

Décembre 2011 #08

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.

DEMATERIALISATION

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

FINYEAR DAYS

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

CLOUD COMPUTING

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

 **Dématérialisation**
2012 PARIS

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

UN SALON



ONE PLACE Associates

Edito



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

BFR et chaînes d'approvisionnements

En matière d'optimisation du BFR, la clef du succès est de gérer simultanément les chaînes d'approvisionnements financières et physiques : Financial Supply Chain et Physical Supply Chain

Le "Global Trade Management"

Le commerce international implique de réaliser un parallèle et une étroite liaison entre les deux chaînes d'approvisionnements (supply chains) : financière (financial) et physique (physical). Les deux chaînes d'approvisionnements commencent toutes deux par le processus de commande. La gestion de la chaîne d'approvisionnements physique a évolué vers différentes fonctions de logistique comme le transport et les expéditions jusqu'à la livraison effective. De cette manière, les sociétés ont réalisé d'importants bénéfices tels qu'une réduction des coûts de production, des stocks, des délais de livraison et des frais d'exploitation. Mais jusqu'ici les grands absents des processus d'entreprise ont été les solutions pour la gestion des données et des services financiers à travers la chaîne d'approvisionnement globale.

Comparaison entre les services de la "Financial Supply chain" et de la "Physical Supply chain"

Le groupe Aberdeen décrit les deux chaînes d'approvisionnements comme suit :

- La chaîne d'approvisionnements financière (Financial Supply Chain) décrit les activités impliquées dans la planification et l'exécution des paiements entre les partenaires commerciaux par divers instruments, y compris les taux de change, et les risques de crédit liés aux pays. Elle implique la gestion des moyens de paiement, de la trésorerie, du cash & credit management et du BFR (Working Capital Requirement).
- La chaîne d'approvisionnements physique (Physical Supply Chain) décrit les activités impliquées dans la planification et l'exécution de la circulation des marchandises, y compris les services d'approvisionnement, de fabrication, de stockage, et leurs documents respectifs (par exemple, bons de commande, de transport, documents de douane, etc...). Elle implique la gestion des achats, de l'approvisionnement, de production et de la logistique.

L'impact sur le BFR (Working Capital Requirement)

La gestion des chaînes d'approvisionnements physiques et financières est plus complexe dans le cadre du commerce international. Le nombre plus élevé de partenaires commerciaux, les distances plus longues entre les parties, et les réglementations différentes entre les pays sont justes quelques uns des facteurs qui compliquent les opérations globales des chaînes d'approvisionnements. Ainsi l'insuffisance de planification, d'exécution et de synchronisation dans la gestion des finances, de la logistique, et des données peut mener à des surcoûts exorbitants. De plus si on y ajoute la complexité et les risques supplémentaires liés au commerce international un quelconque manquement dans la gestion des deux chaînes se traduira inmanquablement par une baisse du montant de la marge brute d'autofinancement, une augmentation des coûts d'approvisionnements et de logistique et en final par un accroissement du besoin en fonds de roulement.

Ce mois-ci le supplément mensuel de votre quotidien Finyear tente de vous apporter quelques réponses sur la gestion du BFR, côté "Financial Supply Chain".

Bonne lecture.

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 contre-façon 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

>6-10

06 & 07 FINIFAC & CORPORATE LYNX | Reverse Factoring

08 FINIFAC - Société Financière du groupe Carrefour France | Publicité

09 FINIFAC & CORPORATE LYNX | Reverse Factoring suite et fin

10 CORPORATE LINX | Publicité

Risque & Crédit Client

>11-35

11 SIDETRADE | La Relation Financière Clients, clés d'un projet réussi français

12 SIDETRADE | Publicité

13 SIDETRADE | Mais qui gère le BFR clients dans votre entreprise ?

14 & 15 SAGE | Vers une gestion 'communautarisée' du BFR

16 CABINET D'ORMANE | Les astuces des mauvais payeurs

17 Thierry Charles | Délais de paiement : la dernière marche ?

18 & 19 DIMO GESTION | Olympus France rationalise ses coûts...

20 & 21 DIGDASH | La BI se met au service de la CRM financière

22 & 23 Georges Grigliatti | Le FNIP nouveau est arrivé...

24 & 25 Philippe Touzet associé de la société d'avocats Touzet Bocquet & Associés

26, 27, 28 & 29 PMI FACTORY | Le BFR et le PMI

30 & 31 ARC RECOUVREMENT | Denis Le Bossé, président du cabinet ARC

32 & 33 HORUS COURTAGE | Contraintes, dimensionnement et suivi de l'affacturage...

NOVEMBRE 2011: BCE 1 - BERLUSCONI Ø



34 & 35 CREDITSAFE | La Gestion du risque client... démarche aisée ou complexe

Trésorerie & Cash

>36-37

36 & 37 ACI | Systèmes de paiement : les banques en perte de leadership ?

Capital & Investissement

>38-39

38 & 39 CASS BUSINESS SCHOOL | Les rachats de sociétés auditées par les « Big Four » génèreraient de bien meilleures synergies

Gouvernance, Risque & Conformité

>40-43

40 & 41 ADHERE-RH | Performance RH et RSE

42 REMSYX | Options et Pactes dans eGedo

43 REMSYX | Publicité

Finance & IT

>44-54

44, 45 & 46 CITRIX | Rachats et consolidations : la Sécurité, objet de toutes les convoitises

47 & 48 TIMSPIRIT | Qui veut devenir le meilleur client du marché (Partie 1)

49 & 50 QWEEBY | La dématérialisation passe par les Hommes

51 & 52 RFLEX | Réseaux sociaux et recrutement : faut-il être partout ?

53 & 54 IRON MOUNTAIN | La vie secrète d'une feuille de papier

Paroles & Ecrits

>55-61

55, 56 & 57 SSD | « Confit » d'intérêts

58 & 59 E-book : Incantations pour un futur durable - Rémi Guillet

60 & 61 : Louis-Serge Real del Sarte Responsable e-réputation et community management du groupe GINGER

Parisian Gentleman

>62-64

62, 63 & 64 PARISIAN GENTLEMAN | Grande mesure ? Petite mesure ? Demie mesure ? Mesure industrielle ? Essayons d'y voir plus clair...

Et tout le reste est littérature...

>65

65 Thierry CHARLES | Le grand journal Ou quand le mot précis fait image...

4^{ème} de Couverture

66 COLLECTYS | Publicité

A l'instar du Printemps Arabe, nous observons depuis novembre le développement d'un Automne Européen avec les chutes des gouvernements Papandréou en Grèce, Zapatero en Espagne et Berlusconi en Italie.

A écouter l'opinion publique, ces « révolutions » sont la résultante des pressions orchestrées par les marchés financiers sur les dettes souveraines européennes et par ricochet sur les gouvernements en place dans les pays. Une analyse plus poussée permet toutefois de constater que ces mouvements ont été également appuyés à la Banque Centrale Européenne par Jean-Claude Trichet et sûrement encore plus aujourd'hui par Mario Draghi.

L'horizon financier risque donc de rester très incertain tant que les annonces politiques et les fluctuations des baromètres de confiance prendront le dessus sur toute analyse macro-économique fondamentale. Dans cet environnement, liquidité et réactivité resteront des qualités clés pour pouvoir se démarquer.

Par David MARTIN, Responsable Relations Banques, Entreprises et Régions à La Française AM



SOLUTIONS FINANCIÈRES ONLINE

France & Europe (zone euro)

LE SPÉCIALISTE ONLINE DE LA GESTION DE VOTRE POSTE CLIENTS CARREFOUR

FINIFAC, société financière du groupe Carrefour, vous propose des solutions personnalisées pour financer intégralement le processus de la supply chain avec votre client Carrefour.

- > Accélérez vos encours en toute liberté avec **Easy Cash** sur crf.carrefour.com
- > Fluidifiez vos encours rapidement avec **Fast Cash** sur finifac.fr

Ces financements sont SANS RECOURS et TOTALEMENT DECONSOLIDANTS conformes aux normes en vigueur

15 ANS D'EXPERIENCE DE SOLUTIONS FINANCIÈRES ONLINE
1 800 FOURNISSEURS GRANDS COMPTES ET PME **SATISFAITS**
+ DE 75 000 FINANCEMENTS EN LIGNE ANNUELS

**POURQUOI
PAS
VOUS ?**

CONTACTEZ :

Email : sff_carrefour@carrefour.com
Tél. : 01 69 76 58 70
Adresse : FINIFAC
Société Financière du groupe Carrefour France
TSA 11432
102 avenue de Paris
91342 MASSY CEDEX

LES SERVICES FINANCIERS FOURNISSEURS DU GROUPE CARREFOUR FRANCE



Carrefour

Reverse Factoring

en finir avec le Mythe de requalification de la dette

En complément à l'article publié par Corporate LinX intitulé 'Reverse Factoring ; en finir avec le Mythe de requalification de la dette', nous souhaiterions connaître le point de vue d'une entreprise gérant un service de règlement anticipé avec ses fournisseurs. Afin d'illustrer son propos, Corporate LinX expert français du Reverse Factoring a choisi de demander l'avis sur le risque de requalification à un spécialiste historique du Reverse Factoring en la personne de Geoffroy Cœur, Directeur des Services Financiers Fournisseurs de Carrefour France.

Corporate LinX : Monsieur Cœur, vous êtes en charge des Services Financiers Fournisseurs ; pourriez-vous nous proposer votre propre définition du Reverse Factoring ?

Geoffroy Cœur : Bien qu'il n'existe pas de définition officielle, on peut dire que le Reverse Factoring est un service financier qui répond au besoin de crédit court terme des fournisseurs. Le Reverse est un produit d'affacturage simplifié, puisqu'il ne s'applique qu'à la part des factures validées par le donneur d'ordre.

Aussi, le Reverse Factoring est une appellation incomplète pour le programme qui est géré au sein du Groupe Carrefour. En effet, les Services Financiers Fournisseurs de Carrefour proposent l'adhésion à un service à forte valeur ajoutée composé de plusieurs volets. Ces services per-

mettent aux fournisseurs de piloter précisément leur gestion du poste clients Carrefour de manière souple et d'avoir une prévision de trésorerie fiable (suivi des factures et des paiements et gestion des litiges). En dernier lieu, les fournisseurs peuvent déclencher un règlement anticipé de leurs créances avec Carrefour. Il s'agit donc véritablement d'un service fourni par Carrefour à ses fournisseurs qui sont libres d'adhérer, et non pas d'une seule offre de financement de FINIFAC, la société financière, filiale de Carrefour France.

CLX : Pourriez-vous s'il vous plaît nous donner quelques indications sur la progression de ce programme chez Carrefour ?

GC : Ce programme a connu depuis juillet 2000, grâce à une constante évolution de l'offre Carrefour, une croissance à 2 chiffres chaque année. Pour la seule part du financement, plus de 1800 fournisseurs inscrits bénéficient de plus de 5,6 milliards d'euros de financements. Des initiatives similaires sont déployées avec succès dans d'autres implantations étrangères du Groupe Carrefour.

CLX : Très pratiqué dans par les anglo-saxons et les espagnols, peut-on en déduire qu'il existe plusieurs sortes ou plusieurs formes de Reverse Factoring ?

GC : Il faut distinguer les produits d'origine bancaire et ceux construits par les grandes organisations car ils ne répondent pas nécessairement aux mêmes objectifs.

Le Reverse Factoring et le Confirming sont des produits similaires et se caractérisent par un paiement anticipé des factures une fois validées par le donneur d'ordres. Par contre, ces produits ne permettent pas aux fournisseurs d'obtenir un financement maximum de leurs créances clients.

Une nouvelle génération de produit, intitulé Supply Chain Finance offre à la fois plus de souplesse et permet de proposer du financement sur plusieurs types de transactions (factures validées ou pas encore validées, commandes). C'est un axe de développement que nous avons également suivi au sein des Services Financiers Fournisseurs de Carrefour.

Pour en revenir aux objectifs de ces produits, le donneur d'ordres veillera à mettre en place des programmes qui présentent des bénéfices communs pour son organisation et son fournisseur.

CLX : Le Reverse Factoring, baptisé chez Carrefour Services Financiers Fournisseurs, ne se limite-t-il qu'au paiement anticipé ou bien comme décrit dans l'article de CLX, présente-t'il l'opportunité d'offrir une palette large de services pour aider les fournisseurs ?

GC : Les Services Financiers Fournisseurs fournissent une gestion en ligne de tout le poste clients Carrefour et permet au fournisseur de télécharger les informations. Son pilotage de sa trésorerie lui offre les dates de paiements de ses factures et permet de demander du paiement anticipé si



Geoffroy Cœur, Directeur des Services Financiers Fournisseurs de Carrefour France

nécessaire. Là encore des modalités de financement à la demande ou systématique sont proposées.

Les fournisseurs sont libres d'adhérer aux SFF et les utilisent selon leurs besoins. Aujourd'hui, on recense environ 8 000 fournisseurs utilisateurs des SFF.

CLX : Quel est à votre avis la progression du Reverse Factoring dans les entreprises françaises ?

GC : Les effets combinés de la crise financière et la contraction de l'offre de crédit bancaire, la loi LME, le pilotage renforcé du cash sont des facteurs qui favorisent la décision de donneurs d'ordres de mettre en place un service dédié à leurs fournisseurs.

Note : le panorama annuel de CLX recensait plus d'une quarantaine de programmes de diverses tailles en 2011 et prévoyait 20 milliards de financement de factures.

CLX : Peut-on, aux vues de sa progression, prétendre comme Corporate LinX que le Reverse Factoring a un talon d'Achille ?

GC : A commencer par son nom, le Reverse Factoring, trop souvent associé à un produit de Factoring souffre d'un désamour de la part des directions financières de grands groupes et de leur commissaire aux comptes. Le montage juridique, le mode d'adhésion fournisseurs, le traitement du risque, le mode de cession des créances, etc conduisent des CAC à requalifier le traitement de la dette. Ce risque de requalification repré-

sente le talon d'Achille du programme mais peut être facilement évité si certaines précautions sont prises.

CLX : Comment, à votre sens, se caractérise, le risque de requalification de la dette d'exploitation en dette financière ?

GC : Il existe un nombre de points à considérer lors de la mise en place de tels programmes. Si le donneur d'ordres est légitime pour construire un tel programme, son implication dans la partie financière du programme doit être limitée, notamment car son statut peut ne pas l'autoriser à organiser des opérations financières. C'est la raison pour laquelle Carrefour utilise sa société financière FINIFAC pour développer son programme Reverse. Ce qui constitue encore aujourd'hui une exception dans le domaine des programmes Reverse, mais c'est ce qui a permis son succès. La cession des créances s'effectue entre fournisseur et l'établissement financier dans un mode sans recours. Le risque de l'opération ne doit pas être déclaré sur le donneur d'ordres. L'adhésion des fournisseurs doit être libre et présenter un minimum de contraintes.

Naturellement pour un donneur d'ordres ne possédant pas sa propre société financière (comme Carrefour), d'autres montages sont possibles.

CLX : Quel serait votre avis/conseil pour s'assurer que le programme ne fait pas courir de risque de requalification l'entreprise à l'initiative du Reverse Factoring ?

GC : Afin de se prémunir de tout ris-

que de requalification, le programme devrait être présenté aux CAC afin de pouvoir apporter des ajustements éventuels avant le lancement. Pour les entreprises peu familières avec ce type de démarche/programme, consulter un prestataire indépendant, spécialiste de ce type de montage permet de gagner du temps et de lever les obstacles.

CLX : A votre sens, la mise en place du Reverse Factoring induit-elle des travaux herculéens pour quiconque souhaite en mettre en place ?

GC : Il est certain qu'un tel programme doit mobiliser plusieurs intervenants dans l'entreprise, qui vont devoir apprendre à travailler ensemble, pour le succès du programme. Aussi, le donneur d'ordres devra s'entourer d'un spécialiste, qui lui proposera une démarche structurée et un outil de gestion adapté. Alors, la mise en place deviendra plus simple et plus rapide.

CLX : Doit-on, comme le mettent en avant les prestataires de service comme CLX, utiliser une solution technique pour gérer une telle démarche fournisseurs ?

GC : Disons-le clairement, la réussite d'un programme de services financiers aux fournisseurs passe par la qualité de la plate-forme de communication entre les différents partenaires. Il est difficile de concevoir un programme d'envergure sans l'automatisation des différents afin de réduire les coûts de gestion, et d'avoir une information fiable et rapide.

Reverse Factoring

en finir avec le Mythe de requalification de la dette

Pour avoir expérimenté une solution dite bancaire, elles ont l'inconvénient d'être trop souvent mono-banques et intrusives au plan technique et dans le montage juridique du programme. Ainsi, une solution technique de type Portail indépendant permet de gérer des programmes multi-banques permettant d'accompagner l'évolution du programme.

CLX : Pour conclure, existe-t-il donc un mythe de la requalification d'un tel programme ?

GC : Des programmes ont souffert de cette requalification et d'autres courent actuellement un risque de cette nature.

Ce risque semble être le principal obstacle au lancement de programmes dits de Reverse Factoring dans les grandes entreprises françaises.

Plutôt que d'un mythe, on peut parler d'une réalité de risque de requalification qu'il est facile d'éviter à condition de s'appuyer sur un expert indépendant pour conduire une démarche experte et structurée qui ne laisse aucune place à l'approximation.

Monsieur Cœur, nous vous remercions sincèrement pour un tel éclairage qui s'appuie sur de nombreuses années de pratiques de ce type de dispositif innovant dans la relation entre donneur d'ordres et fournisseurs.

A propos de Corporate LinX

Fondée en 2008, Corporate LinX permet aux grandes entreprises de dématérialiser et d'améliorer la performance financière de leur Supply

Chain tout en optimisant la relation fournisseurs.

Ces améliorations sont atteintes grâce à la gestion dématérialisée et collaborative des transactions du cycle achat-règlement par le portail Corporate LinX eXchange (CLeX). Le Portail CLeX permet notamment d'offrir directement du paiement anticipé contre escompte aux fournisseurs et en y associant des partenaires financiers permettant une souplesse dans les délais de règlement. Au-delà de la solution technique innovante, Corporate LinX propose une étude et un accompagnement dans le déploiement auprès des fournisseurs, deux composants clés pour la réussite de ce type de programme.

Corporate LinX est le seul spécialiste indépendant français. Le portail transactionnel CLeX permet de dématérialiser les transactions et réduire les coûts opérationnels et d'améliorer le 'Working Capital' du donneur d'ordres ainsi que ses conditions de paiement avec ses fournisseurs.

Le portail CLeX a été développé exclusivement avec des technologies Microsoft ; son hébergement en mode SaaS est effectué sur l'infrastructure française d'IBM.

Plus d'informations sont disponibles sur le site www.corporatelinx.com

Fabien Jacquot, Corporate LinX



**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

La Relation Financière Clients, clés d'un projet réussi

Avec un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros environ, Soflog-Telis est un des leaders en emballage industriel et services associés aux entreprises.

Le groupe a mené très tôt un projet d'optimisation de son crédit inter-entreprise qui a eu pour conséquences d'amplifier les bienfaits de la Loi de Modernisation Économique. En 2009, la Direction Financière a modernisé ses processus de gestion et a choisi de déployer, fin 2010, la solution Cloud de Sidetrade pour améliorer sa relation financière clients.

UNE DIRECTION FINANCIÈRE IMPLIQUÉE ET RÉACTIVE VIS-A-VIS DE SES CLIENTS

« La crise économique a profondément changé les relations clients-fournisseurs avec une pression sur le cash d'autant plus importante qu'il s'agit de groupes cotés ou détenus par des fonds d'investissement. Il devenait important d'avoir une visibilité précise sur la gestion de nos encours clients et la génération de cash associée » explique Alain de Woillemont, Directeur Administratif et Financier de Soflog-Telis.

La Direction Financière coordonne en central la gestion des créances clients avec des actions de relance sur les grands comptes, et délègue la relance des comptes de taille plus modeste à la cinquantaine de sites

français en charge de la facturation. « Historiquement, nous travaillions sur des extractions Excel qui tournaient pendant plusieurs heures avant de produire les états clients. Avec 1 500 clients et plusieurs milliers de factures par mois, cela devenait lourd... En quelques mois, nous sommes passés du monde préhistorique au 21ème siècle » reconnaît Alain de Woillemont. « Nous nous félicitons d'avoir choisi Sidetrade qui représente un avantage managérial incontestable ainsi qu'un système d'information efficace de notre relation clients entre la comptabilité, les partenaires financiers, les opérationnels et le commercial. »

UN COEFFICIENT DE CULTURE CASH PAR COLLABORATEUR

Isabelle Silo Samé, Responsable recouvrement clients, précise « L'accès web au logiciel a été ouvert à près de 100 collaborateurs soit la quasi-totalité des cadres du groupe. Ils visualisent en temps réel les comportements de paiement de leur périmètre de travail. Nous avons ainsi amélioré la qualité de nos interactions clientèles avec une vélocité supérieure dans la gestion des litiges et la baisse des retards de paiement ».

« Nous avons sécurisé nos créances clients en améliorant notre connaissance de nos encours. Nous disposons désormais d'une vision précise d'un poste qui impacte le Bilan de toute entreprise et nous adaptons

notre stratégie de financement en conséquence » confirme Michel Bekalarek, Chef comptable du groupe.

UNE RÉDUCTION DES DÉLAIS DE PAIEMENT ET UNE AMÉLIORATION DE LA RELATION CLIENT

Sidetrade a ainsi contribué à la logique de productivité et de visibilité dans laquelle Soflog-Telis est inscrite. « L'évolution du DSO est plutôt stable sur l'année avec un gain de 6 à 7 jours sur les six derniers mois, selon l'intensité des actions de relance avec Sidetrade Network. Sidetrade nous permet d'avoir une meilleure intimité avec chacun de nos clients. » conclut Alain de Woillemont.

Dans le contexte économique actuel, le Directeur Financier joue un rôle majeur dans l'avènement de l'entreprise rentable. Pourtant, la multiplicité des systèmes d'information (SI) à gérer, avec pour corollaire un accroissement permanent de volume des données à traiter et à analyser transforment son quotidien. Sa capacité à maîtriser l'information a un impact direct sur la croissance et le succès de son entreprise. Si jusqu'à présent, l'enjeu des SI était de rationaliser et de normaliser les processus de l'entreprise, aujourd'hui cela ne suffit plus. En effet, le SI doit être collaboratif et ouvert tant en interne qu'auprès de ses partenaires commerciaux afin de diffuser une culture financière partagée.

Gestion financière de la relation clients au sein votre entreprise...

Faites le test

		oui 	non 
1	La gestion de l' encours clients représente-t-elle un enjeu pour vous ?	☐	☐
2	La culture du cash est-elle diffusée de la finance à l'ADV en passant par le service commercial ?	☐	☐
3	La collaboration entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation clients est-elle automatisée ?	☐	☐
4	Avez-vous offert à vos opérationnels une solution alliant interactivité et productivité pour gérer votre crédit inter-entreprise ?	☐	☐
5	Disposez-vous d'une visibilité temps réel et centralisée de votre génération de cash (<i>baisse des : délais de paiement, stock de litiges, provisions pour créances douteuses...</i>) ?	☐	☐
6	Mesurez-vous quotidiennement le retour sur investissement d'un logiciel dédié au Crédit Management ?	☐	☐



5 oui


Vous êtes probablement l'un de nos clients

Moins de 5 oui : contactez-nous !


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

01 46 84 14 15
info@sidetrade.com
www.sidetrade.com

À propos de Sidetrade
800 clients à travers 65 pays
30 000 utilisateurs dans son Cloud
21 millions de factures gérées par an



Mais qui gère le BFR clients dans votre entreprise ?

Son impact sur le cash et donc sur la pérennité de l'entreprise placent la gestion du BFR au centre des préoccupations des dirigeants. Sidetrade est le premier éditeur européen dédié à la gestion financière de la relation clients. C'est donc légitimement que nous invitons Olivier Novasque, PDG fondateur du Groupe, à partager son analyse de la gestion du BFR dans les entreprises.

Quels conseils apportez-vous lors de la mise en œuvre d'un projet de génération de cash ?

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

Dans le contexte actuel, quels sont les points clés du système d'information qu'il faut revoir ?

O. Novasque : « Il faut assurer la capitalisation du partage d'information sur les clients et le cash par une solution dédiée. Associer l'ERP avec Sidetrade Network est un vrai gage de performance pour la Direction Financière. La technologie dédiée à la gestion des encours clients sécurise

la mémoire d'entreprise et apporte tous les leviers opérationnels pour favoriser la collaboration du service commercial à la finance en passant par les unités opérationnelles. La solution doit pouvoir fournir en temps réel des informations pour identifier facilement les actions à déployer dans toute l'entreprise. La décennie qui s'ouvre sera celle du Directeur Financier évalué sur la rentabilité démontrée de ses actions ».

Votre solution Sidetrade Network est commercialisée en mode SaaS, pour Software as a Service. Le SaaS : effet de mode ou nouveau mode de consommation du logiciel ?

O. Novasque : « Sidetrade s'est inspiré du modèle des opérateurs téléphoniques pour construire son modèle SaaS. L'entreprise souscrit à un abonnement mensuel basé sur son activité et sécurise un retour sur investissement rapide. Les clients bénéficient d'un déploiement accéléré par rapport à celui réalisé avec un logiciel traditionnel. Aucun achat de licence, matériel informatique ni ressource informatique à former n'est nécessaire pour démarrer le projet. Au final, le coût de possession est deux à trois fois moins élevé en SaaS qu'en mode traditionnel. Bénéfice supplémentaire : la prise en main est intuitive. Sidetrade Network est aussi simple à utiliser qu'Amazon et les utilisateurs deviennent de véritables adeptes du produit, vrai gage de succès pour un projet de génération de cash ».

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

O. Novasque : « La génération Y baigne dans la technologie, les réseaux sociaux et les mobiles. Aujourd'hui, elle ne retrouve pas cette modernité

dans l'entreprise. La révolution passera par la mise en réseau de la sphère professionnelle. Depuis quelques jours, nos clients démultiplient leur génération de cash en alliant interactivité et productivité. Ils découvrent les avantages considérables de la révolution digitale, comme la possibilité de recevoir des réponses instantanées de leurs clients et de partager de l'information sans saturation de leur boîte mail. Nous sommes à l'aube d'un renforcement de la position du Directeur Financier au cœur de la performance de l'entreprise ! ».



Vers une gestion 'communautarisée' du BFR

Alain Leonhard, Directeur Activité Collect - Division Moyennes et Grandes Entreprises de Sage



Les trois principales fonctions professionnelles liées à la gestion du cash et du besoin en fonds de roulement, à savoir le cash manager, le credit manager ou encore le risk manager, continuent d'appliquer les bonnes pratiques métiers mises en œuvre lors de la crise financière de 2008.

Une vigilance accrue

« La crise financière a contribué à la profonde mutation des métiers de cash manager, credit manager et risk manager, explique Alain Leonhard, Directeur Activité Collect de la Division Moyennes et Grandes Entreprises de Sage. Aujourd'hui, ces profils métiers sont davantage communautaristes et travaillent de manière plus transversale et au plus proche des opérationnels. Cette mutation s'est d'ailleurs accélérée ces derniers mois pour tendre véritablement vers un BFR 'communautarisé'. Face à la crise, les entreprises sont, en effet, devenues plus défiantes par rapport à leurs clients et leurs fournisseurs, notamment au regard de l'augmentation du risque de défaillances. Cette défiance a été d'autant plus forte que le désengagement des assureurs-crédits pendant la crise a conduit un certain nombre d'entreprises à s'auto-assurer.

La mise en place d'un observatoire clients

Cette conjoncture les a incités à ren-

forcer leur gestion du risque clients, notamment en allant rechercher des informations à la source pour les croiser par la suite avec celles obtenues auprès des prestataires de l'information d'entreprise. « Pour compléter cette connaissance clients, la rendre plus fine et l'obtenir en temps réel, les entreprises tendent à développer une communauté d'intérêts, ou encore de véritables réseaux sociaux professionnels autour du cash, incitant par là-même aussi bien les commerciaux que les professionnels de la gestion du cash à partager leurs informations », précise Alain Leonhard. Ces éléments de connaissance du risque clients sont également devenus de précieuses informations pour améliorer la visibilité du cash manager sur les rentrées de cash. « Le cash manager peut ainsi mettre à profit cet observatoire client effectué par le credit manager et le risk manager pour mieux anticiper ses prédictions de trésorerie. » poursuit Alain Leonhard.

Un recouvrement de créances touché par le communautarisme

Avec la crise, les entreprises ont également voulu accélérer leurs rentrées de cash. Une démarche rendue difficile par les trésoreries tendues des sociétés mais qui a néanmoins contribué à la réorganisation des processus de relances clients. « Les credit manager effectuent de plus en plus tôt leurs relances, ajoute Alain Leonhard. Par ailleurs, pour optimiser leurs démarches, ils affinent de plus en plus leurs scénarios de relances, notamment en s'appuyant sur les informations issues de 'l'observatoire clients' renforçant là encore la logique de communautarisme entre les différents métiers liés à la gestion du cash ».

Un découplage entre les trois métiers de cash manager, de credit manager et de risk manager

Initiées pendant la crise, ces bonnes pratiques, contribuent donc au dé-

cloisonnement entre les métiers de cash manager, de credit manager et de risk manager. « Pour accompagner cette communauté d'intérêts autour du cash, les éditeurs de logiciels de gestion de trésorerie et de credit management doivent adapter leur modèle économique ainsi que la forme de leurs outils, afin de partager l'information à l'ensemble des collaborateurs et des acteurs de l'entreprise », conclut Alain Leonhard.

Retrouvez plus d'informations sur www.sage.fr/mge

Choisir une solution experte en gestion du poste clients : retour d'expérience de la société IGREC

Créée en 1993, la société IGREC a été pionnière dans la gestion et l'optimisation du poste clients, et plus spécifiquement dans la relance et la réduction des retards de paiement. Depuis 18 ans, avec 85 salariés répartis sur trois sites différents, IGREC couvre l'ensemble de la chaîne du poste clients, dans tous les secteurs d'activités en B to B. Pour offrir à ses clients des prestations performantes et irréprochables afin d'optimiser leur trésorerie, la société IGREC se doit de disposer des meilleurs outils de gestion du poste clients. Elle fait depuis longtemps confiance à Sage et vient de migrer vers la solution Sage Collect. Entretien avec Bruno Blanc-Fontenille, Président Directeur Général, et Céline Bonnet, Ingénieur Support, Responsable de Production.

Faire évoluer son SI pour mieux anticiper la gestion du poste clients

« Nous utilisons une ancienne solution Sage depuis plusieurs années, explique Bruno Blanc-Fontenille. Nous avons ainsi pu mesurer l'adéquation de la solution avec nos enjeux, en termes d'anticipation des risques, de productivité et de flexibilité. Accompagnant le développement d'IGREC, l'outil a bien répondu à nos attentes sur le plan de la centralisa-

tion des informations du poste clients et du suivi des dossiers par nos intervenants internes et nos clients-partenaires.» Lorsqu'il a fallu faire évoluer la solution, un cahier des charges est rédigé et différents produits disponibles sur le marché sont étudiés. C'est finalement la solution Sage Collect qui est retenue. «La migration vers Sage Collect s'inscrit dans la logique de notre stratégie d'anticipation de la gestion du poste clients » précise Céline Bonnet.

S'adapter à un métier en constante évolution

« Le modèle innovant de gestion du poste clients développé par IGREC nécessitait un outil métier capable de répondre aux attentes de nos utilisateurs internes et à l'évolution des exigences de nos clients-partenaires », dit Céline Bonnet. « En parallèle, la croissance de notre activité se devait d'être supportée par une solution performante, en mesure de traiter une volumétrie toujours plus importante d'informations et de données, et dotée aussi d'une facilité de paramétrage et d'une souplesse d'utilisa-

tion. Notre choix s'est ainsi porté sur Sage Collect, sur des critères d'optimisation des processus métiers et de gain de productivité. » Ce qu'exprime aussi Bruno Blanc-Fontenille : « En perpétuelle évolution, notre modèle de gestion du poste clients, illustré par notre positionnement affirmé d'accélérateur de cash, requiert des outils adaptés à des contextes métiers variés, aux besoins inhérents au fonctionnement d'IGREC (convivialité, fiabilité et adaptabilité des reportings) et aux exigences nouvelles de nos clients-partenaires (partage et suivi des dossiers...). Solution flexible, Sage Collect simplifie le paramétrage à l'interne, avec à la clé un gain de temps et de productivité ; c'est en particulier le cas dans le cadre du « suivi qualité des litiges », l'outil autorisant une capacité de gestion de la volumétrie des actions sur un ensemble de factures.»

Responsabiliser davantage chaque poste clients

« Parallèlement à l'évolution vers Sage Collect, nous avons décidé de monter en compétences autour de

l'outil, en formant deux collaborateurs en amont de la migration, précise Bruno Blanc-Fontenille. Il s'agit pour nous de maîtriser la fonction de 'super utilisateur' (paramétrage système, résolution d'incidents...) afin de faciliter l'utilisation de la solution chez nos clients-partenaires, en fonction des besoins spécifiques de chaque client. Cette souplesse et cette indépendance par rapport au paramétrage système favorisent une plus grande responsabilisation de chaque poste, toujours dans le but d'optimiser le processus de gestion du poste clients. »

Activité : gestion et optimisation du poste clients

Effectifs : 85 collaborateurs

Localisation : 3 sites en France

CA : 4,3 millions d'euros (2010)

Enjeux : migrer vers une solution plus performante, gérer de fortes volumétries et former les utilisateurs pour mieux répondre aux attentes des clients



L'expert en gestion des flux financiers



- Visibilité et maîtrise des liquidités
- Sécurisation et traçabilité des échanges
- Centralisation de trésorerie et des paiements
- Conformité aux réglementations et aux normes permanentes
- Analyses et indicateurs de performance

Pour plus d'informations :

☎ N° Indigo 0 825 007 017

www.sage.fr/mge

Les astuces des mauvais payeurs



Quand il s'agit de retarder le paiement, ou de ne pas payer du tout, l'imagination des mauvais payeurs semble sans limite. Repérer les stratégies élaborées et les manoeuvres mises en place est un préalable pour entreprendre les actions adaptées afin d'obtenir le règlement de son débiteur.

Plutôt qu'un inventaire à la Prévert, vous êtes conviés à une visite au zoo, où la découverte des différents animaux en apprendra beaucoup sur la psychologie des débiteurs.

Le perroquet répéteur

« Qui c'est ? » « C'est le plombier ! » disait Fernand Raynaud dans son célèbre sketch.

Le débiteur répéteur tient toujours le même discours, en général pour dire qu'il paiera demain, la semaine prochaine, etc... On rappelle une semaine plus tard, n'ayant rien reçu, et c'est le même message qui est repris. Après 2 ou 3 promesses non tenues, il faut savoir mettre un terme au petit jeu, et changer de tactique, par exemple en mettant en place une procédure judiciaire si on a au dossier tous les éléments justifiant la prestation.

Le chien fidèle

Toujours de bonne foi, il vous expli-

que dans le détail les différentes raisons qui sont la cause du non paiement : livraison incomplète, remise commerciale non déduite, facture non reçue, prestation pas terminée. Le client a toujours raison (parfois) ! Mais dans le cas présent, c'est vrai. Quand il ne s'agit pas d'un problème de recouvrement, mais d'une prestation non conforme, assurez-vous de résoudre d'abord le litige technique, commercial, au plus vite. En général, cela suffit pour obtenir le paiement, et maintenir la bonne relation commerciale avec son client.

La fourmi suractive

Toujours à faire 10 choses à la fois, débordé et souvent mal organisé, ce débiteur ne retrouve plus la facture, ne parvient pas à mettre la main sur le bon de livraison pour valider le paiement, n'a plus le devis signé. Il convient alors d'être organisé pour deux : renvoyer toutes les pièces justificatives, assurez-vous qu'elles sont bien reçues, recontactez immédiatement pour faire valider le paiement, et suivez l'affaire de près.

Le caméléon transformiste

Ce débiteur se cache derrière les autres et se fond dans le paysage pour pouvoir dire que ce n'est pas lui qui doit. Le nom de la société n'est pas clair, il embrouille volontairement entre une société ancienne et une raison sociale récente, aux consonances proches; il demande de facturer une autre entreprise sans que celle-ci ait donné son accord. Face au camouflage, soyez précis et rigoureux : vérifiez la raison sociale exacte ainsi que le n° sirene, assurez-vous que le signataire du bon de commande est le même que celui du bon de livraison et du destinataire de la facture, refusez de facturer un tiers si celui-ci n'y a pas consenti de manière expresse.

La hyène accrocheuse

Préparez-vous à une longue lutte : la bataille pour obtenir le règlement

sera sans merci, et la procédure judiciaire longue et complexe. Ici, vous pouvez oublier la solution amiable. Les recours en justice vous entraîneront dans une opposition ou un appel, un ou plusieurs recours devant le juge de l'exécution si vous parvenez enfin à obtenir un titre puis à faire saisir, voire un recours devant la Cour de Cassation. Sans compter les manoeuvres dilatoires, qui consistent par exemple à ne pas conclure, à solliciter des renvois sous différents prétextes lors des audiences. L'avocat devra en tenir compte, pour faire en sorte que le juge limite les dégâts et le temps perdu. Comptez cependant 3 ans pour parvenir à vos fins.

La mort du loup

Comme dans le tragique poème d'Alfred de Vigny, la mort survient au terme d'une douloureuse épreuve. Après la recherche d'une solution amiable, la négociation d'une transaction, une procédure judiciaire initiée après trop de temps passé à discuter, des tentatives de saisies et d'exécution forcée multiples, le débiteur finit par rendre l'âme, et se retrouve en liquidation. Hélas !

« Il nous regarde encore, ensuite il se recouche, Tout en léchant le sang répandu sur sa bouche, Et, sans daigner savoir comment il a péri, Refermant ses grands yeux, meurt sans jeter un cri. »

Pierre GONZVA
Directeur Général

Cabinet d'Ormane, la référence en recouvrement de créances
11 bis Avenue Victor Hugo
75784 PARIS CEDEX 16
Tel : 01-45-01-75-28
Fax : 01-45-00-19-15
E.mail : dcc@dormane.fr
RCS 652 027 319
Lisez-nous sur
le Blog du Recouvrement

Délais de paiement : *la dernière marche ?*

Thierry CHARLES / Docteur en droit / Directeur des Affaires Juridiques d'Allizé-Plasturgie / Membre du Comité des Relations Interindustrielles de Sous-Traitance (CORIST) au sein de la Fédération de la Plasturgie et du Centre National de la Sous-Traitance (CENAST)
t.charles@allize-plasturgie.com

« Ce serait folie et inconséquence que de supposer que des choses qui n'ont encore jamais été accomplies puissent être accomplies sans recourir à des moyens jusqu'ici jamais employés ».
Francis Bacon (Novum Organum, 1620, livre I, paragraphe VI)



Les entreprises risquent de payer cher l'enlèvement de la crise dans la zone euro.

En effet, la situation bancaire, les délais de paiement [le crédit interentreprises], le manque d'appui à l'international, le différentiel de compétitivité (coût du travail vs TVA sociale) voire même l'absence de transfert des subventions dédiées aux grands groupes vers les PME (la cagnotte du grand emprunt...) restent plus que jamais d'actualité.

Dans un tel contexte, on ne peut être que surpris de la prolongation des accords dérogatoires au plafond légal de délai de paiement [certains secteurs d'activité, pour pallier à la

réforme, ont conclu des accords permettant d'atteindre progressivement les nouveaux plafonds] telle qu'envisagée aux articles 1bis A nouveau (§12 et §13) du projet de loi renforçant les droits, la protection et l'information des consommateurs et 90 bis nouveau de la proposition de loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.

Rappelons qu'en 2009, la réduction des délais de paiement induite par la Loi de Modernisation de l'Economie (dite LME n° 2008-776 du 4 août 2008) a été un facteur déterminant pour permettre aux entreprises de résister à la crise en renforçant leur trésorerie.

Alors que la conjoncture s'annonce très difficile pour 2012, la prolongation des accords dérogatoires ne peut que fragiliser encore des entreprises dont les clients paieraient avec un délai prolongé alors qu'elles doivent appliquer strictement la LME vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les entreprises et notamment les sous-traitants, vont une nouvelle fois être pris en étau.

L'Observatoire des délais de paiement a également mentionné dans son dernier rapport que les professions, dans leur grande majorité, se prononçaient contre toute tentative de remise en cause de la sortie des accords au 1er janvier 2012 (à noter que Jean-Hervé Lorenzi, Président de « l'Observatoire des délais de paiement » aurait mis le 26 septembre 2011 sa démission dans la balance).

Par ailleurs, l'imprécision des ter-

mes « activité », « produits relevant de secteurs », « caractère saisonnier particulièrement marqué » pose problème quant aux différentes interprétations possibles pouvant même aller jusqu'à l'élargissement du champ des entreprises concernées par rapport aux accords dérogatoires conclus en 2008. De même, il est indiqué que la durée des accords est limitée mais il n'y a aucune précision quant à cette limite.

Cette disposition qui semble avoir été adoptée dans la précipitation est, en outre, l'occasion d'une transposition, très prématurée (échéance au 16 mars 2013) en droit français de la Directive communautaire 2011/7/UE en date du 16 février 2011 qui nécessiterait, notamment autour de la notion de « procédure d'acceptation ou de vérification », une analyse et concertation approfondies afin de ne pas introduire de risque de contentieux et de retour au délai de 90 jours et plus.

A propos de l'ultime réforme des délais de paiement, les entreprises industrielles ont ainsi le sentiment de « vivre le supplice de Sisyphe » : un éternel recommencement, une maille à l'endroit, une maille à l'envers, car il semblerait qu'un grand nombre d'acteurs et de donneurs d'ordres, qui perçoivent des avantages quasi proportionnels à l'idée qu'ils se font de leur propre importance au sein de la filière, s'engouffrent déjà dans la brèche, un nouvel espace de liberté ... « celui où, puisque tout n'est pas permis, tout redevient possible » !

Olympus France rationalise ses coûts en automatisant le traitement de ses 30 000 virements par an grâce à la solution GEC Lettrage

Olympus France rationalise ses coûts et optimise sa comptabilité clients grâce à la solution GEC Lettrage éditée par DIMO Gestion. Les bénéfices sont considérables...

Un objectif principal : réduire les coûts...

OLYMPUS France compte plus de 5200 clients dans des secteurs très variés (cliniques, hôpitaux, grande distribution, grossistes, universités, CNRS, entreprises industrielles...). La société émet ainsi, chaque année, plus de 108 000 factures et les 7 collaborateurs de la comptabilité clients doivent traiter manuellement 30 000 virements, saisis un par un dans l'ERP Movex.

« La saisie manuelle des encaissements clients dans notre ERP est un travail peu intéressant et très chronophage » nous explique Léonie Finance, Credit Manager d'Olympus France. « Les retards de saisie nous conduisent à des relances clients injustifiées, une balance client erronée, et des rapprochements bancaires laborieux en fin de mois. Sans compter les risques d'erreurs d'imputation et les difficultés à identifier certains virements ».

En 2010, une politique interne de réduction des coûts conduit OLYMPUS France à supprimer un poste au service crédit clients. L'automatisation du traitement des virements clients devient donc essentielle.

Après un benchmark des solutions existantes sur le marché, les équipes d'Olympus France ont été séduites par GEC Lettrage qui a fait ses preuves depuis de nombreuses années. «

L'ergonomie, la simplicité, et le prix de la solution ont été des atouts indéniables » nous confie Léonie Finance qui connaissait déjà la qualité du support client de DIMO Gestion sur d'autres solutions.

...mais aussi optimiser la comptabilité clients

Face à l'urgence de la situation, le projet GEC Lettrage a été mené tambour battant grâce à une équipe DIMO Gestion « toute à fait opérationnelle et motivée ». Ce projet a d'ailleurs tenu toutes ses promesses.

En plus d'avoir économisé un ETP (Equivalent Temps Plein) le service comptabilité clients apprécie la simplicité et les fonctionnalités du logiciel au quotidien. Chaque jour, Olympus France reçoit les relevés de comptes des banques et GEC Lettrage réalise automatiquement l'identification, la saisie et le lettrage de plus de 80% des virements reçus. Quinze à vingt minutes suffisent pour traiter les virements restants grâce à l'assistant de lettrage qui permet de réaliser des recherches rapides et efficaces.

« Les gestionnaires de compte sont responsabilisés et davantage impliqués : ils bénéficient d'une meilleure visibilité des comptes clients, disposent d'informations sur les rentrées de cash en temps réel et ne font plus de relances inutiles ».

Pour conclure, Léonie Finance salue « l'excellent support technique de DIMO Gestion et la hotline efficace, réactive et particulièrement à l'écoute. Avec GEC lettrage, nous avons gagné un temps considérable et les

résultats sont conformes aux promesses commerciales, avec un taux de lettrage automatique supérieur à 80% et un ROI inférieur à 12 mois ».

De son côté, Edouard Coiraton, Responsable Commercial GEC chez DIMO Gestion se réjouit : « nous sommes ravis d'accompagner Olympus France dans l'automatisation du traitement de ses encaissements clients. Solution novatrice, à forte valeur ajoutée, GEC Lettrage répond parfaitement à son besoin d'amélioration de la productivité de la comptabilité clients ».

A propos d'OLYMPUS

Leader mondial en produits opto-numériques, le groupe japonais OLYMPUS a été créé en 1919 et conçoit des solutions de hautes technologies pour la Santé, l'Industrie, la Recherche et la Photographie (appareils photos, endoscopes, microscopes, caméras...). Le groupe a acquis un savoir-faire unique dans tous les métiers de pointe de l'image. Sa filiale française, compte 356 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires 2010 de 165 millions d'euros.

A propos de DIMO Gestion

Le Groupe DIMO Gestion est éditeur, distributeur et intégrateur de solutions logicielles offrant des fonctionnalités complémentaires à celles des ERP. Résolument ancré dans une culture multi-spécialiste, DIMO Gestion a développé 7 pôles d'expertise pour enrichir le système d'information de ses clients :

- Business Intelligence (Décisionnel-Elaboration budgétaire)

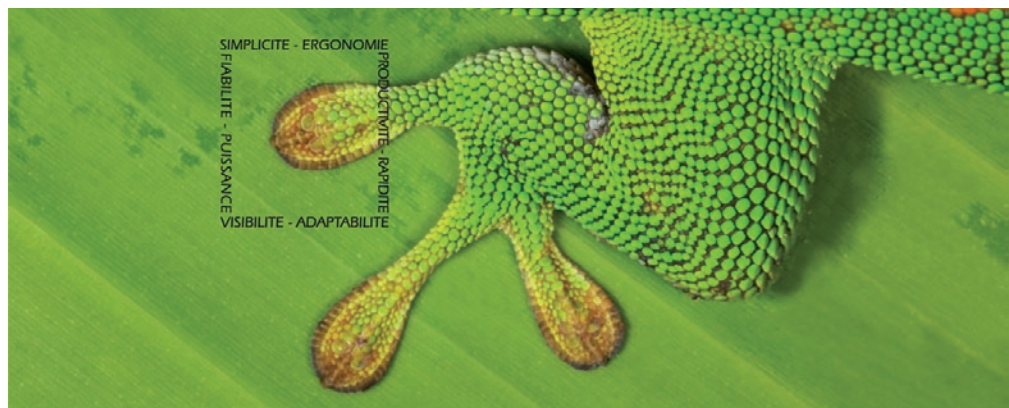
- CRM (Gestion de la Relation Client)
- Dématérialisation & Processus (Numérisation, Workflow, Extranet, Archivage)
- Finance (Cash Management, Générateur d'écritures comptables, Automatisation du traitement des encaissements clients)
- Gestion financière et RH (Recouvrement, Immobilisations, Liasse fiscale, Gestion des congés & absences)
- GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur)
- Travel & Expense Management. Les solutions éditées et distribuées par DIMO Gestion s'adressent aux PME/PMI et grandes entreprises tous secteurs d'activités confondus ainsi qu'aux établissements publics.

Basé à Lyon, Paris, Biarritz, Tunis et Madrid, le groupe DIMO Gestion connaît une croissance régulière depuis 1995. En 2011, il compte 230 collaborateurs, 5750 clients et réalise un chiffre d'affaires de 23,9M€ en croissance de 19% par rapport à 2010.

DIMO Gestion Siège social – 590 allée des Hêtres - 69760 Limonest

www.dimo-gestion.fr

En savoir plus sur www.hec-software.fr



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



Identification et lettrage automatique de vos encaissements clients



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

➔ Interface avec tous les ERP

➔ Retour sur investissement inférieur à 1 an

Découvrez GEC Lettrage lors de nos prochaines web-sessions

www.hec-software.fr



La BI se met au service de la CRM financière pour décroïsonner et optimiser la gestion du poste client

Selon le baromètre d'Alma Consulting Group sur les pratiques du BFR, les délais de paiement des clients sont pour les entreprises l'élément qui a le plus d'impact sur le BFR (66% des entreprises) au-delà des délais fournisseurs ou de la variation des stocks. Et c'est précisément ces délais que les crédits managers jugent le plus difficile à optimiser (55%).

Rappelons que l'optimisation des prévisions d'encaissements passe par le triptyque : anticipation du risque/ relances préventives /résolution des litiges. Il est donc primordial que les Directions financières décroïsonnent la gestion du poste client et impliquent tous les services de l'entreprise (commercial, production, logistique, ...) dans la gestion du recouvrement ou dans la résolution des litiges. Et cela, sans attendre l'échéance du paiement. Les solutions de CRM financière, comme Alma Cash Intelligence, élargissent considérablement le champ d'action des ERP. Ces outils permettent aux différentes directions de l'entreprise [direction générale,

direction financière et direction commerciale] de recueillir des informations fiables pour anticiper et réduire les risques d'impayés : défaillances, retards de règlements et litiges.

En consultant les indicateurs sur son PDA ou sur son PC, un commercial, lorsqu'il négocie avec son client, doit être capable de connaître sa marge de manœuvre en fonction du plafond autorisé, de l'encours client ou de nombre de litiges non résolus. De même, il doit savoir combien de litiges le concernant n'ont pas été résolus, combien de promesses de règlements n'ont pas été tenues et si le DSO constaté sur son parc client est conforme aux objectifs de l'entreprise.

Une direction financière souhaitant analyser la performance du Cash pourra se créer des indicateurs de performance des équipes de recouvrement, de suivi des retards de règlement ou de calcul du DSO et croiser les prévisions d'encaissement avec son budget de trésorerie (sous Excel) pour en mesurer la cohérence. Une direction commerciale s'intéressera davantage à tout ce qui concerne

le client, comme le respect des conditions générales de ventes, le nombre d'acomptes ou le temps de résolution des litiges. En y associant les informations issues de sa CRM elle pourra affiner son analyse par agence, typologie de clients, commercial, ...

Ces indicateurs doivent être par conséquent personnalisés et adaptés aux attentes de chaque utilisateur. Ces derniers doivent pouvoir comparer ou combiner des données issues de la CRM financières ou d'autres applications dont les tableurs.

En quoi le mode SaaS est-il adapté ?

Afin que chaque collaborateur puisse disposer de la bonne information, au bon moment, il est primordial de s'appuyer sur des solutions agiles, accessibles via Internet sur n'importe quel support : Portable, PDA, ... En ce sens, le mode SaaS (Software as a Service) est adapté à ce type de solutions car il permet d'appréhender son projet sous trois angles : Qui va utiliser mon application et dans quelle configuration ? Quel est le modèle économique

le plus approprié ? De quels services ai-je besoin ?

Le SaaS permet d'utiliser une solution en fonction de ses besoins tout en gérant une situation exceptionnelle ou conjoncturelle. Ce modèle donne ainsi la possibilité aux entreprises de faire évoluer leur projet à leur rythme et sans rupture : acquisition d'une nouvelle filiale, utilisateurs supplémentaires, mise en place d'un centre de services partagés, externalisation totale ou partielle du recouvrement. Le SaaS, c'est aussi la convergence entre le logiciel et les services sans se limiter à l'administration des serveurs

et des sauvegardes. Le SaaS permet de s'appuyer sur des partenaires pour optimiser le recouvrement (modification du paramétrage, besoin ponctuel de chargé de recouvrement, ...) ou créer de nouveaux indicateurs.

A propos du Partenariat Alma Consulting Group-Dig Dash

En choisissant d'ajouter les modules DigDash Enterprise au logiciel Alma Cash Intelligence, Alma Consulting Group, leader européen du conseil opérationnel et DigDash, société éditrice du logiciel DigDash Enterprise,

logiciel de construction et visualisation de tableaux de bord dynamiques facilitent le partage de l'information et donc l'optimisation du poste client.

Pour plus d'informations :
www.almacg.fr - www.digdash.com



Georges Grigliatti

Le FNIP nouveau est arrivé

Georges Grigliatti, bonjour, le poste clients est souvent et encore, un gisement de CASH inexploité dans un grand nombre d'entreprises grandes et moyennes. Pourriez-vous nous présenter votre solution : le FNIP.

Le FNIP (Fichier National des Incidents de Paiements) est un outil innovant, performant révolutionnaire et « unique » pour faire régler les « mauvais payeurs » aussi bien en créances commerciales que civiles.

En effet, cet instrument de gestion du poste clients remplit trois fonctions essentielles :

1. c'est tout d'abord et en premier lieu un « accélérateur de paiement » inégalé et exceptionnel.
2. c'est en second lieu une base préventive de renseignements consultable avant d'entrer en relation avec un nouveau client afin de prendre connaissance si ce nouveau client est à jour dans le paiement de ses factures fournisseurs.
3. C'est une mise sous surveillance des clients en retard de paiement à travers des CLUBS CONTROLES métiers locaux, régionaux ou nationaux sur des marchés oligopolistiques.

Et une dernière fonction qui sera mise en place au 1er Février 2012, fournissant aux abonnés du FNIP un scoring (notation) spécifique.

Apportez-nous plus de précisions. Depuis quand existe ce nouvel outil de gestion du poste clients ?

Depuis 1998, il a démarré avec le

Minitel et ensuite internet, a pris la suite naturellement

Quelles sont les modalités de fonctionnement ?

Très simples, lorsque un fournisseur abonné au FNIP, a des factures en retard de paiement, en dépassement d'échéance, des impayés bancaires (chèques, traites, avis de prélèvement), il se rend sur le centre serveur FNIP et inscrit les coordonnées et références de la facture concernée. Le lendemain, le FNIP adresse un courrier (Avis d'inscription) au client débiteur. Si dans les 8 jours le client ne paie pas, il est « fiché ».

Quel est le taux de réussite ?

En moyenne, la menace d'inscription déclenche dans 80% des cas, un paiement du client directement entre les mains de son fournisseur.

Pas d'intermédiaires, donc pas d'honoraires sur encaissement, pas de frais de dossier.

Il faut cependant respecter la méthodologie préconisée par le FNIP et bien maîtriser en interne l'historique des actions engagées vis-à-vis d'un débiteur.

Il ne peut pas se permettre d'être inscrit dans une telle base, consultable par tous les abonnés (banques, établissements financiers, compagnies d'assurances, GMS, négociants, grossistes, distributeurs....).

Donc le FNIP remplit le rôle et les fonctions d'une agence de recouvrement ?

Oui et non. Le FNIP se positionne 30 à 45 jours après l'échéance. Pour menacer d'inscription, il faut avoir détecté un comportement « mauvais payeurs ».

Le FNIP intervient bien en amont de l'agence de recouvrement. Le FNIP dans cette fonction est un « accélérateur » de rentrées de CASH et d'amélioration du DSO.

Mais l'agence de recouvrement aura toujours son rôle à jouer, pour les débiteurs inscrits qui n'ont pas payé sous l'action préventive du FNIP.

Pendant combien de temps, les « mauvais payeurs » sont-ils inscrits ?

Pendant 5 ans ... ainsi les « mauvais payeurs » sont maintenant enfin « sanctionnés » !!!

Mais ne croyez vous pas, que le FNIP puisse être un outil, utilisé par les fournisseurs abonnés pour « régler » leurs comptes avec des clients via un centre serveur ?

Non car le débiteur est protégé. En effet lorsqu'il reçoit l'avis d'inscription par courrier, celui-ci comprend des codes d'accès qui permettent à ce débiteur d'aller contrôler le bien-fondé de la facture menacée d'inscription.

Est-ce que le fournisseur abonné qui inscrit un client débiteur figure dans la base ?

Non, ainsi il ne peut pas y avoir de délation, l'identification du fournisseur n'apparaît pas dans la base.

Quel est le coût d'un abonnement au FNIP et les tarifs d'utilisation ?

Ce sont des coûts « dérisoires » eu égard aux résultats obtenus.

Le coût de l'abonnement est de 74€ HT par mois et ensuite à chaque dossier inscrit, un coût d'utilisation de

quelques euros , représentant le coût de traitement de l'externalisation des courriers envoyés aux débiteurs(entre 4,65€ et 7,75€ HT).

Quels sont les services offerts par le FNIP ?

Plusieurs prestations sont incluses dans le coût de l'abonnement.

- L'utilisation du logo officiel du FNIP sur tous les documents commerciaux (CGV, bon de commande, bon de livraison, facture, lettres de relance, vitrophane sur un comptoir de vente..)
- Saisie des retards
- Consultation des débiteurs inscrits
- Surveillance des débiteurs par mail
- Accès aux dossiers, à leur mise à jour et à leur éventuelle transmission vers une agence de recouvrement agréée par le revendeur.

Georges Grigliatti je vous remercie et invite nos lecteurs à découvrir le FNIP sur votre site : fnip.agima.fr



Philippe Touzet associé de la société d'avocats Touzet Bocquet & Associés

Philippe Touzet bonjour, vous êtes associé de la société d'avocats Touzet Bocquet & Associés. Présentez-nous votre cabinet.

Touzet Bocquet & associés a été fondé en 2002 comme une structure à forte dominante en droit des sociétés et en droit commercial. Nous avons sans cesse renforcé ce positionnement et nous sommes devenu un cabinet de « niche », pratiquant un petit nombre d'activités très spécialisées : tout d'abord nous traitons de ce tout ce qui tourne de la société et de l'associé : corporate, restructurations, acquisitions, droit de l'associé, conflits entre associés, tant en prévention et négociation qu'en médiation et en contentieux. Nous gérons ensuite de nombreux dossiers en droit de la distribution et de la concurrence, avec notamment le contentieux des ruptures contractuelles, des relations d'affaires et de la concurrence déloyale. Enfin, sur la base de notre savoir faire contentieux, nous avons développé depuis 2006 une activité de recouvrement judiciaire de créances commerciales.

Parlez-nous justement de votre activité de recouvrement de créances.

Nous avons fait le constat que très peu de nos confrères ont investi ce marché, alors que les besoins des entreprises sont immenses. Bien sur, c'est très difficile pour une société d'avocats de proposer un service pertinent et rentable pour gérer judiciairement toute taille de créance, mais nous sommes parvenus à rationaliser notre action, avec une vraie démarche de mutualisation et nous sommes 100% dématérialisés.

Nous pratiquons le risque client et le recouvrement de créances dans tous ses aspects, de la prévention juridique à la prise de garanties et de suretés, jusqu'au contentieux proprement dit sur la France entière, et la gestion de toute l'exécution amiable ou forcée, avec les implications liées aux procédures collectives que nous pratiquons nécessairement beaucoup.

En 6 années, Touzet Bocquet & associés est devenu un acteur reconnu de ce marché. Nous gérons aujourd'hui le contentieux du poste clients de nombreuses entreprises de taille nationale ou internationale, avec d'excellentes statistiques puisque nous obtenons un paiement effectif dans 65% de nos dossiers.

Que se passe-t-il dans les autres dossiers ?

Nous ne faisons pas d'action purement amiable, et par conséquent, nous intervenons toujours en 3ème position, après le service interne et plusieurs semaines ou mois d'action d'une société de recouvrement amiable. C'est pourquoi nous avons un fort taux de redressement et liquidation judiciaire, au-delà de 27%. Il faut que je précise que notre politique très affirmée, c'est qu'aucun débiteur ne peut poursuivre tranquillement ses affaires lorsqu'il n'a pas payé l'un de nos clients. C'est pourquoi nos conventions prévoient, sauf si le créancier ne le souhaite pas bien sur, que nous assignons systématiquement les débiteurs en liquidation en cas d'inexécution du titre obtenu.

Avez-vous d'autres activités liées au risque clients ?

Nous avons développé une activité

de prévention, d'audit et de formation en matière de gestion du poste clients, ainsi que des services innovants tels que la veille au long cours sur des portefeuilles de débiteurs en procédures collectives et le nettoyage de balance 416, cadres dans lesquels nous sommes équipés pour traiter, en veille ou en nettoyage, des balances de très grandes tailles.

De quels outils disposez-vous ?

Notre ligne de service est appuyée sur un certain nombre d'outils et de partenariats. Pour pouvoir proposer un service vraiment efficace, il faut tout d'abord une qualité et une tarification unique France entière. C'est pourquoi nous avons développé le réseau Parabellum, réseau d'avocats judiciaires qui comprend 100 cabinets à ce jour et qui nous représentent devant les 142 tribunaux de commerce, mais de façon totalement transparente pour le créancier. Par ailleurs, nous avons développé un extranet qui comprend toutes les informations indispensables pour permettre au Credit Manager de gérer ses dossiers. Pour les prises de garanties judiciaires, nous nous appuyons sur notre partenaire, la société BEIC, spécialiste de l'intelligence économique ; et l'exécution de nos décisions est confiée à un réseau d'huissiers partenaire, piloté par Me Dominique Desgouttes, ce qui nous permet d'assurer nos exécutions dans des conditions très encadrées ce qui n'est pas toujours aisé avec la profession d'huissier.

Mais notre succès tient sans doute au développement d'une convention d'honoraire originale, puisque nous travaillons pour un honoraire minimal, couvrant tout juste les frais de

la procédure, sans perception d'honoraires tant que la créance n'est pas encaissée.

Quelle est votre différenciation sur le marché du recouvrement ?

Tout d'abord, nous sommes des avocats, ce qui est déjà en soi presque une curiosité sur ce marché essentiellement tenu par des sociétés de recouvrement. Les offres judiciaires existantes sont en effet essentiellement proposées par les sociétés de recouvrement amiable, dont la vocation, comme leur nom l'indique, est de gérer l'amiable et non le judiciaire. Ces sociétés sont régies par le Décret n°96-1112 du 18 décembre 1996 portant réglementation du «recouvrement amiable des créances pour le compte d'autrui», alors que le domaine judiciaire est réservé par la loi aux avocats (« nul ne peut, s'il n'est avocat, assister ou représenter les parties, postuler et plaider devant les juridictions... » art. 4 de la Loi du 31 décembre 1971)

Ces sociétés ont donc l'obligation légale de sous-traiter leur activité judiciaire à des réseaux d'avocats qu'elles constituent à cette fin, mais le marché exprime un assez vif mécontentement, qu'on peut expliquer par l'inefficacité relative de ces offres, due notamment à la position de ces avocats de réseaux, «sous-traitants» souvent maltraités au plan tarifaire et privé du contact direct avec le créancier. Or, le contentieux, dont fait partie intégrante le recouvrement judiciaire, nécessite une connaissance intime du client, de son métier, de ses contraintes. Plus important encore, un dossier judiciaire est toujours unique et pour gagner, il est essentiel

que l'avocat puisse s'entretenir du détail du litige avec le client, le plus près possible de la transaction litigieuse, du service qui a contracté, de l'agence qui a exécuté,

Vous avez présidé un groupe de travail au sein de l'Académie, groupe qui vient de publier le Guide pratique du recouvrement des créances commerciales et de la gestion du poste client. Parlez-nous de cette mission et de ce guide.

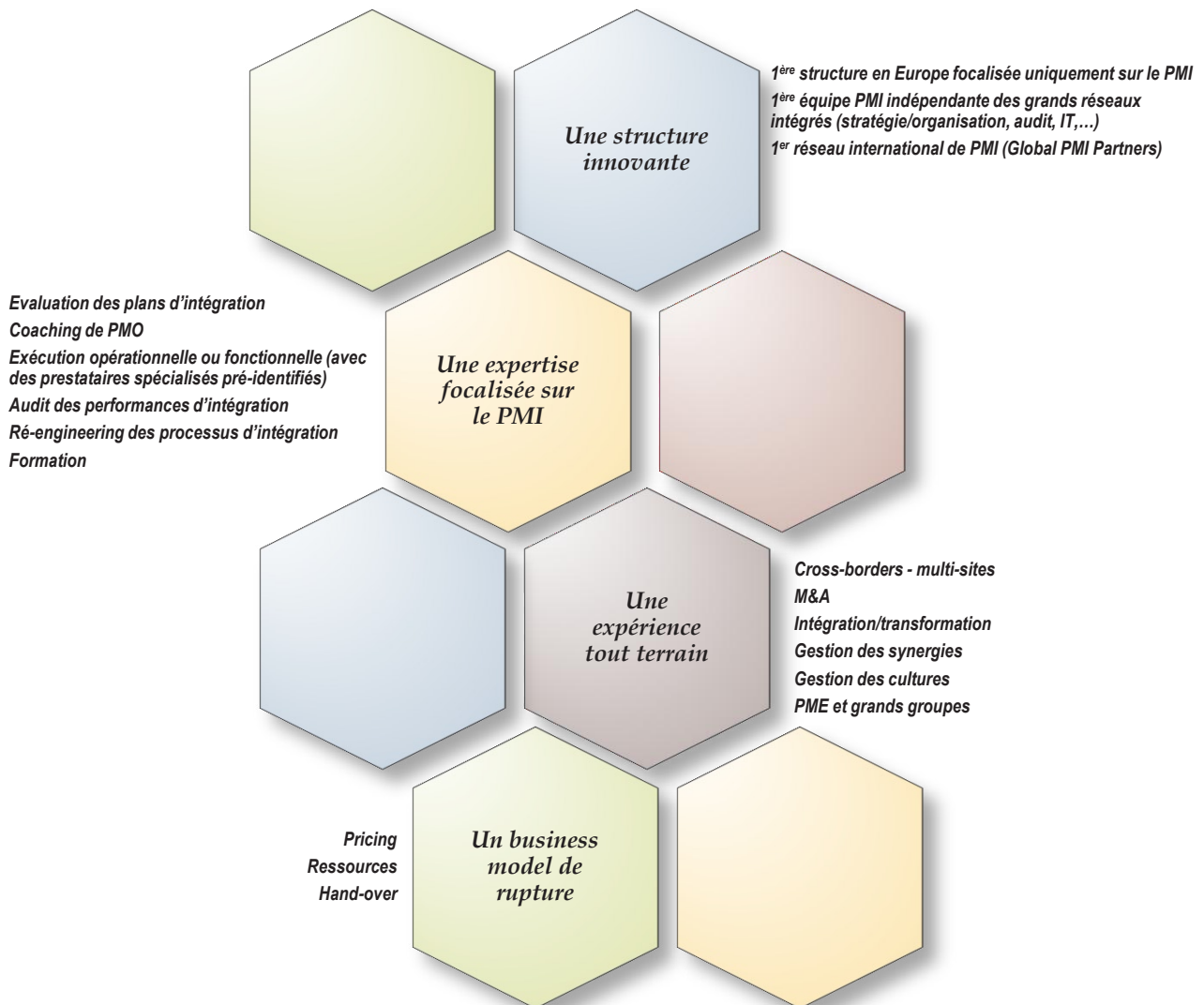
L'Académie des sciences et techniques comptables et financières m'a en effet demandé en 2009 de créer et de piloter un groupe de travail sur le sujet du recouvrement des créances commerciales. Il faut dire qu'en période de crise, toutes les fonctions liées au cash ont pris une importance nouvelle. J'ai constitué un très beau groupe de travail composé de tous les types d'intervenants dans ce secteur : Credit Manager de grandes entreprises, sociétés de recouvrement amiable, huissiers de justice, société d'externalisation du poste clients, banquier, tribunaux de commerce et le GIE Infogreffe faisait même partie de nos membres. Au total 28 membres dont 21 ont été très actifs ont participé à la rédaction du Guide Pratique du recouvrement des créances commerciales, publié en octobre 2010 et qui est téléchargeable en ligne sur www.lacademie.info.





[POST MERGER INTEGRATION] FACTORY®

THE NEXT LEVEL OF SERVICE INTEGRATION FOR MERGERS AND ACQUISITIONS PROJECTS



Le BFR et le PMI

C'est maintenant un lieu commun en gestion d'entreprises : les opérations de M&A sont des opérations risquées qui délivrent des résultats statistiquement décevants, quelle qu'en soit la mesure. L'objectif de cet article est de souligner que, dans ce contexte spécifique qu'est le « post-merger », la gestion du BFR prend une valeur toute particulière, encore accrue par la conjoncture actuelle de crise économique.

Hors opération de M&A, l'attention au BFR s'est en effet considérablement accrue au cours des dernières années, et cela devrait se poursuivre. En période d'incertitudes multiples sur les marchés et les ventes, l'attention des comités de direction se tourne naturellement vers les leviers d'optimisation disponibles en interne. Cette attention accrue, portée par le développement des offres de conseil en « restructuring », et une certaine forme d'industrialisation de la gestion du BFR, est favorable à une meilleure prise en compte de ces sujets dans le cadre du PMI.

Le PMI couvre tous les sujets d'intégration possibles : il vise à augmenter la performance d'une intégration, et son caractère durable. En tant que tel, il intègre naturellement les sujets d'actualité : les risques environnementaux, les problématiques de propriété intellectuelle, la sécurité IT, la gestion du stress... Il est donc naturel de voir la gestion du PMI s'intéresser aussi à ce que la gestion du BFR peut apporter dans le pilotage d'une intégration, et comment cela peut être optimisé.

Deux questions se posent dès lors : comment faire face au caractère multi-fonctions et transverses de la gestion du BFR, et comment faire le lien entre le dispositif temporaire de pilotage en mode projet et l'organisation durable de cette gestion transverse.

1. LE CARACTERE TRANSVERSE DE LA GESTION DU BFR ET LE PMI

La gestion du BFR couvre de nombreux sous-éléments organisationnels, qui peuvent tous être impactés lors d'une intégration – il faut donc a priori considérer que le BFR va être à risque, et le surveiller attentivement. On peut distinguer trois grands blocs d'impacts.

1.1. MARKETING ET VENTES

Une bonne gestion du BFR suppose d'avoir une stratégie marketing parfaitement ajustée au marché, un coût de distribution faible avec une expérience client la plus élevée possible, d'avoir des marges brutes produits/services les plus élevées possibles par clients et par produits, et des délais de facturation et d'encaissement courts... Les leviers sont multiples – on en voit la variété ci-dessous.



En situation de post-merger, l'incertitude existe sur chacun de ces postes. C'est particulièrement vrai pour les fonctions directement en contact avec les clients. Pour contrer cela, il faut donc anticiper très tôt (durant la due diligence) la stratégie d'intégration à mettre en œuvre : faut-il par exemple maintenir des réseaux séparés ou les intégrer rapidement ? Pour cela, il faut naturellement s'appuyer sur une démarche de marketing stratégique solide, qui pourra donner un cadre général cohérent à l'intégration commerciale : quelles sont les synergies clients, les rationalisations de gamme, les répartitions multi-canal ? Si la vision marketing n'est pas disponible, alors il faut la préciser en concentrant l'intégration commerciale sur des harmonisations « administratives » ou des actions de communication clients.

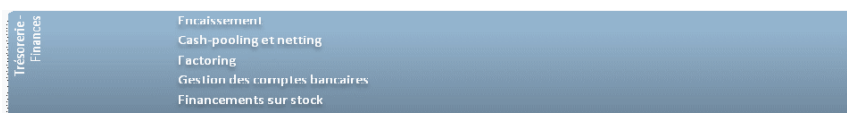
Le middle et le back-office sont dans tous les cas des enjeux de rationalisation importants, avec des économies d'échelle ou d'éventail à réaliser, parfois associées à des coûts non négligeables de mise en œuvre : quelle centralisation des ADV ? Quelle dématérialisation des factures ? Quelle organisation du contentieux ? Quelles politiques du crédit management ? Quels in-sourcing de compétences possibles ? Ces questions doivent être analysés rapidement, elles sont techniques, naturellement légitimes, moins émotionnelles que la gestion des réseaux commerciaux. La mise en œuvre peut être longue (au-delà d'un an) : ce qui importe en réalité, c'est d'en fixer rapidement l'orientation générale, pour pouvoir identifier des succès rapides, cohérents avec la cible long-terme.

1.2. TRESORERIE ET FINANCES

Une bonne gestion du BFR passe par une prévisibilité forte des flux, l'optimisation des positions et des instruments de trésorerie, la diminution des risques (taux, change), l'optimisation de la stratégie de financement, ceci au niveau groupe. Le risque d'intégration sur la trésorerie est largement connu : la prise de contrôle de cette activité figure donc normalement dans la liste

Le BFR et le PMI

des actions urgentes.



Il s'agit le plus souvent d'une démarche « top-down » d'alignement sur les politiques et les processus du groupe acquéreur. L'objectif est d'aller vite, sur un mode d'exécution encadré par les principes groupe. La préparation de ce processus doit être engagée en amont du closing : mise en place des logiciels de trésorerie, mapping des comptes bancaires et migrations, gestion des délégations de signature, formation des financiers en filiales, harmonisation des modes de calculs des données de reporting et des méthodes de prévisions,... A l'expérience, une des principales difficultés sur ces questions concerne ce que l'on peut appeler les « effets de bord » : comment optimiser le travail avec les autres fonctions, commerciales ou de supply chain, de sorte que les nouvelles pratiques se mettent en place avec leur implication rapide, et en prenant en compte leurs contraintes. Pour cela, il n'est pas toujours efficace de sortir entièrement ce champs d'intégration du mode projet en en déléguant tout le processus à la Direction Financière – le maintien d'une logique de reporting au Comité de Fusion, et la possibilité de mélanger les ressources dans des groupes de travail ad-hoc peut se révéler un garde-fou utile à la tentation d'une logique de bulldozer.

1.3. LES OPERATIONS

Le BFR peut être très largement impacté par un processus d'intégration post-deal, comme le montre le schéma suivant.



Le processus d'intégration des opérations dépend en grande partie du secteur industriel traité, et des complémentarités identifiées avec l'organisation industrielle de l'acquéreur. Dans ce domaine, une des difficultés principales, comme pour les réseaux commerciaux, va porter sur la cohérence des différentes échelles de temps.

On peut noter par exemple les éléments d'expérience suivants :

- les achats doivent être traités comme un « quick win » : l'organisation achats doit être intégrée le plus rapidement possible, pour faire jouer les effets de volume et d'alignement des pratiques en matière de négociation et de relations fournisseurs. La rationalisation du portefeuille des fournisseurs, l'amélioration des conditions de paiement, le développement de relations de partenariat,... tous ces éléments peuvent être engagés très rapidement, même si leur impact peut être beaucoup plus lent, et parfois liés à des investissements.
- L'optimisation des stocks doit faire l'objet d'un audit rapide : l'alignement des conditions d'approvisionnements, la cession rapide des stocks à rotation très faibles et des produits marginaux, les améliorations possibles dans le déclenchement des approvisionnements doivent pouvoir être identifiés dans les 90 jours. Leur mise en œuvre peut être beaucoup plus longue, fonction des évolutions de l'outil de production.
- Les aspects concernant la production et la logistique doivent en général passer par une phase d'analyse et de design d'un schéma industriel intégré. Des décisions importantes peuvent en découler : modification de la géographie des sites et de leur utilisation, transferts d'activités ou cessions partielles, modification des flux entrants ou sortants,... Le plus souvent, ces modifications vont être associées à des investissements. Sauf s'il y a des différences importantes de taille ou d'expérience industrielle, ce

ne sont donc pas là des leviers de très court terme.

2. COMMENT ARTICULER LE COURT TERME ET LE LONG-TERME ?

Le pilotage d'une intégration doit prendre en compte deux niveaux de réflexion : un niveau tactique lié à la période du programme d'intégration, et un niveau stratégique renvoyant aux objectifs fondamentaux de l'opération.

2.1. L'ENJEU TACTIQUE DU BFR DANS LE PILOTAGE DE L'INTEGRATION

Du point de vue tactique, l'intégration est un succès si elle parvient à un degré d'irréversibilité fort dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation et des processus, sans destruction de valeur, et en permettant de financer au mieux le coût des transformations structurelles. Dans ce cadre-là, on voit très vite l'intérêt d'une bonne gestion du BFR dans la mobilisation rapide autour de succès factuels, et la capacité à sécuriser les investissements ultérieurs.

En général, l'attention du pilotage (PMO) porte très vite sur la quantification des synergies, leur planification, la mise en œuvre de « quick wins », et la clarification de l'organisation. La communication interne, l'activation de groupes de travail et l'utilisation de techniques de coordination sont des éléments essentiels du dispositif.

Un des problèmes essentiels de gestion tactique concerne l'articulation entre le « day-to-day » et l'effort spécifique d'intégration. L'ampleur des questions posées et leur interdépendance sont une spécificité de la situation de post-merger. On en maîtrise parfois mal la dynamique : quelles harmonisations faire ? Comment aligner les processus sur les SI ? Quels impacts RH ? Quelle communication clients ? etc... sont des questions qui se posent pour toutes les fonctions, et tous les sites... Pour résoudre cela, une approche par groupe de travail est nécessaire, avec le risque d'incohérence entre les « silos ».

La coordination globale de l'intégration est donc rendue non seulement nécessaire, mais critique. On peut distinguer deux formes de boucles de

coordination, il faut les utiliser toutes les deux :

- Une vision consolidée en mode projet : les propositions doivent faire l'objet d'une remontée d'informations, et d'une validation pour action. La centralisation de ce processus autour du « Comité Fusion » permet d'éclairer les incohérences potentielles avant mise en œuvre.
- L'identification rapide des logiques transverses au cœur de la structure elle-même. Une organisation d'entreprise repose sur plusieurs éléments de structures : des ressources dédiées, bien identifiées, avec des hiérarchies claires dans un organigramme bien divisionnalisé ne constituent qu'une partie de la structure, en baisse progressive du reste. Le reste passe par des structures plus souples, comme les centres de compétences aux ressources multiples, non nécessairement dédiées, avec des hiérarchies ad-hoc. Parmi les exemples de centres de compétences souvent mis en œuvre : SAP (avec les utilisateurs clés hors SI), le Pilotage des Flux (ventes, achats, production,...).

2.2. L'ENJEU STRATEGIQUE DU BFR : L'ANCRAGE DANS L'ORGANISATION

La gestion du BFR dans un « post-merger » pose un problème particulier d'organisation. L'optimisation du BFR est en effet souvent maltraitée par des designs d'organisation focalisés sur les organigrammes, et ceci est encore plus visible lors d'une intégration. L'absence de porteur bien défini de la vision transverse du BFR, l'absence aussi de mécanismes et de systèmes de reporting multi-fonctions explique sans doute que l'on attende souvent la situation de crise bancaire pour que le BFR soit pris dans sa totalité comme terrain d'actions. C'est encore plus vrai dans les PME : la responsabilité sur la gestion des stocks n'est souvent pas claire, l'optimisation globale des flux logistiques pas plus, l'animation des forces de vente privilégie le chiffre et non l'encaissement voire la marge brute, les ADV sont rattachées aux commerciaux, les financiers ont une approche plus comptable que stratégique

et opérationnelle. Enfin, les fonctions n'ont souvent pas les compétences de modélisation nécessaires à l'amélioration du BFR, et les définitions d'objectifs individuels se font hiérarchiquement, faiblement sur les aspects de coordination.

Le pilotage de l'intégration doit tenir compte de ces difficultés particulières. Il faut donc veiller à engager deux niveaux parallèles d'actions :

- Au niveau du design d'organisation, il faut favoriser la création d'un centre de compétences BFR, avec des managers du Marketing, des Ventes, de la Finance, et des Opérations, pour s'assurer de la cohérence des actions d'améliorations, entre fonctions et entre l'acquéreur et la cible. L'objectif est d'ancrer le pilotage du BFR dans la durée.
- Faut-il aussi créer un groupe de travail BFR dans le cadre d'un PMI ? Nous le pensons, mais dans un cadre précis, qui peut constituer l'émergence du Centre de Compétences BFR décrit plus haut. Les éléments de synergie, d'alignement des processus, d'organisation et de gestion des risques doivent se faire dans le cadre de task-forces bien identifiés, et permettant de renforcer la mise en œuvre de l'organisation future. Dès lors que les différentes actions concernant le marketing, la vente, la trésorerie, etc... sont bien activées, le groupe de travail BFR veillera surtout à la cohérence de ces approches, et à la mise en œuvre d'un dispositif de pilotage du BFR commun.

Par ailleurs, il faut lorsque c'est possible que le suivi du BFR soit inclus dans les informations consolidées pour le pilotage. Le développement des méthodes de suivi du BFR fournit une batterie d'indicateurs potentiellement utiles au « Comité Fusion » (DSO, DIO, DPO, C2C,...). La difficulté essentielle réside dans la mise en œuvre rapide des tableaux de bord et du dispositif SI.

CONCLUSIONS – POUR UN RENFORCEMENT DU ROLE DU BFR DANS LE PMI

Les dispositifs de pilotage de Post-Merger se focalisent sur un nombre souvent limité de dimensions : design

de l'organisation, quantification et planification des synergies, gestion des risques, communication et mobilisation RH.

Dans un environnement financier et bancaire plus incertain, l'optimisation des performances de trésorerie est une garantie d'indépendance pour le management de l'acquéreur : il faut donc contrôler rapidement le BFR, identifier et engager rapidement les améliorations, sans pour autant casser la logique de développement industriel que l'on suppose recherchée sur la durée.

Pour cela, et compte tenu du caractère transverse du BFR, il faut sans doute réfléchir au rapatriement de la gestion du BFR au niveau le plus élevé du pilotage de l'intégration, en tirant tous les bénéfices : meilleure coordination transverse, lien entre les synergies et les gains de trésorerie, communication interne et externe orientée chiffres et actions concrètes.

Pour y parvenir, les directions financières ont un rôle à jouer, pour animer et faciliter des approches transverses. L'approche BFR est en effet plus large que celle de la gestion de trésorerie, et il faut donc veiller aux « effets de bord » d'une approche trop technique et en silo de la trésorerie.

La participation pro-active de la Direction Financière dans ces approches projets, en poussant la réflexion de la gestion de trésorerie à la réflexion BFR sont un moyen très simple d'améliorer le succès du PMI, mais aussi d'améliorer le positionnement de la DAF dans un sens plus stratégique.

A propos de PMI Factory. PMI Factory est une société de conseil spécialisée dans le post-merger. Elle intervient dans le cadre de la préparation ou de l'exécution d'une intégration d'entreprises, pour des opérations de taille comprises entre 20 et 500 M€. Elle réalise des audits d'intégration, du coaching de dirigeants, de l'assistance au pilotage de programmes, et peut aller jusqu'à la mise à disposition d'experts pour des domaines fonctionnels ou opérationnels très précis. PMI Factory est une société indépendante de tout grand réseau de services (IT, audit, stratégie) et fait partie d'un réseau international de sociétés spécialisées.

Denis Le Bossé, président du cabinet ARC



Monsieur Denis Le Bossé bonjour, vous êtes président du cabinet ARC, cabinet de juristes d'affaires et de recouvrement de créances. D'après l'étude que vous venez de réaliser avec l'institut IFOP auprès de 500 entreprises, la détérioration de leur trésorerie semble due pour une part importante aux retards de paiement ?

Effectivement, 29 % des entreprises interrogées et ayant subi une dété-

rioration de leur trésorerie au cours de la dernière année expliquent ce phénomène par la dégradation de la propre trésorerie de leurs clients, laquelle empêche ces derniers de respecter les délais de paiement fournisseurs.

Seules 26% des entreprises interrogées estiment que la détérioration de leur trésorerie est due au recul de leur propre activité et 21% évoquent la LME comme facteur de compression de leur trésorerie. Le resserrement du crédit bancaire arrive loin derrière, lequel n'a été cité que par 6% des entreprises.

Ceci est-il confirmé par votre pratique quotidienne aux côtés des entreprises ?

Le contexte actuel, marqué à nouveau par des tensions sur le crédit bancaire par le désengagement des assureurs-crédit, accroît les difficultés de recouvrement et les tensions sur la trésorerie des entreprises.

Nous constatons ainsi dans notre activité une augmentation significative des dossiers de recouvrement de créances illustrant une anticipation par les « credit managers » des problématiques liées au recouvrement. Les directions d'entreprises sont en effet de plus en plus à l'écoute de leur credit managers, lesquels, conscients de l'enjeu de l'optimisation de leur besoin en fond de roulement, parviennent à les sensibiliser sur l'impact

économique que peuvent avoir les retards de paiement sur la trésorerie de leur entreprise.

Quels autres enseignements tirez-vous de l'étude ?

Tout d'abord la confirmation d'une situation financière dégradée pour les PME. 60% des entreprises interrogées craignent en effet une stagnation voire une baisse de leur activité au cours des six prochains mois. Elles sont déjà 21% à souffrir d'une détérioration de leur trésorerie, pour l'essentiel due au resserrement de la trésorerie de leurs clients (29%).

Ensuite le rôle central occupé par le recouvrement de créances pour les entreprises ayant besoin de recapitaliser leur trésorerie. 71% des entreprises interrogées affirment que la gestion du poste clients est devenue plus centrale dans leur organisation ces deux dernières années (80% pour les plus de 200 salariés). 44 % d'entre elles ont le sentiment qu'il est plus difficile de recouvrer ses créances qu'avant et 78% pensent que leurs difficultés sont dues à la détérioration de la trésorerie de leurs clients.

Enfin, des entreprises plus promptes à déclencher un contentieux, poussées par leurs difficultés de trésorerie. Deux tiers des sociétés interrogées ont déjà engagé des procédures contentieuses (80% des entreprises de plus de 250 salariés) et le plus

souvent par le biais d'un cabinet de recouvrement ou d'un avocat. Cependant, ces procédures buttent bien souvent sur l'exécution des décisions de justice, les premières difficultés citées par les entreprises concernées étant la mise en redressement ou en liquidation judiciaire du débiteur (74%) et sa situation financière obérée (44%). Le manque d'information sur la solvabilité du débiteur arrive en 3ème position (34%) des motifs cités.

La raison majeure en est que les créanciers manquent d'informations fiables sur les actifs saisissables de leurs débiteurs. Les procédures judiciaires sont également engagées trop tardivement et la technique des saisies conservatoire reste trop peu utilisée (connue seulement de 13% des entreprises).

Et qu'en est-il des répercussions de la crise de l'euro ?

Les sociétés traitant avec l'international sont également touchées, avec notamment la crise des pays du sud de la zone euro, dont de nombreuses entreprises sont menacées d'insolvabilité. Tous les pays européens ne sont pas égaux face au recouvrement de créances et les pays du sud de l'Europe ont déjà des délais de paiement très extensibles...

La crise que nous connaissons, associée au désengagement des assureurs-crédit, contraint aujourd'hui

l'ensemble des entreprises européennes à se tourner vers d'autres sources de cash et à optimiser ainsi la gestion de leur recouvrement en engageant plus rapidement les procédures contentieuses.

A propos du cabinet ARC

A propos du cabinet ARC Le cabinet ARC, fondé en 1989, figure parmi les leaders français du marché du recouvrement de créances commerciales et de l'optimisation du poste clients. S'appuyant sur une équipe de juristes hautement qualifiés, il intervient à toutes les étapes de la gestion du poste client dans des domaines d'expertise pointus.

Ainsi, il accompagne les credit managers non seulement dans le traitement préventif, de l'analyse financière d'un nouveau prospect à la gestion de factures avant échéance, mais aussi dans le traitement curatif de l'action amiable à l'exécution des décisions de justice.

Pour ce faire le Cabinet ARC est doté d'un département détectives d'affaires diligentant des investigations poussées sur la solvabilité des entreprises et la localisation de leurs actifs saisissables.

Il s'appuie également sur un réseau d'experts en France et à l'international (150 huissiers en France et des correspondants judiciaires et des partenaires en Europe, Asie, Afrique et Etats-Unis).

Le cabinet ARC a aussi su compléter son accompagnement aux entreprises

par des formations en credit management.

Denis Le Bossé en est le dirigeant.

www.cabinet-arc.com

Contraintes, dimensionnement et suivi de l'affacturage...

Quels sont les bons réflexes ?



Après 15 années passées au sein de sociétés d'affacturage, Jean-Marie BOURGOISE, HORUS COURTAGE, est courtier indépendant en affacturage et en assurance-crédit. Il est également le fondateur du site www.meilleurfactor.com.

Rechercher les meilleures solutions est la base du métier de courtier.

Mais bien d'autres rôles deviennent indispensables pour être reconnu expert ou conseil :

- le bon dimensionnement des contrats, l'audit, la modification de solutions déjà en place, les renégociations tarifaires, la formation des collaborateurs de l'entreprise, sont autant de besoins auxquels le courtier doit aujourd'hui répondre.

Dans une époque où le financement bancaire devient contraignant, l'affacturage retrouve tout son intérêt pour financer la trésorerie aux entreprises.

C'est un excellent outil mais il convient aussi de prendre quelques précautions.

L'affacturage est largement présent sur internet. De simples boîtes aux lettres, par ailleurs de plus en plus nombreuses, proposent aux entreprises de leur trouver la solution miracle sous 48 heures.

Est-ce crédible dans un métier où il en va des enjeux de financement d'une entreprise, de la durée et la pérennité de ceux-ci ?

Une offre automatique en ligne est t'elle crédible sans avoir correctement évalué le vrai besoin d'une entreprise ?

N'est ce pas piéger les entreprises les plus fragiles et les plus vulnérables dans un schéma qui n'est pas toujours leur intérêt ?

Les mets t'on en garde des enjeux, contraintes, et résultats de ce financement sans les piéger ?

Ces réponses sont à donner.

Nous nous efforçons de le faire le mieux possible.

L'entreprise cède ses factures et dispose généralement de 90% de leur montant TTC sous 48 heures.

Sous réserve d'un certain nombre de points, l'investissement dans cet outil sera ou non un succès :

- Un client non couvert par l'assurance-crédit ne sera pas forcément financé.

Dans ce cas, quid de l'engagement pris sur un chiffre d'affaires minimum qui ne pourra jamais être atteint ?

Face à un poste client de qualité médiocre ou moyenne, le coût annuel pourrait alors devenir prohibitif en regard des financements réellement

perçus.

Rester pessimiste sur le chiffre d'affaires confié évite bien des surprises.

- Les sociétés d'affacturage intègrent dans leur service la relance et le recouvrement des factures. Cela est exact mais penser qu'un factor décharge totalement l'entreprise de cette gestion est une grossière erreur.

Il est indispensable de suivre son compte client et les éventuels retards de règlement. En effet, plus le factor finance longtemps une facture, plus cela va coûter des agios à l'entreprise.

Où est le réel intérêt du factor ? Encaisser très rapidement ou laisser un peu courir ?

- Une facturation ne disposant pas de tous les justificatifs contractuels pourra parfaitement être bloquée alors que l'entreprise attend son financement. Ne pas avoir compris cela ou ne pas l'avoir anticipé conduit souvent à incompréhension, déception, urgences financières, voire situations conflictuelles.
- L'entreprise doit absolument mesurer son besoin de trésorerie avant de dimensionner son contrat d'affacturage et non l'in-

verse (le chiffre d'affaires confié peut parfaitement être partiel). S'il est de l'intérêt du factor de prendre le maximum de chiffre d'affaires, ce n'est pas toujours l'intérêt de l'entreprise.

- Par négligence ou timidité, trop peu d'entreprises négocient ou renégocient les conditions de leurs contrats. Pourtant, face à une évolution de CA, les conditions doivent être surveillées et revues périodiquement. (notamment la commission d'affacturage qui a l'impact le plus fort sur le coût global).
- Nous sommes convaincus qu'il convient de séparer sa banque et son factor. Bien que l'entreprise subisse parfois une forte pression de sa banque, la liberté de mouvement n'a pas de prix. Il ne faut pas oublier qu'un chargé d'affaires de banque a des objectifs de contrats d'affacturage. Il en va de sa prime commerciale de fin de mois.

Cela n'est pas toujours en concordance avec les intérêts de l'entreprise.

- Le risque inhérent au financement par l'affacturage n'est pas un risque "bancaire". C'est un risque "client" (solvabilité des débiteurs) et un risque "facture" (qualité, fiabilité de la créance). Il convient donc de s'orienter vers

un partenaire appliquant cette "appréciation" de risque pour bénéficier pleinement des atouts de l'affacturage.

- Les équipes ou le collaborateur qui gèrent le contrat d'affacturage dans l'entreprise doivent si possible rester stables.

Reprendre au pied levé ce suivi sans un minimum de formation est difficile. Faute d'une bonne compréhension du mécanisme factor, les collaborateurs pourraient en dresser un bilan qui n'est pas le bon. Nous rencontrons fréquemment des entreprises malheureusement démunies de connaissances sur leur contrat d'affacturage, bien qu'elles l'utilisent au quotidien. Ces quelques conseils ne sont pas exhaustifs. De nombreux paramètres sont à valider avant la signature d'un contrat d'affacturage. Au service des entreprises, nous nous efforçons d'optimiser la relation "factor" pour qu'avant toute chose, elle dure. Il en va du succès de cet outil comme des coûts de ce service.

Jean-Marie BOURGOISE
HORUS COURTAGE
P : 06 62 02 70 40
F : 04 67 86 42 99

jean-marie.bourgoise@orange.fr

La Gestion du risque client... démarche aisée ou complexe

Vendre c'est bien, être payé c'est mieux !



CRÉDIT & RISQUE CLIENT

Un impayé ou un retard de paiement peut avoir des conséquences dramatiques sur la situation financière d'une PME à court ou moyen terme. Ce phénomène s'est bien évidemment accentué depuis la crise de 2008.

Le recouvrement est certes une solution en elle-même pour traquer les mauvais payeurs à posteriori, l'anticipation en est une autre.

En amont de tout contrat, l'anticipation consiste à s'assurer des éléments suivants:

- L'entreprise prospect comporte-t-elle des risques ?
- Si tel est le cas, ces risques auraient-ils un impact sur une future collaboration ?
- Si oui, sont-ils supportables par l'entreprise ?

Pour aider les Directions Financières, Comptables uniques ou Dirigeants de PME, outre le factoring et autres assurances crédits parfois difficiles à appréhender pour une personne « non avertie », l'utilisation d'un outil d'information commerciale et financière dédié au contrôle et au suivi de son portefeuille client/prospect représente la solution la plus simple d'utilisation et la plus économe.

Directeur Financier chez Creditsafe France depuis 4 ans, je gère un portefeuille de 7500 clients. La gestion du

risque client et une des priorités de mes services pour plusieurs raisons :

- Au regard de notre activité d'expert dans la gestion du risque client notamment, Creditsafe se doit d'être un exemple en la matière en interne et dans sa gestion au quotidien. Notre niveau de « bad debt » est de moins de 1% et notre taux de renouvellement client est de plus de 98%
- L'optimisation du cash flow est LA priorité de l'entreprise et du Groupe afin de conserver son indépendance pleine et entière. Ainsi nous pouvons financer de nouvelles implantations à l'international (2 pays d'Europe du Nord en 2011 après l'Allemagne en 2010)

Pour alléger notre risque, nos équipes de vente sont également mises à contribution et sécurisent en amont

le prospect en consultant son rapport d'information via notre site web.

Creditsafe.fr permet de collecter des informations commerciales, juridiques et financières sur chacune des 8.5 millions d'entreprises françaises.

Nous avons à cet effet la possibilité de connaître les arborescences Groupe et de recueillir des informations sur les filiales ou la maison-mère en France comme en Europe notamment.

Après la signature du contrat le client rejoint une base de mise sous surveillance qui nous permet d'être alerté lorsqu'un événement (positif ou négatif) touche cette entreprise par exemple hausse du scoring (positif), une inscription de Privilège Urssaf ou Trésor (négatif), une dissolution, un

projet de fusion.

L'ensemble de ces services nous permet d'avoir une vision claire de notre portefeuille client et de réduire au maximum les risques via des outils d'analyses permettant un découpage de ce portefeuille par code NAF, par secteur d'activité, par tranche chiffre d'affaires, par composition du capital.....

Avec ce type d'analyse, nous pouvons au mieux cibler nos futurs clients non seulement en fonction de leurs besoins mais aussi du risque éventuel d'impayés ou de défaillance.

Alexandre Cannissié
Directeur Financier, Creditsafe France

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

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

Systèmes de paiement : les banques en perte de leadership ?

Louis Blatt, Vice-Président Produits, ACI Worldwide

A l'échelle mondiale, les volumes de paiement passeront de 306 300 millions en 2010 à 749 800 millions en 2020. La valeur de ces paiements devrait par ailleurs plus que doubler. Ce marché, jusqu'ici perçu comme quelconque et peu lucratif, affiche depuis quelques années un beau dynamisme...au point d'avoir attiré de nouveaux acteurs. Ces derniers concurrencent aujourd'hui allègrement les institutions financières, jusqu'à présent leaders indétrônables du secteur. Quels sont ces nouveaux acteurs ? Quelle est leur valeur ajoutée pour s'imposer sur le marché ? Comment les banques et les fournisseurs historiques de solutions de paiement font-ils face à cette nouvelle concurrence ? Quelles stratégies déploient ces derniers pour conserver et augmenter leurs parts du marché juteux des solutions de paiement ?

L'émergence d'une pléthore de nouveaux acteurs, parfois inattendus

Ceux qui diversifient leur offre...

Western Union, Visa, FIS et First Data. Ces grands noms, présents de longue date sur le marché des systèmes de paiement, ont su capitaliser sur leur expertise et leur renommée pour commercialiser de nouveaux services toujours plus avancés afin d'élargir leur présence dans le secteur. Ces grandes marques sont progressivement

rejointes par des acteurs prometteurs, qui se concentrent uniquement sur les transactions électroniques. De son côté, la grande distribution progresse dans le domaine des cartes prépayées, comme en témoigne le succès de la MoneyCard de Walmart aux États-Unis.

Ceux qui innovent...

L'innovation permet aujourd'hui à de nombreuses sociétés de défier les institutions financières sur leur terrain historique, en remettant en cause les concepts établis de longue date en matière de systèmes de paiement. Certaines progressent sur les marchés traditionnels de la banque de gros ou de détail, d'autres se sont illustrées par la création et la gestion d'un environnement de paiements électroniques innovant, celui du modèle peer-to-peer. Porté par le géant du secteur Paypal, ce système de paiements, dédié aux flux entre particuliers, accompagne avec ingéniosité l'essor des nouveaux modes de consommation sur internet. Paypal a ainsi su répondre à la demande des sites de e-commerce et de dons caritatifs, soucieux de s'appuyer sur des systèmes de flux monétaires fiables et sécurisés.

La concurrence - inattendue - des opérateurs de téléphonie mobile

Sur les marchés émergents, les principaux concurrents des banques sont les opérateurs de téléphonie mobile. Ces derniers proposent en effet des services de paiement mobile au succès de plus en plus franc. Pas éton-

nant dans un contexte où environ 60 % de la population mondiale ne dispose pas de compte bancaire, tandis que plus d'un milliard de personnes possèdent un téléphone portable. Un nombre qui devrait d'ailleurs dépasser les 1,7 milliard en 2012.

Le service de paiement mobile le plus étendu est le programme M-PESA au Kenya. La réussite de ce projet a encouragé ses investisseurs à étendre leur service à d'autres pays d'Afrique et à l'Afghanistan (sous le nom de M-PAISA). En Inde, de grands opérateurs de téléphonie mobile tels que Airtel ont fait une entrée remarquée dans le secteur des paiements, en créant un système capable de relier les millions de possesseurs de téléphones portables du pays au réseau quasiment ubiquitaire de micro-revendeurs.

Les géants du web s'y mettent aussi...

Apple, Facebook, Google et Amazon ont eux aussi fait leur entrée sur le marché, en ciblant dans la chaîne de valeur les parties de traitement et d'interface client. Bien que ces entreprises n'aient peu voire aucune expérience dans ce domaine, elles peuvent s'appuyer sur le puissant capital de confiance du consommateur ainsi que sur une forte fidélisation de la clientèle. Des avantages précieux que les banques s'efforcent aujourd'hui de regagner. Les géants du web capitalisent également sur leur cote de popularité auprès des jeunes (marché ô combien versatile) - qui n'ont pas encore eu le temps de s'attacher à une banque en particulier.

Des fournisseurs plus spécialisés

tels que Green Dot, BOKU et Square ont rejoint les géants du web sur le marché des systèmes de paiement. S'ils ne bénéficient certes pas d'une renommée internationale, ils savent faire la différence en proposant des modèles commerciaux rationalisés et ciblés. Ces acteurs offrent ainsi une alternative pratique et peu coûteuse aux solutions de paiement traditionnelles, répondant avec succès aux besoins des entreprises comme des particuliers.

Les institutions financières s'adaptent aux évolutions rapides du marché

Partenariats et acquisitions de rigueur pour perdurer sur le marché

Face à cette vague de nouveaux acteurs, plus innovants les uns que les autres, les institutions financières traditionnelles ont le choix entre deux options : entrer en concurrence frontale pour sauver leurs parts de marché...ou bien collaborer. Cette deuxième option se traduit par des partenariats ou des acquisitions avec les nouveaux entrants du marché, des petites entreprises et start-ups disposant d'une offre prometteuse garante d'une forte compétitivité sur le marché. Des partenariats ont d'ores et déjà été signés dans les secteurs des paiements mobiles et de la banque : citons le cas de Barclays et de l'opérateur Everything Everywhere au Royaume-Uni ou de Synovus Bank et de Green DOT aux États-Unis. De telles opérations permettent ainsi aux banques de contrebalancer leur difficulté à innover en matière de sys-

tèmes de paiements. Les entreprises et start-ups choisies dans le cadre de ces opérations y trouvent également leur compte. Souvent trop petites pour survivre longtemps par elles-mêmes, elles choisissent de s'appuyer sur un partenaire ou un acquéreur de grande taille, capable de mettre à leur disposition un réseau de distribution bien établi qui puisse garantir le succès de leur offre.

Réduire les coûts de traitement pour préserver les marges

Outre une concurrence accrue sur le marché ces dernières années, les banques doivent relever un autre défi, celui de la rentabilité. En effet, les institutions financières gardent à l'esprit que, malgré la croissance du volume des paiements, la marge dégagée par transaction diminue. Ce constat les oblige à sécuriser une part élevée du volume des paiements mondiaux, mais aussi à réduire leurs coûts pour préserver leurs marges. Sur ce dernier point, elles comptent notamment sur l'investissement dans les technologies innovantes pour obtenir les résultats les plus probants.

Au cours de la prochaine décennie, les banques et les organismes de traitement verront leurs systèmes gérer des millions de transactions supplémentaires, pour une valeur totale qui fera plus que doubler... avec toutefois un revenu par transaction significativement inférieur. Face à l'arrivée de nouveaux acteurs ultra-compétitifs sur le marché, les banques n'ont pas d'autre alternative que de s'adapter, pour maintenir et élargir leurs volu-

mes de transactions mais également pour garantir leurs marges. Celles-ci semblent avoir choisi la voie des acquisitions et des partenariats avec les acteurs émergents du marché. Ceux-ci savent en effet apporter aux banques la flexibilité et le degré d'innovation nécessaires pour permettre à ces dernières de prospérer encore longtemps sur le marché ultra-concurrentiel des systèmes de paiement.



Les rachats de sociétés auditées par les « Big Four » génèreraient de bien meilleures synergies

Par Andrey Golubov co-auteur de cette étude



Les rachats de sociétés auditées par les comptables d'une des « Big Four » génèreraient de plus grandes synergies que les acquisitions menées par l'un de leurs concurrents plus petits, tels sont les résultats d'une nouvelle étude de la Cass Business School.

Cette étude révèle que l'acquisition de cibles auditées par Ernst & Young, Deloitte and Touche, KPMG et PricewaterhouseCoopers (et leurs prédécesseurs) procurerait aux actionnaires de la société acquéreuse une plus value de 166 millions de dollars en moyenne.

Ces résultats proviennent d'une étude conjointe menée par la Cass Business School, l'Université de Surrey, l'Université de l'Illinois et l'ALBA Graduate Business School qui ont analysé plus de 1.900 acquisitions de sociétés américaines cotées en bourse entre 1996 et en 2008.

Le co-auteur de cette étude, Andrey Golubov, maître de conférences en Finance à la Cass Business School, explique : « Les comptes financiers sont une des principales sources d'informations pour les sociétés qui souhaitent acquérir une cible potentielle. Les sociétés acquéreuses et leurs conseillers dépendent fortement de l'audit des comptes pour estimer la valeur d'une cible et les éventuelles synergies. »

« Nous avons découvert que les rachats de sociétés auditées par les comptables d'une des Big Four génèreraient de plus grandes synergies que les acquisitions de cibles auditées par une société moins renommée. Ce bénéfice se reflète dans l'évolution de la valeur des actions en réaction à l'annonce du rachat ainsi que dans l'amélioration des performances opérationnelles sur le long terme. »

« Les gains des investisseurs et les rendements des acquéreurs sont particulièrement élevés quand la cible est plus dure à évaluer et que les be-

soins d'informations financières plus précises sont importants. Par exemple, lors de rachats impliquant de jeunes sociétés, des entreprises dont les actions ont une forte volatilité ou des sociétés opérant dans des secteurs sans lien direct, les marchés boursiers font bien plus confiance aux informations fournies par les Big Four. »

Monsieur Golubov souligne que : « les rachats de sociétés auditées par les comptables des Big Four génèrent de meilleures synergies grâce à la précision des informations mises à la disposition des acquéreurs. Tout le monde sait que les sociétés candidates à l'acquisition doivent faire face à des « trous noirs » concernant les informations au moment d'examiner et d'estimer la valeur d'une cible et des synergies potentielles ».

Selon les auteurs de l'étude, ces gains de synergie proviennent de l'incertitude moins élevée qui caractérise les informations financières fournies par les comptables des Big Four, ce qui explique qu'un taux d'actualisation plus faible soit appliqué aux flux de trésoreries prévisionnels pour la société née de l'acquisition.

« La plus grande fiabilité des comptes financiers établis en association avec les comptables des Big Four permet de réduire les incertitudes et de par-

venir à un meilleur accord entre l'acquéreur et sa cible. Cela signifie que les managers de la société acquéreuse peuvent identifier des entreprises dont les activités correspondent davantage à leur propre profil, générant ainsi une plus grande synergie. »

Cette étude démontre également que les acquisitions ont plus de chance d'être menées à terme quand la cible est auditée par une des Big Four. Andrey Golubov précise : « les candidats à l'acquisition ont moins de risques de découvrir des irrégularités ou des informations erronées au cours des négociations quand ils s'attaquent à une cible auditée par une agence réputée. Etant donné les coûts, aussi bien en termes de temps qu'en termes financiers, qu'entraîne l'échec d'une transaction, les offres de rachat de sociétés auditées par l'une des Big Four comportent des risques de pertes sèches plus faibles. »

Ces résultats s'avèrent également très intéressants pour les spécialistes de l'arbitrage des fusions qui spéculent sur les résultats des rachats et risquent des pertes considérables en cas d'échec de l'accord.

* Cette étude intitulée « Réputation des auditeurs de sociétés cibles, asymétrie des informations et rachats d'entreprises » a été menée par An-

drey Golubov de la Cass Business School de l'Université de Londres, Dimitris Petmezas de la Surrey Business School de l'Université de Surrey, Theodore Sougiannis de l'Université de l'Illinois pôle Urbana-Champaign et Nickolaos Travlos de l'ALBA Graduate Business School.

A propos de la Cass Business School of London

La Cass Business School, qui fait partie de l'Université de Londres, propose un enseignement innovant, pertinent et tourné vers l'avenir ainsi que des formations, des conseils et de la recherche. Située en plein cœur d'un des principaux centres financiers du monde, la Cass est l'école de commerce de la municipalité londonienne.

Ses MBA, Masters spécialisés et Licences sont reconnus à travers le monde pour leur excellence et l'école soutient près de 100 doctorants. La Cass propose le plus large éventail de Masters spécialisés en Europe et son MBA Administration se classe dixième mondial selon le Financial Times.

La Cass dispose de la plus grande faculté européenne en finance, actuariat et assurance et figure parmi les dix meilleures écoles de commerce du Royaume-Uni en commerce, management et recherche financière. Plus de 90% des recherches qui y sont menées produisent des résultats à la portée internationale.

La Cass est un lieu d'échanges enrichissants entre étudiants, universitaires, experts professionnels, dirigeants d'entreprises et législateurs.

www.cass.city.ac.uk

Performance RH et RSE



La seule prise en compte de la rentabilité financière comporte des limites pour l'appréciation de la performance globale de l'entreprise.

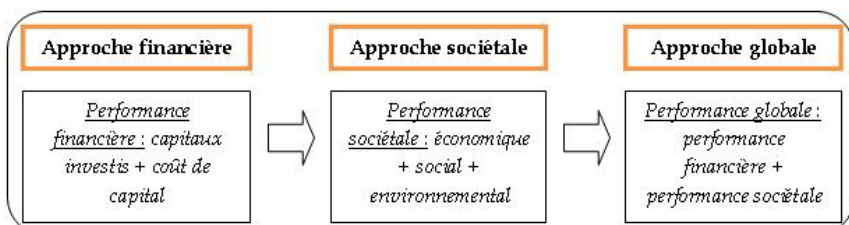
Celle-ci intervient dans un environnement où plusieurs sensibilités humaines, environnementales et sociales coexistent. Dans ce contexte, l'entreprise n'est pas seulement censée répondre aux besoins de ses différentes parties prenantes, mais elle doit être en mesure d'intégrer des démarches « socialement responsables » dans l'appréhension et l'appréciation de sa performance.

De ce fait, la responsabilité sociétale des entreprises demeure un champ transversal au sein de l'entreprise. Elle

devient alors une préoccupation managériale intégrant à la fois le pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise, d'une part, et une vision systémique de l'entreprise, d'autre part. Autrement dit, la RSE permet de fournir des outils de suivi et de pilotage assurant la meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise (ressources humaines, achats, finances).

Il est clair que la RSE constitue un générateur « de bonnes pratiques » de l'entreprise et permet aux entreprises, comme l'a cité Ackerman (1973) (1), de s'organiser afin de répondre à des demandes sociales qui sont appelées à évoluer dans le temps.

Dans ce contexte, la performance se définit à travers trois approches :



1 ère Partie :

De la Performance Financière (PF) à la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE)

La performance est un concept très discutable d'autant plus que ses définitions comportent de nombreuses ambiguïtés. Elle est souvent perçue comme le résultat de l'addition entre « efficience » (moyens) et « efficacité » (résultats).

Ainsi, Bourguignon (2000) (2) définit la performance comme : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).... ».

Par ailleurs, la mesure de la performance est autant emblématique que sa définition. D'un côté, la logique financière intègre dans la mesure de la performance les dimensions liées au résultat dégagé et les ressources mobilisées. En effet, une entreprise dite « efficiente » est celle dont les résultats sont atteints par l'utilisation de moins de ressources possibles.

Cette perspective dite « financière » est étroitement liée à une vision gestionnaire à court terme, dont les mesures, selon l'expression de Loning (2003) (3), « devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur pré-

dictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ».

D'un autre côté, la logique sociétale semble avoir dépassée les limites de la logique financière, en intégrant des critères extra-financiers dans la mesure de la performance. Dans ce sens, Germian et Terbucq (4) expliquent la PSE à travers trois dimensions:

- « **La première** correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.
- **La seconde** correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.
- **La troisième** propose, selon une optique plus pragmatique, une

liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. »

En rapport avec cette grille proposée par les deux auteurs, Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ».

Mohamed SEMMAA
Doctorant en RSE, CNAM Paris
Consultant RH & RSE, Cabinet ADHERE-RH

Références :

- (1) Ackerman R. W. (1973), « How Companies Respond to Social Demands », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 88-98.
- (2) Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- (3) Löning H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Solé A. (2003), *Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre*, Dunod, 2ème édition, Paris, p. 277
- (4) Germain C., Trébucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.

Options et Pactes dans eGedo

Avant d'apporter deux éclairages succincts sur des aspects d'eGedo, une brève présentation de ce logiciel édité par RemSyx s'impose. eGedo propose une gestion dématérialisée et collaborative des processus, des données et des documents de la gouvernance et des financements des entreprises. eGedo associe dans un environnement web sécurisé un ensemble de registres dédiés à l'administration des titres (actions, dettes ou options) et de leurs détenteurs à un module de vote (pour les assemblées ou les conseils de tous types) et à un module de communication. Les utilisateurs partagent un référentiel unique et disponible 24h./24, profitent des gains de productivité dans les relations entre les divers acteurs et disposent d'outils de communication transparents, sécurisés et efficaces. eGedo convient tant aux entreprises ayant une vraie problématique actionnariale (plus complexe que la simple société familiale) qu'aux groupes désireux d'intégrer leur secrétariat social dans un seul outil. eGedo est moderne, multilingue, multi-entités et multi-devises.

Une gestion avancée et complète des Options sur Actions

Quand bien même la vindicte populaire la plus aveugle alliée à la démagogie électoraliste la plus servile poursuivraient le jeu de massacre contre les stock-options, celles-ci continueront d'exister, malgré un traitement fiscal et social (en France) instable, injuste et confiscatoire. Et puisque ce mécanisme d'association durable de l'individu à l'entreprise

persiste, les plans, les attributions, les conditions de maturité, les exercices et les annulations devront être gérées au moyen d'outils modernes, efficaces et efficients.

Le logiciel eGedo de RemSyx permet de gérer avec une grande agilité de paramétrage tant le référentiel que le cycle de vie des options nominatives émises par l'entreprise. Sont ainsi traités les aspects permanents liés à la correspondance entre l'option et son sous-jacent : gestion quantitative des émissions de titres, cessibilité, ratio de conversion, valorisation initiale (prime d'émission et prix d'exercice), et les conditions d'octroi. Le scénario de maturité qui associe des quotités d'émission à des échéances calendaires, voire même à des jalons dont l'atteinte conditionne l'exercibilité de l'option est lui aussi paramétrable.

Toutes les étapes du cycle de vie du titre sont bien sûr gérées, de l'attribution / souscription à l'exercice ou à l'annulation en passant par la maturité. Par ailleurs, les bénéficiaires peuvent le cas échéant accéder à leur compte et notifier à l'entreprise une décision d'exercice directement. Précisons en outre qu'eGedo gère de la même manière les BSA, et permet leur répartition/émission par la distribution d'un dividende en nature.

Un moteur de calcul permet (après saisie des données) d'établir la valorisation des options vivantes en utilisant les modèles Binomiaux ou de Black, Scholes & Merton, puis de calculer la rémunération des bénéficiaires pour une période, en conformité avec les normes IFRS 2 ou FAS 123.

Les fondamentaux des Pactes d'Actionnaires

Les pactes d'actionnaires en vigueur dans certaines entreprises peuvent être terriblement compliqués, et il serait illusoire d'imaginer qu'un logiciel

puisse gérer tous les cas de figures envisagés par les esprits féconds des investisseurs et de leurs avocats. eGedo borne ses ambitions en ce domaine aux stipulations les plus fréquentes relatives aux cessions d'actions. Le référentiel du pacte d'actionnaire permet à des groupes constitués de concéder des droits à d'autres groupes. 5 types de clauses sont gérées dans eGedo, elles permettent :

1. d'interdire des transactions en fonction des identités des cédants et cessionnaires ;
2. ou de les valider, pour les mêmes raisons ;
3. de soumettre l'agrément d'un tiers cessionnaire à une décision collective d'acceptation ;
4. de se substituer au cessionnaire par l'exercice d'un droit de préemption ;
5. ou au cédant par l'exercice d'un droit de sortie.

Une fois les contraintes induites par ces clauses paramétrées, des projets de cessions peuvent être simulés. Un rapport indiquera dans cette hypothèse quelles clauses s'appliquent. Il est aussi possible de notifier un projet de transfert qui sera alors soit validé s'il est conforme, soit rejeté s'il est interdit, soit encore un processus plus complexe sera initié avec la consultation des ayants-droit concernés. Il enchaîne la notification, puis la collecte de décisions individuelles (oui/non à l'agrément d'un tiers, et/ou sortie/préemption pour combien de titres aux clauses de substitution), et enfin le dépouillement des résultats. Une fois celui-ci effectué, les transferts éventuels sont effectués et les registres sont mis à jour.

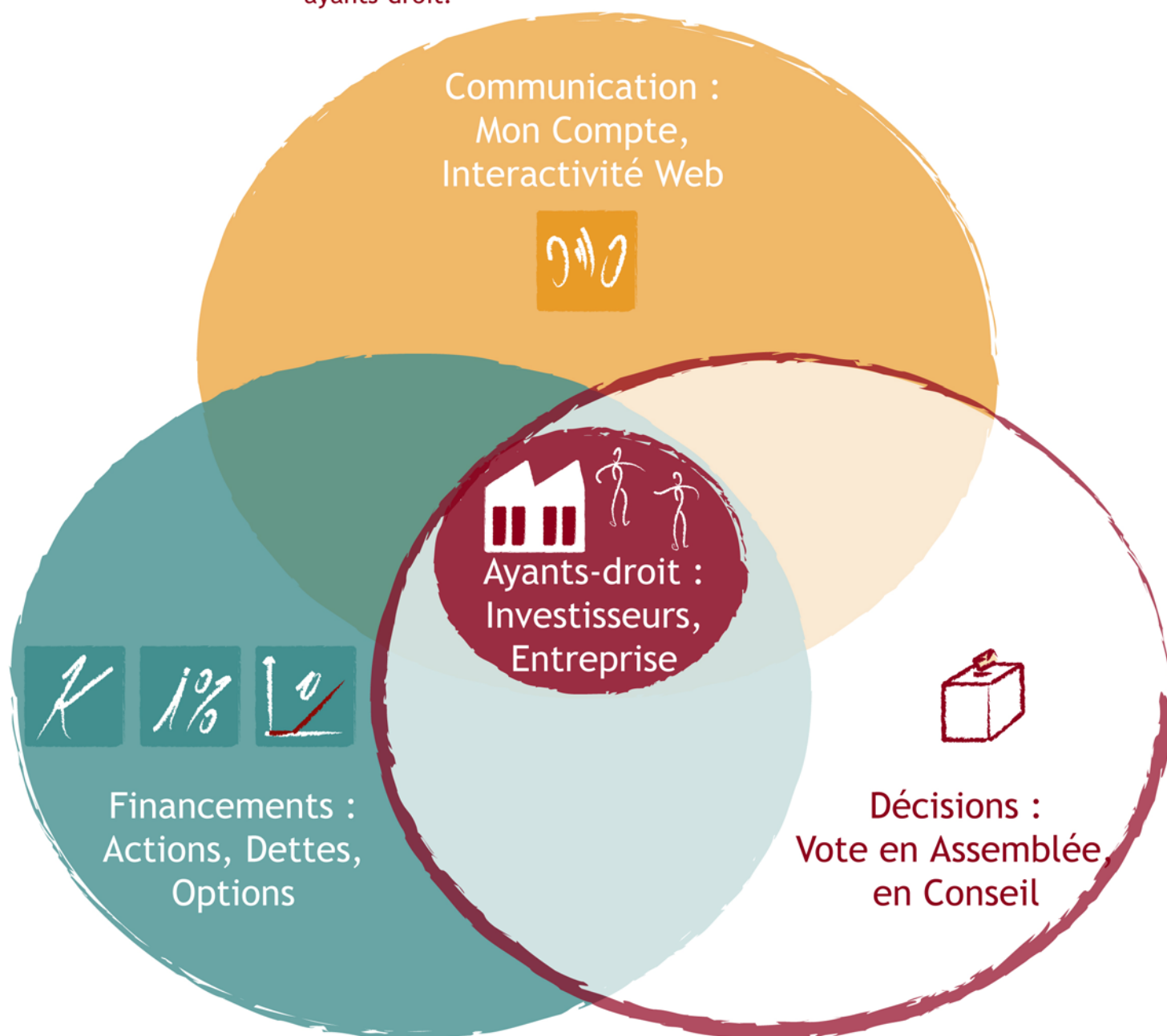
contact@remsyx.com
www.remsyx.com

La gouvernance dématérialisée de votre entreprise



est la solution *collaborative* en ligne qui intègre la gestion de la **GOUVERNANCE** et des **FINANCEMENTS** pour votre *Entreprise* ou votre *Groupe*.

TM eGedo offre un *référentiel* unique et partagé et améliore la *productivité* et la *transparence* dans les relations entre l'entreprise et ses divers ayants-droit.



Rachats et consolidations : *la Sécurité, objet de toutes les convoitises*

Par Théodore-Michel VRANGOS, cofondateur et président d'I-TRACING

La stratégie des géants de l'informatique

Le secteur informatique poursuit sa concentration et, plus particulièrement, celle de la sécurité. Intel a racheté McAfee, Symantec a repris Verisign...Après le rachat de grandes sociétés technologiques comme EDS, Mercury Interactive ou encore Peregrine, Hewlett-Packard a poursuivi son ambitieuse politique de croissance externe. En quelques mois seulement, elle a opéré d'importants investissements pour des acquisitions stratégiques d'entreprises spécialisées dans les solutions et logiciels dédiés à la sécurité. Ainsi, grâce aux rachats de Fortify Software (Business Software Assurance - BSA), TippingPoint (prévention des intrusions - IPS) et ArcSight (outils de pilotage et de supervision de la sécurité), HP a vu son catalogue s'enrichir de nouveaux produits.

Ces alliances n'ont pas suscité en apparence une énorme surprise. Depuis le rapprochement entre Oracle et Sun - dont l'annonce avait, par contre étonné - il semble tout à fait possible que software et hardware puissent s'intégrer dans la même entreprise. Alors, en quoi ces accords sont-ils importants ? En fait, parce qu'ils s'inscrivent dans une toute nouvelle forme d'évolution du monde du numérique et de l'organisation des entreprises.

Il est de plus en plus difficile d'appliquer strictement la différenciation traditionnelle entre le hardware et le software. L'avenir, dans ce secteur, est



aux entreprises qui offriront l'intégration réelle entre tous les services du numérique, de la machine au logiciel. Aussi, le virage amorcé par HP reflète-t-il bien cette tendance. Par ses acquisitions, HP confirme sa politique visant à compléter son offre de sécurité informatique. Enfin, et peut-être surtout, parce que nous sommes en train de vivre la révolution de la virtualisation et du cloud computing. C'est sans doute la raison profonde de ces alliances et de la stratégie de diversification mise en œuvre par HP qui multiplie les acquisitions complémentaires. Rappelons qu'en remportant la bataille qui l'opposait à Dell, HP a aussi pris le contrôle du spécialiste du stockage de données 3PAR. Les grands comptes, en effet, concentrent leurs efforts sur le cloud computing et le SaaS (Software as a Service), dans le but de répondre, dans les meilleures conditions financières possibles, aux enjeux actuels et futurs : stocker d'importantes quantités d'informations dont certaines sont confidentielles et externaliser de plus en plus les services informatiques. Face à cette dématérialisation massive, les besoins en sécurité et en traçabilité augmentent fortement. Aussi, la stratégie des ténors de l'informatique tels que HP, IBM, Cisco, Oracle... vise à maîtriser, dans les années à venir, les marchés de niches de la sécurité, en consolidant la dynamique entre les acteurs.

Sécurité et efficacité

La gestion de l'information de la sécurité permet de collecter et de stocker les logs de tous les actifs informatiques. Les outils utilisés donnent accès à des données riches et complexes, pouvant être exploitées par différents acteurs de l'entreprise. Outre la disponibilité et l'intégrité des données, les Responsables de la sécurité attendent que les solutions en place, répondent à deux objectifs : fournir des preuves électroniques en cas de nécessité et vérifier la conformité légale et réglementaire. L'apparition de menaces, toujours renouvelées et combinant plusieurs

techniques d'attaque, favorise l'expansion du marché émergent du Log management / SIEM (Security Information/Incident and Event Management). Dans son rôle premier, le Log management permet de remonter les alertes des nombreux produits de sécurité - il contrôle pare-feu, vulnérabilités, serveurs Web, systèmes d'exploitation, VPN, antivirus... - et de les corréliser pour obtenir un bilan complet des risques afin de prendre les mesures qui s'imposent. Il répond pleinement à la demande des grands comptes, des opérateurs télécoms et des fournisseurs de services qui souhaitent l'unification de l'administration de la sécurité. En effet, la gestion de l'ensemble des produits est rendue complexe par la multiplicité des technologies mises en place - anti-virus, pare-feu, solutions de détection d'intrusions, VPN ou antispam... - qui correspondent à une multiplicité d'acteurs.

Au-delà de l'agrégation d'informations, le Log management permet aussi d'assurer la continuité opérationnelle des services (contrôle du bon fonctionnement des applications critiques comme un site Web ou des serveurs de bases de données) et la gestion des risques en temps réel, en réagissant efficacement aux menaces du réseau. Les logs sont utilisés comme solutions de reporting par la direction informatique, les utilisateurs et les instances de contrôle. Mais on observe actuellement une évolution. Avec le développement de la dématérialisation, l'activité du Log management se déplace vers l'acquisition de preuves et la vérification de la conformité.

Patrimoine immatériel

Savoir organiser la remontée des alertes de sécurité est indispensable. Mais, il faut aussi conserver la trace des événements et maintenir une cohérence globale. Garder des traces et des logs oblige à respecter les contraintes légales et réglementaires. En effet, un certain nombre de lois et de règlements imposent de conserver

des données pour garantir la traçabilité d'actes et le déroulement de processus. Ceci est d'autant plus important que le patrimoine des entreprises est de plus en plus dématérialisé.

Cette dématérialisation des processus et des échanges intra et inter entreprises progresse très vite et le développement rapide du e-commerce entraînent une augmentation considérable des besoins en traçabilité des opérations effectuées. Ce phénomène impose aux entreprises de contrôler leur système d'information. Savoir ce qui se passe réellement sur le système d'information et pouvoir le prouver devient d'autant plus important que l'on assiste irrévocablement à la «judiciarisation» de l'économie. Loppsi 2 le montre bien. Pour les entreprises, il en va autant de la préservation du patrimoine immatériel que de leur capacité à réagir en cas de poursuite en justice.

Produire des preuves numériques, se développer en conformité avec les lois et les règlements propres à leur profession comme Sarbanes-Oxley, Bâle III, Arjel, etc. et respecter la protection des données personnelles (CNIL, dossier médical...) entraînent les Responsables de la sécurité informatique des grands groupes à mettre en œuvre des solutions de Log management. La traçabilité des accès et des modifications de l'information devient cruciale lorsqu'il s'agit d'applications d'espaces d'échanges sécurisés comme le sont certaines plates-formes extranet métier : plates-formes bancaires, de transactions financières, de places de marchés, etc.

Traçabilité de l'information

La traçabilité de l'information s'appuie sur le Log management. Elle permet, entre autres, de tenir compte des contraintes métiers, légales et organisationnelles. Le remplacement des procédures papier par des échanges électroniques est un enjeu à plusieurs niveaux : fiabilité, espaces de confiance, traçabilité des flux et des opérations, gestion des preuves...

Rachats et consolidations : la Sécurité, objet de toutes les convoitises

Afin de respecter les règlements et gérer d'éventuelles preuves électroniques opposables, l'entreprise doit conserver des données dont les volumes ne cessent de croître. Il est capital de garder la preuve des consultations d'informations (informations auxquelles on a accédé, informations qui ont été modifiées...), d'identifier le parcours des données utilisées au sein même d'une application dématérialisée - fonctions activées, informations consultées, champs de données modifiées... et de répondre à deux questions : par qui ? A quel moment ?

Le Log management se révèle donc être un pilier de la sécurité et constitue un incontournable enjeu dans les années à venir ! On comprend ainsi mieux pourquoi HP, par ses rachats successifs, se positionne sur le créneau de la sécurité. La gestion des logs fait d'ailleurs partie de sa culture. Les données des logs sont en effet utilisées dans l'exploitation, le troubleshooting et les performances des systèmes. Les solutions de Log management permettent aux utilisateurs, à tous les niveaux, de supports informatiques de l'entreprise, d'accéder aux logs d'un grand nombre de sources pour résoudre un incident en direct ou l'analyser après-coup.

Les grands acteurs de l'informatique développent une stratégie d'intégration pour devenir des fournisseurs complets de services informatiques. Ce qui explique qu'ils se livrent depuis plusieurs mois à des séries d'acquisitions. Les entreprises se tournent de plus en plus vers les fournisseurs de services de sécurité managés. Le recours à l'infogérance, dû à l'absence de compétences internes et au besoin de sécurité des entreprises, trouve sa justification dans la gestion des coûts. Les ténors de l'informatique entendent désormais apporter aussi ces services à leurs clients.

Nouveaux défis technologiques

Un nouveau cycle technologique apparaît, durablement lié à l'évolution

de l'Internet. Tout d'abord la mobilité. Les points d'accès à l'information se multiplient. D'où l'acquisition de Palm et de son système d'exploitation pour mobiles par HP. La gestion de volumes considérables de données constitue la deuxième composante. Il faut pouvoir stocker et interpréter les données. HP rachète 3PAR. Viennent ensuite la virtualisation et le cloud computing. Les logiciels, les données et les calculs sont répartis sur différentes machines, distribuées sur différents sites. La notion d'ordinateur physique disparaît. Par ailleurs, cet immense marché commence à bouleverser l'industrie des logiciels. Ces nouvelles tendances s'accompagnent d'un énorme besoin de sécurité et de traçabilité. En regroupant logiciels et serveurs avec le ciment de la sécurité, Hewlett-Packard se prépare, peut-être avant certains, à relever les défis du XXIème siècle. Les géants du secteur se précipitent pour acquérir toutes les briques, du matériel au logiciel et au service ; chaque nouvelle acquisition constitue une nouvelle brique qui s'ajuste aux autres. On peut aussi s'attendre à ce que, dans une période de crise, s'accroissent les regroupements stratégiques, où les plus faibles sont rachetés, créant parfois des monopoles. Un nouveau monde commence.

Nous constatons que l'informatique, qui envahit autant notre vie personnelle que notre vie professionnelle, est devenue un système extrêmement complexe, aux dimensions incroyables et mêlant toutes ces technologies, en seulement quelques années. Mais quels que soient les outils utilisés, la question demeure : comment garantir la sécurité et la confidentialité des informations ?

Théodore-Michel VRANGOS, Président et co-fondateur d'I-TRACING.

Master of Science en IT Management de « University of Manchester Institute of Science and Technology » (UMIST) et diplômé de l'Ecole Supérieure de Technologie Electrique (Groupe ESIEE). Ancien Président de Cyber Networks (aujourd'hui BT France) qu'il a fondée avec Laurent Char-

vériat, il est aussi ancien co-fondateur de la société de conseil en télécommunications DataStaff - Noméa, devenue Dimension Data France.

Après un stage de Master of Science chez Coopers & Lybrand (UK), Théodore-Michel Vrangos a démarré sa carrière comme ingénieur d'affaires au sein du Groupe Générale des Eaux (Vivendi) à Paris

A propos d'I-TRACING

Entreprise de services à hautes valeurs ajoutées, I-TRACING est dédiée à la traçabilité de l'information, la gestion des preuves et la sécurité des systèmes d'information, enjeux majeurs du XXIème siècle.

Fondée en 2005, cette société de conseil et d'ingénierie est installée à Puteaux. Composée aujourd'hui de plus de 40 ingénieurs et consultants, I-TRACING propose une gamme complète de prestations : conseil, audit, formation, ingénierie et infogérance (managed services) pour des solutions de sécurité, de traçabilité, de gestion des preuves et de gouvernance SSI (log management, SIEM et conformité ISO27001, PCI DSS, CNIL, conformité Bâle,...).

I-TRACING intervient sur différentes déclinaisons de la traçabilité de l'information (fraude, sécurité du S.I., mise en conformité légale, suivi et optimisation de la production et de l'exploitation, gouvernance SI, QoS et suivi de performances applicatives, ...) auprès de grandes entités françaises et internationales telles que Carrefour, Groupama, Groupe Crédit Agricole, La Poste, Chambre des Notaires de Paris, Bouygues, RATP, Sanofi-Aventis, SFR, Vodafone, PMU, Aéroports de Paris, Orange, Macif, Allianz, Total, Aéroports de Paris, etc.

www.i-tracing.com

Qui veut devenir le meilleur client du marché (Partie 1)

Au travers de cette première tribune libre, nous allons introduire une série d'avis d'experts qui viendront traiter des bonnes pratiques liées à la gestion de la relation client – prestataires : une donnée stratégique pour les DSI. Le recours à des prestataires de services récurrents a émergé depuis 10 ans comme l'un des sujets centraux de l'informatique d'entreprise. Beaucoup a été dit sur la plupart des aspects de l'outsourcing. Les séminaires, articles et retours d'expérience abondent sur la contractualisation, l'offshore, la forfaitisation, la réversibilité ou les nouveaux types de services... Pour autant, nous avons eu le sentiment qu'il restait des choses à dire sur l'un des sujets centraux dans la réussite de toute opération de sourcing : celui de la gouvernance et de la gestion des relations.

Partie 1 - LA DSI ET SES FOURNISSEURS : UNE RELATION DE POIDS

« 100 % des DSI font appel à des prestations récurrentes. Et leur poids tant dans les budgets que dans la chaîne de valeur des DSI va continuer à croître dans les prochaines années. »

Le sourcing : une réalité incontournable

Les faits sont là : Aucune DSI ne

saurait aujourd'hui se passer de ses prestataires de services, et leur poids s'accroît régulièrement. Les études récentes montrent que la crise n'a rien changé à ce phénomène, si ce n'est pour l'accélérer légèrement. Il ne s'agit pas là d'un mouvement de balancier, mais d'une tendance lourde. Les moteurs de cette tendance sont bien connus :

- recherche d'économies qui incite à mutualiser sur des échelles croissantes équipes et systèmes
- besoin d'une expertise de plus en plus poussée sur un nombre accru de sujets techniques
- exigence croissante des métiers et des clients
- difficulté à recruter, notamment en raison de contraintes internes imposées aux DSI

La nature des prestations se transforme...

Bien qu'elle représente un CA mondial 2010 estimé à 280 Md\$, les prestations informatiques sont encore une industrie en pleine maturation. Clients et prestataires sont engagés dans une maturation progressive des relations qui part du mode « régie », l'assistance technique, et se termine dans un mode partenariat industriel :

- Volonté des organisations de focaliser leurs ressources sur leur « cœur de métier ».

D'intégrateur de technologies, de solutions ou de services, le manager de la DSI se découvre aussi un rôle

d'intégrateur de prestataires. 100 % des DSI sont devenues des entreprises étendues.

Chaque étape de ce voyage offre au client une valeur supplémentaire. A chaque étape, le périmètre de responsabilité du prestataire croît, ainsi que le nombre de leviers d'actions de ce dernier :

- Industrialisation des activités réalisées
- Pilotage intégré – autonomie – évitant des allers-retours avec le client
- Mise en commun des expertises rares
- Accès à des ressources délocalisées

Cette valeur a un prix : au-delà des risques standards du sourcing (perte de contrôle sur la prestation), piloter un prestataire à « haute valeur ajoutée » nécessite un savoir-faire spécifique. L'organisation cliente se doit d'avoir atteint le niveau de maturité nécessaire dans la gestion de ses prestataires et cela va au-delà de l'efficacité des processus mis en place.

Clients et fournisseurs sont en pleine maturation...

Clients et prestataires ont largement progressé ces dernières années. Les prestataires ont investi significativement sur leurs infrastructures, leurs méthodes et leurs processus et se sont mis en marche vers une véritable industrialisation. Les clients, eux, ont amélioré, leur capacité à contractualiser, à effectuer des transitions et à

Qui veut devenir le meilleur client du marché (Partie 1)

manager leurs prestataires. L'histoire des relations client-fournisseur dans le monde de l'IT est pavée... de réussites.

... et doivent continuer à progresser

Pour autant, de très nombreux progrès restent à accomplir. Clients et prestataires continuent à nous confier leur difficulté à fonctionner de façon efficace et harmonieuse. Les contrats en difficulté, les performances en berne, les coûts en hausse pour les uns, les rentabilités mauvaises ou nulles pour les autres, les réversibilités difficiles restent un spectacle fréquent sur ce marché.

Selon une étude réalisée par l'itSQC, consortium chargé de l'élaboration du référentiel de bonnes pratiques eSCM, déjà (ou seulement, suivant les points de vue) 50 % des contrats se déroulent conformément aux attentes. Un manager d'un grand groupe de luxe confiait « si nous avons aussi rapidement implanté des boutiques en Chine et au Moyen Orient, c'est aussi grâce à notre partenaire WAN et à sa capacité à nouer rapidement les bons accords. » Un autre, dans un grand groupe industriel, expliquait « le succès du déploiement mondial de l'ERP tient en grande partie à l'utilisation d'un grand centre de services partagés capable de monter en régime rapidement.

Ne nous y trompons pas : ces progrès n'arriveront pas de façon miraculeuse, par le seul fait d'une hypothétique

baguette magique (celle du moment porte le nom de Cloud computing), mais bien par des efforts patients des clients, d'une part, des prestataires, d'autre part. Outre les indispensables progrès restant à accomplir pour améliorer les niveaux d'industrialisation, la clarté des offres et des modèles de tarification, ou les proces-

sus et méthodes opérationnels, nous pensons que la gestion des relations et de la gouvernance conjointe des prestations est LE prochain levier de performance.

Renaud Brosse, Directeur Associé de Timspirit



La dématérialisation passe par les Hommes

Eric Wanscoor, Fondateur de Qweeby



La dématérialisation permet de réduire les coûts, fiabiliser, limiter l'empreinte carbone, faciliter le travail collaboratif... Ces bénéfices supposent que l'ensemble de l'organisation suive. Pourquoi dématérialiser une partie de processus, si les documents sont re-matérialisés en cours de route par un utilisateur ? Comment assurer la qualité de service clients (ou simplement la réponse à des demandes clients) si le choix de la forme matérialisée – dématérialisée dépend des intervenants ? Comment travailler ensemble si certains recourent au papier et d'autres à l'immatériel ?

Le point d'entrée usuel des projets de dématérialisation est la technique. Comme s'il s'agissait juste d'une affaire d'outils ; comme si la dématérialisation était transparente pour les utilisateurs.

En réalité la dématérialisation vaper-turber et déstabiliser les utilisateurs, même formés à sa mise en œuvre. La suppression du support matériel est une rupture dans les pratiques, les habitudes et les processus, qui structurent l'organisation, dans les rapports entre individus, dans les structures formelles et informelles de pouvoir et d'autorité... Et les outils peuvent renforcer cette rupture.

Les fonctions implicites du support papier

Un collaborateur peut perdre de nombreux repères lors de la mise en œuvre de la dématérialisation car le papier supporte des tâches constitutives de son activité. Il manifeste visiblement la charge de travail ou illustre le pouvoir et l'autorité dans l'organisation. Avec la dématérialisation, des tâches apparaissent inutiles et des éléments synonymes de charge de travail, d'importance dans un processus de traitement, de pouvoir de contrôle et de validation... deviennent obsolètes et inutiles.

La dématérialisation libère le document. Il devient ubiquitaire et les règles d'accès sont impactées. Les outils collaboratifs permettent à tous de savoir qui bloque. Parfois, ce « point bloquant » sera contourné automatiquement par l'outil de workflow qui renverra l'action en attente

sur un autre collaborateur plus réactif. Avant qu'une refonte du processus de workflow mette durablement à l'écart le collaborateur concerné ! Avec les dangers dans les relations interpersonnelles que ce report de charge peut introduire ponctuellement ou durablement.

Le cadre de référence change aussi, comme par exemple les règles de valeur légale des documents électroniques. Les bonnes habitudes, comme avoir le document papier sous la main, et un crayon pour l'annoter, deviennent de mauvaises manies à remplacer par d'autres (classer efficacement ses données sur l'ordinateur, gérer les versions des documents, accéder à des documents partagés, signer électroniquement, déposer au coffre fort électronique, sauvegarder, gérer ses tâches au sein de workflow...). De nouvelles pratiques émergent et deviennent la règle. Le temps réel devient l'usage et le délai l'exception. L'ordinateur ou le smartphone permettent d'accéder aux informations en direct ; même pendant une réunion ou un entretien... Efficacité pour les uns, impolitesse pour les autres... un nouveau code de bonnes pratiques est à bâtir dans l'entreprise qui dématérialise.

Résoudre les difficultés rencontrées par les collaborateurs

La dématérialisation n'est pas juste le remplacement de documents papier par leur version électronique. La dématérialisation c'est l'émancipation de l'information par rapport au

La dématérialisation passe par les Hommes

support papier (ou sa forme virtuelle PDF). Cela introduit 4 types de difficultés pour les collaborateurs. Tous ne sont pas concernés par toutes. Les réponses à apporter à chacune sont spécifiques et il n'y a pas de solution unique.

Première difficulté : des habitudes ou des réflexes liés au papier subsistent et laissent difficilement place aux nouvelles bonnes pratiques liées à la dématérialisation. Impression réflexe d'un document qu'on jette 3 secondes plus tard, voire qu'on oublie sur l'imprimante ; impression systématique d'un document... parce qu'il est fini ou parce qu'on n'aime pas lire sur l'écran. Le temps est requis pour que le pli se prenne. Le management doit accompagner, récompenser les bonnes pratiques, encourager, expliquer et donner l'exemple. On peut compléter par des actions ludiques (concours d'impression économisées) ou concrètes (limiter le nombre d'imprimantes, mettre en place des compteurs, lancer une bourse aux droits d'impression, attribuer des imprimantes individuelles mais contrôler les cartouches ou le papier...).

Deuxième difficulté : la méconnaissance des outils et solutions à disposition. Cette difficulté vient du fait que les outils pour dématérialiser sont mal maîtrisés ou méconnus. Il peut s'agir de fonctionnalités basiques méconnues ou d'outils délicats à manipuler (GED, composeur de documents...) sur lesquels les utilisateurs n'ont pas été formés. La solution ici est la formation et l'accompagnement. A condition bien entendu que

ces outils soient adaptés, exploitables et opérationnels.

Troisième difficulté : la gêne ou la perturbation liée aux changements du cadre de référence, des règles de gestion associées, des comportements, des principes directeurs, des méthodes, des modes opératoire... Voir également le cadre réglementaire, juridique et fiscal. Par exemple, la signature électronique n'est pas un scan de signature manuelle, sauvegarder l'archive électronique d'un document n'est pas le mettre sur une clé USB enfermée dans un placard... De nouvelles pratiques doivent s'ancrer sans tarder car la cohérence de l'organisation et de ses processus en dépend. Également sa responsabilité juridique, fiscale ou réglementaire. Il faut expliquer les règles à appliquer et leur côté non négociable. La rigueur et l'exigence s'imposent, après une phase d'adaptation clairement délimitée dans le temps. L'instant de bascule doit être le même pour tout le monde et il ne peut être modulé !

La dernière difficulté est la plus délicate à gérer. Elle concerne les difficultés intrinsèques que peuvent avoir les collaborateurs avec la dématérialisation. En effet, la dématérialisation est un nouveau monde que l'on peut appréhender avec difficulté. Difficulté qui peut s'ajouter aux difficultés de certains face à l'outil informatique. Sur ce terrain, un coaching aidera à lever traiter les appréhensions. Tous les collaborateurs ne sont pas concernés. Comme à la piscine : tout le monde ne saute pas tout de suite du haut du grand plongoir, et certains préfèrent

rester le long du bord.

Réussir son projet dématérialisation n'est pas qu'une affaire d'outils. Les hommes et l'organisation jouent un rôle clé et les difficultés liées à l'humain peuvent être nombreuses. Elles imposent des actions diversifiées et adaptées. A ce prix les bénéfices de la dématérialisation seront pleinement obtenus et la cohérence de l'organisation préservée.

Réseaux sociaux et recrutement : faut-il être partout ?

Par Frédéric Lapras, Président de RFLEX



En quelques années, les réseaux sociaux se sont imposés sur Internet. Perso ou pro, et désormais mixtes, les entreprises y voient un bon moyen de développer leur marque employeur et de recruter. En pleine effervescence, le marché des réseaux sociaux brouille les pistes en multipliant les canaux de communication RH. Comment choisir les canaux à privilégier ?

Réseaux sociaux et jobboards : des outils différents pour une finalité similaire

Facebook, LinkedIn, Viadeo, Twitter, tout le monde connaît, ou presque ! Ces derniers mois, aux côtés de ces « historiques », les annonces de nouvelles applications RH, qui s'appuient sur Facebook, se multiplient. Parmi lesquelles BranchOut et BeKnown (un service développé par Monster), des

services de networking professionnel directement intégrés à Facebook, ou encore Work for Us, Oh My Job! et MyJobLinx qui ont pour vocation de permettre aux entreprises de recruter sur Facebook.

Dans tous les cas, la promesse est la même : permettre aux candidats et aux recruteurs de se rencontrer. Une promesse similaire aux job boards, qui ont déjà fait leurs preuves en matière de sourcing... Pour les recruteurs, le choix devient cornélien : faut-il être partout au risque de s'éparpiller et de perdre du temps ? Inversement, être absent d'un réseau ne risque-t-il pas de couper l'entreprise de candidats à fort potentiel ?

Job boards ou réseaux sociaux ... ou les deux ?

Pour faire les bons choix, la démarche de la DRH devra être similaire à celle de la direction marketing quand elle s'interroge sur les canaux de distribution de l'entreprise (boutique physique, boutique en ligne, commerce sur mobile, commerce sur les réseaux sociaux, etc.). Chaque entreprise étant différente, avant de se lancer sur tel ou tel canal, il est impératif de se poser 6 bonnes questions.

1/ Quel est mon secteur d'activité ?

Du fait même de leur activité, les salariés du secteur du tertiaire ont pratiquement tous accès à Internet au bureau. Actuellement, ils représentent la majorité des inscrits et actifs sur les réseaux sociaux. En revanche, dans le secteur de l'industrie ou de l'agriculture, seule une partie des effectifs (la direction et le management intermédiaire) est connectée en jour-

née de travail...

2/ Quelles sont mes « cibles de recrutement » ? Sur quel(s) secteur(s) géographique(s) ?

Dans une même entreprise, chacun des profils recherchés va également contribuer au « mix-recrutement » de l'entreprise. Pour reprendre l'exemple de l'industrie, les canaux retenus ne seront pas forcément les mêmes pour embaucher un ouvrier qualifié et un responsable administratif et financier. Pour recruter le premier, une annonce sur un job board sera tout à fait pertinente, tandis que pour le second, une approche mixte pourra être utile...

Autre facteur : l'âge des cibles de recrutement. La génération des moins de 30 ans a massivement adopté les réseaux sociaux, en particulier Facebook. Toute entreprise cherchant à attirer les plus jeunes aura intérêt à renforcer sa présence sur ce canal-là...

De même, et sans tomber dans des clichés déplacés, l'implantation de l'entreprise ou de l'établissement du recruteur va elle aussi influencer sur le choix des canaux : si, dans les grandes métropoles, les réseaux sociaux sont déjà très ancrés dans la culture professionnelle, c'est sans doute moins le cas dans des villes de taille moins importante.

3/ Quelle est la taille de mon entreprise ?

Un grand groupe international et une PME voire une TPE régionale ne recrutent pas de la même façon, et

Réseaux sociaux et recrutement : faut-il être partout ?

n'ont pas non plus les mêmes besoins quantitatifs. Pour le groupe international, la présence sur les job boards ou les réseaux sociaux lui permet avant tout de constituer et alimenter sa banque de CV, dans laquelle il ne reste plus qu'à piocher à chaque ouverture de poste.

De leur côté, les PME et TPE n'ont pas toujours les moyens matériels et humains d'établir une telle démarche. Néanmoins, les réseaux sociaux constituent un moyen d'amorcer une stratégie similaire, notamment pour repérer et attirer les profils intéressants.

4/ Quel est mon objectif ? Recrutement immédiat et/ou image employeur ?

Passer une annonce sur un job board répond généralement à un besoin à court terme. Toutefois, certains secteurs d'activité (SSII par exemple) ont des difficultés à recruter, ou certains profils sont rares à dénicher. Cette pénurie de compétences impose aux entreprises de procéder différemment : elles doivent avant tout séduire les candidats. Dans ce cas, la présence sur les réseaux sociaux, en parallèle des job boards, est primordiale : pour être identifiée en tant qu'employeur d'une part. Pour « donner envie » d'autre part, en créant du lien entre l'entreprise et ses « cibles de recrutement ».

5/ Réseaux professionnels ou personnels ?

LinkedIn ou Viadeo ont affiché leurs objectifs dès le départ : réseautage professionnel, et rencontre entre re-

cruteurs et candidats potentiels. Un positionnement qui a d'ailleurs donné naissance à des partenariats avec les éditeurs de solutions de e-recrutement, pour permettre de transférer les informations du profil du candidat directement dans le SIRH de l'entreprise.

Toutefois, leurs audiences restent largement en dessous de celle de Facebook, un réseau qui touche plutôt la sphère personnelle... mais qui se professionnalise peu à peu. Un canal à privilégier si la stratégie de recrutement cible des personnes plutôt jeunes et/ou férues de nouvelles technologies.

6/ Quel est mon budget ?

Bien que triviale, la question est essentielle. Tout le monde s'accorde à dire que les campagnes de communication RH pour recruter coûtent cher à l'entreprise. Autant que le budget correspondant soit utilisé à bon escient ! Mais entre job boards et réseaux sociaux, la comparaison reste délicate. Les coûts directs (publication des annonces et consultation des profils) sont moins chers sur les réseaux sociaux professionnels. Ils sont même gratuits sur Facebook. Toutefois, les coûts d'une présence -à moyen et à long termes- sur les réseaux sociaux sont plus difficiles à chiffrer. Ils dépendent du temps passé par les équipes RH à rechercher de nouveaux talents et/ou à animer leur communauté et à « réseauter »... Et ces activités peuvent rapidement devenir très chronophages !

Bref, en matière de recrutement sur Internet, il n'y a pas de bon ou de

mauvais canal. Tout est une question de critères. Et c'est bien à chaque entreprise de faire le point sur ses besoins et sur elle-même avant de décider d'investir tel ou tel canal.

Biographie de Frédéric LAPRAS

A la tête de RFLEX depuis sa création en 2001, Frédéric LAPRAS est un expert reconnu en gestion des ressources humaines.

En 1990, il participe à la création de RFLEX, cabinet de conseil en ressources humaines, recrutement, pré-embauche, bilan professionnel spécialisé dans le secteur de l'informatique. Il prône une méthode de management entièrement basée sur la reconnaissance des compétences.

Passionné par les sciences sociales, Frédéric Lapras est convaincu qu'il existe en entreprise des marges de progression pour un meilleur management du potentiel humain. Avec plusieurs spécialistes métier, il a élaboré des formulaires de validation des compétences à l'usage des services RH et des scénarios pour animer des Assessment Center selon la méthode des « habiletés ».

Au sein de RFLEX, il pilote les activités commerciales et participe à la définition des évolutions fonctionnelles de la suite logicielle Profils.

www.rflex.fr



La vie secrète d'une feuille de papier

Pourquoi les entreprises ont-elles tout intérêt à numériser leurs documents de façon intelligente

Par Edward Hladky, Directeur Commercial d'Iron Mountain France

Imaginez l'équivalent d'un terrain de football recouvert de cartons sur une hauteur d'un mètre, chacun rempli de dossiers. C'est ce dans quoi un fournisseur nord-américain de gaz et d'électricité a dû se plonger pour répondre à une enquête officielle faisant suite à l'explosion de l'un de ses gazoducs en septembre 2010. Il lui a ainsi fallu explorer 100 000 boîtes contenant environ 1,2 million de fiches, d'études et de rapports d'inspection. Pour compliquer le tout, l'enquête a révélé que des milliers de documents avaient disparu, déclenchant une vague d'appels téléphoniques à d'anciens salariés au domicile desquels les pièces manquantes étaient susceptibles de se trouver.

Cela peut sembler un exemple extrême de mauvaise gestion de l'information, mais ce n'est pourtant pas inhabituel. Selon Pricewaterhousecoopers, environ 7,5% de tous les documents papier s'égarent et, parmi le reste, 3,5% sont mal classés. En d'autres termes, on ne retrouve pas un document sur dix.

Vous pouvez au moins vous consoler à l'idée que les documents mal classés ne seront pas la source de fuites d'informations précieuses ou confidentielles pour l'entreprise. On ne peut malheureusement pas en dire autant de l'ensemble des documents papier en circulation dans votre entreprise. Des études réalisées par Gartner et

d'autres analystes montrent qu'une feuille de papier est en moyenne photocopiée environ 19 fois. Qui détient ces copies, où sont-elles conservées, à quoi servent-elles et quelle version est la plus à jour ? Une feuille de papier ne peut aucunement répondre à ces questions de façon automatisée.

Les documents papier sont synonymes de confort pour un grand nombre d'entreprises et de collaborateurs, mais ce confort a un prix. Une étude d'IDC estime que leur création, leur collecte, leur stockage, leur recherche, leur diffusion et leur impression coûtent à une entreprise de 5 à 10% de son chiffre d'affaires.

Ces chiffres sont corroborés par d'autres études. Par exemple, une enquête de Butler Group indique que jusqu'à 10% des frais de personnel d'une entreprise et un quart du temps de ses salariés peuvent être mobilisés par la recherche d'informations. Pour une entreprise de 250 salariés, cela peut représenter jusqu'à 2300 heures de travail par semaine – soit près de deux heures par salarié – qui sont ainsi potentiellement gaspillées. Autrement dit, cela peut coûter à l'entreprise plus de 800 000 euros par an (sur la base d'un salaire annuel moyen de 33 000 €).

Bizarrement, Pricewaterhousecoopers a observé que, parmi toutes les pages manipulées chaque jour dans un bureau moyen, 90% sont simplement « brassées ». Dans un contexte économique difficile où la concurrence fait rage, un tel gaspillage de ressources

devient tout bonnement intenable.

L'information est le nerf de l'entreprise. Ces piles de papier recèlent une mine de données clients, de connaissances des collaborateurs, d'informations décisionnelles et d'innovation. La numérisation « intelligente » des documents permet d'extraire, indexer et valider les informations essentielles pour les mettre à disposition des salariés. Ces informations peuvent être protégées par un contrôle de leur accès et de leur diffusion, ainsi que par le suivi de chaque activité ou modification de façon à former une « chaîne de sécurité » complète. Les données extraites peuvent alimenter directement le système d'information et servir des processus automatisés tels que la gestion des factures, ce qui a pour effet d'en améliorer la sécurité, la productivité et l'efficacité. Les informations qui ne sont pas utiles dans l'immédiat peuvent, quant à elles, être conservées en toute sécurité et, à terme, détruites.

L'association de mots-clés et de métadonnées aux documents numérisés facilite la recherche de leur contenu. Pricewaterhousecoopers cite l'exemple d'un cabinet juridique obligé de compiler 10 000 documents en quête d'un sujet, d'un auteur et d'une fourchette de dates spécifiques. Une recherche manuelle effectuée par une équipe d'assistants parmi des dossiers papier a pris 67 heures et produit 15 documents. La même opération effectuée au moyen d'un système d'imagerie documentaire n'a pris que 4,5 secondes et produit 20

La vie secrète d'une feuille de papier

Pourquoi les entreprises ont-elles tout intérêt à numériser leurs documents de façon intelligente

documents. Par ailleurs, IDC a découvert que les travailleurs intellectuels passent jusqu'à 90% du temps consacré au développement de nouvelles idées à recréer des informations qui existent déjà dans l'entreprise.

La numérisation des documents ne rend pas seulement l'entreprise plus performante ; elle contribue également à la protection de la marque. Les informations détenues par une entreprise constituent en effet ses principales vulnérabilités en matière de législation et de réputation. Elles doivent donc être traitées avec le plus grand soin.

Les législations nationales et européennes sont – à juste titre – de plus en plus strictes en ce qui concerne la fuite ou l'utilisation abusive d'informations, en particulier des données clients. L'incapacité à protéger correctement ces dernières est passible d'une amende et peut saper la confiance des consommateurs, avec des conséquences extrêmement négatives pour l'entreprise. Les documents numérisés, suivis et authentifiés sont intrinsèquement plus sécurisés et permettent d'atténuer ce risque.

La numérisation a donc des arguments convaincants à faire valoir. Un document papier ne peut pas dire grand-chose sur son contenu ou son parcours dans l'entreprise. Numérisez-le et il deviendra beaucoup plus prolixe.



« Confit » d'intérêts

Κασσάνδρα *Cassandra*, *Cinnatus* *et La Rochefoucauld*



Dans un fond de sauce John Law, saisir de beaux eurosignats, épicer avec du Panama, une larme de Stavisky. Faire revenir à gros bouillon dans l'ouzo, arroser copieusement le tout de schnaps et de sauce soja. Servir bouillant à Bruxelles ou à Cannes. Personne n'a faim et tout le monde riz jaune. Dans la panade générale, ce qui rend particulièrement délicat l'élaboration des plans de sauvetage, c'est la multiplicité et la complexité des conflits d'intérêts au sens large, qu'ils soient politiques, économiques, financiers ou sociaux.

Les bonnes affaires qui ont rencontré de mauvaises lois

Le conflit d'intérêts est un fait social total, pour parler comme Marcel Mauss. Arbitrer entre l'intérêt général et les intérêts particuliers (deux frères siamois souvent rivaux) n'est-ce pas l'essence de la politique ? Parfois on passe au rouge, on prend un sens inique. Pas de discussion convention ! Les pénalistes connaissent la corruption active et passive, les

prises illégales d'intérêts. Les commercialistes connaissent les conventions réglementées de l'article L 225-38 du code de commerce, les délits d'initié, la période suspecte dans les procédures collectives. Les journalistes connaissent Dodo la saumure, Mounia, Hélène de Yougoslavie. Ils nous régaleront avec des divisionnaires ripoux, des écoutes téléphoniques, des intermédiaires véreux, des rétro-commissions occultes pour financer les campagnes électorales. On connaît le mot d'Alfred Capus ; « Une escroquerie, c'est une bonne affaire qui a rencontré une mauvaise loi ».

Outre Manche, le Bribery Act 2010, en vigueur depuis le 1er juillet dernier, est plus sévère encore que le US Foreign Corrupt Practices Act 1977. Sa section 7 prévoit un délit de défaut de prévention de corruption. S'expose ainsi à une amende illimitée (le cas échéant plusieurs milliards d'euros !), toute personne morale dans le monde « conduisant, même en partie, des affaires au Royaume-Uni », dont l'une des « personnes associées » (employés, filiales ou agents) est responsable d'actes ou de tentatives de corruption, sauf si la personne morale démontre qu'elle avait mis en œuvre des « procédures adéquates » pour prévenir de tels actes.

Dans le dernier classement de « Transparency international » (2010) la France pointe au 25ème rang, entre l'Uruguay et l'Estonie, avec un score de 6.8 sur une échelle de 0 (« Highly corrupted ») à 10 (« Very clean »). Pas de quoi pavoiser pour une République qui se voudrait irréprochable. Triple A dans l'ordre pour le Danemark, la Nouvelle Zélande et Singapour. Le Royaume-Uni est 20ème. La Somalie ferme la marche avec 1.1. « Dans le domaine du turf, jeune homme, il y a deux façons de croquer ; la magie ou le hasard. J'explique : favori sur faux ticket ou tocard sur vrai tickson. A

moi, la magie m'a coûté deux ans de placard, c'est pourquoi aujourd'hui, j'aime mieux un mauvais cheval qu'un bon juge d'instruction » (Lautner, « Des pissenlits par la racine », 1964)

Les liaisons dangereuses

Parfois on passe à l'orange. Tout devient plus compliqué avec l'éthique, la déontologie et les codes de bonne conduite. « Un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle une personne employée par un organisme public ou privé possède, à titre privé, des intérêts qui pourraient influencer ou paraître influencer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées par cet organisme » (Service central de prévention de la corruption, Rapport 2004). Vu sous un autre angle : lorsque l'influent et l'influençable poursuivent un intérêt commun au détriment des droits légitimes de tiers ou de l'intérêt général. Pour séparer le bon blé de l'ivraie on tombe vite dans des casuistiques jésuites et hypocrites. Les affaires, c'est l'argent des autres disait Dumas. Les conflits d'intérêts sont favorisés par les cumuls. Le lobbying, activité licite, réglementée et institutionnelle (à Washington ou Bruxelles), complique un peu plus la donne. « On place ses éloges comme on place de l'argent, pour qu'ils nous soient rendus avec les intérêts » (Jules Renard)

L'actualité est riche en scandales et conflits d'intérêts fleurant bon le favoritisme voire le népotisme. Le monde judiciaire ou l'arbitrage ne sont pas épargnés (voir la chronique de Christian Hausmann sur l'indépendance de l'arbitre). Au-delà des atteintes récurrentes à la séparation des pouvoirs, des « connivences » (pour rester pudique) entre le monde politique, économique, et les médias, favorisent les conflits d'intérêts, la censure, ou pire l'autocensure.

« Confit » d'intérêts

Κασσάνδρα Cassandra, *Cinnatus* et *La Rochefoucauld*

Les relations incestueuses entre certains laboratoires pharmaceutiques et des autorités de contrôle sanitaire nationales ou internationales sont particulièrement choquantes car la santé publique est mise à mal par les acteurs et les régulateurs sensés la protéger. Des centaines voire des milliers de morts du fait de médicaments inutiles ou aux effets secondaires dangereux ou mortels (affaires Médiator, Bisphénol A), sans parler des milliards de déficit annuel de la sécurité sociale. Pourquoi la France, pays de la joie de vivre, est-il le plus gros consommateur d'anti-dépresseurs au monde ? Pourquoi si peu de médicaments génériques prescrits ? C'est tout un système institutionnel public et privé, de gabegie, de déficits organisés, et d'omerta qu'il faudrait revoir.

Plus vaudevillesque, l'affaire Bettencourt est un cas d'École (Nationale de la Magistrature). Après une accalmie de plusieurs mois, l'affaire reprend sa petite bonne femme de chemin avec de nouveaux juges à Bordeaux, des abus de faiblesse, des petits-fils tuteurs de la grand-mère, et des conseils jonglant entre les mandats de protection future et de droit commun. « L'esprit de famille a rendu l'homme carnivore » (Picabia).

Un projet de loi relatif à la déontologie et à la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique

On sait que pour les professions réglementées, la déontologie interdit certains cumul de mandats ou de fonctions; par exemple pour les avocats, médecins ou experts judiciaires. Suite à l'affaire W-B, une commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique a été mise en place, et a rendu son bien nommé rapport « Sauvé », en janvier dernier.

Un projet de loi actuellement devant l'Assemblée Nationale prévoit que «les personnes dépositaires de l'autorité publique et les personnes chargées d'une mission de service public exercent leurs fonctions avec probité et impartialité». Le rappel de ce truisme dans un article 1 n'est pas rassurant. Pariant sur une pédagogie frisant l'angélisme ou l'inconscience, le texte invite les fonctionnaires pris d'un doute, à saisir spontanément leur supérieur hiérarchique afin qu'il «apprécie s'il y a lieu de confier le dossier ou la décision à une autre personne». Le projet de loi ne propose pas de définition du conflit d'intérêts pour ne pas figer une situation protéiforme, avec le risque d'exclure du cadre préventif des hypothèses constitutives de délits prévus par le code pénal.

Sans surprise, le texte rend obligatoire les déclarations d'intérêts pour les membres du gouvernement, les conseillers ministériels et certains hauts fonctionnaires. Une nouvelle « Autorité de la déontologie de la vie publique » pourrait émettre des avis et recommandations, être saisie par le pouvoir politique, voire s'autosaisir. Longue vie à cette énième autorité de « grands manient tout », qui servira surtout de radeau à des naufragés électoraux méritants. « Les vertus se perdent dans l'intérêt, comme les fleuves se perdent dans la mer » (La Rochefoucauld).

Moins une cause, qu'un symptôme et une conséquence

La multiplication des « affaires » et conflits d'intérêts est particulièrement explosive lorsqu'il ne reste plus le moindre fifrelin dans les caisses pour amadouer les irréductibles, incorruptibles, inrockuptibles, et quand ce n'est plus la femme de César, mais l'empereur, sa cour et les mandarins qui sont mis en cause. Gare au

syndrome du tour de France; « Tous dopés mais peu importe du moment qu'il y a du spectacle ». L'arène a eu raison de l'Agora. « Tous pourris », tous pour rire, « salauds de riches », « salauds de pauvres », Bourvil ou Gabin dans «La traversée de Paris », autant de variations sur le thème du désenchantement général et de la théorie du complot.

Tout le monde se cache derrière l'arbre, la forêt, la paille ou la poutre. Ce n'est pas moi, c'est lui ! Tout le monde se tient par la barbichette et... vice versa. Les politiques qui ont trop permis, trop promis, trop mentis, sont pris en otages et en tenaille par les indignés et des banquiers plus pyromanes que pompiers. Il est bien tard pour jouer les Churchill en promettant de la sueur, du (mauvais) sang, et des larmes (de crocodile). Attention, le prolongement naturel des conflits d'intérêts, favorisés par les cumuls en tous genres, c'est l'intérêt du conflit.

Les conflits d'intérêts sont moins une cause qu'une conséquence, un symptôme inquiétant de perte de repères et valeurs. Stendhal est sombre: « Le monde n'est point divisé, comme le croit le nigaud en riche et en pauvres, en hommes vertueux et en scélérats, mais tout simplement en dupes et en fripons ». Jean Yanne ne fait pas dans la dentelle: « Le monde est fait d'imbéciles qui se battent contre des demeures pour conserver une société absurde » («Moi y en a vouloir des sous », 1973).

Reconstruire les fondations de la maison commune

On ne réglera pas les problèmes de fond avec des leçons de morale, des citations du gros Winston ou du grand Charles, la menace du péril jaune, ou en débouchant une bouteille de rosé nouveau, étiqueté « Château VIème République ». Pour recons-

truire la maison commune, en amont des débats sur la redistribution des richesses, les jacuzzis pour tous, le mondial moquette de l'humanisme et les slogans creux et démagogiques (« Placer l'humain au cœur de la politique »... Qui est contre? Comment on met en place?), il faut commencer par des fondations solides, c'est-à-dire un socle commun de valeurs et repères. Pour construire ces fondations il faut des outils, se retroucher les manches et se muscler les neurones. Tout cela passe par le travail, l'écoute, le goût de l'étude, des livres, de la lecture, par la pensée. C'est plus difficile que l'indignation, c'est ardu, parfois pénible, voire ennuyeux, mais c'est la loi de tout apprentissage. Il est temps de siffler la fin de la récréation et des fantaisies pédagogiques, à la bourse, mais aussi à l'école et à la maison. On ne renégociera pas de contrat social durable avec des citoyens et une jeunesse sacrifiée car hypnotisés et crétinisés par les écrans numériques, l'alcool, le sport spectacle et des jeux vidéo mortifères, Farce Book, le néant hollywoodien, les magazines pipobobo-gogo et l'hyper consumérisme.

Je ne suis pas optimiste parce qu'au cœur de notre déclin (hexagonal et occidental) il y a une décadence culturelle profonde. Le savoir et les humanités ont été sacrifiés, les Maîtres ont été écœurés. D'autres ont déserté ou baissé les bras depuis trop longtemps. La transmission ne se fait plus. Les élites bien-pensantes taisent cette vérité parce qu'elle n'est pas consensuelle et remet en cause tout le modèle républicain, parce que les élites sont moins concernées car déjà en place, et parce qu'il est sans doute trop tard, puisque même les élites et beaucoup d'« intellectuels » ont déserté la Culture. Cette reddition en rase campagne doublée d'une omerta honteuse constitue une trahison qui commence à se payer au prix fort et qui hypothèque grave-

ment l'avenir national. De nouveaux milliards et des dizaines de milliers de postes d'enseignants ne changeront pas grand chose. « Il se pourrait que la vérité fut triste » (Renan). Céline disait: « Nous crevons d'être sans légende, sans mystère, sans grandeur ». Il n'avait pas tort et il savait de quoi il parlait... Comment retrouver un peu de légende et de grandeur ?

Cincinnatus est une figure iconique de la république romaine. Aurelius Victor relate l'épisode le plus célèbre de la vie du consul: « Les envoyés du sénat le trouvèrent nu et labourant au-delà du Tibre : il prit aussitôt les insignes de sa dignité, et délivra le consul investi. Aussi Minucius et ses légions lui donnèrent-ils une couronne d'or et une couronne obsidionale. Il vainquit les ennemis, reçut la soumission de leur chef, et le fit marcher devant son char, le jour de son triomphe. Il déposa la dictature seize jours après l'avoir acceptée, et retourna cultiver son champ » (« Hommes illustres de la ville de Rome », XVII. L.). Tite Live, Dion Cassius, Denys d'Halicarnasse ont rendu hommage à ce modèle de modestie, de bon commandement et de dévouement au bien public.

Cassandra est la fille de Priam et d'Hécube, la sœur de Pâris. Sa mère est encore enceinte quand Cassandra prédit que le fruit de sa chair causera la perte de Troie. Elle reçut d'Apollon le don de prédire l'avenir, mais parce qu'elle se refusa à lui, le dieu décréta que personne ne croirait à ses prédictions. Condamnée à la solitude et au malheur, violée, elle finira assassinée par Clytemnestre. Symbole de la vérité trahie par l'ignorance, le personnage inspirera Homère, Eschyle, Ovide, et plus tard Boccace, Schiller ou Giraudoux.

« Ce que nous prenons pour des vertus n'est souvent qu'un assemblage de diverses actions et de divers inté-

rêts que la fortune ou notre industrie savent arranger, et ce n'est pas toujours par valeur et par chasteté que les hommes sont vaillants, et que les femmes sont chastes » (François de La Rochefoucauld, Première maxime de l'édition de 1678).

Un consul romain, une princesse grecque, et un moraliste français. Le devoir, la vérité et la lucidité. Trois figures, trois symboles (européens ?) d'une grandeur perdue.

ANTOINE ADELINÉ

La Revue est une publication du cabinet d'avocats Squire Sanders Hammonds
www.ssd.com

Antoine Adeline, Français et canadien, est associé du département « Contentieux et arbitrage » du cabinet d'avocats Squire Sanders Hammonds. Titulaire d'un DEA de philosophie du droit de Paris II, d'un DEA de droit commercial de Paris I, d'un DEA de droit privé de Paris I et d'un LLM (London School of Economics), Antoine a exercé 5 ans en Grande-Bretagne (1992-1997), au sein du département « Insolvency / banking litigation » de Cameron Markby Hewitt. Il est Solicitor depuis 1997. A son retour en France, il a travaillé au sein du bureau parisien de Lovell avant de rejoindre Hausmann & Associés en 2001. Dans la rubrique « Marginalia » de LA REVUE, « curiosités et vagabondages en marge du droit », Antoine vous fait partager son goût pour l'histoire, les livres et la littérature.

E-book : Incantations pour un futur durable - Rémi Guillet

Rémi
Guillet

Incantations
Pour un futur
« durable »

Avec la contribution de
Laurent Leloup



Incantations pour un futur durable : ouvrage écrit par Rémi Guillet, avec la contribution de Laurent Leloup. E-book édité par Finyear Éditions.

Dans le contexte de crise, économique, financière, monétaire, sociale, sociétale, écologique... qui touche le monde en cette fin de première décennie du 21ème siècle, l'auteur* de « Pour plus de solidarité entre le capital et le travail... » (publié chez l'harmattan en 2004 et 2009) prolonge ici ses réflexions menées dans un cadre universitaire au tout début des années 2000 à propos du « resserrement des liens entre actionnaires et

salariés dans les s.a. »...

De cette réflexion élargie, il ressort que des solutions à la crise en cours, à un futur durable, passent d'avantage par le partage de « ce qui est » que par une sempiternelle attente de croissance, devenue d'autant plus incertaine et probablement faible par comparaison à ce que connût la fin du siècle passé que, et entre autres entraves à notre désir de développement, il faudra bientôt « fabriquer » l'énergie dont notre mode de vie ne saurait se passer..., que des désastres environnementaux contrarieront nos projets, détruiront nos infrastructures...

Alors, l'entreprise, « agence de valorisations croisées » qui n'a su partager équitablement la croissance qu'elle a créée depuis une trentaine d'années, la finance, avec ses délires de production de valeurs virtuelles, représentent deux « organisations », cruciales, essentielles, dont il faut revisiter les défis et les stratégies si on souhaite éviter le pire, au plan social, au plan écologique...

...

Autant d'allégations exprimées au nom du citoyen ordinaire, d'un Pays, ou à propos du monde globalisé.

Note de l'auteur :

Nous remercions le lecteur de considérer cet ouvrage comme un « essai », sans doute ambitieux, car il tente

à la fois une synthèse très sommaire des grands problèmes qui nous assaillent et ose la présentation de quelques pistes inédites pour y faire face, n'hésitant pas, si la justification de la proposition passe par un traitement mathématique, à le lui soumettre succinctement.

Nous avons aussi eu l'audace de proposer le néologisme « géoécologie » pour signifier l'écologie « globale » dans sa dimension planétaire, en espérant que le lecteur voudra bien l'agréer et nous le remercions aussi pour cela !

Ce texte n'a aucune contrainte de lecture et peut l'être abordé par n'importe quel « point » d'entrée... une lecture qui peut se limiter à quelques uns d'entre eux, voire escamoter les passages mathématiques qui pourraient être rebutants.

Certaines figures sont empruntées à l'encyclopédie populaire « Wikipedia » qui offre tant de présentations facilement accessibles et assimilables par le plus grand nombre. Merci à elle, à ses initiateurs et à l'équipe qui l'anime...

Merci également à Laurent Leloup créateur du quotidien CFO-news.com, aujourd'hui Finyear, qui a suggéré ce projet et a contribué à sa réalisation...

Bonne lecture !

Rémi Guillet

Ce premier e-book édité par Finyear Éditions est un livre téléchargeable en version PDF de 150 pages, vendu au prix de 4,90 € TTC (prix de lancement).

Règlements possibles par Cartes et Paypal. Autres modes nous contacter .Merci

Lien vers le paiement et le téléchargement

Table de l'ouvrage

Introduction p.15

Le constat p.21

1. L'euphorie économique du siècle passé p.23
2. Une économie basée sur le pétrole et autres énergies fossiles p.27
3. La force du capital et la négligence du social p.33
4. Des indicateurs de performance économique porteur d'iniquité p.37
5. La pratique exacerbée du libre échange mondialisé p.41
6. La divergence micro macro p.45

Le poids de la finance p.49

7. Économie virtuelle versus économie réelle p.51
8. Finance et crises financières récurrentes p.55
9. Finance et dynamique économique p.59
10. Force et faiblesse du crédit p.63

11. Le levier de la monnaie p.67
12. L'impéritie des états souverains à équilibrer leur budget p.71
13. Finance et mondialisation : regard sur les Investissements Directs à l'étranger p.75
14. Finance et développement durable p.79

De nouvelles pistes pour la microéconomie p.83

15. Un resserrement nécessaire des liens entre actionnaires salariés p.85
16. Vers un nouveau partage, de la valeur ajoutée, des profits et risques p.87
17. Négociation, flexibilité interne et durabilité de l'entreprise p.89
18. Des taxes, des regroupements, pour sauver les entreprises p.95
19. Une autre voie pour le traitement des faillites d'entreprises p.99
20. À propos de partage au sein de l'entreprise p.103
21. Pour un autre partage de la valeur ajoutée tout au long des filières p.107
22. À propos de gouvernance et de responsabilité sociétale d'entreprise... p.109
23. Stratégies du « low cost » et développement durable p.113

Éthique, humanisme et « géoécologie » p.117

24. Finance et éthique p.119
25. Finance et capitalisme : lequel des

deux « gouverne » l'autre ? p.123

26. L'empreinte écologique de l'activité anthropique p.125
27. Les premiers temps de la préoccupation écologique p.127
28. Plaidoyer pour un développement durable p.131
29. À propos de gouvernance mondiale p.135
30. Le soutien d'une culture en quête de plus d'Être et moins d'Avoir p.137

Conclusion p.139

Annexe p.141

Bibliographie et références p.145



Louis-Serge Real del Sarte

Responsable e-réputation et community management du groupe GINGER

Louis-Serge Real del Sarte bonjour, vous êtes Responsable e-réputation et community management du groupe GINGER. Pourriez-vous nous retracer votre parcours.

Signe d'un parcours atypique, j'ai travaillé dans la banque à 19 ans, puis la Pub, l'immobilier et le tourisme, Chef des ventes chez Teisseire dans les années 80, Opérateur à la criée en Bourse en 1987, puis négociateur immobilier chez Jean-Thouard, ensuite GO au Club Med pour ensuite passer par les salles de marchés de BNP, Crédit Agricole, Société Générale et ABN Amro avant d'atterrir comme Directeur Europe chez Global Equities pour neuf ans. Egalement cofondateur du site financier easyBourse, cofondateur du cabinet Head Searching, Vice-Président du site de l'économiste Marc Touati, ces expériences furent émaillées de vingt ans de cours du soir, formation achevée par une école d'ingénieur, l'Institut des Techniques de Marchés. Déjà membre d'une cen-

taine de clubs comme l'IFRI, l'IFA, le Stanford Business Club et présent aux comités Directeurs du Club HEC Finance ou d'Esprit d'Entreprise, administrateur du Cercle MBC, vice-Président du Cercle Européen, Président du Club Synergie Entreprise, le rythme de travail était soutenu, trop chronophage. J'ai donc réalisé une mutation numérique et opté pour une approche multiculturelle vers les réseaux sociaux en ligne, démocratiques et représentatifs de notre chère France puis démissionné de mon poste Finance pour me consacrer à la rédaction du livre 'Les Réseaux Sociaux sur Internet' commandé par les éditions Alphée (mai 2010/ 430 pages). Libre et sans contrainte, je me suis engagé dans cette passion qui m'anime: la gestion de l'identité numérique.

Ex-ambassadeur VIADEO, ambassadeur France pour l'américain Spock ensuite nommé Ambassadeur de XING, j'ai créé le groupe XING Paris qui compte aujourd'hui 4200 cadres,

organisant des soirées de networking. Blogueur avec près de deux millions de pages lues, classé TopBlogger par Overblog, je suis devenu consultant pour de nombreux groupes du CAC et quelques entreprises américaines. Bruno Neil, Dirigeant de l'European Business School me proposa un CDI à temps partiel le lundi et mardi en tant que Responsable de la Communication Web et du Community Management de l'EBS Paris. Professeur de Marketing Digital, après une conférence pour les Dirigeants du Groupe GINGER, son Président fondateur, Jean-Luc Schnoebelen me proposa un second CDI à temps partiel le mercredi et jeudi comme Responsable de l'e-Réputation et du Community Management de son groupe. Je poursuis les formations le vendredi et samedi pour les entreprises désireuses de mettre en place une stratégie digitale pour les dirigeants et leurs salariés.

Quelle est votre mission chez GINGER ?

D'abord rattaché à la Directrice de la communication, Lydia Malineau, l'objet de la mission était de définir et mettre en œuvre une stratégie pour que le web devienne un levier important de croissance pour le groupe GINGER. Je suis depuis cet été rattaché à Isabelle Trébault, Directrice des Ressources Humaines du Groupe. Mon rôle consiste à prendre en charge l'e-réputation du groupe, rendre attractifs les forums du site et les faire vivre. En tant que Community Manager vous êtes chargé de représenter la marque GINGER sur le web, la blogosphère, les réseaux sociaux et vous travaillez à développer la notoriété du groupe et à générer un relais favorable par le biais des réseaux sociaux dont il a fallu créer tous les espaces. La fonction comprend également la formation des collaborateurs afin de les prévenir des risques liés à ces nouveaux médias. Le plus intéressant consiste à épauler le service recrutement dans sa recherche de nouveaux talents pour renforcer le groupe au travers de ces réseaux sociaux. Vous pouvez ensuite créer et mettre en place des événements pour la communauté, distincts des événements classiques. Afin de permettre à la Direction Générale de suivre le développement de cette fonction innovante au sein du groupe je dois effectuer à intervalles réguliers, mensuellement, un reporting quantitatif et qualitatif de la "présence sociale". Nous avons été très surpris de la montée en puissance de la page Corporate sur le leader Viadéo, avec aujourd'hui plus de 3200 contacts. Cette fonction nouvelle dans l'arborescence structurelle du groupe nécessite une approche collaborative en relation directe avec la Direction Générale, les services de ressources humaines, le service informatique, les

patrons de filiales et la Direction de la Communication. Pour épauler et dynamiser le référencement du site Internet et le rendre visible sur les réseaux sociaux, il faut définir une doctrine du micro-blogging utilisée propre au groupe GINGER.

Le community manager doit définir la stratégie marketing d'activation des réseaux sociaux en BtoB afin de générer des partenariats, recruter, mettre en place une approche collaborative des salariés et fidéliser nos clients dans les segments concernés. Je m'efforce de répondre présent aux salons, interviews et conférences pour représenter la marque GINGER sur l'application innovante de mes nouvelles fonctions au sein du groupe. Le groupe Grontmij côté à la bourse d'Amsterdam compte onze mille salariés dont trois mille pour GINGER en France. Nous avons donc mis en place un système de fiches pratiques envoyées chaque semaine et ensuite disponibles sur l'Intranet pour épauler les collaborateurs du groupe. La filiale GINGER Formation, capable aujourd'hui de former 4000 personnes par an, a intégré la gestion de l'identité numérique parmi ses 170 modules existants, les prochaines formations sont prévues les 25 janvier et 17 octobre 2012.

Quelle est votre vision de l'e-réputation ?

La vidéo et l'image deviennent, grâce aux évolutions techniques, les supports de demain. La réputation en ligne passe aujourd'hui par ce canal média avec l'aide de Youtube et Facebook, les photos sont maintenant possibles sur Twitter. Il faut gérer son e-Réputation, surveiller ce qui se dit sur vous et votre groupe sur le

net ; Pour certains il faudra anticiper, noyer l'information si celle-ci s'avère gratuitement délictueuse après avoir pris soin de contacter le site concerné ou l'hébergeur du blog incriminé. Les sites en e-réputation voient le jour comme Aboutme, iSearch, 123People, Instantpeoplefinder, Klout et surtout Youseemii.fr. Si vous faites l'objet d'une attaque majeure, il pourra être utile de faire appel à un spécialiste comme Réputationquad. Les contrats d'assurance sur l'e-réputation font également leur apparition. Patrick LUCAS, Dirigeant du plus grand groupe français d'assurance Gras Savoye m'avait gentiment reçu en 2010 sur cette thématique. Le contrat proposé par son groupe était l'un des premiers du genre avec un savant calcul de votre présence en ligne avant puis par comparaison après un supposé accident numérique.

Le premier poste qui m'avait été proposé avec ce terme sur un contrat était chez Vanksen à l'été 2010 et valorisait cette fonction de 'Directeur E-Réputation' à 80K € brut annuels. Il ne se passe pas un mois sans recevoir ce même type de proposition d'une entreprise ou d'une grande école. Nous assistons à la naissance d'un nouveau métier solide. Rien que sur Viadéo, le rythme de visite de mon profil est aujourd'hui d'une à deux visites par minute, soit autour de 3 000 visites quotidiennes et 5 000 si l'on prend en compte l'addition des autres réseaux sociaux professionnels. Nous sommes déjà proche des 100 visites par jour sur la seule page GINGER. En 2009, on dénombrait 127 milliards de pages Web, il se crée chaque jour environ 8 millions de nouvelles pages Internet. La guerre en ligne pour se rendre visible: Nous y sommes déjà !

PARISIAN GENTLEMAN

Grande mesure ? Petite mesure ? Demie mesure ? Mesure industrielle ? Essayons d'y voir plus clair...



Gentlemen,

Comme nous nous en sommes fréquemment émus dans ces colonnes, la vague du « sur-mesure » sur laquelle les marques surfent actuellement, est loin d'avoir livré, si ce ne sont ses derniers mensonges, du moins ses derniers excès.

Aujourd'hui il est ainsi possible de se faire fabriquer à peu près tout « sur mesure » : son automobile (voir le succès de la Fiat 500 très largement fondé sur le choix quasi illimité des couleurs, motifs et accessoires), sa bicyclette (très en vogue chez les bobos du centre de paris), ses meubles, ses bijoux, ses bagages, ses savons, ses friandises et désormais même ses baskets (Nike et Adidas n'ayant pu résister à cette vague pourtant intrinsèquement aux antipodes de leur business model fondé sur un marketing de « tribu », donc par essence, collectif. Mais, tendance oblige, ils ne sont pas à une contradiction près)...

Ce nouveau paradigme du marketing du 21ème siècle, tel un tsunami, emporte tout sur son passage, n'épar-

gne personne et se plaît à redéfinir les mots en les galvaudant et, comme toujours, en les vidant de leur substance.

Et s'il est un domaine qui est en première ligne de cet assaut du « me marketing » (le marketing du MOI en opposition à feu le marketing du NOUS), c'est bien le domaine de l'habillement masculin. D'ailleurs il est intéressant de noter que la mode féminine échappe totalement à ce mouvement et n'est absolument pas concernée par cette explosion du sur-mesure. Plusieurs raisons à cela : les élégantes, ayant à leur disposition un champ créatif beaucoup plus important que les hommes, n'ont tout simplement pas le temps (ni le besoin) de se forger un style personnel qui dure, la versatilité étant, chez la femme, une qualité très recherchée (être « à la mode » pour une femme est un must, alors que c'est presque une insulte pour un homme). Ce sujet, sociologiquement passionnant, fera d'ailleurs l'objet d'un article à part entière dans ces colonnes.

Ainsi, en cette période d'usurpation

sémantique et de création de néologismes sauvages (une novlangue version marketing), il nous a semblé urgent de redéfinir, au moins entre nous, les appellations (à ce jour non contrôlées) et, surtout, ce qui se cache derrière en termes de savoir-faire et de qualité de travail.

Car franchement, il est de plus en plus difficile de s'y retrouver dans l'embrouillamini d'appellations (bienheureux les producteurs de vins) qui tentent de donner à tous les vêtements, même les plus industriels d'entre eux, un « vernis » de personnalisation : Bespoke, Sur-mesure, Made-to-order (Ralph Lauren), Made-to-measure, Petite mesure, Demie-mesure, Mesure industrielle, Tailor made by appointment (Hugo Boss), Handcrafted by order, Hand-tailored, mais aussi Fatto a mano su misura (Armani), Sartorial (Jill Sander) etc.

Comme le remarquait récemment Priscille de Lassus dans le magazine « Métiers d'Arts » dont la dernière livraison était justement consacrée à la culture tailleur, « tout le monde se revendique aujourd'hui de l'esprit

tailleur et intègre dans ses supports de communication de superbes visuels de ciseaux et de fils de bâti». Pourtant la vérité du produit est souvent très différente puisque pour la plupart d'entre eux les ciseaux et les fils de bâti ne font pas du tout partie du processus de fabrication de vêtements réalisés en quelques minutes à la machine et tout simplement retouchés avec l'ajout de petits détails dits « personnalisés ».



Pour tenter d'y voir plus clair, revenons un instant aux fondamentaux et séparons d'emblée deux notions qui, bien souvent, sont mélangées afin d'ajouter encore, à dessein, à la force des messages publicitaires et donc, à la confusion des consommateurs aujourd'hui très perméables à ces (sur)promesses de style personnel : la technique de fabrication (à la main ou à la machine) et la conception du patron (d'unique en Grande Mesure à standard en mesure industrielle).

Ainsi un vêtement intégralement réalisé à la main est l'apanage quasi-exclusif de la Grande Mesure. Pourtant

certaines maisons italiennes (Kiton, Brioni) proposent, pour ajouter encore à la confusion, des costumes de grande tradition, réalisés entièrement à la main dans leurs manufactures transalpines mais qui sont du pur prêt-à-porter, de grand luxe certes (6000 euros le costume en moyenne chez Kiton), mais dont les patrons sont dessinés par des stylistes et pas par le couple « tailleur-client ». A titre personnel je dois avouer ne pas comprendre ce type d'offre, car dans cette gamme de prix, la voie royale – le vrai Bespoke – est grande ouverte et souvent moins onéreuse (à partir de 3500 euros selon le tissu) que ces produits aux tissus particulièrement exclusifs et aux coupes souvent très belles, mais qui restent du « simple » PAP. La seule explication raisonnable qui me vient à l'esprit est l'incapacité chronique de certains hommes fortunés à patienter et leur besoin d'obtenir le meilleur immédiatement, comme leur statut social leur permet dans tous les secteurs de la vie. L'impatience irait-elle donc de pair avec la réussite sociale ?

Pourtant, lorsque l'on a pris le temps, justement, de goûter aux joies du Bespoke, la patience fait partie intégrante du plaisir ultime de prendre livraison d'un habit réellement conçu, dessiné et fabriqué pour vous, par des dizaines de mains expertes, à l'issue de 4 ou 5 essayages et de plusieurs mois d'attente.

Vient ensuite le sujet du patronage qui est au cœur du problème de lisibilité. Au sommet de la pyramide de l'élégance sur mesure, nous trouvons, évidemment, le Bespoke (Grande Mesure) dont le principe est simple : chaque costume fait l'objet d'un patron unique réalisé avec et pour le client suite à ses discussions (bespoke donc) avec son tailleur. En bas de cette py-

ramide se trouve la mesure industrielle qui repose sur la fabrication en usine (donc en quelques minutes à la machine) d'un costume à partir d'un patron pré-défini mais ajusté par le vendeur aux mensurations du client. Nous sommes donc en présence de deux mondes parfaitement distincts, mais dont le marketing s'évertue à rapprocher les valeurs, au bénéfice exclusif des fabrications bas de gamme.

Le marketing de l'élégance masculine devient donc de plus en plus illisible car il mélange à qui mieux mieux des données différentes et, la plupart du temps, tout simplement invérifiables pour qui n'a pas une culture pointue du beau vêtement, lui permettant de reconnaître au toucher une veste montée à la main ou au premier coup d'oeil une épaule montée dans les règles de l'art.



Sans entrer dans tous les détails (il faudrait un livre entier sur le sujet...), voici donc une première ébauche très simple de nomenclature dont nous prenons l'entière responsabilité et

Grande mesure ? Petite mesure ? Demie mesure ? Mesure industrielle ? Essayons d'y voir plus clair...

que nous améliorerons au fil (!) du temps :

BESPOKE (ou Grande Mesure) :

- Patron unique pour vêtement unique.
- Choix du tissu illimité (8000 références chez les meilleurs faiseurs) et choix de tous les détails, jusqu'aux plus pointus comme les boutonnieres milanaïses ou le type de montage des épaules.
- Vêtement intégralement réalisé à la main. Entre 70 et 90 heures de travail.
- 3 essayages minimum (jusqu'à 5 dans les plus grandes maisons). Délai d'attente : de 6 semaines à 6 mois.
- Prix : à partir de 3500 euros.

PETITE MESURE (ou sur mesure, ou demie mesure) TRADITIONNELLE

- Patron pré-existant adapté par un tailleur (et pas par un vendeur ou un conseiller) aux mensurations du client. Choix parmi plusieurs patrons proposant différents « drops » (rapport entre la poitrine et la taille).
- Choix de tissus très large (plusieurs centaines généralement). Choix de nombreux détails : boutons, boutonnieres contrastées, couleur de la doublure, poches etc.
- Processus de fabrication à dominante artisanale avec au moins la moitié des opérations réalisées à la main.
- Prise de mesure et livraison (avec

possibilité de retouches).

- Prix : à partir de 1800 euros.

MESURE INDUSTRIELLE :

- Patron pré-existant ajusté par un vendeur (et pas un tailleur) aux mensurations du client. Prises de mesures sommaires sur la base, souvent, de l'essayage d'un modèle en boutique.
- Choix limité de patrons (généralement 4 ou 5), choix limité de tissus (quelques dizaines), choix limité de détails (boutons, doublures, poches).
- Fabrication industrielle à la machine avec, éventuellement, quelques finitions à la main.
- Prix : à partir de 600 euros.

Bien entendu ce premier tri est perfectible et imparfait, car certaines offres de qualité correctes proposent des prestations à la frontière entre la petite mesure et la mesure industriel-

le (avec plus d'opérations à la main ou plus de possibilités de choix de finitions). Nous tenterons d'ailleurs, d'ici peu, d'affiner cette grille de lecture et d'y positionner (encore une fois de manière sérieuse mais totalement subjective) les offres des différentes maisons du secteur.

D'ici là, servez vous de cette petite nomenclature pour poser les bonnes questions à vos vendeurs, conseillers et tailleurs, fiez vous à vos yeux, à vos mains et à votre feeling. Et surtout n'oubliez jamais la règle d'or : si vous devez renier sur quelque chose dans l'achat d'un costume, reniez sur les finitions, voire même sur le tissu, mais JAMAIS sur la coupe.

Cheers, HUGO Jacomet
parisiangentleman.fr



Le grand journal

Ou quand le mot précis fait image...

Thierry CHARLES



Plutôt que de lire le dernier navet à la mode [plus que morose en cette année 2011 et qu'on nous fiche la paix avec la rentrée littéraire, le prix Goncourt, le prix Renaudot, les bilans avant ou après l'apocalypse par Frédéric Beigbeder et surtout les prix à la consommation sur fond de crise « homérique »]¹, optez pour un bon vieux classique, comme le répète à l'envie un collègue chroniqueur [dans la même veine, je vous conseille les critiques de « Valeurs actuelles », celles de « Chronic'art » ou encore de la « Revue des Deux Mondes » et « d'Esprit », voire celles de Philippe Lançon de « Charlie Hebdo » avant l'incendie !].

Alors oui, Jules Renard [1864 – 1910] malgré la relative minceur de son œuvre ! Le « Journal », son chef-d'œuvre mutilé [sa veuve ayant brûlé la moitié des manuscrits], jugement indispensable, bien que tronqué, ou « registre de ses soliloques » sur les « personnes et les conduites d'un siècle », selon Henry Bouillier, un chef-d'œuvre de la langue française pour les nouvelles générations (NG). Lektors, entrez ici sans crainte. Car « on entre dans un livre comme dans un wagon, avec des coups d'oeil en arrière, des hésitations, l'ennui de changer de lieu et d'idée. Quel sera le voyage ? Que sera le livre ? » Où l'on découvre le génie de l'écrivain. Un critique anonyme dit de lui : « S'il a jamais existé un être capable

de s'exprimer quel que soit le sujet avec des réflexions aussi justes et critiques du monde, un être dont chacune des phrases pourrait servir de modèle pour un recueil de citations, c'est Jules Renard... ». Rien à redire à cela. Ce journal, « c'est ce que [il] j'aurai fait de mieux », même s'il ne fait pas toujours l'unanimité. N'est-il pas, selon Charles Du Bos, « un Montaigne minuscule dont La Bruyère aurait affûté le style. »

En lisant Jules Renard, je me suis fait l'effet de celui dont parle « l'Écriture », qui s'efforce d'ajouter « une coupée à sa taille ». C'est comme manger du poisson, ça rend intelligent. Mais notre aptitude au bonheur dépend-elle de nos capacités intellectuelles ? L'enfance de l'auteur de « Poil de carotte » démontrerait plutôt le contraire : d'ailleurs, « il n'y a guère de journal de bonheur ».

« Ah ! Ces bonheurs d'expression éphémères ! » Henry Bouillier encore, qui ajoute : « (...) Il gardait dans cette resserre de quoi nourrir beaucoup d'œuvres futures. La mort a tout suspendu et le Journal ressemble à ces carrières de marbre désaffectées d'où pouvaient sortir des colonnes et des temples ».

Jules Renard ou le silence [ruminant... à ce propos Nietzsche admirait les vaches, car elles ont la faculté de ruminer] pour taire ce qui ne peut pas être dit, au point de faire de tout mot prononcé un mensonge, à l'instar de Ludwig Wittgenstein qui était également tenté par le silence, avec la publication en 1921 de son essai « Tractatus logico-philosophicus » [dont nous ne parlerons pas davantage, je ne m'en sens pas encore capable et pourtant quel philosophe !], car le langage ne peut pas tout : et « ce dont on ne peut pas parler, il faut le taire »².

Quant à son art inimitable de l'ironie, il était sans aucun doute le [seul ?] moyen « d'atteindre le vrai par le sourire et le masque ». Car à tout bien considérer, « le merle noir n'existe pas c'est seulement l'ombre du merle blanc ». Avec Jules Renard, nos contemporains n'en finiront pas

de méditer sur la vertu de consolation que prodiguent certains classiques et certains auteurs (ils ne sont pas si nombreux).

Son journal permet même au lecteur de faire preuve d'intelligence, voire de culture (lire en parallèle « Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ? » de Pierre Bayard) En effet, il est tout à fait possible d'avoir un échange à propos d'un bouquin que l'on n'a pas lu, y compris, et peut-être surtout, avec quelqu'un qui ne l'a pas lu non plus. La preuve ? « Achille et Don Quichotte sont, Dieu merci, assez connus, pour que nous nous dispensions de lire Homère et Cervantès. » Jules Renard, vous dis-je !

Une dernière citation pour la route ou pour briller en société [dans un dîner en ville, mettez toujours les rieurs de votre côté, ils ne sont jamais très éloignés des femmes, dont nous nous ruinons en rêves, ça tombe bien], à propos d'un acteur : « (...) qui est rasé comme une fesse, et cependant il a trouvé le moyen de se faire une raie ». Notez la concision du trait... le trait saillant³.

Vous pourrez alors refermer le livre et commencer à méditer [ou somnoler... parfois cela vaut mieux], d'autant que « ce que je viens d'écrire n'est déjà plus ce que je voulais écrire » (un comble pour un juriste comme moi). Et rassurez-vous Jules Renard ne retenait rien de plus que vous : « C'est désespérant : tout lire, et ne rien retenir ! Car on ne retient rien. On a beau faire effort : tout échappe. Ça et là, quelques lambeaux demeurent, encore fragiles, comme ces flocons de fumée indiquant qu'un train a passé ». C'est pourquoi on a inventé le livre de chevet.

D'ailleurs, j'ai fini. Je pourrais recommencer, et ce serait mieux, mais comme l'écrit l'auteur des « Cloportes » « on ne s'en apercevrait pas ». Et puis, j'ai sans doute assez lu.

Or, « il n'y a pas [plus ?] de chefs-d'œuvre qui résistent à certains lecteurs ».

Signé : Nulla dies sine linea.

¹ Sans compter les choix arbitraires que le lecteur devra nécessairement faire. Selon Louis Calaferte [extrait de Septentrion] : « On voudrait nous faire croire que nous sommes dans une époque de communication ! On n'a jamais moins communiqué qu'aujourd'hui ! Savez-vous quels sont les écrivains importants grecs, norvégiens, albanais ? Vous ne le savez pas, vous ne le saurez que par accident ».

² « Je sais le point exact où la littérature perd pied et ne touche plus à la vie », écrit Jules Renard.

³ Encore un mot d'esprit [je n'y résiste pas] : « Michelet est le type du grand bavard. Il extrait d'une petite idée une grande page. Blanc bonnet ne lui suffit pas : il lui faut bonnet blanc ».



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