P 500 (Standard & Poor's) ne perd que 8 % tandis que les banques européennes, elles, baissent de 41 %. Aujourd'hui, la crise est davantage bancaire qu'économique, mais demande à être résolue (par

recapitalisation des banques) pour ne pas engendrer un « credit crunch », qui serait fatal aux affaires.

Vous écarterez l'éventualité d'une rechute dans la récession, d'un « double dip » (deux périodes de récession entrecoupées par une brève période de croissance). Pourtant il existe des points communs avec l'automne 2008, notamment le stress bancaire ?

C'est vrai, il y a eu au mois d'août un indicateur économique inquiétant, l'indice de la Banque de Philadelphie, mais qui n'a pas été corroboré à la rentrée par les statistiques américaines, notamment l'indice ISM (indice américain des directeurs d'achat) et l'emploi. D'autre part, l'incapacité des Grecs à tenir leurs engagements budgétaires a relancé la spéculation sur un défaut de paiement de la Grèce et sa sortie de l'euro. Ce serait comme la faillite de Lehman Brothers à l'automne 2008, sans avoir cette fois les moyens budgétaires d'amortir le choc. Mais selon moi, si le risque d'une rechute existe, sa probabilité est faible.

En approuvant par voie parlementaire le plan européen, les pays de la zone euro ont affiché leur solidarité par rapport à la Grèce malgré les désaccords affichés publiquement. Il est vrai que les marchés -obligataires et actions - avaient alerté les partenaires européens de la Grèce sur les risques de contagion pas seulement au Portugal, à l'Irlande et à l'Espagne, mais aussi à l'Italie, contrainte de payer ses taux longs 300 points de base au-dessus de ceux de la France alors qu'elle n'est pas « secourable » ; contagion aux Etats et contagion aux banques. Si on se félicite que les plans de sauvetage épargnent aux

Etats de payer des taux assassins sur leur dette publique (jusqu'à 25 % sur le 10 ans grec), à la différence de l'Argentine au début des années 2000, ces taux pèsent en revanche sur leurs créanciers, c'est-à-dire le système financier européen. Le stress bancaire est comparable à celui de la fin 2008. Les banques européennes ne sont plus valorisées que 4 fois leurs résultats futurs contre un niveau normal de 11 et elles ne se prêtent plus entre elles comme le montre la remontée à 90 points de base de la prime interbancaire. Il y a un risque de pénurie de crédits pour les entreprises.

Enfin, le ralentissement chinois a été exagéré, tout comme le risque de rechute américain. Aux Etats-Unis, la rentabilité des entreprises - le taux de profit des sociétés non financières est à son plus haut niveau depuis la fin des années 60 - et le désendettement des ménages, qui ont renoué avec le crédit à la consommation depuis octobre 2010, écartent tout risque de récession.

Il suffirait donc de résoudre la crise européenne pour repartir d'un bon pied, comme avant ?

Hélas non ! L'assainissement des finances publiques va peser durablement sur la croissance, d'autant que les Etats-Unis découvrent la croissance molle à l'européenne. Bien que le service de la dette ait retrouvé, à 11,1 % du revenu disponible, son plus bas niveau depuis 1994, les ménages américains n'ont plus la même capacité d'endettement, les taux d'intérêt étant à un plancher et les banquiers refroidis à l'idée de prêter à nouveau en fonction de la richesse. Exit l'effet de levier de l'endettement privé qui donna aux Etats-Unis dans les années 90 une croissance de pays émergent.

Croissance molle en Europe, mais pas de rechute dans la récession

Concrètement, puisque nous sommes dans la préparation des prochains budgets, quelles hypothèses de croissance et quelles hypothèses financières retiendriez-vous ?

Même si la BCE n'a rien fait sur les taux le 6 octobre, je pense qu'elle reviendra d'ici la fin de l'année à 1 % sur le taux de refinancement bancaire. L'euro continuera de baisser contre le dollar, victime du différentiel de politique budgétaire. Mais son potentiel baissier est limité par la faiblesse du billet vert (1,25 \$/€). La croissance devrait ralentir à 1,25 % l'an prochain en France et à 1 % dans la zone euro. Les pays industrialisés entrent dans une période durable de croissance molle en raison de leur endettement public et/ou privé. Il faut aller chercher la croissance dans les pays émergents. Attention, ce n'est pas forcément la même histoire pour les actions !

En conclusion, Pascal Ferron donne quelques pistes aux entrepreneurs : « L'une des caractéristiques des entrepreneurs et des patrons de business units est l'innovation et l'audace créatrice. Les directeurs financiers doivent être des entrepreneurs raisonnés. Dans la réalisation de plans stratégiques et de business plans, ils doivent épauler les directions et les opérationnels. Ne croyons pas au « grand soir catastrophique » (sortie de la Grèce et éclatement de l'Euro...), de toutes les façons s'il arrivait, vous pourriez tous refaire vos business plan et ce ne serait qu'un moindre mal...

La croissance va être plus que molle pour les années à venir dans les pays occidentaux, et ce globalement, avec des marchés mûrs en perte de vitesse et d'autres en croissance mais faiblement « turbo ». Par contre, aujourd'hui

encore, la crise est financière et la situation sous-jacente reste globalement bonne. Cela signifie qu'intégrer une croissance organique supérieure à l'inflation dans un business plan doit être synonyme de prise de parts de marchés. Ou alors il faudra aller chercher la croissance organique ailleurs, dans d'autres pays. Dans les deux cas il faudra se donner les moyens de sa stratégie, qui sera longue et coûteuse. Cela implique également qu'une part importante de la croissance se trouvera dans la croissance externe, en réalisant des acquisitions. Mais dans un tel contexte, attention à ne pas racheter n'importe quoi, à être très sélectif afin que la croissance soit effective, à valeur ajoutée, et ne génère pas de la pure « croissance statistique » flattant l'orgueil mais s'avérant finalement destructrice de valeur ou tout simplement contreproductive.

Quant au financement, si vous avez de la trésorerie, elle ne rapportera plus, à dormir, que quelques malheureux pourcents qui ne feront pas le bonheur de votre résultat financier. En revanche la garder en grande partie et financer par ailleurs les acquisitions à moyen et long terme par de la dette financière permettra aux chefs d'entreprise, patrons de business units et aux directeurs financiers de, justement, mieux dormir la nuit, d'amortir les chocs et de ne pas manquer de belles opportunités. Le risque de « crédit crunch » n'étant pas complètement à écarter, on trouvera toujours, comme on a toujours trouvé, du financement moyen terme pour un bon projet ; mais le financement court terme de l'exploitation, non seulement va se raréfier, mais sera de plus en plus difficile à négocier sans solides contreparties, que peu d'entrepreneurs pourront finalement donner.

Surtout ne sombrez pas dans le pessimisme et restez raisonnablement audacieux. Sur le long terme c'est l'audace prudente qui toujours surperforme ! »

Baker Tilly France
www.bakertillyfrance.com

Le double défi du Trésorier : optimiser le pilotage de l'entreprise, tout en développant sa valeur ajoutée

Par Myriam Radi, Product Manager Cash Management Sage, Division Moyennes et Grandes Entreprises



La conjoncture actuelle et la précarité des marchés financiers ne cessent d'accentuer la complexité de la gestion financière. Aujourd'hui, par exemple, la mise à disposition de lignes de financement se resserre, ce qui ne simplifie pas les négociations bancaires et oblige le Trésorier à piloter au plus près les flux financiers de l'entreprise.

Le Trésorier assume aujourd'hui un rôle clé dans l'entreprise au sein de la Direction Administrative et Financière, un rôle qui a considérablement évolué au cours des dernières années. Il y a encore dix ans, le trésorier était avant tout celui qui faisait l'interface entre les banques et les services comptables de l'entreprise. Aujourd'hui, ses responsabilités se sont étendues. Véritable homme d'orchestre, le Trésorier est à la fois chef de projet et informaticien. Il est en relation et en interaction avec toutes les fonctions de l'entreprise : production, filiales, comptabilité, Direction Générale. Au cœur de tous les flux financiers - le paiement pour les achats, les encaissements pour les ventes, les investissements pour les opérations de croissance externe ou autres -, il doit s'assurer que l'entreprise dispose à temps des liquidités nécessaires

à son fonctionnement et veiller à optimiser son cash. Il doit être capable d'anticiper sur le moyen terme et non plus uniquement sur le court terme, tout en travaillant ses relations avec ses partenaires bancaires.

Le contexte économique actuel ne fait que renforcer l'importance du Trésorier qui fait face à de nouveaux enjeux stratégiques. Si l'entreprise est confrontée à des problématiques de taux ou de risques de change, il doit agir pour limiter ces risques. Le Trésorier a également pour mission de veiller à ce que l'entreprise soit en conformité avec toutes les lois et les réglementations en vigueur. Par ailleurs, la conjoncture présente et la précarité des marchés financiers ont accentué la complexité de la gestion financière. Aujourd'hui, par exemple, la mise à disposition de lignes de financement se resserre, ce qui ne simplifie pas les négociations bancaires et oblige le Trésorier à piloter au plus près les flux de l'entreprise.

Le développement de nouveaux outils, plus performants et plus spécialisés, va de pair avec l'élargissement de la palette des fonctions du trésorier. Les solutions de cash management, de reporting, de gestion des pouvoirs bancaires ou de gestion des risques liés aux taux de change sont là pour lui permettre d'optimiser la gestion du budget et le pilotage de l'entreprise, tout en développant sa valeur ajoutée et son expertise au sein de la Direction Financière.

Le recours aux cautions bancaires est, pour les entreprises, de plus en plus fréquent. Le Trésorier doit les gérer au mieux en s'appuyant sur des solutions dédiées. De telles solutions lui permettront de disposer d'une liste centralisée et exhaustive de toutes les garanties et cautions bancaires, une information d'autant plus importante que nombreuses sont dans l'entreprise les personnes susceptibles d'avoir des stocks de cautions ou de garanties à gérer. Ayant ainsi centralisé ces données essentielles, le trésorier est à même de rationaliser les processus

de gestion et d'optimiser le suivi des encours, évitant au passage le risque que les commissaires aux comptes émettent des réserves. Avec un système de gestion assistée des encours, le Trésorier contrôle les échéances et mains levées des différentes cautions et il est alerté en cas de dépassement d'autorisation. L'enjeu financier en la matière est conséquent : l'entreprise a tout intérêt à contrôler et à limiter les intérêts et les commissions liés aux cautions. Ainsi, non seulement le Trésorier suit au plus près les frais engagés et peut rendre des comptes à qui de droit (Direction Administrative et Financière, Direction Générale, auditeurs, services juridiques) mais en plus, il contribue à optimiser la gestion du cash de l'entreprise.

Pour répondre à ces problématiques et garantir à l'entreprise une meilleure visibilité et une maîtrise totale sur la gestion des encours de cautions bancaires, Sage a conçu Sage FRP Cautions Bancaires. Solution experte en gestion des encours bancaires, Sage FRP Cautions Bancaires dispose des fonctionnalités attendues par tous les métiers de l'entreprise : centralisation des cautions émises par l'entreprise pour un suivi de l'encours total par établissement bancaire ou par entité, gestion assistée de l'encours (alertes sur dépassement de plafond d'autorisation, contrôle des frais associés, échéances et mains levées), reporting en temps réel par banque, entité ou type de caution, infographie comparative, communication interne via la portail collaboratif, dématérialisation du contrat bancaire pour un archivage sûr et optimisé... Pour la mise en œuvre d'un projet SI en gestion des encours bancaires ou plus globalement en cash management, Sage et son réseau de partenaires vous proposent un accompagnement depuis le lancement et la mise en œuvre, jusqu'à l'exploitation quotidienne et les évolutions de votre solution.

Pour en savoir plus, connectez-vous sur www.sage.fr/mge

Baisse des investissements en capital-risque français au 1er semestre

La 26ème édition de l'Indicateur Chausson Finance met en lumière une baisse des investissements en capital-risque français au 1er semestre. Après une année 2010 record, le capital-risque français accuse une baisse de 22% avec 416 millions d'euros investis au 1er semestre 2011. 348 sociétés ont été financées ce semestre. Seul l'Internet & e-commerce résiste, devenant ainsi le premier secteur en montants investis. Iinvest partners, avec 46 millions d'euros, devient le fonds le plus actif ce semestre.

Publié chaque semestre, l'Indicateur Chausson Finance recense les sommes investies par les sociétés de capital-risque françaises dans les entreprises françaises et européennes, le classement des investisseurs les plus actifs, le nombre des entreprises financées, le classement des plus gros tours de table.

Des investissements en baisse de 22% : avec 416 millions d'euros investis au cours du semestre, le capital-risque français a subi une baisse de 22% en valeur par rapport au semestre précédent. Le nombre de sociétés financées a également chuté, à 348 ce semestre.

L'Internet & e-commerce séduit toujours : seul rescapé de la baisse générale des investissements, le secteur

Internet & e-commerce a attiré 98 millions d'euros, soit 24% des montants investis. Il devient de ce fait le secteur d'investissement privilégié des investisseurs en capital-risque, et ce pour la première fois depuis 2000.

L'amorçage en berne : Seuls 22 millions d'euros ont été investis dans 38 très jeunes sociétés, soit 5% des montants globaux du capital-risque ce semestre. Le nombre de fonds actifs en Seed a lui aussi reculé, pour atteindre 15.

Des gros tours de moins en moins importants : les 10 plus gros tours de table du semestre ne représentent qu'un total de 149 millions d'euros, contre 270 millions d'euros au semestre précédent. La levée de fonds la plus importante concerne le secteur de l'Electronique (Crocus Technology, 38 millions d'euros). Le secteur Internet & e-commerce compte 4 sociétés parmi ces 10 tours les plus importants (Next Performance, Mediastay, Travel Horizon et Lentilles moins chères).

A propos de l'indicateur Chausson Finance

En 1998, la montée en puissance du capital-risque a incité Chausson Finance à publier régulièrement un indicateur de référence comportant les données chiffrées disponibles dans ce secteur. Ainsi est né l'Indicateur Chausson Finance... Objectif : obtenir une perspective claire des mouve-

ments de fonds affectant le secteur du capital-risque. Publié chaque semestre, l'Indicateur Chausson Finance recense les sommes investies par les sociétés de capital-risque françaises dans les entreprises françaises et européennes, le classement des investisseurs les plus actifs, le nombre des entreprises financées, le classement des plus gros tours de table...

A propos de Chausson Finance...

Créée en 1992, Chausson Finance est, depuis plus de 15 ans, le spécialiste de la levée de fonds pour les entreprises à forte croissance. Pionner de la levée de fonds en France, Chausson Finance est, avec plus d'un demi-milliard d'euros levés et 150 levées de fonds à son actif, le leader reconnu dans la réalisation de tours de financement auprès de fonds de capital-risque et de capital-développement. Parmi les tours de tables réalisés, citons ceux des sociétés AlloCiné, Viadeo, Corevalve, NetCentrex, Sarenza, TV Trip, Talend, Delamaison, Yakarouler, Ividence...

chaussonfinance.com

2011 : les valeurs moyennes s'investissent de plus en plus dans le développement durable

Le Gaia Index est devenu en l'espace de 3 ans la base de données extra financière (ou ESG pour Environnement, Social et Gouvernance) de référence dédiée aux valeurs moyennes et a contribué à mobiliser les équipes de management sur l'importance des critères ESG.

Des émetteurs de plus en plus concernés

Sur le panel de 230 valeurs suivies représentant 140 milliards d'euros de chiffre d'affaires et près d'un million d'emplois, nous constatons une croissance significative des taux de réponses, traduisant l'attention croissante portée par ces entreprises au développement durable.

Le travail pédagogique mené auprès des émetteurs par les partenaires du Gaia Index et notamment EthiFinance, IDMidCaps et l'association MiddleNext porte ses fruits : le taux de réponses a atteint 62% contre 46% il y a 2 ans alors que le nombre de questions a progressé de 35%. Le taux de réponses aux questions relatives à l'environnement est passé de 22% à 39% alors même que le nombre de question a progressé de 70%.

ESG, socle des performances futures

L'analyse des critères ESG est jugée décisive pour mesurer la qualité de gestion des entreprises. Les investisseurs, soucieux d'accroître la performance de leur placement sur le moyen terme, y sont donc de plus en plus attentifs.

Les partenaires du Gaia Index estiment que la démarche est particuliè-

rement intéressante pour les valeurs de croissance, à condition que les informations demandées restent pragmatiques et à la portée de ces émetteurs. L'indice Gaia Index est une sélection des 70 valeurs les mieux notées du panel Gaia Index. Les résultats au 30 septembre 2011 sont probants :

Période	Indice Gaia Index	CAC mid & Small (CMS)	CAC 40
Sur 2 ans glissants	9.8%	-5.8%	-21.4%
Sur 1 an glissant	-1.2%	-10.8%	-19.7%
En 2010	21.8%	18.0%	-3.3%
Depuis le 01/01/ 2011	-9.2%	-18.7%	-21.6%

Ces écarts de performance s'accompagnent d'une faible volatilité. Au cours des 24 derniers mois, l'indice CMS a connu 12 mois baissiers au cours desquels l'indice Gaia Index l'a surperformé à 11 reprises. Ces performances positionnent cette sélection dans le Top 15 des meilleurs fonds valeurs moyennes en France.

La première « responsabilité » sociétale d'une valeur de croissance est la création d'emplois et de richesses. Ces performances sont notamment liées à la prise en compte des critères de développement durable. Les entrepreneurs ont compris ces enjeux et s'y investissent.

A propos de GAIA Index

Lancé en octobre 2009 par IDMidCaps et EthiFinance avec le soutien de la SFAF et de MiddleNext, le système d'information GAIA Index permet de déterminer l'engagement des valeurs moyennes françaises dans les critères extra financiers (Environnement, Social, Gouvernance).

Le panel GAIA Index 2011 est constitué de 230 sociétés cotées réparties sur trois secteurs représentatifs de l'économie française : l'industrie, les services et la distribution. Ce panel de 230 sociétés représente 140 milliards d'euros de chiffres d'affaires, 55 milliards d'euros de transactions annuelles et près de 1 million de salariés. La méthodologie s'appuie sur 94 questions, dont 27 sur l'environnement, 24 sur le critère social et 33 sur la gouvernance.

La méthodologie de notation Gaia Index permet de classer ces 230 sociétés et d'en extraire un indice composé des 70 sociétés disposant des meilleures notations. Cet indice pondéré est calculé tous les mois.

EthiFinance - Agence de notation extra-financière
ethifinance.com

Investisseurs :
IDMidCaps - Analyse financière indépendante
idmidcaps.com

Le Cloud Computing, un atout précieux pour la gestion des risques et des assurances

Par Pascal Stopnicki, PDG d'Effisoft

Plébiscité par les entreprises, le Cloud Computing connaît aujourd'hui une croissance importante et se positionne comme une nouvelle manière de concevoir l'informatique. Adopté assez naturellement par les PME pour ses avantages évidents (simplicité d'accès, évolutions à la demande...), ce dernier est aussi largement déployé au sein des grands groupes.

Cet engouement ne date d'ailleurs pas d'hier si l'on prend l'exemple de la gestion des risques et des assurances qui exploite les avantages du Cloud depuis plus de 10 ans, soit bien avant la création du terme !

Pour expliquer synthétiquement le concept de Cloud Computing, rappelons que l'informatique en nuage consiste à déporter sur des serveurs distants des traitements informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste client de l'utilisateur.

Dans le monde professionnel, cette démarche présente de nombreux

avantages comme par exemple accéder à des services en ligne sans avoir à gérer l'infrastructure associée qui représente souvent une problématique complexe. Le navigateur web (ou autre moyen standard) devient alors la « porte d'entrée » vers le service - sous réserve de bénéficier d'une bande passante correcte pour assurer la fluidité du système -, ce qui allège considérablement les contraintes côté utilisateur.

Les cinq caractéristiques du Cloud Computing traditionnellement évoquées sont :

- une mutualisation des ressources pour réduire les coûts,
- leur mise à disposition en libre-service (sans nécessité d'intervention de la part du fournisseur),
- l'élasticité du service (modifiable selon les besoins),
- l'accès universel à ces ressources via le réseau,
- une facturation à l'utilisation (car le service est mesurable).

L'expansion du Cloud s'explique finalement par l'évolution profonde du système d'information et la manière dont il s'intègre dans l'entreprise

pour répondre aux nouveaux besoins des utilisateurs, notamment leurs exigences en matière de continuité et de qualité du service.

Quelques chiffres pour illustrer le phénomène : selon IDC, le marché mondial des services Cloud représente à l'heure actuelle environ 5 % des investissements TIC mondiaux, soit 17 milliards de dollars. Ce pourcentage pourrait être doublé d'ici 2013 (croissance annuelle de 25%) ce qui représenterait 44 milliards de dollars.

Toutes les entreprises sont donc concernées par le Cloud qui trouve une application concrète dans la gestion des risques et des assurances. Cette activité sensible se trouve en effet significativement facilitée par l'utilisation d'un logiciel en tant que service.

Premièrement, les Risk Managers ont besoin d'un logiciel accessible 24h/24, 7j/7, 365 jours par an et qui puisse être facilement déployé sur plusieurs sites à travers le monde pour permettre aux filiales de remonter au niveau groupe toutes les informations nécessaires (notamment l'état des lieux des objets de risques puis la déclaration des incidents et

des sinistres par exemple). Inversement, le groupe doit pouvoir alerter ses filiales et partager avec elles les éléments qui les intéressent (sinistralité locale, dépenses de prévention...). Ceci implique de donner des accès personnalisés au logiciel à un grand nombre d'utilisateurs, dispersés géographiquement et susceptibles de se connecter à tout moment (voire en même temps).

Deuxièmement, les Risk Managers doivent disposer en temps réel de données précises relatives à l'exposition au risque de leur entreprise, à la dépendance vis-à-vis de tel ou tel assureur, aux provisions constituées, au règlement financier des sinistres... Ces indicateurs, ainsi que bien d'autres analyses essentielles, ne s'obtiennent qu'à partir d'une base de données centralisée alimentée par tous les intervenants risques et assurances.

Troisièmement, la gestion des risques et des assurances fait intervenir des acteurs divers (courtiers, assureurs, experts, direction générale...) qui peuvent avoir besoin d'accéder aux informations les concernant. L'installation d'un logiciel en local, avec les problèmes de compatibilité et de stabilité liés à chaque entreprise, n'apparaît pas comme la solution idéale.

Toutes ces situations correspondent typiquement à la description du Cloud qui permet la mise en production rapide d'applications stratégiques en simplifiant les problématiques d'intégration et de paramétrages. L'informatique répond alors précisément aux besoins du métier et se positionne comme un maillon central de la performance.

Enfin, en termes de sécurité, il est important de préciser que le Cloud

Computing n'est pas un frein pour les Risk Managers qui travaillent sur des données stratégiques. Bien au contraire, les technologies actuelles garantissent une disponibilité continue des plateformes et une parfaite intégrité des données échangées. La sécurisation de l'accès aux données et les backups sont du reste souvent mieux assurés par un héber-

geur car c'est le cœur de son métier. N'oublions pas enfin que le Cloud n'est pas une approche fermée. Il est toujours possible de revenir à une architecture traditionnelle...je n'ai personnellement encore jamais vu ce cas se produire tant « essayer le Cloud c'est l'adopter ».



Le Cloud :

Pour un meilleur équilibre coût/service

Par Guillaume LE TYRANT - Product Marketing & Alliance Manager - Citrix Southern Europe

Le Cloud est sans doute une nouvelle façon d'aborder l'informatique d'entreprise. L'objectif d'une transformation en un modèle Cloud est de permettre la concentration des ressources sur le(s) métier(s) de l'entreprise en externalisant les processus et les différents composants informatiques non critiques et en choisissant le meilleur ratio coût/service pour chacun.

En optant pour des offres de Cloud pour certains services, l'entreprise se décharge ainsi des tâches de construction et d'exploitation quotidiennes en confiant celles-ci à un professionnel spécialisé dans le service souhaité.

Cette notion de choix du rapport coût/service et de la décision «d'externaliser dans le Cloud» certaines parties de son infrastructure informatique semble nouvelle pour l'entreprise... mais reste un des concepts fondateurs de la gouvernance d'entreprise.

Si le service nécessaire est critique ou difficile à trouver/construire, s'il

représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise, il est nécessaire voir obligatoire pour l'entreprise de le posséder en interne car il représente un véritable atout. Il est plus facile de comprendre la notion même de Cloud en prenant un exemple hors de la sphère informatique.

Exemple : Ce fut le cas lors de la révolution industrielle où l'énergie était un véritable composant indispensable de la production. Le besoin d'énergie a conduit les entreprises à s'installer proche de sources d'énergie naturelles voir à construire et posséder leur propre source énergétique. Au fur et à mesure où l'énergie est devenue une commodité, l'obligation de possession et le coût de celle-ci n'étaient plus justifiés et justifiables... Les entreprises sont donc devenues client de fournisseurs de services énergétiques.

Le Cloud permet juste d'appliquer cette méthode de gestion des actifs classiques de l'entreprise au monde informatique et de transférer certains composants à un fournisseur de services plutôt que de devoir les exploiter soi-même. Ce transfert a déjà commencé avec les offres d'externalisation

mais, avec le Cloud, ceci prend une dimension supplémentaire : granularité (externalisation de composant et non de la totalité) et économie (changement du modèle de coût).

Le Cloud : avant tout un changement de vocabulaire

Au delà de l'aspect technique dont on ne cesse de parler, le Cloud est avant tout une transformation sémantique du langage de l'informatique.

Sans entrer dans les aspects techniques ou les moyens couramment évoqués par le monde informatique que sont les offres IaaS, PaaS et SaaS (pour Infrastructure as a Service, Plateforme as a Service ou Software as a Service), le Cloud, c'est le passage d'un modèle centré autour de «la **Possession et la Construction**» à un modèle «de **Souscription et d'orchestration**».

Pour faire simple, le Cloud, c'est le passage d'un modèle d'achat à un mode de souscription, d'un modèle propriétaire à un mode basé sur des standards reconnus rendu obligatoire, d'un modèle rigide à un mode

flexible... mais plus encore, c'est le passage d'un modèle financier de l'achat au paiement à l'usage.

Le Cloud : prévisibilité et réduction des coûts

Ce paiement à l'usage représente sûrement le plus grand changement qu'apporte le Cloud dans ces promesses. Ce modèle de facturation à l'usage permet une plus grande linéarité et une meilleure prévisibilité des budgets, mais aussi un plus grand contrôle de la dépense avec une capacité de réduction des coûts par une facturation plus juste.

Appliquée directement sur les services externalisés de l'entreprise au travers des offres de Cloud dit **Public** (Public Cloud), la réduction des coûts demeure illusoire dans le cadre d'une infrastructure restée privatisée dite **Private** (Private Cloud). Il est en effet vain de vouloir retrouver au sein de son Datacenter ce modèle économique alors que l'infrastructure reste basée sur un modèle d'achat des ressources nécessaires.

Il est cependant vrai que le Cloud Privé (ou plutôt son socle de base qu'est la **virtualisation**) apporte une capacité de réduction des coûts et de prévisibilité des budgets au travers de la consolidation qu'elle apporte.

Le Cloud : un moyen de libérer l'entreprise

Le Cloud apporte donc avec lui deux grandes promesses : **une plus grande agilité et un meilleur contrôle des coûts**. Chez Citrix, ces promesses sont tenues au travail de 3 offres Cloud répondant chacune à un besoin de souplesse et de réactivité de l'entreprise :

Le Private Cloud qui vise à transformer l'infrastructure et le datacenter de l'entreprise pour lui apporter la consolidation des ressources et la réduction des coûts associés mais aussi à lui apporter souplesse et capacité d'adaptation par sa transformation en centre de service interne de l'entreprise. Ce centre de service va lui permettre de répondre de façon rapide et économique aux différentes demandes à la fois des équipes informatiques (au travers de la virtualisation des serveurs [Citrix XenServer] et de la transformation en infrastructure as a Service [Citrix Cloud.com]) mais aussi vis à vis des utilisateurs en leur délivrant un véritable service à la demande (virtualisation d'applications [Citrix XenApp] et de postes [Citrix XenDesktop]).

Le Public Cloud qui vise à permettre à l'entreprise de s'étendre vers les différents fournisseurs d'offres IaaS, PaaS et SaaS de façon simple, transparente et sans couture. Cette extension [Citrix NetScaler Cloud Bridge] passe principalement par l'interconnexion sécurisée des infrastructures de l'entreprise et des services des différents fournisseurs pour obtenir en fonction des besoins un référentiel utilisateur unique, un réseau unique, un modèle d'administration unique... Dans ce cadre de Public Cloud, Citrix dispose aussi d'une offre d'applications de collaboration (voix, vidéo et informatique) en mode SaaS directement accessible [Citrix GoTo-Meeting].

Le Personnel Cloud vise lui à libérer l'utilisateur des contraintes en lui permettant d'accéder de façon simple aux services de l'entreprise depuis tous les périphériques existants sur le marché, portables, tablettes, PDAs... [Citrix Receiver]. Ainsi libéré, l'utilisa-



Le Cloud : Pour un meilleur équilibre coût/service

teur est à même de retrouver son environnement de travail au sein de ses espaces numériques privés sans compromettre ni la sécurité, ni la disponibilité des systèmes d'information. Cette approche permet une réduction notable des coûts de possession d'un poste informatique ainsi que de nouvelles formes de gestion des périphériques (périphérique adapté à l'usage du moment, nouveau modèle de possession du poste de travail comme le

mode «BYO» [Bring Your own Device : transfert d'achat et de propriété du poste à l'utilisateur] ou la capacité et la permission de venir travailler avec des postes hors du contrôle de l'entreprise [poste personnel].

Le Cloud : nouveau modèle - nouvelles capacités

Au final, le Cloud n'est pas une révolution en soit mais une évolution

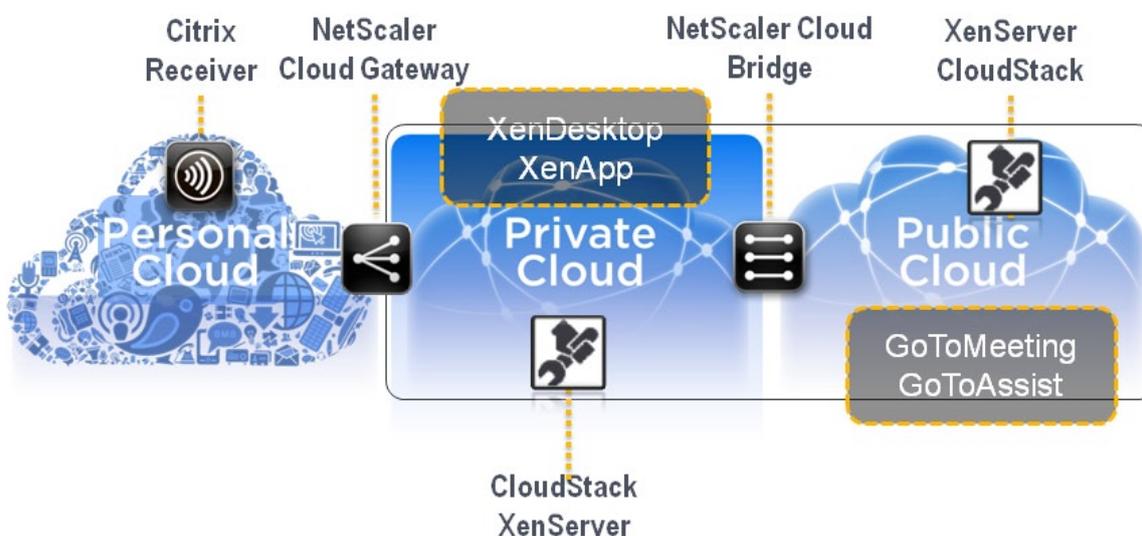
logique des systèmes d'information. Le passage au Cloud, quel qu'il soit, représente l'arrivée à maturité et la commoditisation des services. L'entreprise peut ainsi trouver une nouvelle dynamique informatique en se recentrant sur la création de valeur et le support au développement de l'entreprise, confiant l'exploitation de ses commodités à un professionnel.

www.citrix.fr

Les 3 Clouds de Citrix :



Une offre produit de bout en bout :



Protection de l'information : *se former pour éviter les fuites d'informations stratégiques*

Mikael MASSON, Directeur Risk Management et Cybercrime de SDN International

Plus que jamais la protection de l'information est une donnée fondamentale à prendre en compte. En effet, la fuite d'une information peut avoir aujourd'hui des conséquences graves. L'entreprise doit donc nécessairement mettre en place un processus éprouvé lui permettant de se prémunir de ce type de menace.

Ce travail de fond doit être minutieusement préparé au niveau du Top Management de l'entreprise et prendre en compte un ensemble de données complémentaires. Il est utile de prendre de la hauteur et de raisonner de manière intégrée pour que la démarche soit réellement couronnée de succès. Cela passe nécessairement par la mise en place de démarche de formation et de sensibilisation multi facette. Concrètement, il est utile de s'appuyer sur une méthodologie reposant sur un triptyque : gouvernance, architecture technique, ressources humaines. Cette démarche est une nécessité et doit permettre d'aborder tous les points stratégiques à couvrir. N'oublions pas non plus que ces projets doivent être partagés et compris par tous les collaborateurs de l'entreprise.

Au niveau du séquençage, il est donc important de s'appuyer sur trois grandes étapes :

- **Audit**

Il est tout d'abord utile de bien connaître le processus organisationnel de l'entreprise, son mode de fonctionnement, la nature de ses activités et donc l'approche critique des informations dont elle dispose. Cet audit permet de

comprendre les rôles de chacun et de qualifier le type d'information dont dispose la société, de connaître son mode de circulation, les modalités pratiques pour y accéder... Tous ces éléments ont pour objectifs de cartographier au plus précis les modalités organisationnelles liées à la gestion et à la diffusion de l'information.

- **Préconisation**

A la suite de l'audit, un travail de synthèse est réalisé, mettant en avant les éléments recueillis. Ce travail doit être factuel et présenter clairement la problématique. Il doit aussi permettre à l'entreprise de mettre en place un plan d'action et de formation qui mettra en avant tout le processus nécessaire pour se prémunir de la fuite d'informations sensibles. Cette recommandation constituera le chemin de fer à suivre et donnera des lignes directrices sur les plans techniques, organisationnels et humains.

- **Mise en œuvre**

Ce dernier point concerne le déploiement et l'implémentation des mesures présentées dans la préconisation.

Enfin, le volet Ressources Humaines est également à prendre en compte. Il faut évaluer le niveau de la « culture sécurité » de l'entreprise et sensibiliser les collaborateurs sur les sujets de protection de l'information et aussi sur la nécessité de détecter les comportements déviants de leurs collègues quand ça arrive. La préservation de l'information est donc un facteur à surveiller. Cela ne s'improvise pas et combine de nombreuses données

complémentaires. Les entreprises doivent prendre en compte ces dernières et positionner la sécurité au centre de leur modèle organisationnel.



Auditer la sécurité de son SI : l'émergence du risque « réseau social »

Par Jean-Paul VAURS - RSSI Groupe GFI Informatique et Dimitri DRUELLE - RSSI Opérationnel Groupe GFI Informatique, auditeur certifié CISSP et ISO 27001 Lead auditor par LSTI



Pour mesurer le niveau de sécurité de son système d'informations, trouver les vulnérabilités existantes et diminuer ses risques, une entreprise doit mettre en œuvre un plan d'audits annuel et le suivre. Les objectifs de ce plan sont d'évaluer la robustesse d'un système d'information par rapport à un niveau d'attaque, et de sensibiliser les acteurs de l'entreprise : l'utilisateur final bien sûr, mais surtout le management, qui alloue les budgets au regard des risques pesant sur son entreprise. Le plan d'audit doit contenir au minimum et par ordre d'importance : un test d'intrusion externe, un test de social engineering, un test d'intrusion interne et un audit organisationnel.



Le test d'intrusion externe a pour but de prouver qu'une personne malveillante ne pourra pas atteindre les informations confidentielles de l'entreprise depuis l'extérieur. Pour être pertinent, il faut donner au cabinet d'audit un but (récupérer le fichier clients, ou le plan stratégique par exemple) et ne pas modifier les processus de sécurité (ne pas alerter les équipes de surveillance qu'il y a un test : le but est de les tester). Le test d'intrusion externe doit cibler tous les moyens possibles de pénétrer dans le système d'information (réseau, application web, voir smartphone).

Le test de social engineering est l'un des tests les moins mis en œuvre et pourtant l'un des plus importants. Le social engineering, phénomène nouveau, lié aux habitudes de dialogue ouvert prises dans les réseaux sociaux

doit être pris en compte dans l'approche sécurité. Les dernières grandes intrusions médiatiques comme celles de RSA ou du Ministère des finances ont commencé par du spearphishing. La forme typique de cette attaque : un utilisateur ouvrant une pièce jointe malveillante dans un mail paraissant légitime, comme peut l'être celui venant d'un réseau social, contenant un « exploit zero-day » qui permet d'exploiter une faille non publiée, et donc par définition inconnue des systèmes de défense de son entreprise.

Les risques de contournement des mesures de sécurité par des attaques sociales se sont renforcés par l'émergence des réseaux sociaux. En effet il est facile de connaître qui est « ami » de qui, et d'envoyer un mail se faisant passer pour un « ami ». Dans les systèmes d'informations où la sécurité technique est bien gérée, le maillon faible reste toujours l'humain. Il est donc nécessaire de tester les réactions des salariés face à des situations mettant en risque l'entreprise (clef USB laissée devant l'entrée du bâtiment, mail humoristique sensé venir d'un collègue, mail sensé venir d'un réseau social, personne qui a oublié son badge et à qui on fait passer le tourniquet, etc.) afin d'adapter le plan de sensibilisation.

Le test d'intrusion interne, où l'auditeur se met dans la peau d'un salarié avec le même poste de travail, les mêmes droits, ce qui permet de mettre en lumière toutes les informations qu'il est possible d'exfiltrer de l'entreprise. En effet, plus des trois quarts des fuites de données en entreprise

sont dues aux salariés eux-mêmes, par malveillance ou par inattention. Les personnes à impliquer lors d'un test d'intrusion dépendent du contexte, du périmètre et des enjeux.

Enfin, l'audit organisationnel permet de mesurer si une politique de sécurité, des processus et des procédures de l'entreprise sont définis, mis en œuvre et contrôlés. Il permet de voir si l'entreprise a analysé ses risques et mis en œuvre des moyens de contrôle.

Cependant, pour que le plan d'audit soit pertinent et ait le plus d'effet dans le temps, il est nécessaire que la direction participe à la définition des objectifs de l'audit (afin de comprendre les risques que l'on veut mesurer) et à la restitution finale par l'auditeur. Cette restitution doit contenir des preuves (vidéo, fourniture d'un fichier stratégique, etc.) permettant au décideur de se rendre compte des vulnérabilités de son entreprise. La direction générale doit ensuite mandater une personne pour suivre les recommandations de l'audit et mettre en œuvre le plan d'action. Pour le cœur de l'audit, il faut limiter les parties prenantes au « juste nécessaire d'en connaître ». En effet l'audit doit agir comme une personne malveillante, et doit donc rester discret.

Le management, le RSSI (Responsable de la sécurité des systèmes d'information), le DSI doivent s'assurer de connaître les limites du plan d'audit. Un audit ne garantit pas qu'un système d'information soit sûr. Il indique que l'auditeur avec ses connaissances

et le temps qu'on lui a alloué a, ou n'a pas trouvé de vulnérabilité. Cela ne veut pas dire qu'un pirate avec plus de temps et d'autres connaissances (par exemple, un nouveau « zero-day ») ne pourra pas pénétrer le système d'information. De la même façon, cela n'indique pas que toutes les vulnérabilités du système d'information ont été identifiées, seulement celles qui ont servi au testeur.

En conclusion, la sécurité est un enjeu qui doit être piloté au niveau de la direction générale, de par les risques financiers ou d'image induits sur l'entreprise. Il existe des moyens pour mesurer le niveau de sécurité mis en œuvre dans son organisation qui doivent être cadrés par rapport aux enjeux fixés par la direction générale. Ces audits doivent couvrir aussi bien les vulnérabilités techniques qu'humaines car les habitudes et réflexes liés aux réseaux sociaux offrent une mine d'opportunité aux personnes malveillantes.

À propos de Gfi Informatique

Acteur européen de référence des services informatiques à valeur ajoutée et des logiciels, Gfi Informatique occupe un positionnement stratégique différenciant entre les opérateurs de taille mondiale et les acteurs de niche. Avec son profil de multi-spécialiste, le groupe met au service de ses clients une combinaison unique de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Le groupe qui compte plus de 9300 collaborateurs a réalisé en

2010 un chiffre d'affaires de 658M€. Gfi Informatique est coté sur Euronext Paris, NYSE Euronext (Compartiment B) - Code ISIN : FR0004038099.

Pour plus d'informations : www.gfi.fr

Le Directeur des Opérations, un Directeur d'Industrie ?

Par Xavier Muller, Directeur Général d'ORSYP en charge des ORSYP Labs



Messieurs les Directeurs des Opérations : votre métier a évolué ! On ne peut plus remettre en doute aujourd'hui l'implication totale du Directeur de Production au business global de l'entreprise et sa fonction plus que stratégique. En effet, au-delà de la simple reconnaissance « IT », il est bel et bien le porteur d'un maillon critique de la chaîne de valeur de l'entreprise et le garant de la bonne fourniture du service, quel qu'il soit.

Tandis que le patron d'industrie délivre des biens manufacturés, tangibles et concrets, le patron des Opérations Informatiques produit lui, du virtuel mais sa mission est de garantir la fourniture d'un service applicatif à son bénéficiaire - client, fournisseur, partenaire ou salarié - en temps et heure, avec une qualité conforme à l'objectif de l'entreprise. Au même titre qu'un patron d'industrie, il fournit ainsi, ce que les fonctions amont - bureaux d'études, architectes, concepteurs, les directions marketing, commerciales, logistiques et d'ingénierie - ont décidé pour l'entreprise. Une défaillance de sa part devient vite cri-

tique et peut facilement remettre en cause une activité de l'entreprise. Sa performance est donc liée à sa capacité à délivrer le service de l'entreprise et, même si elle n'est que peu visible aux yeux du client, elle est nécessaire et nécessite d'être constamment développée.

Le patron des Opérations Informatiques est souvent considéré à tort, comme responsable uniquement d'un patrimoine d'infrastructures et des équipes « d'exploitation ». Mais c'est plus complexe que cela. Son « outil de production » est constitué non seulement de « machines » à savoir les infrastructures, mais aussi de professionnels aux compétences spécifiques et aux métiers propres auxquels s'ajoutent son propre SI, ses outils de gestion de production et enfin son écosystème intégrant sous-traitants et fournisseurs.

Le Directeur des Opérations Informatiques, tout comme le Producteur Manufacturier, est bel et bien le porteur d'un métier à part entière, lui-même constitué d'enjeux stratégiques pour l'entreprise et ces constats deviennent de plus en plus une évidence au sein des organisations.

Par ailleurs, ce parallèle avec l'industrie et cette dimension de métier propre est renforcé par l'avènement du Cloud et son orientation « As A Service ». En effet, de même qu'un directeur d'usine automobile est responsable de l'assemblage des différents éléments qui composent une voiture, quelques soient leurs origines, le responsable d'une production informatique est un « assembleur » de services fournis par d'autres, internes ou externes, et le garant de la qualité du service global ainsi délivré.

Alors que la fonction du Directeur des Opérations IT se complexifie et se renforce, sa latitude, elle, est

souvent réduite ; ses objectifs étant étroitement liés à l'atteinte de niveau de performance d'indicateurs clés de types disponibilité d'application, taux d'utilisation de serveurs, temps de réponse, ... et ceci dans un budget contraint.

Alors on peut se demander : existerait-il aujourd'hui d'autres indicateurs d'efficience et de productivité qui permettraient au Directeur des Opérations d'avoir une vision plus adéquate de sa performance ? En toute logique, poussant le parallèle avec l'industrie manufacturière, déjà réel sur les métiers de développement au travers de méthodes comme le Lean Management et Six Sigma, quelles sont les bonnes pratiques de ce métier, historiquement industrialisé et quels indicateurs pourraient être des indicateurs innovants de mesure de la performance des opérations modernes ?

Parmi les nombreux indicateurs identifiés aujourd'hui, le Taux de Rendement Synthétique (TRS) s'affirme naturellement. En effet, ce concept courant dans l'industrie mais inédit dans l'IT, agrège les dimensions de qualité, de performance et de disponibilité, existantes dans les systèmes de mesure des opérations IT. Cette agrégation permet de mesurer l'efficience d'un périmètre, d'un service, d'un processus et donne au Directeur des Opérations les leviers de son optimisation en « jouant » sur l'un ou l'autre des paramètres. Le TRS doit permettre, en outre, comme dans l'industrie de donner une valeur « benchmarkable » entre environnements comparables, hors des contingences financières. Il renforce également de façon évidente la focalisation du Directeur des Opérations vers son objectif ultime de fourniture du service métier de son entreprise à ses clients, en temps, heure et qualité attendus

dans un contexte de recherche permanente d'amélioration continue et du gaspillage.

Cette analyse du TRS n'en est aujourd'hui qu'à une dimension conceptuelle. Loin d'être la panacée, il a le mérite cependant de mettre en évidence plusieurs réalités : la limite des systèmes de pilotage présents face à la complexité de l'IT et aux dimensions budgétaires, la nécessité pour le Directeur des Opérations de faire face aux enjeux des entreprises et de « sortir du cadre », l'influence de plus en plus évidente des pratiques industrielles dans l'IT ou encore les changements fondamentaux des missions des opérations avec l'avènement du Cloud, ...

Le TRS ouvre aussi des perspectives intéressantes et en lien avec l'évolution du métier de « producteur informatique » : son rôle central qui l'oblige à plus gérer que produire, à se focaliser sur la qualité de bout en bout pour le client final et à piloter par l'efficience plus que par la performance.



Mobilité : Comment aider les entreprises à aller vers le travail à distance ?

Le travail à distance se développe petit à petit en France. En effet, les télétravailleurs français sont, selon les dernières statistiques officielles de 2004 (1), moitié moins nombreux que leurs collègues européens.

Cependant, le télétravail est appelé à exploser. Outre les traditionnels travailleurs nomades (indépendants, freelance, commerciaux), les salariés plus « classiques » plébiscitent cette forme de travail, adaptée aux préoccupations actuelles : harmonisation de la vie privée et de la vie professionnelle, réduction des déplacements, économies...

Il existe encore de nombreux freins à l'adoption massive du télétravail par les entreprises françaises : management traditionnel non adapté, manque de contrôle, isolement des salariés mais aussi infrastructures techniques ou solutions technologiques non appropriées.

Le télétravail est pourtant une tendance qui tend à devenir une réalité et que les entreprises doivent anticiper pour être opérationnelles et opérer cette démarche en souplesse. OXYGEN a ainsi réuni des experts de la question, qui à travers leurs savoir-faire, participent au développement du télétravail, grâce à des solutions technologiques et managériales adaptées au travail 2.0 !

Yann Coirault, Consultant Formateur Coach et Pilote de l'Innovation chez CSP Formation

Le travail à distance est une réalité qui impacte aujourd'hui toutes les organisations. Passer d'un management de proximité à un management nomade exige des compétences et un mode d'organisation très spécifiques. Le travail nomade requiert un management qui peut paraître paradoxal : à la fois plus structuré et plus souple. En effet, la distance exige de structurer le temps avec des règles de disponibilité, d'être rigoureux dans l'attribution des moyens, de piloter davantage, de manager avec plus d'anticipation et de réactivité, mais également de définir avec précision les responsabilités. Communiquer devient incontournable : les nouveaux médias, outils collaboratifs du management 2.0, sont au cœur des pratiques. Les enjeux, en revanche, se situent clairement dans le champ des compétences relationnelles : savoir imprimer un leadership efficace, conserver la motivation des équipes à distance, créer et alimenter la dynamique de groupe et la cohésion d'équipe.

Laure Van Der Hauwaert, Responsable offres conseil et communications unifiées au sein de SPIE Communications

Le contexte est plus que jamais favorable au développement du travail à distance en France : globalisation des activités, réduction des budgets alloués aux déplacements, réduction des émissions de CO2, et événements récents (éruption des volcans, grèves des transports, fortes intempéries...). Les entreprises envisagent donc le

travail à distance, voire le télétravail autrement.

Selon le rapport d'étude du Centre d'analyse stratégique - le CAS - 50 % de la population active française serait potentiellement concernée en 2015 par le travail à distance, contre 30 % aujourd'hui. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication s'inscrivent désormais dans cette démarche, sous réserve d'avoir une approche fonctionnelle et orientée métier, et d'accompagner le projet par une démarche de conduite du changement.

Edouard de Rémur, Directeur Commercial chez Oodrive

Selon une étude réalisée par ABI Research, la croissance annuelle moyenne sur le marché mondial de l'administration de terminaux mobiles sera de 80% d'ici 2013. Cette spectaculaire progression doit être reliée à une autre tendance : selon IDG, 95 % des DSI sont à la recherche d'une meilleure solution de gestion de leur parc mobile. En effet, ces appareils restent vulnérables et fragiles. Ils sont sujets à des pertes de données, à des vols, ou peuvent subir des dommages souvent problématiques pour les professionnels. Face à cette tendance, l'une des solutions pour accompagner les entreprises vers le télétravail, c'est donc de les libérer des risques liés à mobilité, grâce notamment à des plateformes de back-up en ligne performantes et sécurisées.

Eric Ruty, Directeur de Bodet Software

À l'heure du boom des smartphones et autres outils mobiles de communication (tablette, PC Portable), les services Ressources Humaines des entreprises doivent s'adapter à des populations de plus en plus mobiles et à cette nouvelle génération habituée aux technologies mobiles. La mobilité des salariés représente un réel intérêt pour le marché des solutions RH. Les entreprises expriment des besoins concrets car elles veulent prendre en compte les salariés itinérants comme n'importe quels autres salariés. La qualité technique et les fonctionnalités des téléphones portables de type « smartphone » permettent aujourd'hui de développer des solutions mobiles efficaces et reliées au SIRH. D'ailleurs, certains éditeurs développent des modules pour leur application de Gestion des temps permettant aux salariés itinérants de déclarer leur temps de travail et leurs activités. L'ensemble des salariés, itinérants ou non, sont ainsi pris en compte dans le même système d'information, offrant une gestion des temps de travail plus juste et un meilleur suivi analytique. Les entreprises et collectivités, qui mettent en place ces solutions de gestion des temps mobiles, sont motivées par une application conforme de la législation du travail pour tous leurs salariés, mais aussi un meilleur contrôle, car ces applications offrent également des fonctions de géo localisation.

Philippe Tiennot, Directeur général France de Brocade

La clé pour l'entreprise qui souhaite

optimiser et développer le travail à distance, c'est son réseau. En effet, à une époque où les communications unifiées sont reines et où l'accès à distance aux outils professionnels se généralise, le réseau de l'entreprise doit suivre ce mouvement et anticiper sa montée en puissance. Ainsi, l'avantage des services de communications unifiées ne sont valables que si les communications sont livrées avec une qualité de service ininterrompu, de façon fiable, sécurisée et compatible avec les dispositifs basés sur l'IP, la vidéo et les applications convergentes de bureau multimédia. Latence élevée, perte de données ou interruptions de service ne sont tout simplement pas tolérés par les utilisateurs ! Depuis que la voix, la vidéo et l'audio se sont enrichies de données qui « pèsent » sur le trafic, la pression placée sur les réseaux pour soutenir cette croissance augmente à un rythme exponentiel. Permettre à ses collaborateurs d'accéder et de travailler à distance ne requiert donc plus une simple connectivité réseau de base, mais un ensemble complet de commutation et de routage des solutions, qui aident les organisations mettant en oeuvre ces services d'en tirer parti à partir de leurs infrastructures réseau existantes.

Patrick Metzger, PDG de Swingmobility Group

La mobilité s'étend aujourd'hui à des secteurs auxquels nous ne pensions pas il y a quelques années. Les employés des services à la personne par exemple ont besoin d'outils per-

formants leur permettant d'optimiser leur temps de travail. Gestion de planning, optimisation automatique des tournées, meilleure adaptation des qualifications en fonction des besoins, interface directe avec les gestionnaires, etc. toutes ces fonctionnalités jusqu'alors réservées à une branche commerciale se développent petit à petit sur d'autres secteurs. Elles offrent aux acteurs des outils performants et adaptés et aident à la professionnalisation du travail à distance. Tous les secteurs peuvent être concernés, à nous, entreprises spécialisées dans la mobilité, de les accompagner dans cette évolution en leur proposant des outils simples et efficaces.

(1) travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/publication_pips_200412_n-51-3_teletravail-en-france.pdf

PARISIAN GENTLEMAN

Petit traité de Sprezzatura



Gentlemen,

Dans l'antépénultième livraison de notre magazine préféré (The Rake), l'immense théoricien des élégances Bruce G. Boyer nous a gratifiés d'un magnifique article tentant de décoder la fameuse « nonchalance travaillée » si chère aux élégants italiens.

Sur la base de cet article, dont nous nous sommes largement inspiré, voici un petit traité sur la Sprezzatura destiné à tous ceux d'entre nous souhaitant cultiver cet art subtil de l'élégance, habile mélange d'éléments de style baroques, de décadence un brin cynique et de détachement totalement feint.

« Ne te penche pas trop profondément sur la sincérité de l'apparence des gens ». C'est ainsi que l'épistolier de renom Lord Chesterfield mettait en garde son fils. « La vie est plus agréable en prenant les gens tels qu'ils sont et non pas tels qu'ils semblent être ».

Comme c'est original ! Comme c'est délicieux ! Hypocrite.

Voici donc une leçon importante que nous semblons avoir oubliée de nos

jours : l'idée que la bienséance réside aussi dans le petit mensonge, le péché d'omission, le compliment inoffensif, la légèreté négligée et l'habileté à dissimuler ses efforts. Les petits raffinements, ou les manières comme il était d'usage de dire autrefois, faisaient office d'huile sur la roue des inégalités sociales.

Or, c'est bel et bien de conflit social dont il semble être question partout aujourd'hui. La mode médiatique du moment n'est plus fondée sur l'idée – si précieuse – du droit de l'individu à l'intimité mais plutôt sur le droit du public à la révélation permanente et au voyeurisme. L'horrible euphémisme politique de circonstance pour décrire cette dérive en troupeau est « la transparence », c'est-à-dire la conviction très naïve et nocive qui admet que vie privée et vie publique devraient être deux sphères indivisibles. Ou plutôt que les gens ne devraient pas avoir de vie privée du tout.

La question demeure cependant : sommes-nous les mieux placés pour aller fourrer notre nez dans le linge sale de tout un chacun et le passer au crible de notre lampe torche aveuglante et sans gêne ? Voyez cela

comme du bavardage si vous voulez, mais c'est peut-être bien l'heure pour nous, les chercheurs en style, d'être un minimum hypocrites, si nous tenons à conserver ne serait-ce qu'un peu d'intimité. Considérons donc ces petits mensonges nécessaires comme de l'ironie défensive, une sorte d'armure invisible contre la trivialité et la pensée unique du monde médiocre dans lequel nous sommes obligés de vivre.

N'est-il d'ailleurs pas temps de nous familiariser de nouveau avec les vertus d'un style public courtois ? L'Histoire regorge d'excellents exemples mais l'homme qui a le mieux défini les attributs du style courtois et qui a magnifiquement théorisé la différence entre la pose et l'aisance était Baldassare Castiglione, le grand codificateur de la bienséance à l'époque de la Renaissance Italienne, époque de grands codificateurs s'il en est.

Son traité, Le livre du courtisan (publié pour la première fois à Venise en 1528), était conçu comme un manuel destiné aux gentilshommes, une somme d'idéaux de la bienséance publique à l'époque rayonnante de la

Renaissance Italienne.



Le thème du Livre du courtisan tourne autour de la question suivante : comment doit-on se présenter aux autres ? Comment se comporter au sein de l'arène publique ? La contribution de Castiglione à la littérature de l'étiquette est la suivante : il avance l'idée que la courtoisie ne peut être vraiment parfaite qu'accompagnée d'un sens de la grâce (la Grazia) et que la perfection dans le raffinement n'est atteinte et perçue que grâce à un sens particulier du style qu'il définit comme la Sprezzatura.

En anglais, ce mot est souvent traduit par « nonchalance », mais la Sprezzatura n'est pas simplement de la spontanéité sincère, ou bien de l'instinct, du naturel ou encore la volonté de duper ou de dissimuler. Pour faire court, il ne s'agit pas de légèreté.

Il s'agit au contraire de la tentative réfléchie d'apparaître naturel. Il s'agit

d'une désinvolture étudiée et d'une indifférence feinte destinée à laisser deviner un mérite bien plus important que celui que l'on veut bien montrer. Il s'agit de l'habileté à dissimuler l'effort : le contraire donc, du maniérisme et de la grandiloquence que nous exécrons.

En des temps plus récents, l'écrivain britannique Stephen Potter a livré un livre humoristique sur le sujet qu'il a intitulé Théorie et pratique du Jeu ou l'art de gagner aux jeux sans véritablement tricher. Potter faisait allusion à l'étude de la nonchalance calculée comme « Jeu ». Il a ainsi codifié un certain nombre de tactiques et de stratagèmes adaptés à chaque occasion dans laquelle quelqu'un voudrait faire preuve d'un sens inné de la supériorité. Mais bien entendu, l'amusement venait du fait même de mettre par écrit des règles non écrites qui gouvernent en réalité les véritables luttes et compétitions de la vie. C'est du Castiglione allégé mais c'est une excellente lecture.

La Sprezzatura c'est ce sens subtil de la facilité, du charme, de la tradition qui dissimule les forces à l'œuvre en arrière-plan, le désordre, les difficultés, l'effort. L'effet psychologique qui en résulte est une maîtrise insouciance qui nous transporte et nous confère cet élan inattendu que nous trouvons si épanouissant.

Ce sens de la grâce travaillée, ces petits accès de relâchement et de déséquilibres volontaires, se sont transformés en idéaux esthétiques à maintes reprises dans l'histoire. On le remarque dans toutes sortes de créations.

Le jardin anglais du 18^e siècle par exemple, avec ses champs, ses bosquets, ses pelouses sages et ses charmes, démontre parfaitement cette tentative de dissimulation par l'art de l'effort en faisant croire que la forme

suit l'injonction de la nature. Comparez le style des prairies anglaises aux jardins à la française très officiels de l'époque : à l'inverse, tout est dans l'ornementation tortueuse destinée à impressionner le spectateur, qui devait à tout prix être frappé par la détermination de l'homme à soumettre la nature à sa propre ambition et à son sens esthétique de l'opulence cartésienne. Ou bien, comme le dramaturge George S. Kaufman l'a souligné : « destiné à montrer ce dont Dieu serait capable si seulement il avait de l'argent ».

Comme Castiglione l'explique, le grand avantage de la Sprezzatura est qu'elle implique une grandeur dissimulée, un potentiel implicite jusque dans les défauts qu'elle révèle subtilement. C'est une attitude qui était appréciée par les cavaliers anglais, les hommes de la Régence, par l'Amérique de Jackson et par la France du Directoire.

C'est le style de la maison de campagne anglaise, et son cousin américain, le style faussement casual qui règne sur les campus de la Ivy League : ses « sack suits » discrets et sans padding, ses chemises aux cols « button-down » déboutonnés. C'est la pure désinvolture de ceux qui portent des mo-cassins de collégiens et des chaussettes à carreaux avec un costume. Un mélange astucieux de bienséance terne et de décontraction haute en couleur. Deux expressions tout aussi admirables d'une réserve volontairement exagérée...

Le style « Néo-Preppy » règne désormais mondialement de Tokyo à Tolède, sans être cependant véritablement accompagné de la Sprezzatura originelle. De nos jours, une certaine fébrilité y est associée. Tout le monde est très anxieux de paraître le plus insouciant possible. La Sprezzatura s'est confondue dans le monde contemporain avec « l'école du Cool ». «

Petit traité de Sprezzatura

Cool » était un terme qu'employaient les Afro-américains pour désigner quelqu'un qui savait contrôler ses émotions en cas de stress ou en des temps troublés. La notion de « cool » a fini par être associé avec le terme « hip », forme américaine de l'existentialisme français, synonyme de dédain envers les conventions. C'était la révolte d'une contreculture envers l'éthique professionnelle bourgeoise et le consumérisme corporate, incarnée, en dernier, par les enfants de la flower power des années 1960 et 1970. Les associations de styles vestimentaires symboliques forment ainsi une gamme allant de James Dean aux t-shirts Hippies teints à la javel.

Mais comment atteindre la Sprezzatura, cette insouciance travaillée qui sert de barrière de défense entre le privé et le public ? Quelques règles existent, ou bien plutôt, non pas des règles mais des conseils :

(1) une préférence pour le légèrement froissé au neuf bien lisse (sur ce point, le commentaire de Nancy Mitford sur la décoration intérieure mérite d'être mentionné : « Toutes les belles pièces sont des pièces quelque peu défraîchies. ») ; (2) une touche d'excentricité sentimentale ; (3) une préférence marquée pour les vêtements qui ont au moins l'air confortables ; (4) l'idée d'harmonie/contrepoint, fondée sur un sens absolu de l'assurance.

Dans sa biographie lumineuse de Noël Coward, Cole Lesley donne non seulement un exemple pénétrant de la personnalité de Coward mais aussi une leçon utile de ce que nous pourrions appeler l'art du contrepoint.

Après ses premiers succès en tant que jeune écrivain, Coward fut invité à une réunion au club Tomorrow, un club d'écrivains qui comptait parmi ses membres la plupart des champions de la littérature d'alors : John Galsworthy et Rebecca West, Somerset Maugham, H. G. Wells, Compton

Mackenzie, E. F. Benson et Arnold Bennett. Ne connaissant pas les usages, Coward revêtit un smoking et se retrouva seul au milieu de tous les autres habillés de façon décontractée. Parcourant fièrement la pièce, il s'arrêta juste assez longtemps pour déclarer : « Je tiens à ce qu'aucun d'entre vous ne se sente mal à l'aise. »

Pour le dire autrement : ce qui importe à l'autre ne devrait pas être important pour vous et inversement. Quelques bonnes vieilles rides distinguent toujours l'homme du garçon, car invariablement, le novice essaye d'apparaître impeccable et conforme – et c'est là sa grande erreur et le piège. Un vieux stratagème consistait à mettre en évidence cette tentative de bienséance immaculée et à l'anéantir. « Comment réussissez-vous à apparaître toujours aussi soigné ? Moi je n'arrive jamais à trouver le temps de m'apprêter. » Et de répéter cette remarque encore et encore jusqu'à ce que tout le monde se rende compte de sa vanité et de son caractère superficiel.

La Sprezzatura c'est être en quête de la perfection, tout en cultivant l'art de donner l'impression qu'on ne se prépare jamais.

C'est ce sens de la facilité qui fait tout. Un homme qui coordonne toutes les couleurs qu'il porte est, selon nous, quelqu'un qui en fait de toute évidence trop, car ce sont ses efforts, plutôt que son talent, qu'il expose.

Au final, tout est dans les petits détails : nous préférons nettement Fred Astaire portant une chemise déboutonnée avec un gilet croisé que le duc de Windsor accumulant les motifs tape à l'œil uniquement pour voir jusqu'où il peut aller vestimentairement parlant. C'est l'illusion la plus simple, telle que la décrivait le maître de l'élégance, le Beau Brummell dans une mise en garde apocryphe sous la

forme d'un quatrain plein d'autodérision :

*Mon foulard, bien sûr, requiert toute mon attention,
Car c'est à cela que nous, les représentants de l'élégance, nous reconnaissons,
Et cela me coûte, chaque matin, quelques heures d'efforts,
Pour qu'il ait l'air d'avoir été noué à la va-vite.*

Comme Beau le savait très bien, les débutants essaient toujours d'avoir l'air parfaits tandis que les élégants chevronnés (si j'ose dire) font le choix de l'erreur calculée. Au lieu de cet essai de perfection voué à l'échec, quoi de mieux que d'apparaître légèrement approximatif et quelque peu obscur, plutôt que d'exhiber sur sa poitrine ce logo trivial et vulgaire.

L'approximatif garantit la sécurité. « Où ai-je acheté ces chaussures ? Eh bien, un cordonnier me les a fabriquées dans l'une de ces boutiques de rien du tout qui ressemblent à des cahutes dans les ruelles inquiétantes de Budapest. L'endroit puait le buffle mort et les piles de cuir s'entassaient littéralement du sol au plafond. » Se montrer parfaitement ignorant de ce qui est évident, ne pas connaître sa taille, ou feindre de ne pas savoir de quelle matière est faite une veste (« on raconte que les soldats utilisaient ça pour nettoyer les canons en Crimée ») c'est toujours une bonne idée. C'est tellement rageant pour les autres de voir que vous avez l'air si bien mis sans aucune connaissance sur le sujet.

L'impression de modestie et d'usure est toujours à préférer au neuf et au reluisant.

Il est encore vrai que les meilleurs et les plus anciens des tailleurs de Savile Row considèrent que si l'on complimente un client sur son nouveau

costume c'est que son tailleur a d'une certaine façon échoué.

Je me rappelle la première fois que j'ai été victime de ce stratagème – de manière très efficace d'ailleurs. J'interviewais un gentleman, membre de l'une des plus grandes familles de Philadelphie pour un article sur les habits formels. Je fus assez stupide pour lui demander où il avait acheté sa tenue du soir. « Oh, monsieur ... », dit-il d'une voix traînante, « je n'achète pas de tenues de soirée. J'ai des tenues de soirées. » Et il me laissa là, me faisant me sentir très clairement en position d'infériorité. « Je n'ai pas acheté de vêtements depuis des années » est une ruse quasiment imbattable puisque n'importe quelle réponse pourrait vous faire paraître arriviste et mesquin. Bien sûr, cela ne fonctionne que si votre mise est effectivement supérieure à ce qui se fait en matière de mode du moment. Et puis il y a la finesse du mélange des genres volontairement absurde. Rendons à César ce qui appartient à César, les Italiens ont inventé puis utilisé cette petite ruse à la perfection. Le Barbour bien porté par dessus une veste de ville ou bien un manteau en polo beige magnifiquement coupé sur un jean délavé avec un vieux col roulé en cachemire peuvent donner une impression délicieusement dérouterante.

C'est aussi le cas à la vue d'un bouton de manchette défait ou d'une pochette délicatement froissée ou de chaussons usés qui font passer le message juste, à savoir que l'on répond au chaos de l'univers par un dédain élégant. Cette pochette en soie orange vif que vous portiez sur une veste croisée en flanelle, c'était superbe mais était-ce le résultat d'une sélection attentive ou bien juste un heureux choix précipité ?

Cultiver l'air de ne pas s'être préparé est un must. Un de mes amis designer

passé chaque matin un temps considérable à essayer différentes combinaisons vestimentaires avant de s'aventurer dehors. Or il n'admet jamais rien si ce n'est « avoir tout simplement attrapé la chemise qui était sur le dessus dans la commode ». Il est souvent possible d'inventer de nouvelles combinaisons en puisant dans le passé : des bretelles venues d'un magasin vintage, la vieille veste de pêche de votre père, un manteau long d'officier de l'armée française, une vieille ceinture à la Sam Browne achetée dans un surplus. Une astuce légèrement plus élaborée consiste à utiliser quelque chose d'ancien d'une façon nouvelle : une boîte à cigares vintage pour ranger ses lunettes, l'ancestral sac de pêche en tant que mallette, une vieille boîte à clous pour transporter quelques cachets d'aspirine, voilà autant de travers acceptables.



La Sprezzatura c'est le grand trompe

l'œil du style qui s'exprime au sein des conventions de la vie publique. N'y a-t-il pas là une solution au dilemme terrible que nous éprouvons quand les aspects les plus intimes de la vie des gens sont jetés en pâture au confessionnaires de la télé ou des sites internet, alors qu'en même temps ceux qui ressentent la notion de devoir civique et de responsabilité sont de moins en moins nombreux ? Peut-être que si longtemps après, nous devrions vraiment ressortir ces vieux manuels de bonnes manières poussiéreux et repenser à l'ancienne notion de vie publique, quand le comportement était alors fondamentalement différent une fois les portes closes. Nous pourrions même recommencer à enseigner les bonnes manières. C'est là le but n'est-ce pas ? L'art qui dissimule l'art, comme le comprenait si bien le poète anglais du 18e siècle Alexander Pope : « La vraie aisance vient de l'art, pas de la chance, ceux qui ont appris à danser se meuvent plus facilement. »

Dont acte.

Cheers, HUGO

Le chant des pistes ou les chemins de traverse

Par Thierry CHARLES

A Arnaud I...

Décidemment je n'aime pas les écrivains aventuriers [sauf peut-être Blaise Cendrars, Jack London ou Henry de Monfreid], ces marcheurs insatiables, toujours sur la route [on the road again], guidés par l'esprit de l'aventure.

Aussi, laissez-moi vous parler de Bruce Chatwin [1940 - 1989], naturaliste et voyageur anglais, chantre du nomadisme, et plus particulièrement de son "Chant des pistes". Nous ne sommes pas à une contradiction près.

Disons le tout de suite, il est difficile de rendre compte en quelques lignes de toute la richesse de ce livre. Dans cette quête, en compagnie d'un Australien d'origine russe, Arkady, l'auteur répond à l'appel trouble du "vagabond dans l'âme" que porte en lui chaque individu [surtout les mois d'été sur les plages de surf à Biarritz dans le 64 ©¹. En septembre, ça passe].

Au gré de ses rencontres, Bruce Chatwin apprend "l'existence du labyrinthe de sentiers invisibles sillonnant tout le territoire australien [le pays des terres rouges peuplées de moutons et du bush-devil de Tasmanie, le fameux diable du cartoon] et connus des Européens sous le nom de songlines, itinéraires chantés ou pistes des rêves et des aborigènes sous le nom d'empreintes des ancêtres ou de chemins de la loi. Les mythes aborigènes de la création parlent d'êtres totémiques légendaires qui avaient parcouru tout le continent au Temps du Rêve. Et c'est en chantant le nom de tout ce qu'ils avaient croisé en chemin - oiseaux, animaux, plantes, rochers, trous d'eau - qu'ils avaient fait venir le monde à l'existence".²

Il s'agit en quelque sorte d'une carte routière, un fil d'Ariane. Si vous me

permettez une petite digression, dans "La carte et le territoire", Michel Houellebecq conte l'histoire d'un photographe révélé au public grâce à ses photos de... carte routière justement. Il considère désormais que "la carte est plus intéressante que le territoire".

Selon Chatwin, la totalité de l'Australie peut ainsi être lue comme une partition musicale : " (...) lors de sa traversée du pays, chaque ancêtre avait laissé dans son sillage une suite de mots et de notes de musique. (...) ces pistes de rêve formaient dans tout le pays des voies de communication entre les tribus les plus éloignées ". Et selon cette théorie sur les chants de la terre, " une bande de gravier sans traits distinctifs est l'équivalent musical de l'Opus 111 de Beethoven " [ou de la sonate D959, andantino, 2ème mouvement, de Schubert si vous préférez].

Le système capitaliste n'est d'ailleurs pas en reste dans la mesure où les aborigènes croient " que toutes les choses vivantes avaient été faites en secret sous la croûte terrestre, comme tout le matériel de l'homme blanc - ses avions, ses fusils, ses Toyota - et toutes les inventions à venir qui dormaient sous la surface du sol en attendant d'être appelées à leur tour ". De fait, l'iPad ®³ attendait tranquillement Steve Jobs [paix à son âme] à l'ombre d'un gommier-spectre.

Il enseigne que les nomades [dont les voyages, contrairement aux nôtres - pauvres touristes occidentaux -, n'ont ni début ni fin] ont été le moteur de l'histoire, " ne serait que parce que les grands monothéismes avaient tous vu le jour en milieu pastoral... ".

Désormais, l'auteur " voit des itinéraires chantés s'étendant sur tous les continents, à travers les siècles. Je vois les hommes laissant derrière

eux un sillage de chants (dont, parfois, nous percevons un écho) ". Et il rapporte dans les derniers chapitres cette tradition de prêtresses qui assureraient la navigation : " (...) Tout ce que nous avons toujours su sur le mouvement de la mer était conservé dans les vers d'une chanson. Pendant des milliers d'année nous sommes allés où nous voulions et sommes revenus chez nous sans dommages, grâce au chant. (...) Il y avait un chant pour aller en Chine et un autre pour aller au Japon, un chant pour la grande île et un autre pour la petite. Le chant était la seule chose qu'il lui fallait apprendre et elle savait où elle se trouvait. Pour revenir elle se contentait de chanter le chant à l'envers " [Ah ! Le chant des marins de Paimpol, les complaintes du " Pêcheur d'Islande " de Pierre Loti, un autre grand voyageur et romancier celui-là. Plus jamais vous n'écouteriez la chanson du gaillard d'avant comme ... avant (!?) : " Quinze marins sur le bahut du bord. Yop la ho une bouteille de rhum. A boire et le diable avait réglé leur sort. Yop la ho une bouteille de rhum "... Une chanson à boire, quelques bordées à tirer et vous filez tout droit entre Charybde et Scylla. Sans compter les économies que vous venez de faire sur votre prochain permis bateau pour naviguer en père peinard au sud de l'île d'Oléron].

En multipliant les langues, Yahvé divise les hommes et annihile chez eux toute ambition de dépassement. Or selon la théorie de Chatwin, " l'homme fait son territoire en nommant les choses qui s'y trouvent. (...) Ainsi la base nécessaire à un langage universel peut n'avoir jamais existé ".

J'ajouterai, sous la forme d'une remarque adventice, qu'à l'époque classique, " Cicéron et ses prédécesseurs, bâtissaient des palais de mémoire en liant des parties de leurs discours à des structures architecturales ima-

ginaires ; après avoir fait le tour de chaque archivage et de chaque colonne, ils pouvaient mémoriser des longueurs colossales de discours " [ou comment un expert ès-qualités vous révèle ses techniques astuces pour améliorer et optimiser votre mémoire !].

Alors, avant de vous assoupir, allez faire un tour du côté de chez Chatwin [Proust attendra une prochaine chronique, mais vous serez bien obligé d'y passer], car à " tout bien considéré, il n'y a que deux sortes d'hommes dans ce monde : ceux qui restent chez eux et les autres " [R. Kipling]⁴. Et les espèces sédentaires, " tout comme les gènes sédentaires, réussissent extrêmement bien pendant un temps, mais finissent [toujours ? Tremble, vieille Europe !] par s'autodétruire ".

Et comme dit J.G. Hamann : " Quand mes pieds se reposent, mon esprit cesse également de fonctionner " ; ça tombe bien, je vais me dégourdir les jambes !

Signé : walkabout.

¹ Marque déposée.

² C'est du " storytelling " avant la lettre ou comment raconter une histoire, pour être plus efficace en management, marketing, politique, etc.

³ D'ailleurs c'est également une marque déposée. " Then the dust will return to the earth as it was, and the spirit will return to God who gave it ".

⁴ A l'exception de Xavier de Maistre qui a fait un " Voyage autour de sa [ma] chambre ".



SANS LUI, ÇA N'EXISTERAIT PAS SANS VOUS, ÇA N'EXISTERAIT PLUS.

En octobre 1985, Coluche eut l'idée de lancer un appel à toutes les bonnes volontés pour distribuer des repas aux plus démunis. Les Restos du Cœur étaient nés. Sans cet artiste, et sa persévérance qui l'a amené à plaider cette cause devant le Parlement Européen, les Restos n'existeraient pas.

Depuis, des dizaines de milliers de bénévoles participent chaque année à ce grand élan de générosité



qui a permis en 2010/2011 de servir plus de 109 millions de repas et de faire face à une hausse constante du nombre d'inscrits, tout en amplifiant les actions d'insertion.

Aujourd'hui, Coluche n'est plus là mais l'idée de lutter contre l'exclusion en donnant nourriture, chaleur et réconfort est plus que jamais d'actualité. Il est de notre responsabilité de la faire vivre.

**Envoyez vos dons aux Restaurants du Cœur 75515 Paris Cedex 15
ou www.restosducoeur.org**



Les Restos du Cœur remercient vivement ce titre de presse de s'associer à leur action en leur offrant cet espace.