

Janvier 2011 #09

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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





DOC ET FINANCES 2012

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

DEMATERIALIZATION

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

 **Dématisation**
2012 PARIS

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

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)

 CLOUD COMPUTING

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

Edito



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

La dématérialisation des moyens de paiement

La monnaie inventée par les marchands, ancêtres des banquiers, a rapidement intéressé l'Etat. Mais la capture monopolistique de la monnaie par l'appareil d'Etat (la Banque centrale surplombant hiérarchiquement les banques de second rang) ne date somme toute que du XIXe siècle.

Aujourd'hui la globalisation et la technologie monétaire bousculent le marché et l'on voit progresser une autre forme de moyen de paiement dématérialisé : la monnaie électronique.

Celle-ci revêt deux formes : la première (porte-monnaie électronique, transactions utilisant la carte à puce des cartes bancaires, Paypal, P2P cash...) s'inscrit dans le système bancaire qui en garde le contrôle. La seconde, que l'on peut nommer e-monnaie (e-cash, e-money), y échappe : elle est émise par des acteurs de l'Internet et devient un moyen de paiement universel pour les transactions en ligne, elle est d'initiative privée et surtout globale alors que les monnaies sont nationales voire supranationales ou continentales (Euro). Ainsi e-gold, devise électronique basée sur le cours de l'or, est un système de paiement monétaire international : chaque gramme d'e-gold que vous avez sur votre compte est garanti par autant de vrai or, gardé dans une banque. D'autre e-monnaies existent, reposant sur d'autres métaux (e-silver pour l'argent, par

exemple).

Le paysage monétaire du futur se dessine, la dématérialisation est en route, les moyens de paiement évoluent vers plus d'instantanéité, plus de globalité et moins de bancarisation. Nul doute que l'irruption de la monnaie électronique ou e-monnaie comme monnaie d'initiative privée ébranle quelque peu la sphère bancaire et les institutions étatiques (perte de pouvoir et de marges). La réalité dépassera-t-elle la fiction ? Les individus suivront-ils Farinet (Farinet ou la Fausse Monnaie par Charles Ferdinand Ramuz) et abandonneront-ils leur monnaie nationale au profit d'une monnaie d'initiative privée ? La monnaie publique redeviendra-t-elle privée comme au XIXe siècle ? Il est aujourd'hui utopique de vouloir répondre à ces questions mais comme conclut B.J. Cohen dans son ouvrage " The Future of the Money " : "L'avenir de la monnaie, c'est retour vers le futur !"

La dématérialisation des moyens de paiement...et des documents ne fait que commencer, l'entreprise devra anticiper et faire des choix stratégiques et technologiques.

Happy New "Finyear" 2012...

Finyear

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

Couverture réalisée
par l'illustrateur **Guy Billout**
www.guybillout.com

Editeur :
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
Tél : 04 50 77 32 32
www.finyear.com

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction :
Laurent Leloup
news[at]finyear.com

Mise en page :
Pierre Leloup

Publicité :
Finyear
publicite[at]finyear.com

Les noms cités dans ce supplément mensuel sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. L'auteur du supplément mensuel décline toute responsabilité pouvant provenir de l'usage des données ou programmes figurant dans ce site. Les droits d'auteur du supplément mensuel sont réservés pour Finyear. Il est donc protégé par les lois internationales sur le droit d'auteur et la protection de la propriété intellectuelle. Il est strictement interdit de le reproduire, dans sa forme ou son contenu, totalement ou partiellement, sans un accord écrit du responsable éditorial. La loi du 11 Mars 1957, n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 de l'article 4, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa premier de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Supplément mensuel Finyear
Tous droits réservés 2010 - 2011

www.docetfinances.fr



Sommaire

02 DOC & FINANCES 2012 | Publicité
03 EDITO

Finance & Gestion >6-13

06 & 07 Transformer la fonction Finance | MAZARS
08 & 09 Construire son budget un exercice incontournable | BAKER TILLY

10, 11, 12 & 13 Excellence opérationnelle : où en sont les banques et assurances françaises ? | ORESYS

Risque & Crédit Client >14-19

14 & 15 Quelle solution pour optimiser le suivi du risque de contrepartie ? | SYNAPSE
16, 17 & 18 Cash management et performance de l'entreprise | IT2 SOLUTIONS

19 PEOPLE IN FINANCE | Publicité

Trésorerie & Cash >20-25

20 & 21 SEPA, les dates butoirs se font attendre : aux entreprises de jouer ! | CANTON Consulting
22 & 23 La trésorerie d'entreprise permet-elle d'accéder à la Direction financière ? Un rêve ou une réalité ? | AFTE & Robert Half

24 & 25 La visibilité des flux de trésorerie compromise par une finance confuse | FINYEAR

Capital & Investissement >26-29

26 & 27 La proximité entre la France et l'Allemagne se traduit-elle en termes de transactions ? | PWC
28 & 29 Croître ou disparaître | EOLEN

Gouvernance, Risque & Conformité >30-35

30 & 31 De la Performance Sociale (PSE) à la Performance Globale de l'Entreprise (PGE) | ADHERE-RH
32 & 33 Le durable, une affaire rentable ! | KURT & SALMON
34 & 35 Les cinq meilleures raisons d'automatiser les processus de comptabilité fournisseurs | KOFAX

Finance & IT >36-38

36, 37 & 38 David contre Goliath : soutenir les PME françaises pour faire face aux géants du marché | COLT

Paroles & Ecrits >39-43

39 & 40 Le bon prix du grain | Rémy MAHOUEAUX
41 & 42 La Banque Universelle | FINYEAR
43 25ème Prix TURGOT | Publicité

Parisian Gentleman >44-45

44 & 45 Premiers coups de coeur 2012 : deux vestes sport originales | PARISIAN GENTLEMAN

Et tout le reste est littérature... >46-47

46 & 47 Silence sur l'essentiel | Thierry CHARLES
48 Dalí, Magritte, Mirò. Le surréalisme à Paris | BEYELER Suisse
49 Les débuts du C-X16 au salon automobile de Los Angeles

4ème de Couverture
50 COLLECTYS | Publicité

DECEMBRE 2011 : SOMMET DE BRUXELLES...



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

La Française AM : 1 mois = 1 dessin...

A bien y réfléchir, les similitudes entre la zone € et le fameux village gaulois des aventures d'Astérix et Obélix sont assez nombreuses :

- malgré un sentiment d'unité général, il n'est pas rare de voir régulièrement éclater des désaccords au sein du village,
- aujourd'hui, les assauts répétés ne sont plus perpétrés par les légions romaines mais pas des investisseurs financiers rendus plus nombreux et plus puissants du fait de la mondialisation,
- les deux héros de bande dessinée ont dans cette comparaison leurs pendants évidents avec le binôme franco-allemand Sarkozy/Merkel,
- la force permanente d'un Obélix tombé dans la potion magique dès son plus jeune âge colle assez bien avec le biais naturellement rigoureux de la Chancelière Merkel et la vigueur enviée de l'Allemagne,
- etc...

Maintenant, et à la grande différence des histoires d'Uderzo et Goscinny, le scénario de la zone € s'écrit au fil de l'eau. Reste donc à espérer que tous les acteurs de cette aventure européenne sauront doser intelligemment les arbitrages entre le bien collectif et les intérêts personnels pour permettre au village de s'en sortir et de tenir son habituel grand banquet final.

Transformer la fonction Finance

Thierry Biyoghé, associé du groupe Mazars

En même temps que sa stratégie évolue, l'entreprise se transforme : sa direction financière aussi. Thierry Biyoghé, associé du groupe Mazars, nous donne son point de vue sur la transformation des directions financières.

Thierry Biyoghé bonjour, vous êtes associé du groupe Mazars, quelle est la tendance qui, selon vous, conduit les directions financières à se transformer ?

La mission de la direction financière a évolué du fait des attentes du management à son égard et a été influencée par la conjoncture économique de ces dix dernières années.

Cette évolution s'est d'abord réalisée sur deux axes :

- Des compétences initialement comptables (déclarations, ...) se sont enrichies de contenus « métier » (analyses économiques, contrôle de gestion opérationnel, ...).
- Une posture de réactivité (explication des chiffres, tableaux de bord ...) qui s'est dirigée vers plus de proactivité (prévisions, planification, ...).

Cependant, les crises économiques

et les différents scandales financiers du début du siècle ont amené la direction financière à se recentrer sur le rôle de gardien du temple que lui ont demandé les autorités réglementaires (contrôle, conformité, risques) et le management (gouvernance, valeur des investissements, culture de la rentabilité).

Aujourd'hui, le gardien du temple est bien installé dans la direction financière (l'information économique est sécurisée) et le directeur financier remplit toujours sa mission initiale (déclarative, analytique). Il se prépare donc à l'étape suivante, celle qu'a interrompue la situation du début de siècle, celle qui concilie la progression vers plus de proactivité et plus de contenu métier : le rôle de conseiller stratégique au métier. Un rôle où la direction financière fournit au management des points de vue pour l'aide à la décision stratégique et focalise ses analyses sur la création de valeur pour l'entreprise.

Quelles sont désormais les attendus du management sur le positionnement des directions financières ?

La position du directeur financier reste conditionnée à la vision qu'a le management de son rôle dans la stratégie de l'entreprise. Il faut quand même garder à l'esprit que le direc-

teur financier est un des dirigeants de l'entreprise et qu'à ce titre, il participe à l'élaboration de sa stratégie. De sa contribution à la définition de cette stratégie dépend son positionnement. Et les attentes du management à cet égard sont structurantes ; elles peuvent se résumer à trois options :

- Le réalignement : la mission du directeur financier suit la stratégie de l'entreprise. Son objectif ne change pas. C'est l'exemple d'une entreprise qui passe d'une culture décentralisée (un ensemble d'entités pas forcément coordonnées) à une culture centralisée (des règles et moyens communs).
- L'anticipation : la mission du directeur financier s'adapte quand la stratégie de l'entreprise nécessite de changer l'objectif de la direction financière à terme et dans la durée. C'est l'exemple d'une entreprise qui axe sa stratégie de croissance sur l'acquisition de concurrents et de partenaires dont il est nécessaire d'anticiper l'intégration dans la culture du groupe.
- Le leadership : la stratégie de l'entreprise demande que la direction financière devienne un des fers de lance de sa transformation. C'est l'exemple d'une entreprise qui passe d'une culture industrielle et commerciale (processus, produits,

clients) à une culture financière (ROI, rentabilité, dividende).

Quelle approche mener pour réussir cette transformation des directions financières ?

Quelle que soit la nature de son positionnement, le directeur financier se pose les mêmes questions que n'importe quel dirigeant opérationnel qui s'adapte à la stratégie de l'entreprise. Et il les décline sur l'activité (les livrables) de la direction financière :

- A quoi sert le livrable ? Qui l'a demandé ? A qui est-il destiné ? Qui l'utilise réellement ?
- De quoi est composé ce livrable ? Comment est-il produit ?

Réussir la transformation de la direction financière, c'est donc se poser la nécessaire question du sens à donner au dialogue avec les acteurs opérationnels de l'entreprise.

En plus de donner du sens à ce dialogue, il faut le rendre durable, l'ancrer dans le changement qu'il constitue et qui est inhérent à toute transformation. C'est la base même de l'approche que nous conduisons, chez Mazars, auprès de nos clients directeurs financiers et de leurs partenaires internes que sont les opérationnels ; et ce durant tout le cycle de l'accepta-

tion du changement, découpé ici en cinq phases :

- La conscience : il s'agit d'aller à l'essentiel en posant les enjeux du dialogue,
- La compréhension : c'est rendre possible ce dialogue, en expliquer l'objectif,
- L'acceptation : en convaincant les parties concernées des bénéfices de ce dialogue, on provoque l'action,
- L'implication : la communauté d'action se base ainsi sur l'objectif du dialogue,
- L'engagement : le sens donné à cet objectif en fait un but partagé et ancre ce dialogue dans le temps.

Appelée ROMA, cette approche permet de concilier les leviers rationnels (ceux de l'implication) et humains (ceux de l'engagement) ; elle s'appuie sur les quatre dimensions de l'entreprise, indissociables dans la construction du dialogue entre les financiers et les opérationnels :

- (R) pour les ressources : les moyens nécessaires pour construire les livrables de la direction financière.
- (O) pour l'organisation : la façon dont fonctionne l'entreprise.
- (M) pour le métier : le dénominateur commun des acteurs du

dialogue ; cette dimension représente tout ce qui est de l'ordre de l'activité de l'entreprise.

- (A) pour les acteurs : c'est l'axe humain et culturel, les comportements et les valeurs dans l'entreprise. C'est la garantie d'un engagement durable.

Découvrez le point de vue de Thierry Biyoghé, associé chez Mazars, intitulé «Transformer la fonction Finance» : <http://www.mazars.fr/Accueil/Actualites-Media/Publications/Enquetes-et-Etudes/Point-de-vue-Transformer-la-fonction-finance>



Construire son budget un exercice incontournable

Construire son budget est un exercice obligatoire pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Gilles Blanchard, associé Baker Tilly France, explique pourquoi.

Si l'élaboration du budget est un processus obligatoire dans les grandes entreprises, force est de constater qu'un certain nombre de TPE et PME ne font pas cet effort. A grand tort. Mieux vaut un budget simple que pas de budget du tout.

Pourquoi élaborer un budget ? Le budget est la traduction chiffrée de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.

Sur un horizon pluriannuel (3 à 5 ans), on parle généralement du business plan qui permet de quantifier le plan de développement sur le moyen terme.

La démarche prévisionnelle est ensuite effectuée à un horizon court terme et se traduit par le budget de l'exercice à venir.

On peut distinguer deux approches :

- une approche défensive ou minimaliste permettra de définir le niveau d'activité minimum nécessaire pour préserver l'équilibre, c'est-à-dire où se situe le point mort, quel est le seuil de rentabilité. En clair, quel niveau de chiffre d'affaires doit être atteint pour couvrir les engagements. C'est malheureusement une orientation fréquente en temps de crise.
- une approche volontariste permet

de se donner des objectifs de croissance ; c'est un outil de management qui permet d'afficher des ambitions. Il va ensuite traduire ces objectifs en chiffres.

Le bon budget, c'est une équation entre l'approche réaliste qui prend en compte les contraintes et les contingences de l'entreprise, en se référant à l'existant, et l'approche volontariste avec des objectifs de développement, des actions stratégiques et des objectifs de rentabilité.

Dans cette optique, le budget devient un outil d'arbitrage et d'aide à la décision ; il permet de définir si telle ou telle action est compatible avec les capacités de l'entreprise.

Trois composantes essentielles de la démarche budgétaire

Un budget complet doit traiter les trois composantes suivantes :

- Le compte de résultat prévisionnel : il s'agira dans un premier temps d'élaborer le budget d'exploitation, recensant l'ensemble des produits et charges de l'année et permettant de mettre en évidence la rentabilité espérée.
- Le plan de financement : dans une approche davantage macro-économique, il permet de s'assurer que les grands équilibres financiers de l'entreprise sont respectés ; les emprunts en cours, les emprunts prévus et la capacité d'autofinancement issue du compte de résultat prévisionnel permettent-ils de financer les besoins

liés au développement de l'entreprise ?

- Le plan de trésorerie : il est primordial de traduire le budget d'exploitation et le plan de financement en plan de trésorerie. On peut malheureusement constater que ce plan de trésorerie est souvent le maillon faible dans les PME, alors que c'est justement le « cash » qui assure leur pérennité.

Une méthodologie très différenciée selon le type d'activité

Construire un budget performant suppose d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise. Toutefois la méthodologie sera par exemple très différente entre une entreprise de production industrielle et une entreprise de services.

Le budget commercial traduit l'ambition de l'entreprise. Les différents départements de l'entreprise vont essayer de se projeter dans l'avenir en prenant en compte les clients existants et le potentiel d'évolution du chiffre d'affaires. Au cas par cas, par ligne de produits par exemple, les managers devront miser sur des évolutions tarifaires, des perspectives de croissance. En cumulant toutes ces informations, la direction sera capable de construire des hypothèses d'évolution de l'activité.

Au sein d'une entreprise industrielle, le budget de production va être induit par le niveau d'activité qu'on anticipe. Les ressources indispensables

pour produire le chiffre d'affaire vont se traduire en chiffrage des coûts de main-d'œuvre et des achats. Ce chiffrage permettra de savoir à quel moment la capacité de production est atteinte. Si on veut l'augmenter, il faudra investir, et cela renvoie au budget d'investissement. C'est ainsi qu'on peut anticiper par exemple la construction d'une nouvelle usine.

En parallèle, on élabore le budget des frais généraux, de la masse salariale, des charges autres.

Dans une TPE, le plus souvent un budget des charges en lien avec un budget commercial suffira. Pour des entreprises plus structurées, on aura un passage obligatoire par le budget de production.

Un outil d'arbitrage et d'aide à la décision

Construire son budget va permettre de confronter ses besoins et ses souhaits. Les projets devront rester compatibles avec les finances de l'entreprise.

L'intérêt est de suivre l'évolution du budget tout au long de l'année. On peut procéder par « tâtonnements » successifs. On peut être amené à revoir ses ambitions car on va se rendre compte que l'on n'a pas les moyens pour les atteindre. Ou encore la direction sera amenée à rechercher les gains de productivité et d'efficacité afin de produire moins cher.

Le budget devra être adapté à la taille de l'entreprise.

En cours d'année, suivre les écarts par rapport au budget permettra de s'améliorer, en décidant puis en mettant en œuvre des actions correctrices. A noter que les outils de suivi de réalisation budgétaire sont tout aussi importants que les budgets eux-mêmes.

Gouverner, c'est prévoir

Il existe de nombreuses situations où un budget est indispensable. Par exemple une entreprise en phase de croissance doit s'assurer qu'elle a les moyens de ses ambitions. A l'inverse, une entreprise en fragilité financière doit gérer au plus juste et prendre les mesures nécessaires à sa survie. En situation de reprise d'entreprise, le budget va permettre de s'assurer que l'entreprise peut rembourser la dette LBO.

Certes, si l'entreprise est saine et avec une belle rentabilité, ne pas faire de prévision à court terme ne va pas la mettre en danger immédiat. Mais personne n'est à l'abri d'un imprévu. La rigueur de gestion fait partie des qualités indispensables que tout chef d'entreprise doit avoir.

La confiance n'a pas de prix

Dans un contexte de manque de visibilité économique, où on ne sait pas quelle va être la position des banques, la confiance n'a pas de prix.

Or il est étonnant de constater que certaines entreprises ne savent pas pourquoi elles gagnent ou perdent

de l'argent. L'exercice budgétaire est un système vertueux qui permet de comprendre où se situent les marges de manœuvre, d'identifier des leviers d'optimisation et de rentabilité et les sources d'économie. Cela oblige aussi à casser la force des habitudes, à se remettre en cause, à poser un regard neuf sur l'entreprise.

Cela permet également d'étudier la concurrence, de se comparer aux autres.

La technicité d'un professionnel est un atout

Dans cette démarche, l'expert-comptable va inciter l'entreprise à établir un budget, en s'y prenant suffisamment à l'avance. Il va être le garant d'une méthodologie adaptée à la taille et à l'activité de l'entreprise. Et surtout, en interface avec la direction, il va l'amener à se poser les bonnes questions et à envisager les différents scénarios possibles. In fine, il sera le garant de la technicité et de la cohérence du budget d'exploitation, du plan de financement et du budget de trésorerie. Et tout au long de l'année, il sera aux côtés des dirigeants pour les aider à mettre en place et à utiliser leurs outils de suivi.

Gilles Blanchard, associé Baker Tilly France

www.bakertillyfrance.com

Excellence opérationnelle : où en sont les banques et assurances françaises ?



Synthèse des résultats de l'enquête OPEX menée par ORESYS en partenariat avec votre quotidien Finyear. Par François-Xavier Chenevat, responsable du pôle de compétence Excellence opérationnelle au sein du cabinet de conseil ORESYS.

Secouées par la crise financière, confrontées à une concurrence toujours accrue sur des marchés domestiques saturés, les banques et compagnies d'assurance européennes ont fait de l'excellence opérationnelle l'un de leurs objectifs prioritaires : mieux répondre aux attentes de nos clients, au moindre coût. Selon l'étude récente menée par le BCG, l'excellence opérationnelle est devenue le sujet qui apparaît en tête des priorités pour les dirigeants mondiaux.

Mais le panorama des problématiques liées à l'excellence opérationnelle est

vaste : mutualisation d'activités, optimisation des circuits et des organisations, pilotage de la performance ... et la maturité des entreprises très variable sur ces sujets.

Quelques pistes proposées par le cabinet de conseil Oresys fournissent une grille de lecture qui permet d'y voir un peu plus clair et de mieux évaluer la maturité des entreprises en matière d'excellence opérationnelle : veiller à aligner les processus opérationnels avec la stratégie de l'entreprise, travailler parallèlement sur les dimensions organisation, processus, IT et gestion du capital humain, mesurer la performance,...

Ces conclusions apportent un éclairage original. Elles proviennent de l'expérience acquise par Oresys depuis 30 ans dans l'accompagnement des banques et assurances sur ces sujets, et ont été étayées récemment par une enquête réalisée auprès d'une centaine de banques et assurances européennes.

Réalisée auprès de 85 banques et assurances européennes, avec une mise en avant des spécificités françaises, l'enquête OPEX Banques-Assurances 2011 d'Oresys a pour objectif de mettre en place un observatoire chargé de mesurer chaque année les évolutions en matière d'excellence opérationnelle sur le secteur des services financiers, aux niveaux français, européen et mondial.

Définition de l'excellence opérationnelle (OPEX)

L'excellence opérationnelle peut se définir comme la capacité d'une entreprise à disposer d'une chaîne de valeurs efficace qui répond aux attentes des clients et qui soit efficiente, en termes de consommation de ressources et de gestion des coûts.

Une approche classique limitait le sujet à l'optimisation des processus (approches DMAIC, etc.). Or, les consultants experts d'ORESIS en matière d'OPEX, sont convaincus de la nécessité pour les entreprises de progresser simultanément sur quatre grands 4 piliers :

- L'alignement stratégique, qui consiste à corréler la stratégie de l'entreprise avec les dispositifs organisationnels et technologiques au niveau opérationnel ;
- L'optimisation des processus, de l'organisation et des systèmes d'information ;
- Le pilotage de la performance, qui repose notamment sur des outils de mesure et d'évaluation, via des tableaux de bords (performances commerciales / back office), qui permettent de contrôler l'efficacité des actions menées ;
- Et enfin, la gestion du capital humain qui constitue une composante indispensable au succès des actions engagées.

Les participants, dont la plupart sont de grands groupes, ont répondu à un questionnaire d'autoévaluation d'une dizaine de pages. Il leur était demandé, sur chacun des 4 piliers, quelle était leur maturité sur un cer-

tain nombre de pratiques et méthodologies, et quelle en était l'importance future pour leur entreprise.

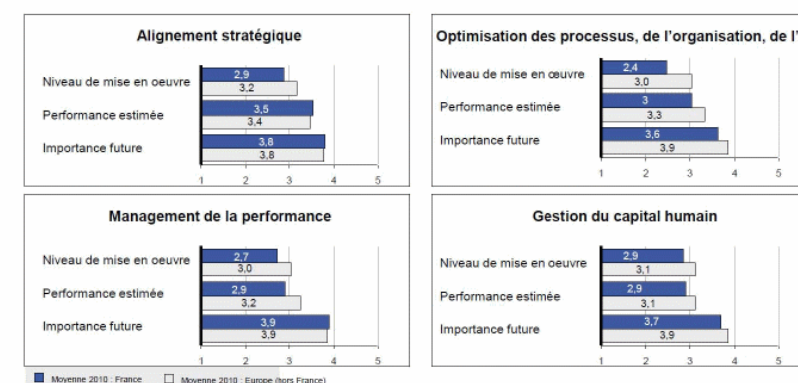
L'exercice permettait donc de dégager une vision d'ensemble sur les problématiques à enjeu pour les années à venir, et sur les sujets pour lesquels la marche à franchir est la plus haute pour les entreprises.

En plus de cette vision d'ensemble, un diagnostic individuel a également été fourni à chaque participant, identifiant leurs pistes d'action prioritaires en fonction de leur contexte et de leurs spécificités.

Les premiers constats

D'une année sur l'autre, au plan européen, on constate une évolution positive de la maturité et de la maîtrise de l'excellence opérationnelle, ce qui n'est pas réellement surprenant. À l'évidence, les banques et assurances doivent faire face à une concurrence exacerbée, un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, et enfin les marchés exigent des ratios de rentabilité de plus en plus performants. En outre, l'excellence opérationnelle prend aujourd'hui un relief tout particulier, compte tenu des conséquences de la crise financière qui place certains établissements dans une situation de lutte pour leur survie à court ou moyen terme.

Partage de l'importance des 4 piliers pour l'ensemble des participants



Il est à noter que, au global, l'ensemble des participants européens, qu'il s'agisse de banques ou d'assurances, partagent les mêmes préoccupations. Le pilotage de la performance apparaît comme le thème le plus prioritaire, année

après année.

Spécificités françaises

Comme en témoignent les graphes ci dessus, les entreprises françaises ne se sont pas très bien classées par rapport à leurs voisins européens. Il s'agit probablement d'une culture de la modestie à la française qui produit un décalage sur un certain nombre de sujets. On note cependant que les entreprises allemandes et d'Europe centrale sont plus en avance sur l'axe de l'optimisation des processus et des organisations.

Parmi, les données qui ressortent, quelques enseignements peuvent être mentionnés :

Les priorités en termes d'alignement stratégique sont partagées aux niveaux européens et français.

Plus concrètement, l'enquête met l'accent sur :

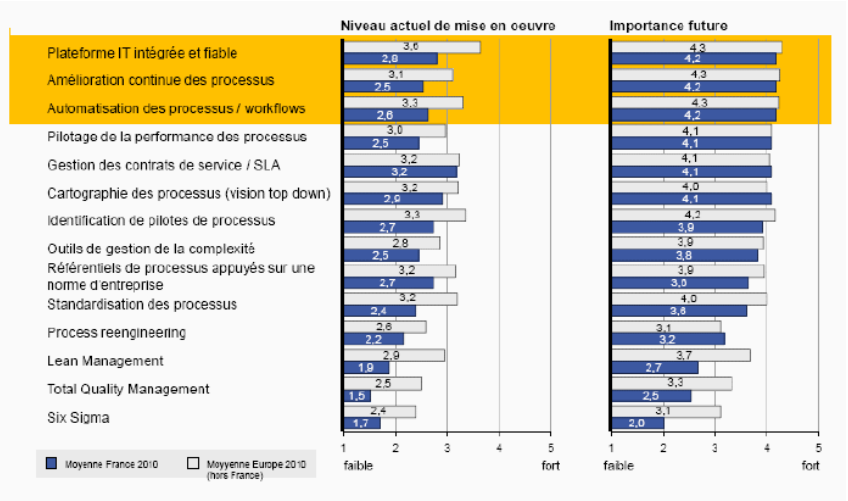
- l'optimisation du modèle de distribution (agences, internet, etc.) et sur la manière de construire une bonne articulation entre plusieurs canaux, et de réussir à bien les intégrer.
- l'innovation : la difficulté est qu'il n'existe (généralement) pas dans les banques et assurances de département R&D en tant que tel et il faut donc réussir à mettre en place une dynamique de création à travers un mode de pilotage.
- la mesure de la valeur client (échelle de valorisation, scoring,

Excellence opérationnelle : où en sont les banques et assurances françaises ?

présent et potentiel, valorisation du portefeuille, intégration dans les mécanismes opérationnels...). Sur ce sujet émergent, le chemin à parcourir est encore important.

En termes de décalage, les entreprises françaises on moins mis en oeuvre les approches balanced scorecards (tableaux de bord prospectif) que leurs homologues européennes. C'est pourtant une démarche structurée de plus en plus répandue.

L'optimisation des processus, de l'organisation et des systèmes d'information semble être correctement identifiée et considérée comme cruciale par les banques et assurances, même si ces entreprises ont déjà bien avancé sur ces sujets.



Les systèmes d'information restent un sujet incontournable pour les banques et assurances. À l'évidence, leur fiabilité, leur disponibilité, leur aptitude à coller aux attentes du métier et leur souplesse vis-à-vis des évolutions réglementaires sont exigées.

Les entreprises ont beaucoup progressé en matière de documentation et de maîtrise de leurs processus opérationnels dans les 5 dernières années. Le prochain défi réside dans la mise en place d'une « vraie » amélioration continue (approches type Lean), et dans une automatisation croissante (solutions type BPM, etc...).

On observe que les entreprises françaises ont moins tendance à se tourner vers des démarches packagées de type « Total quality management » que leurs homologues, privilégiant ainsi le libre choix d'acquérir des outils spécifiques et de construire leur propre méthode « maison ». Le graphique ci-après illustre les sujets identifiés comme les plus critiques.

Au demeurant, l'amélioration continue des processus, leur automatisation et le pilotage de leur performance sont identifiées comme les prochaines étapes. Contrairement à leurs homologues européennes, les entreprises françaises voient encore la consolidation de leurs plates-formes IT et la gestion de la complexité comme de forts leviers potentiels. À travers ce graphique, on remarque plus généralement un écart significatif de la France par rapport aux autres pays européens, sur quasiment tous les sujets.

Le pilotage de la performance apparaît comme la prochaine étape majeure et comme l'axe le plus fort à prendre en compte.

Axe estimé avec le plus fort potentiel, le pilotage de la performance intègre les coûts et les risques en accord avec la réglementation. La prochaine étape sera liée au pilotage de la performance opérationnelle (délai, coût) rattaché au processus opérationnel. Le but sera de déterminer les indicateurs pertinents afin de construire un véritable dispositif d'animation ciblé et expliqué afin de mettre en place

des plans d'action ajustés.

Par exemple, les entreprises françaises valorisent le temps de traitement des opérations pour construire une offre de prêt.

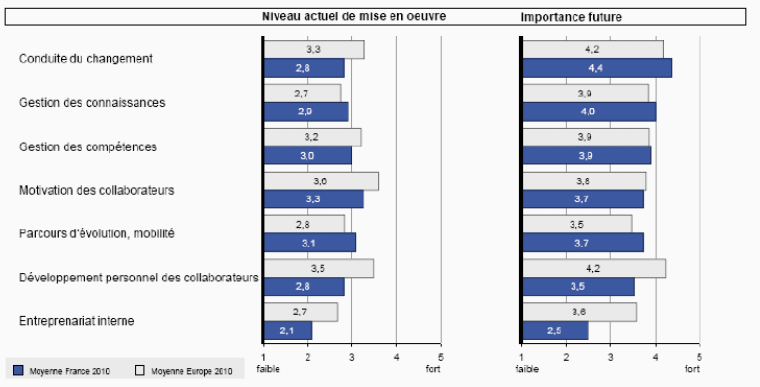
Les entreprises considèrent qu'elles ont encore un effort à accomplir pour mesurer la performance et avoir le bon dispositif de pilotage intégré aux pratiques de management. Elles valorisent particulièrement le temps de traitement, mais utilisent moins l'analyse des coûts et la mesure de satisfaction des collaborateurs.

La Gestion du capital humain est de plus en plus intégrée dans la réflexion à travers l'attention que les entreprises portent à la motivation de leurs collaborateurs.

Trois thématiques rattachées à la capacité d'évolution/transformation des entreprises sont mises en exergue :

- la conduite du changement ;
- la gestion des connaissances ;
- la gestion des compétences des collaborateurs ;
- et enfin, la motivation des collaborateurs à travers la volonté de donner plus d'importance aux grades, récompenses et évolutions de carrière.

Cependant les institutions françaises enregistrent un léger retard sur l'entrepreneuriat et le développement personnel des collaborateurs. Pour toutes les entreprises, la conduite du changement est un enjeu futur majeur.



Lorsque l'on observe les différentes approches permettant un engagement plus fort des collaborateurs, l'importance des outils de motivation, particulièrement des prestations sociales et de la gestion des parcours, semble plus aiguë en France.

Conclusion

L'enquête révèle principalement que les entreprises des secteurs bancaires et assurances partagent les mêmes préoccupations en matière d'Excellence Opérationnelle et sont de plus en plus matures, malgré un contexte réglementaire structurant et de plus en plus contraignant. Cette maturité croissante des entreprises repose sur les enjeux hautement concurrentiels mis en lumière par l'enquête avec un sujet de plus en plus saillant, celui du pilotage de la performance. Les entreprises françaises ont mis en place des projets et des objectifs, mais toutes les étapes n'ont pas été prises en compte, ce qui laisse apparaître un retard sur plusieurs aspects par rapport à leurs homologues européens : l'implémentation de la stratégie au niveau opérationnel, le déploiement d'une plateforme IT fiable et intégrée, l'amélioration continue des processus, et le Lean Management. La prise en compte de tous ces aspects constitue de réelles opportunités de progrès.

www.oresys.eu

Quelle solution pour optimiser le suivi du risque de contrepartie ?

Minimiser les risques de contreparties inhérents à la vie de l'entreprise permet de sécuriser le chiffre d'affaires et la stabilité de l'entreprise. Pour y parvenir, l'anticipation et l'évaluation continue du niveau des risques sont au cœur de la réussite. L'entreprise doit de ce fait s'assurer en permanence de la solvabilité de tous les acteurs extérieurs qui contribuent à son développement, que se soient des clients, prospects, fournisseurs, partenaires, etc. Ce qui signifie qu'elle doit mettre en place un processus et des moyens associés afin, d'une part, de faciliter la collecte des différentes informations nécessaires à la connaissance de ces contreparties et, d'autre part, d'évaluer leur crédibilité et leur solvabilité grâce à des critères objectifs et mesurables. Et tous les services de l'entreprise en charge d'établir des relations avec ces acteurs sont concernés, notamment les directions financières et des achats.

Minimiser ses risques nécessite de collecter des informations via des sources multiples

D'une façon générale, une entreprise doit être capable de recueillir un certain nombre d'informations fiables afin d'identifier ses contreparties, valider leur solvabilité et évaluer le niveau de risque associé et cela, que ce soit au début de la relation ou à n'importe quel moment de son déroulement.

Les informations obtenues, qui reposent sur des données administratives,

légalles et financières ou encore sur des rapports d'analyses et de notations, sont rarement disponibles au sein des entreprises. Il faut donc souvent les rechercher auprès de différents fournisseurs institutionnels ou privés qui les diffusent via des portails web, des fichiers ou encore par voie postale. Les entreprises peuvent ainsi valider la domiciliation ou les coordonnées de leurs contreparties, accéder à leur bilan, obtenir des informations sur leur niveau d'endettement, leur comportement de paiement, leur actionnariat, etc.

Or, la diversité des sources de données, des prix d'accès, des modes et formats de diffusion et de mise à disposition de ces informations peut nécessiter des processus de collecte longs et contraignants et engendrer une véritable inflation des coûts ; sans compter la charge de travail supplémentaire que cela implique et qui alourdit les processus métiers.

S'assurer d'obtenir les bonnes informations et automatiser la collecte des données

Simplifier les procédures d'achat et la mise à disposition des données utiles dans le cadre des différents processus métiers est donc essentiel. Pour y parvenir, l'entreprise doit mettre en place un système informatisé qui automatise et centralise la collecte de données issues des différents serveurs d'information.

Le premier rôle de ce type de solu-

tion est de simplifier le processus de recherche des informations tout en favorisant la diversification des sources d'information et l'optimisation du coût de la donnée. Il offre à l'utilisateur la possibilité de choisir ses fournisseurs et les données à collecter et lui permet ainsi d'obtenir des informations pertinentes et utiles, que ce soient sur les particuliers, les groupes, les grandes entreprises, les PME/PMI, les professions libérales, les associations, etc.

Concrètement, ce type de solution doit permettre de formuler, en une seule requête, des demandes auprès des différents fournisseurs sélectionnés par l'entreprise et cela grâce à une interface utilisateur unique et sécurisée. La solution se charge alors d'accéder aux différents serveurs, dans le langage approprié et selon les procédures d'authentification définies, puis collecte les données souhaitées, en quelques secondes. Il vérifie au préalable que ces données n'ont pas été précédemment collectées afin d'éviter de repayer une donnée déjà achetée.

Ce type de solution peut également permettre la mise en place de scripts pour organiser la collecte de données issues des bases de données internes ou de serveurs externes. Ces scripts définissent des procédures d'escalade en cas de non disponibilité de certaines données ou selon les premières informations recueillies. En d'autres termes, des scripts spécifiques peuvent être définis pour récolter ou non des données en fonction d'informa-

tions préalablement recueillies ou de situations particulières : non disponibilité d'une donnée nécessitant une nouvelle requête sur un autre serveur d'information ; résultat de la collecte de données impliquant la recherche d'informations complémentaires ; actualisation d'un dossier client, etc.

Évaluer les risques et assurer un suivi tout au long de la relation

Une fois recueillies, ces données doivent être mises à la disposition des utilisateurs dans un format propice à leur utilisation, soit en consultation sur un portail Web unique, soit intégrées dans une application métier. L'utilisateur peut ainsi, sans se soucier des procédures de collecte et sans perdre de temps, les consulter, les imprimer ou les archiver, puis se concentrer sur leur analyse. Dans le

cadre d'une intégration des données dans une application métier, leur exploitation est encore davantage facilitée. L'utilisateur en dispose directement et instantanément dans son application, ce qui évite toute erreur de ressaisie d'information ; et ces données peuvent également être automatiquement utilisées pour calculer des niveaux de risques selon des algorithmes définis par l'entreprise. Par ailleurs les réponses peuvent enrichir des bases de données pour permettre le partage de données, l'archivage et l'historisation.

Par ailleurs, en dehors de toute recherche spécifique comme lors d'une entrée en relation, il doit être possible de mettre des sociétés sous suivi afin de bénéficier de remontées d'alertes lorsque la situation d'une contrepartie évolue. Il doit également être possible de planifier des mises à

jour massives des données pour, par exemple, s'assurer de recueillir une fois par an les bilans des entreprises. Ces mécanismes permettent de simplifier le suivi dans la durée des différentes contreparties et de réévaluer les risques en permanence.

En définitif la mise en place de ce type de solution permet d'optimiser le processus de collecte des données utiles au suivi de la connaissance des contreparties, de simplifier l'évaluation en continu de leur solvabilité et du niveau de risque associé, et de maîtriser les coûts. Les utilisateurs n'ont ainsi plus à se soucier du résultat de la collecte et ont la garantie de recevoir toutes les données qui leur sont nécessaires et seulement celles-ci, et ce dans les conditions souhaitées.



BESOIN DE VISIBILITÉ ?

GARANTISSEZ
votre connaissance client
et **MAÎTRISEZ**
vos risques

Synapse

UN LOGICIEL APPROUVÉ PAR LES BANQUES ET LES ORGANISMES FINANCIERS

- Accès centralisé à l'ensemble des données légales, juridiques, financières et de solvabilité issues de sources multiples
- Identification et suivi des contreparties
- Évaluation des risques de défaillance
- Automatisation des processus d'octroi de financements
- Conformité aux réglementations en vigueur : Loi Lagarde, Bâle II

www.synapse-kyc.com

Synapse, une solution développée par Synaptec **Syspertec**

Cash management et performance de l'entreprise

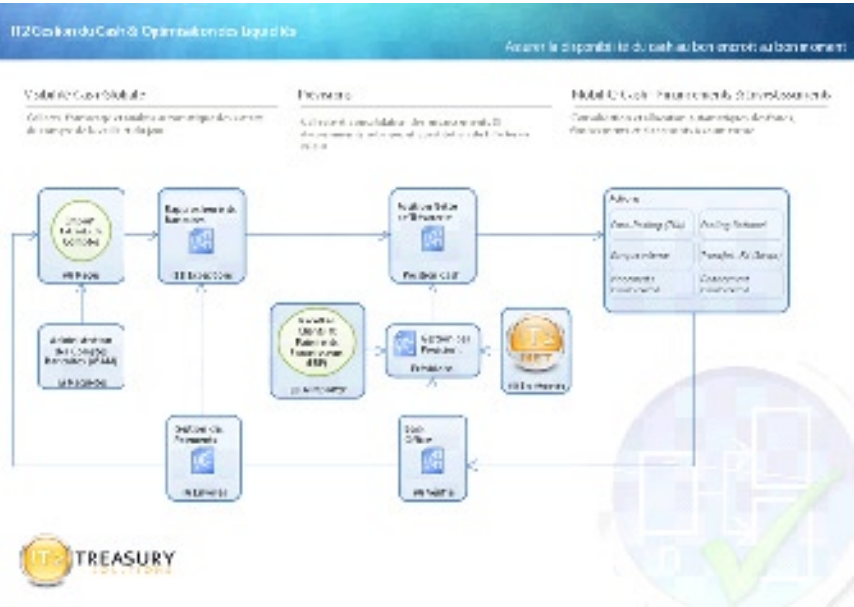
Tout le propos des activités de cash-management, si l'on s'en tient à l'essentiel, est d'assurer que l'entreprise dispose bien des ressources financières dont elle a besoin au bon moment et au bon endroit ; la performance d'une trésorerie d'entreprise sera entre autres jugée à l'aune de cet objectif en ce qu'il contribue directement à la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Ceci est corroboré par une étude conduite par IT2 en Octobre 2011 auprès d'un panel de trésoriers d'entreprise ; pour 79% des sondés les objectifs de visibilité sur et mobilité de la trésorerie sont en tête de leurs priorités. Presque trois ans après la crise de 2008, l'optimisation des liquidités et du financement de l'entreprise demeurent le souci majeur des trésoriers.

Les trois piliers des meilleures pratiques en matière de cash management sont

- L'obtention d'une visibilité globale sur la position de trésorerie globale,
- L'optimisation de la gestion des prévisions,
- L'allocation optimisée de la trésorerie disponible

La figure ci-dessous synthétise les relations d'interdépendances entre les trois piliers :



Les réponses à l'étude IT2 montrent un taux moyen de visibilité de 80%, ce qui signifie que plus d'un cinquième de la liquidité potentiellement disponible échappe à l'attention d'une majorité de trésoriers. Pour une moitié d'entre eux l'ambition pour les trois prochaines années est de porter ce taux à plus de 95%.

Rendre la trésorerie visible

Du point de vue technique, générer une position de trésorerie quotidienne nécessite l'import et la mise à jour des soldes bancaires et des extraits de compte ; or les organisations globales et décentralisées recèlent souvent un nombre très important de comptes bancaires et pas ou peu d'automatisation. Le manque de visibilité qui en découle est un frein majeur à l'optimisation de la liquidité et entraîne généralement un recours sous-optimal aux lignes/facilités de crédit, le paiement d'intérêts et des coûts de transaction en hausse. L'entreprise consomme plus de liquidité que nécessaire au financement de ses opérations. A charge pour le Trésorier d'identifier les trappes à liquidités et y

remédier.

Les complexités de la constitution de la position de trésorerie globale de l'entreprise sont surmontables. SWIFT mais également l'utilisation d'une banque overlay ou d'un service concentrateur de flux spécialisé sont ainsi des solutions externalisées éprouvées pour la collecte et le traitement multi-canal et multi-format des extraits de compte ; l'adoption de SWIFT n'est cependant pas sans enjeux techniques et commerciaux et bien entendu les Trésoriers devront décider de s'il s'agit effectivement de la meilleure réponse à leur organisation, besoins, budget et capacité d'implémentation.

La validation des opérations répertoriées dans les extraits de compte au regard des prévisions enregistrées en interne dans l'entreprise et la résolution des différences via rapprochement sont des éléments déterminants pour l'obtention d'une visibilité optimale sur la position de trésorerie.

Autre élément clé l'eBAM (pour Electronic Bank Account Management) permet de rationaliser via messages Swift la gestion des comptes bancaires, leur ouverture, leur maintenance et fermeture. L'implémentation d'eBAM en complément de la maintenance d'un registre central des comptes bancaires permet de résoudre les problèmes de visibilité sur les comptes eux-mêmes ; un grand nombre des propriétaires et opérateurs de comptes bancaires résident en effet dans les filiales de l'entreprise et la visibilité centrale sur la réalité locale reste souvent limitée ou partielle.

L'étude IT2 révèle que 18% des trésoriers opérationnels comptent implémenter eBAM dans les 3 ans à venir

; paradoxalement, 67% des membres de la Direction des entreprises interrogés dans le cadre de l'étude envisagent une implémentation dans les 3 ans à venir. L'initiative eBAM est donc largement supportée par le haut des organisations et un nombre significatif d'entreprises évaluent dès à présent le rapport coût/bénéfice de son implémentation.

Fiabiliser les prévisions

Nombreuses sont les méthodes de gestion des prévisions utilisées par la communauté des trésoriers. Certaines reposent sur une approche impliquant une consolidation des prévisions commerciales, d'autres reposent sur la définition de budgets et enfin certaines utilisent des modèles statistiques.

Prévisions par consolidation ou 'ground-up'

Pour cette approche, les prévisions commerciales devront être fournies et mises à jour périodiquement par les entités opérationnelles. L'avantage ici réside dans l'existence d'un lien direct entre la production des prévisions et l'entité responsable des flux concernés. Cette approche requiert néanmoins un travail de collecte et validation des données relativement lourd. Elle centre la gestion des prévisions sur l'exactitude des informations saisies par les entités et leur transmission 'à temps'. Les solutions spécialisées sont à cet égard optimisées pour le processus de collecte et transmission et proposent des structures de saisie des prévisions adaptées aux activités spécifiques des entités. L'automatisation du processus permet la consolidation des prévisions, l'analyse des écarts ainsi que le suivi et la notification des sou-

missionnaires.

Prévisions par dérivation budgétaire ou 'top-down'

La prévision budgétaire globale est éclatée sur les différentes lignes métier de l'activité de l'entreprise relativement à l'horizon de la prévision. Cette approche comporte une vision plus volontariste de la prévision conçue comme résultante de la stratégie de l'entreprise et de sa politique de développement.

Prévisions par approche statistique

L'approche statistique est de type 'ground-up' et les techniques de modélisation employées vont dépendre de la robustesse du modèle et de sa performance avérée à produire une prévision fiable. L'utilisation de modèles de croissance arithmétique ou reposant sur des moyennes mobiles est la plus répandue, la régression linéaire étant utilisée de façon plus marginale. Les modèles comportent en général des variables d'ajustement saisonnier et il est également important d'exclure les réalisations extrêmes ou anormales qui conduisent à un biais de prévision. Combinée à une autre méthode l'approche statistique pourra questionner et dans les cas les plus favorables valider les prévisions établies par ailleurs.

Optimiser la trésorerie

Les entreprises qui disposent d'un haut niveau de visibilité sur leur trésorerie et de prévisions optimisées se trouvent dans une position idéale pour mobiliser cette trésorerie. En pratique cette mobilisation implique la mise en œuvre d'une concentration (pooling) physique ou notionnelle,

Cash management et performance de l'entreprise

l'existence de structures de banque interne et le recours à des centrales de paiement. La difficulté la plus importante réside alors dans la définition d'un processus métier qui permettra la meilleure intégration des traitements.

La définition de pools de comptes et l'allocation d'intérêts aux membres en fonction de leur contribution au solde global du pool forment le socle de base des banques internes. Concomitamment elles permettent d'initier automatiquement des virements destinés à couvrir les soldes débiteurs des comptes ; les soldes créditeurs pourront être déplacés vers des comptes à plus fort rendement ou mobilisés à des fins de financement, placement ou investissement productif.

Les centrales de paiement assurent le pilotage des flux de paiements relativement à des objectifs de sécurité et de robustesse des traitements mais également de réduction des coûts. L'initiation et le contrôle des paiements, qu'ils soient relatifs aux opérations de trésorerie – ouverture de positions, traitements d'échéances, coupons, appels de marge, virements, paiements pour le compte de – ou aux opérations de masse, pourront être soumis à des règles de ségrégation, validation et signature conformes à la gouvernance de l'entreprise et aux formats et protocoles édictés notamment par SEPA.

Conclusion...

La nouvelle contraction du crédit liée à la crise et l'implémentation de la réglementation Bâle 3 accroissent la tension sur le financement de l'économie et des entreprises ; si la visibilité de l'entreprise sur sa trésorerie présente et future n'est pas un sujet

nouveau, l'évidence est de constater qu'elle appelle néanmoins encore toute l'attention des trésoriers. Cette visibilité est vitale en ce qu'elle conditionne encore plus aujourd'hui que par le passé la performance de l'entreprise, fonction de sa capacité à financer son activité et investir pour bâtir l'avenir. Traquer et débusquer la trésorerie disponible, c'est in fine réduire son coût de financement, améliorer son BFR, réduire son endettement et améliorer sa solvabilité pour s'inscrire dans un cercle vertueux qui permettra la croissance.

Article par Quentin Heslouin

Quentin Heslouin a rejoint IT2 en 2010 pour piloter le développement de l'activité de la société sur la France et les pays francophones. Titulaire d'un DESS en Économétrie et Méthodes Quantitatives de Gestion il débute sa carrière au Service Etudes de la Caisse des Dépôts et propose une modèle original de sélection d'actifs. Il exercera par la suite des responsabilités commerciales au sein de Vermeg et Calypso Technology, éditeurs de solutions pour le back-office titres, l'administration de fonds et la gestion de trésorerie.



peopleinfinance

LE PREMIER RESEAU SOCIAL POUR LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE

Rejoignez + de 10 000 professionnels de la finance

France ▼

LA POSTE DÉCOUVREZ NOS SOLUTIONS ➔

peopleinfinance

Déjà inscrit ? Mot de passe oublié ?

Email

REJOINDRE LE RÉSEAU MAINTENANT !

Nom

Prénom

Email

Mot de passe

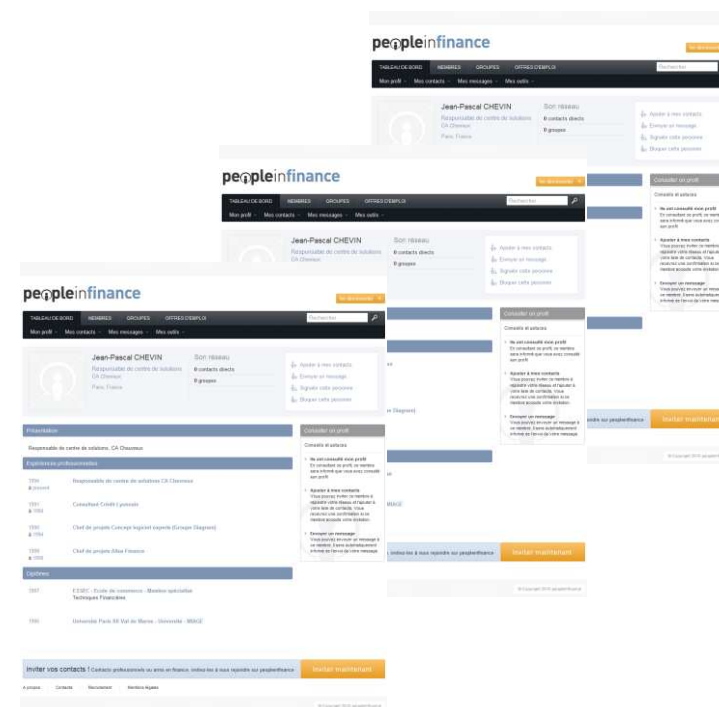
Confirmer

☐ J'ai lu et j'accepte les conditions de service.

Tous les champs sont requis.

A propos | Contacts | Recrutement | Mentions légales

© Copyright 2011 peopleinfinance



www.peopleinfinance.fr

SEPA, les dates butoirs se font attendre : aux entreprises de jouer !



La Banque Centrale Européenne tient un tableau de bord de l'adoption des instruments SEPA dans les différents Etats-membres qui démontre la dispersion persistante de l'avancement de la migration au SEPA selon les Pays. Une étude périodique menée par la Commission auprès d'entreprises souligne dans sa dernière édition le handicap dénoncé par les entreprises résultant du défaut d'information par les banques. Parallèlement, l'EPC (European Payment Council : Conseil européen des paiements) a, fin octobre, critiqué les évolutions envisagées pour la réglementation SEPA comme risquant de perturber les évolutions de la migration.

Tandis que les dénonciations croisées pour identifier les responsables du retard dont souffre la migration attisent les antagonismes, les entreprises s'efforcent de leur côté d'identifier les sources de gains. Le cas de l'Italie, où le SCT (SEPA Credit Transfer : virement SEPA) a décollé mais où les économies sensées en résulter tardent à se concrétiser, est emblématique. Les baisses de coûts attendues restent en effet limitées par la rigidité prix de l'offre de services de paiement. L'industrie bancaire tirera donc encore profit des retards d'adaptation des acteurs économiques, sauf pour ceux-ci à identifier et activer les leviers de compétitivité apportés par le SEPA.

Officiellement démarré le 28 janvier 2008 (également jour de la première parution de la revue Les Nouvelles Dynamiques du Paiement, qu'il nous soit permis de le rappeler ici), le SEPA reste loin des objectifs alors annoncés. Deux indicateurs résument le retard : le SCT représentait 20% des transactions en volume à la rentrée 2011 et le SDD (SEPA Direct Debit, prélèvement SEPA), deux ans après son lancement 0,13% des transactions (750 000 par mois dans tout l'Espace Economique Européen).

De fortes disparités géographiques...

La participation des entreprises est très inégale selon les Pays et les secteurs d'activité. Le dernier rapport publié par la Commission met l'accent sur le fait que 90 % des répondants à son enquête ont fait part de leur intérêt à celle-ci. Cependant nombre

de réponse recueillies reste relativement décevant, puisqu'il n'est que de 358 au total (soit moins qu'en 2009 : 419).

Ce taux de réponse est insuffisant pour fournir une analyse pertinente croisant Pays et secteurs d'activité. Cet échantillon confirme ainsi clairement et de façon significative que si l'intérêt pour le SEPA existe bien dans toute la zone Euro (et au-delà), celui-ci reste très inégal. Les plus forts taux de réponse, révélateurs de l'intérêt des entreprises dans les divers Etats, sont observés en Allemagne, largement en tête, suivie de la Pologne et d'un groupe formé des Pays-Bas, du Danemark et du Royaume-Uni. Quatre pays ferment la marche : la Lituanie, Malte, la Slovaquie et l'Islande. Quant à la France, elle se classe au 18e rang sur 29 pays, entre la Hongrie et la Lettonie...loin derrière la Belgique, le Luxembourg et le Portugal, l'Irlande, la Grèce et l'Espagne).

... et par nature d'entreprises

Autre enseignement, le fort intérêt marqué par les PME de moins de 50 employés, qui représentent plus des 2/3 des réponses. La répartition sectorielle des réponses est aussi très révélatrice. Comme attendu, certains secteurs ont perçu, au moins dans certains Pays, l'intérêt du nouveau contexte : arrive en tête le secteur des activités immobilières (21,5% des réponses), suivi par le grand commerce. Pour ces deux secteurs les paiements de masse, l'optimisation de leur gestion administrative, technique et informatique ainsi que le coût de la

prestation bancaire sont essentiels. Ils devraient donc être logiquement parmi les plus avancés dans la voie d'une réingénierie de leurs process fondée tant sur les nouveaux outils SEPA que sur les possibilités offertes par la DSP. L'entretien automobile et les fournitures pour l'habitat, ou l'industrie manufacturière, paraissent aussi sensibilisées, suivies par les activités sociales ou de services à la personne dans lesquels les paiements multiples et de petits montants sont une source évidente de charges de gestion administrative. Tous ces secteurs ont commencé, dans certains Pays à intégrer le nouveau cadre européen des paiements de façon à générer des économies significatives. Autre constat prévisible : le secteur Electricité-Gaz-Eau ferme la marche (de 2 à 0,6% des réponses), utilisateur massif des anciens dispositifs, il hésite, probablement à tort, à franchir le pas.

De même les secteurs de la santé et du social restent tributaires d'organisations nationales difficile à transformer pour autoriser la concrétisation de gains significatifs. Ainsi, en France, la Carte Vitale pourrait-elle – comme le Minitel en son temps – passer du statut d'icône moderne à celui d'obstacle au progrès. Enfin l'hôtellerie-restauration plafonne à 3 % et n'entrera peut-être dans la logique SEPA que grâce au développement de véritables services à valeur ajoutée adaptés à ce secteur d'activité.

Yves BONNEMAIN
Consultant CANTON-Consulting

Egalement traités dans le dossier «Sepa, les dates butoirs se font attendre, aux entreprises de jouer» du numéro n°77 de la revue NDP-Les Nouvelles Dynamiques du Paiement (MD) :

- SEPA lent : l'EPC critique vis à vis de l'UE
- Passage au SEPA, le cas de l'Italie
- Du point de vue des entreprises : flous et incertitudes sur les gains en jeu

Experts Services de Paiement
Le cabinet CANTON-Consulting, experts en Nouvelles dynamiques du paiement, est à votre disposition pour optimiser vos solutions de paiement

Experts Services de Paiement :
experts du cabinet Canton Consulting, le think tank des nouvelles dynamiques du paiement

Canton Consulting
9-11, Av FD Roosevelt,
75008 Paris
www.cantonconsulting.fr

La trésorerie d'entreprise permet-elle d'accéder à la Direction financière ? Un rêve ou une réalité ?



Richard Cordero

Entre les 1er et 17 juillet 2011, l'AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise) et Robert Half International France, leader du recrutement temporaire et permanent spécialisé, ont interrogé des trésoriers d'entreprise à l'aide d'une web consultation. 202 questionnaires ont permis à l'AFTE et Robert Half de mieux cerner le profil du trésorier d'entreprise en 2011, d'identifier ses activités et compétences, de connaître son niveau de rémunération et surtout de se pencher sur son avenir.

Comme lors des enquêtes précédentes, il semblerait que les trésoriers d'entreprise aimeraient évoluer vers un poste de Direction financière. Sur les 51% des trésoriers interrogés qui pensent rester en entreprise, 67,8% d'entre eux émettent ce souhait.



Fabrice Coudray

Pour savoir si cette évolution est de l'ordre du rêve ou de la réalité, nous avons interrogé Richard Cordero, Délégué général de l'AFTE et Fabrice Coudray, Director de Robert Half.

Quelle est l'image du trésorier dans son entreprise ?

Richard Cordero : 68% des trésoriers pensent qu'elle est bonne. C'est une excellente nouvelle pour la profession. Il y a quelques années, le commun des mortels ignorait tout du trésorier – c'était une profession peu exposée voire confidentielle pour la grande majorité des salariés de l'entreprise, exception faite, bien entendu, des dirigeants. Au pire, certains collaborateurs en avaient même une image négative : contrairement aux idées reçues de l'époque, le trésorier n'est pas celui qui dit toujours non aux investissements ! Les crises ont eu cela de bon de révéler la vraie nature du trésorier. C'est celui

qui gère le bien le plus précieux de l'entreprise – le cash – et qui donc peut agir directement pour l'aider à surmonter une crise économique. Les dirigeants ont pleinement conscience de l'importance du rôle du trésorier qui désormais participe à une instance de gouvernance (60% des trésoriers interrogés). Le trésorier, plus exposé aux différents publics (en interne comme en externe), a vraiment conquis ses lettres de noblesse !

Fabrice Coudray : sur le marché de l'emploi, nous avons également vu les candidats-trésoriers évoluer. Ils sont beaucoup plus ouverts sur le monde de l'entreprise et son environnement extérieur. Ce ne sont pas seulement des techniciens. Nombre d'entre eux gèrent aussi une équipe plus ou moins élargie (50% gèrent 1 à 5 collaborateurs, 29,3% plus de 6 – 41,6% exercent une autorité fonctionnelle sur 1 à 5 collaborateurs, 45,1% sur plus de 6). Ils cultivent leur employabilité en multipliant les expériences (plus de 45% d'entre eux ont eu plus de 4 employeurs différents). Du côté des entreprises, les attentes à leur égard ont aussi évolué. Cette fonction, auparavant très cloisonnée, s'est fortement rapprochée de la direction financière. Le trésorier est devenu l'un des piliers de l'organisation financière de l'entreprise. Proche de l'activité, on lui demande d'être capable d'anticiper très rapidement les besoins de trésorerie. Le trésorier n'est plus du tout un exécutant ! Outre une technicité forte (outils et produits financiers), on attend aussi du trésorier un talent de communicant et de négociateur aussi bien en interne qu'auprès de ses contacts extérieurs, en particulier les banques.

Vers quel secteur d'activité les trésoriers souhaitent évoluer ?

Richard Cordero : 51% des répondants souhaitent rester en entreprise. 3% pensent évoluer vers la banque, ce qui peut être logique dans une carrière compte tenu des rapports étroits avec ce secteur. En revanche, 35% ne se projettent pas dans l'avenir.

Fabrice Coudray : je remarque que 5% (et même 8% pour ceux d'entre eux qui ne souhaitent pas rester en entreprise) désirent se tourner vers le management de transition et 3% (5% pour ceux qui souhaitent évoluer hors de l'entreprise) vers l'audit/le conseil. Dans la tranche supérieure à 15 ans d'ancienneté dans le métier de trésorier, ces deux évolutions sont les plus citées. En effet, dans ces deux secteurs, ce sont les profils les plus expérimentés qui sont les plus recherchés. En cela, on peut dire que ces choix répondent aux attentes du marché.

Comment expliquez-vous que 67,8% des trésoriers, qui souhaitent rester en entreprise, se voient évoluer vers la direction financière ?

Richard Cordero : enquête après enquête, ce résultat se confirme. Au sein de l'AFTE, nous travaillons sur les compétences des trésoriers. Ce travail nous amène à penser après une analyse approfondie que les trésoriers possèdent une large palette de connaissances, de qualités aussi bien techniques que relationnelles, relativement proches de celle des directeurs financiers. L'évolution de leurs fonctions, au fil des ans, notamment durant les crises ou en sortie de crise,

me permet d'affirmer que les trésoriers ont très largement étoffé leurs compétences, leur influence (dans l'entreprise et vers les publics externes de l'entreprise). Ils sont aussi beaucoup plus « visibles » maintenant. Ce souhait ne me semble donc pas complètement utopique.

Fabrice Coudray : dans la réalité du marché de l'emploi, nous ne constatons pas encore une évolution profonde. Autant le contrôle de gestion est identifié comme un vivier potentiel pour repérer les directeurs financiers de demain, autant les passerelles de la trésorerie vers la direction financière ne sont pas aussi clairement entrées dans les esprits. Je reste cependant très optimiste car ce type d'évolution est fort longue : changer les esprits prend du temps ! Des actions comme celles menées par l'AFTE pour faire connaître et valoriser un métier sont essentielles. Il faut laisser le temps au temps. Je remarque que, dans la tranche dont l'expérience dans le métier de la trésorerie est supérieure à 10 ans, l'évolution souhaitée est la communication financière/les relations Investisseurs. Ce choix correspond à une réalité du marché de l'emploi dans la finance, même si il y a peu d'élus. Il me semble que depuis un bon nombre d'années, les possibilités d'évolution offertes au trésorier sont beaucoup plus ouvertes.

Richard Cordero : j'ajouterais que le trésorier étoffe son rôle. Il est vraiment au cœur de problématiques de l'entreprise. D'ici à 5 ans, ce sont les systèmes d'information (78,8%), la dématérialisation des flux (61,1%), les nouvelles réglementations (Bâle III pour 55,6%), qui vont le plus fai-

re évoluer ce métier. Les trésoriers pourraient donc bien être les directeurs financiers de demain ! Laissons le marché juger.

Le profil du trésorier d'entreprise en 2011

- Le trésorier d'entreprise est un homme (73%), âgé en moyenne de 42 ans (42,4 ans).
- De formation universitaire (56,5% en 2011 versus 51,6% en 2006), il maîtrise l'anglais (81,7%).
- Il travaille dans une entreprise réalisant plus d'un milliard d'euros de CA (60%), cotée en Bourse (42%), du secteur industriel (44%). Il exerce son activité dans la région Ile-de-France (66%). Son périmètre de gestion est supérieur à un milliard d'euros (51%).
- Doté de responsabilités Groupe (83,8%), il participe à une instance de gouvernance (60%).
- Au cours des 12 derniers mois, il a étoffé son équipe (61,9% ont procédé à une ou des embauches)
- Il a exercé une activité autre que la trésorerie (85%) et bénéficie d'une expérience de 10 ans et plus dans son métier (59,4%), après avoir travaillé pour 2 à 5 employeurs différents (80%).
- Sa rémunération moyenne est de 83 K€, avec une part variable supérieure à 10% (57%). Il bénéficie d'avantages en nature (85%).

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

La visibilité des flux de trésorerie compromise par une finance confuse

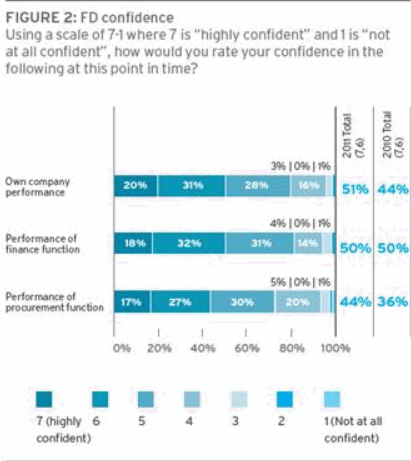
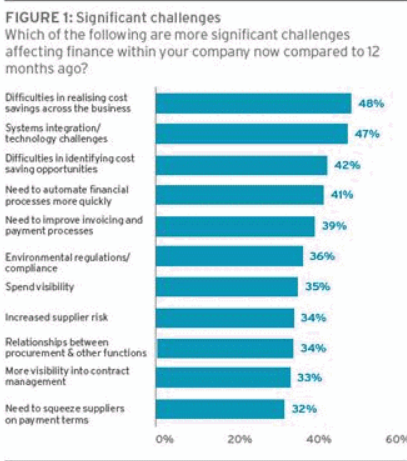
L'interdépendance accrue des systèmes financiers soulève des inquiétudes sur la visibilité des flux de trésorerie. L'interconnexion des systèmes financiers est de plus en plus grande au sein des entreprises et à l'échelle mondiale. Par l'effet de réseau ainsi créé, tout changement apporté à l'un de ces systèmes a nécessairement des répercussions à plus grande échelle. D'après un rapport publié par Basware, un tel renforcement de l'interdépendance porte atteinte à la visibilité des flux de trésorerie et nuit à la confiance des acteurs financiers.

Le rapport 2011 « Cost of Control – Fuzzy Finance », troisième édition du rapport annuel commandé par Basware, donne un aperçu des opinions et des priorités de plus de 550 dirigeants financiers du monde entier, dont la France. Ce rapport compare les tendances actuelles avec celles exprimées dans les rapports « Cost of Control » 2010 et 2009, afin de mesurer la confiance des dirigeants financiers et d'évaluer les objectifs stratégiques qu'ils se sont fixés.

L'inquiétude entourant la visibilité des flux de trésorerie est au cœur du rapport. Cette peur résulte en grande partie de l'interdépendance accrue des systèmes financiers au sein des entreprises et à l'échelle mondiale. Le problème purement technique de « dialogue » entre des systèmes disparates a laissé place à un enchaînement visiblement infini de flux d'activité complexes et interdépendants. L'« effet de réseau » qui en découle affecte l'efficacité opérationnelle des organisations, laquelle se trouve encore compliquée par les interactions

avec des systèmes externes tout aussi interdépendants. Par conséquent, 71 % des directeurs financiers mondiaux s'inquiètent du fait qu'une plus grande dépendance entre les différents systèmes financiers entraîne des difficultés en matière de visibilité des flux de trésorerie, contre 82% en France.

Outre cette interdépendance accrue, 59 % des personnes interrogées (70 % en France) pensent que certaines décisions visant à améliorer les opérations financières ont été prises dans leur société sans une bonne compréhension des conséquences engendrées sur la visibilité des flux de trésorerie. Cette inquiétude est renforcée par les déclarations des dirigeants financiers : pour 48 % d'entre eux (58 % en France), les économies de coût sont le plus grand défi auquel ils se trouvent confrontés. Un objectif qui prend de plus en plus d'importance en regard des rapports « Cost of Control » 2010 et 2009 (39 % des dirigeants financiers y étaient sensibles en 2010 et 31 % en 2009). 47 % des personnes interrogées (60 % en France), soit une augmentation de 10 % depuis 2010, réclament une prise de conscience des effets de l'interdépendance des systèmes financiers sur la visibilité des flux de trésorerie. Pour elles, l'intégration des différents systèmes et le progrès technologique en la matière arrivent en deuxième place dans le classement des priorités.



Avec les défis constants de réduction de coûts sans cesse présents dans l'esprit des dirigeants financiers, il est intéressant d'évaluer le niveau de confiance économique au sein de ce groupe. La confiance globale dans l'économie régionale et mondiale augmente depuis 2009, à raison de 18 % chaque année. La confiance des dirigeants financiers dans les performances de leur société a quant à elle modérément augmenté (+ 7 %), tandis que la confiance dans la performance de la fonction finance reste inchangée.

Esa Tihilä, CEO de Basware commente : « Le climat de ces dernières années a incité les entreprises à revoir en profondeur leurs stratégies pour répondre à

la nécessité d'identifier de potentielles économies de coût. La visibilité des flux de trésorerie en temps réel est cruciale pour atteindre cet objectif et les dirigeants financiers doivent avoir une vision holistique de la finance pour réaliser ces économies. L'interdépendance accrue des systèmes financiers au sein des entreprises et dans le monde entier brouille la finance et nuit à la confiance que portent les acteurs financiers sur la capacité de visualiser les flux de trésorerie en temps réel. »

Si l'on observe plus en détail les composantes des systèmes financiers, il apparaît que les comptes fournisseurs sont les plus à même de fournir une vision exacte des flux de trésorerie d'une entreprise. 62 % des personnes interrogées (contre 66 % en France) considèrent qu'une mauvaise gestion des comptes fournisseurs compromet cette visibilité, et 64 % (contre 76 % en France) pensent que les comptes fournisseurs ont un impact plus immédiat sur d'autres composantes de l'entreprise, en raison du taux d'intégration plus élevé entre les différents systèmes.

FIGURE 6: Accounts payable function (agree/strongly agree)
The accounts payable function today has a more immediate impact on other parts of the business due to higher levels of integration between systems

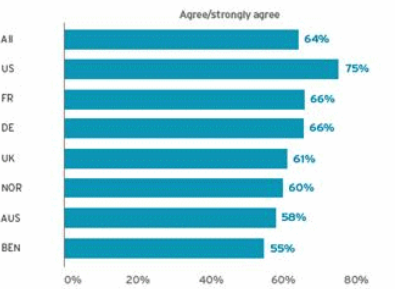
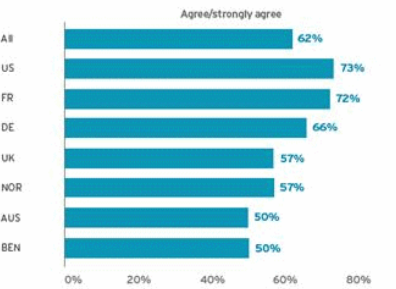


FIGURE 7: Cash visibility being compromised (agree/strongly agree)
Greater levels of e-invoicing and payment automation would improve cash flow visibility for our organisation



L'automatisation de certaines fonctions, comme les comptes fournisseurs et la facturation électronique, sont particulièrement utiles aux dirigeants financiers pour accéder en temps réel à des informations détaillées sur les flux de trésorerie de l'entreprise. L'investissement dans des technologies de facturation électronique en vue d'augmenter la productivité se classe en tête des activités à entreprendre : 52 % des entreprises (62 % en France) se disent aujourd'hui plus prêtes à s'y atteler qu'il y a 12 mois. En deuxième position, on trouve la réduction de la période de recouvrement des paiements clients (49 % dans le monde, 52 % en France) et l'assouplissement des conditions de paiement pour les fournisseurs (44 % dans le monde, 56 % en France).

Esa Tihilä, de Basware ajoute : « L'automatisation des processus manuels est d'autant plus essentielle que les systèmes financiers sont de plus en plus dépendants les uns des autres et de l'information diffusée par d'autres composantes de l'entreprise. Les entreprises reconnaissent la valeur ajoutée tangible

que l'automatisation peut apporter à une organisation, au-delà même des moyens évidents permettant de recueillir de la trésorerie, tels que l'allongement des délais de paiements des fournisseurs et la réduction des conditions de paiement des clients. L'interdépendance accrue des systèmes financiers signifie qu'aucun élément du processus financier ne peut être isolé des autres, un changement à une extrémité du spectre ayant nécessairement un impact sur l'autre extrémité. Dès lors, les dirigeants financiers doivent disposer d'une bonne visibilité sur les flux de trésorerie de leur entreprise et d'une compréhension globale de l'interrelation qui lie ces différents réseaux pour que les modifications apportées ne soient pas délétères ».

À propos de l'étude
L'étude Cost of Control menée par Basware rassemble les informations fournies par 550 directeurs financiers interrogés aux États-Unis (100 entretiens), au Royaume-Uni (100), en Scandinavie (100), en Allemagne (100), en Australie (50), au Benelux (50) et en France (50). Les personnes interrogées appartiennent à des entreprises d'au moins 1 000 employés et ont répondu, au nom de leur société, à des questions portant sur le processus décisionnaire et la gestion du budget au sein de leur entreprise. Les personnes ont été interrogées par téléphone et ont participé à un sondage en ligne.

Retrouvez ci-dessous la version complète du rapport « Cost of Control Fuzzy Finance 2011 » : <http://www.cfo-news.com/attachment/311500/>

Par Laurent Leloup - Finyear

La proximité entre la France et l'Allemagne se traduit-elle en termes de transactions ?

Selon l'étude de PwC sur le marché des fusions-acquisitions franco-allemandes entre 1999 et 2010, le marché français des transactions est plus important que le marché allemand en volume, mais pas en valeur. Si les transactions transfrontalières de l'Allemagne vers la France sont plus nombreuses que les transactions de la France vers l'Allemagne, on constate une dynamique inversée depuis 2009, qui se confirme en 2011 : les investisseurs français ont repris plus d'entreprises allemandes au cours des 11 premiers mois de l'année 2011, avec 24 acquisitions de sociétés allemandes contre 20 acquisitions de sociétés françaises par des investisseurs allemands sur la même période.

1999-2010 : le marché français des fusions-acquisitions plus important que le marché allemand en volume, moins en valeur

Avec 23 838 transactions en France contre 17 963 en Allemagne entre 1999 et 2010, le marché français des fusions-acquisitions est plus dynamique que le marché allemand en nombre de transactions. La seule exception est l'année 1999, année du boom de la nouvelle économie, au cours de laquelle l'Allemagne dépasse fortement la France.

En revanche, sur cette période, la valeur moyenne des transactions est supérieure en Allemagne, à l'exception de 2004.

La forte augmentation de 2000 est principalement due à l'acquisition de Mannesmann par Vodafone pour un montant de 181 milliards d'euros.

Source : Zephyr

* Nombre de transactions impliquant une entreprise cible française ou allemande, respectivement

** Valeurs moyennes calculées sur la base des transactions dont le prix a été communiqué

Un rapport France-Allemagne dans les transactions transfrontalières qui s'inverse depuis 2009

Les transactions transfrontalières représentent 30% du nombre total de transactions en Allemagne, contre 22% en France. « Le marché français est traditionnellement marqué par une certaine forme de protectionnisme vis-à-vis des investisseurs internationaux. On peut citer à titre d'exemple la tentative d'acquisition en 2006 par l'italien Enel du français Suez. » souligne Olivier Lorang, Directeur, PwC, Responsable du German Business Group Transactions.

En moyenne, de 2000 à 2010, le nombre d'entreprises françaises reprises par des investisseurs allemands est

de 15% supérieur au nombre d'entreprises allemandes reprises par des investisseurs français. Ainsi, sur cette période, les investisseurs allemands ont acquis 37 sociétés françaises en moyenne par an, tandis que les investisseurs français ont acquis en moyenne 32 sociétés allemandes. Mais en 2009, la tendance s'inverse, et est confirmée par les chiffres 2011 puisque, de janvier à novembre 2011, les investisseurs français ont repris 24 entreprises allemandes, contre 20 acquisitions de sociétés françaises par des investisseurs allemands.

« Les transactions franco-allemandes concernent en particulier les secteurs des produits industriels, de l'aéronautique & défense, de l'automobile, du transport et logistique. Cela s'explique notamment par la force des PME allemandes dans ces domaines. », souligne Olivier Lorang.

L'Allemagne s'ouvre progressivement aux fonds d'investissement

Le marché français des opérations de capital-investissement (regroupant les opérations de LBO, de capital risque et de capital développement) est plus dynamique qu'en Allemagne, le nombre d'opérations en France étant supérieur de 54 % sur la période 1999-2010.

Sur cette même période, la part des fonds de capital-investissement français intervenant sur le marché alle-

mand est plus importante que celle des fonds allemands intervenant sur le marché français, comme l'indiquent les graphiques ci-contre.

Olivier Lorang explique : « En raison de leur diversité et de leur nombre, de leur savoir faire et de leurs moyens, les fonds d'investissement établis en France jouent un rôle important sur le marché des fusions-acquisitions en France et, dans une certaine mesure, dans quelques pays voisins. »

Si les industriels allemands, notamment les patrons de PME familiales, sont culturellement et historiquement plus enclins à transmettre ou céder leur entreprise à des industriels plutôt qu'à des financiers, on constate que le marché allemand s'est ouvert ces dernières années aux fonds d'investissements. Les investisseurs financiers internationaux considèrent que l'Allemagne est un pays attractif pour les années à venir.

Le Top 5 des transactions transfrontalières

La valeur cumulée des 5 premières transactions réalisées par des acheteurs français sur des cibles allemandes s'élève à 101 milliards d'euros, contre 66 milliards d'euros pour les 5 premières transactions dans le sens inverse.

«Au sein du German Business Group, nous accompagnons au quotidien les entreprises françaises et alleman-

des lors de leurs opérations de fusions-acquisitions transfrontalières ; nous constatons que ces opérations sont marquées par de nombreux défis culturels, économiques et sociaux dont la compréhension est nécessaire à la réussite de toute opération», conclut Olivier Lorang, Directeur, PwC, Responsable du German Business Group Transactions.

L'étude est disponible sur le site www.pwc.fr

A propos de PwC

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

Plus de 169 000 personnes dans 158 pays à travers le réseau PwC partagent idées, expertises et perspectives innovantes au bénéfice de leurs clients et partenaires.

Les entités françaises membres de PwC rassemblent 4 000 personnes dans 25 bureaux.

Rendez-vous sur www.pwc.fr

« PwC » fait référence au réseau PwC et/ou à une ou plusieurs de ses entités membres, dont chacune constitue une entité juridique distincte. Pour plus d'information, rendez-vous sur le site www.pwc.com/structure

Croître ou disparaître



Gérer et accélérer sa croissance est une donnée clé pour l'ensemble des entrepreneurs. En effet, une entreprise grandit ou meurt. La perte naturelle de clients doit être compensée par anticipation. Pour mener à bien cette mission, les opérations de croissance externe se positionnent comme un formidable levier.

Pourquoi opter pour la croissance externe ?

Ces opérations permettent de s'appuyer sur un existant et de déployer des stratégies génératrices de croissance très rapides. Opter pour la croissance externe permet en effet d'accéder à de nouveaux marchés

et d'être immédiatement référencé auprès de nouveaux comptes. C'est un point clé, dans le contexte actuel où les services achats réduisent chaque année leur nombre de fournisseurs. De plus, les opérations de croissance externe permettent d'atteindre plus rapidement une taille critique, gage de pérennité et de volume pour les clients, facilitant du coup l'accès ou le maintien des référencements chez les grands comptes.

Enfin, l'obtention d'un financement par les banques est relativement facile, si les remontées de dividendes de la cible peuvent financer le remboursement du crédit, car les banques vont nanter la cible et avoir ainsi une certaine sécurité. Au contraire, une demande de financement pour recruter des commerciaux, dans un objectif de croissance organique, est moins rassurante pour les banques. Elles n'ont aucune garantie que l'investissement va générer suffisamment de revenus pour rembourser le crédit.

Rigueur et préparation minutieuse sont les clés de la réussite du projet

Un travail de fond est indispensable pour transformer son projet en un succès opérationnel.

Pour commencer, il s'agit d'identifier des cibles. C'est chronophage et très difficile de prospecter soi-même des sociétés, en leur demandant si elles pourraient être intéressées pour être

achetées. Les cabinets spécialisés en fusions-acquisitions, appelés aussi M&A, proposent des cibles préalablement qualifiées : ils ont constitué un teaser de présentation assez complet et, surtout, ils ont validé que l'actuel propriétaire est réellement dans une phase de cession et lui ont expliqué comment se calculait le prix. Le coût est certes élevé (2 à 6% du montant de la transaction), mais il est justifié par le gain de temps et la réelle possibilité de conclure rapidement.

Soit les cabinets vous proposent les différentes cibles sur lesquelles ils possèdent un mandat vendeur, soit vous établissez un mandat acheteur avec l'un d'entre eux. Cette dernière solution implique de verser un montant forfaitaire initial pour lancer les recherches, sans aucune garantie de résultat, et l'opération peut prendre très longtemps. Par contre, vous aurez l'avantage, à priori, de ne pas être en concurrence avec une dizaine d'autres acquéreurs.

L'entrepreneur doit ensuite analyser l'intérêt des cibles au regard de sa stratégie de développement.

Nous entrons ensuite dans une phase de négociation complexe, où le facteur « humain » est important. En effet, la vente de son entreprise est une étape souvent unique dans la vie du cédant et ne revêt pas qu'une simple dimension économique. Elle représente la valorisation de toute une vie de travail et elle définit son futur train de vie pour de nombreuses an-

nées. Sans prendre en compte toutes ces données, difficiles à intégrer dans une discussion rationnelle, l'opération peut échouer.

Le dirigeant, en général très attaché à ses salariés, souhaite aussi leur annoncer son départ comme un nouveau démarrage, sur une aventure encore plus belle, plutôt qu'un simple abandon de sa part. Il est donc important de prendre le temps d'expliquer au cédant que le nouveau groupe constitué apportera une plus-value à ses salariés.

Mais ce n'est pas tout... La concurrence d'autres acquéreurs intervient fréquemment dans ces phases de négociation. Il est rare d'être le seul prétendant, surtout sur des dossiers à forte valeur ajoutée ! Pour autant, ne vous laissez pas entraîner dans une course au plus offrant, de type vente aux enchères. Celariusquerait de rendre l'opération beaucoup moins intéressante d'un point de vue financier, si la cible est survalorisée.

Vient ensuite l'étape de la lettre d'intention qui demande souvent de nombreux aller-retour avant d'être validée par le vendeur et l'acquéreur. En effet, elle définit le prix de cession, le montant de l'earn-out avec son mode de calcul et la date de réalisation, les montants des garanties d'actif et de passif, l'accompagnement des anciens dirigeants, etc...

Une fois ces premières étapes terminées, vous êtes normalement en

exclusivité et différents audits sont lancés (comptables et juridiques principalement).

L'ultime étape est la négociation de l'acte de cession, qui peut être plus ou moins complexe, notamment si la cession n'est réalisée que partiellement. Il faut en effet, à ce moment-là, se mettre aussi d'accord sur un pacte d'associé.

Le financement, qui est un autre plan à aborder, sera traité dans un prochain point de vue.

Attention aux risques liés à ce type d'opérations

Des risques potentiels, financiers et humains, doivent également être identifiés. Les plus fréquents sont les vices cachés, les accords verbaux entre l'ancien management et ses équipes (augmentations, formations, etc), des départs de collaborateurs déjà actés et non annoncés, les départs suite à l'intégration si elle n'est pas bien menée, la perte de clients ou de salariés attachés à l'ancien dirigeant, etc... Ces différents éléments, en réduisant l'effectif de la cible et en diminuant sa rentabilité, influencent directement la valeur de votre acquisition et impactent le cycle normal d'amortissement de l'opération réalisée. Sans vouloir faire peur, il faut avoir conscience que l'on peut perdre 50% de la valeur d'une acquisition en 1 an. L'acquéreur peut ainsi mettre en péril sa propre entreprise s'il n'a pas

la trésorerie pour encaisser un coup aussi dur.

Le risque peut être réduit en prévoyant de consacrer du temps sur la rencontre des clients, ainsi que sur l'aspect managérial et humain. Une cession est souvent perçue comme un traumatisme par les salariés. Une communication interne soutenue doit être déployée pour les rassurer en leur expliquant en quoi l'opération réalisée va leur permettre d'optimiser leurs conditions de travail et d'accéder à de nouvelles opportunités.

Une fois les doutes levés et les équipes motivées, il est alors possible de lancer des actions génératrices de croissance organique, en apportant à la cible tous les process ayant fait le succès de l'acquéreur.

La mutualisation des clients existants avec ceux de la cible doit aussi permettre de créer de la croissance et ainsi augmenter la valeur de chacune des deux entreprises.

En respectant ces différentes étapes, l'entrepreneur pourra accroître les possibilités du nouvel ensemble, le rendre cohérent, s'entourer de collaborateurs performants et répondre toujours mieux aux besoins des clients...

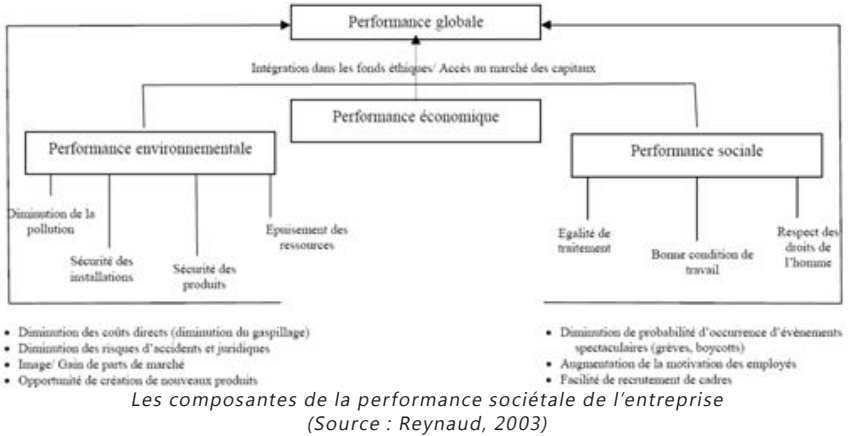
Pascal LEBLANC, Président d'EOLAN

De la Performance Sociale (PSE) à la Performance Globale de l'Entreprise (PGE)

2ème partie et fin du texte « *Performance RH et RSE* »
publié dans *Finyear 08*, par Mohamed Semmaa.



prises (PGE) se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).



En combinant les différentes dimensions de la PGE, un certain nombre d'outils de mesure ont été proposés (cf tableau page 39)

La conception de la performance selon une approche globale (environnementale, sociale et financière) consiste à rendre opérationnel le concept du développement durable, grâce à l'utilisation des indicateurs de mesure de nature financière (tableaux de bord, ratios, etc.) et socio-environnementale (normes, codes, etc.).

Cette approche permet à l'entreprise d'améliorer sa performance à un niveau plus important que celle obtenue par des mesures purement financières ou étroitement sociétale.

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

Dans un souci de clarification, de nombreuses propositions ont été faites pour faire converger les deux logiques financière et sociétale (en abrégé « socio-financière »). Il s'agit alors de combiner entre mesures financières et vision sociétale dans l'appréciation de la performance.

C'est dans ce cadre que le concept de « performance globale » prend toute sa légitimité. Elle est perçue comme « comme une visée (ou un but) multi-dimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (Marcel Lepetit, 1997) (5).

Cette performance globale des entre-

Dimensions du développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité Environnementale	La comptabilité environnementale est un système qui permet de répertorier, d'organiser, de gérer et de fournir des données et des informations sur l'environnement, en unités physiques ou monétaires.
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
	Norme ISO 14000	L'ISO 14 000 traite en premier chef du « management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour minimiser les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence sa performance environnementale (cela contribue à la protection et à la stabilité de l'environnement).
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique.
	Bilan social	données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).
	Norme ISO 26000	L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts des ses décisions et activités et en rendre compte.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Inspiré de : Dohou A et al., « mesure de la performance globale de l'entreprise »

Le durable, une affaire rentable !

Ce constat ressort d'une étude réalisée par le cabinet de conseil Kurt Salmon.



L'étude menée auprès plus de 100 entreprises belges et multinationales actives dans 7 secteurs différents vise à comprendre pourquoi et comment les entreprises s'engagent dans le développement durable.

On parle beaucoup de green washing ou marketing vert. Au-delà de l'image que les entreprises veulent donner de leurs activités et de leurs produits, nous avons voulu voir lesquelles se transforment réellement. L'étude nous a également permis de mettre en évidence ce qui différencie les entreprises qui ont réussi à rendre leurs initiatives rentables.

Sur l'ensemble des répondants, parmi lesquels 13 entreprises du BEL20, trois quarts ont développé des initiatives environnementales, soit au travers d'une stratégie intégrée (34%), soit sous forme de lignes directrices (41%). Le reste, soit un quart des entreprises interrogées, n'ont pas pris

de mesure en la matière.

Interrogées sur leurs motivations, les entreprises expriment un changement récent dans la manière dont elles évoluent vers un développement durable. Alors qu'elles percevaient la question de l'environnement comme une contrainte négative dans le passé, beaucoup y voient aujourd'hui une opportunité positive pour leurs activités commerciales.

Les entreprises abordent maintenant le développement durable pour quatre motifs principaux : améliorer leur image de marque, augmenter leurs revenus (généralement au travers de la différenciation de leurs produits et services), limiter leurs risques (de réputation, de réglementation, etc.) et réduire les coûts (efficacité énergétique, gestion des déchets, etc.).



Les actions et mesures concrètes prises par les entreprises consistent tant à travailler sur les activités core, que sur les activités support. Bien souvent, elles ont un impact réel signifi-

catif sur la bottom line.

Pour la plupart, l'efficacité des processus opérationnels passe par la gestion optimum des déchets en début, milieu et fin de chaîne (78% des répondants), la réduction des consommations énergétiques et pour 58% par l'optimisation des produits et services (généralement précédé d'une analyse de cycle de vie de ces derniers).

Au niveau des activités supports, il s'agit le plus souvent de l'optimisation du parc de véhicules (68% des répondants), l'achat ou la production d'énergie dite « propre » (respectivement 63% et 41%), l'utilisation de technologies vertes (59% des répondants) ou encore une amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments (46% des répondants).

Dans 54% des cas, les entreprises remontent également en amont dans la chaîne de valeur pour travailler conjointement avec leurs fournisseurs afin de limiter l'impact des produits.

Cette démarche de « Green Procurement » consiste dans la plupart des cas à intégrer des critères de développement durable dans les décisions d'achats et cahiers des charges.

Finalement, il est à noter que près de la moitié des entreprises interrogées ont réalisé une analyse de leur empreinte carbone, leur permettant d'identifier les impacts les plus importants de leurs activités. Le développement durable peut être source de création de valeur, que cela soit tangible ou intangible. L'étude révèle que les leaders environnementaux sont ceux qui génèrent une valeur réelle de leurs investissements en développement durable.

L'approche suivie par ces entreprises présente un certain nombre de similitudes

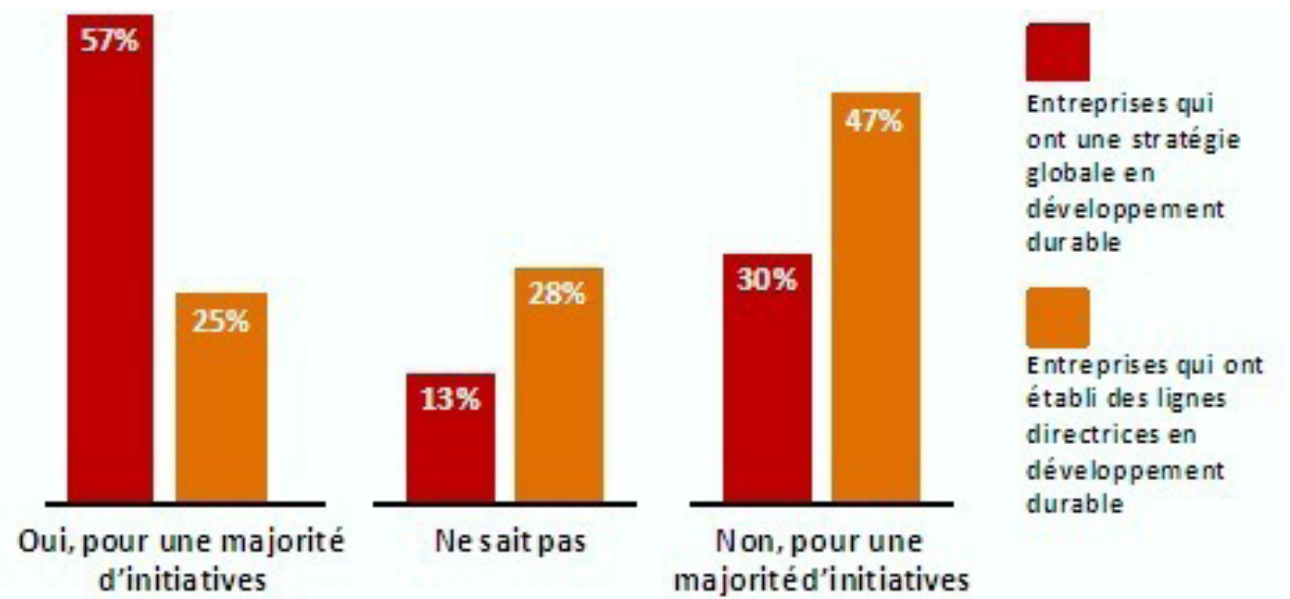
Premièrement, comme l'indique le graphique, les entreprises qui ont intégré de manière complète une stratégie développement durable dans leurs activités sont plus susceptibles de générer une valeur réelle de leurs initiatives.

Deuxièmement, les leaders environnementaux sont généralement innovateurs et lancent rapidement des initiatives en vue de développer et maintenir un avantage concurrentiel. Ensuite, ils fixent des objectifs clairs,

soutenus par le top management, et impliquent presque tout le monde à chaque niveau de l'entreprise.

Enfin, ils libèrent les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs et élargissent leur processus d'évaluation d'investissement afin de prendre en compte tous les aspects liés aux retours des initiatives. L'analyse classique coûts-bénéfices a été élargie avec l'impact potentiel sur la mitigation des risques et l'image de marque.

Thomas Jeukens
Consultant
Kurt Salmon Belgique



Source : Kurt Salmon

Les cinq meilleures raisons d'automatiser les processus de comptabilité fournisseurs

Par Allen Carney, Vice-Président Marketing Produits chez Kofax

80 % de l'activité d'une comptabilité fournisseurs est consacrée au traitement des factures. Cependant, bien que 99,99 % des factures sont conçues de manière électronique, la grande majorité d'entre elles est traitée manuellement en saisissant les informations issues des factures papier dans un système automatisé afin d'être traitée et payée. Optimiser et automatiser l'ensemble du processus est un défi majeur pour les services financiers, et quand il est mené à bien, ce projet peut améliorer la vitesse globale, l'efficacité, le contrôle et la visibilité des opérations. Voici donc exposées les cinq raisons principales pour automatiser les processus de la comptabilité fournisseurs et les solutions qui peuvent être déployées.

1. Améliorer la visibilité

La visibilité est un point essentiel dans la plupart des services de Comptabilité Fournisseurs car ils travaillent encore très souvent à partir de support papier. Ce manque de visibilité peut apparaître dès la réception des factures. En général, les factures sont adressées à différents destinataires opérationnels plutôt qu'à un membre de la Comptabilité Fournisseurs. Ce système ne donne pas de visibilité sur les opérations des services opérationnels. Les factures peuvent traîner sur le bureau d'un responsable pendant des jours, si ce n'est des

semaines, ce qui crée des retards et des urgences qui pourraient être évités, notamment les demandes de paiement rapide des responsables de centres de profit souhaitant conserver de bonnes relations avec leurs fournisseurs.

Pour obtenir une visibilité claire et complète sur l'ensemble des flux de la Comptabilité Fournisseurs les entreprises doivent limiter le papier et associer étroitement les processus de Comptabilité Fournisseurs à leur ERP. L'automatisation de la capture de documents et l'intégration des Workflows à l'ERP constituent les pré-requis pour atteindre cet objectif.

2. Booster la productivité

Les services de Comptabilité Fournisseurs sont submergés de papiers, ce qui leur fait perdre du temps sur des tâches de classification, récupération, envoi par télécopie et courrier, de recherche de documents papiers mal rangés, mal classés ou perdus. Si vous ajoutez l'étape qui consiste à saisir les informations des factures papier dans un système financier (étape fastidieuse et sans valeur ajoutée), le coût de gestion du papier représente alors plus de la moitié du coût de traitement d'une facture. Combinée avec de faibles niveaux d'automatisation, cette situation peut complètement gripper la productivité.

La productivité est encore plus freinée par des processus de Comptabilité Fournisseurs souvent trop complexes — trop de systèmes financiers disparates, trop peu de standardi-

sation et trop de contrôles internes manuels. Ajoutez les interruptions résultant des demandes urgentes de vérification, les questions du type "où en est le règlement de ma facture" et les autres problèmes nécessitant une résolution rapide, il n'est alors pas étonnant que la productivité de la Comptabilité Fournisseurs soit mise à mal. La Solution : augmenter la productivité de la Comptabilité Fournisseurs en automatisant les processus de réception, de saisie et d'approbation des factures, réduire la complexité et augmenter la productivité par l'ajout de technologies ne suffit pas à accroître la productivité si l'équipe travaille beaucoup mais de façon inefficace. Il est nécessaire en complément de simplifier le processus.

3. Améliorer la qualité

Quelle que soit votre monnaie, les erreurs de la Comptabilité Fournisseurs sont coûteuses pour la productivité du service ou la réputation de l'entreprise. Il s'agit donc de comprendre où et pourquoi se produisent les erreurs, de les corriger systématiquement et de les éliminer pour améliorer la qualité et réduire les coûts.

La solution courante pour réduire les erreurs de la Comptabilité Fournisseurs consiste à automatiser la réception et la saisie des factures puis à optimiser le nombre d'étapes du processus.

Une démarche qualité doit être accompagnée par des solutions techniques appropriées pour assurer la capture de documents, l'accès en li-

bre-service aux informations, la mesure et le reporting des indicateurs de performance du processus. L'automatisation des Workflows effectue un suivi de chaque étape du processus. Les meilleures solutions techniques intègrent des objectifs d'amélioration d'une démarche qualité et permettent aux responsables financiers de contrôler et d'agir sur les différentes composantes de leur périmètre d'activité : comptabilité, rapports financiers, détection des fraudes et performance de l'entreprise.

4. Renforcer les contrôles internes

Tous les responsables financiers sont conscients des risques de fraude auxquels est exposée leur entreprise. L'étude de Price Waterhouse Coopers Global Economic Crime Survey 2005 (étude 2005 sur le crime économique international) estime que 45% des entreprises à travers le monde sont victimes de fraude. Au delà de la perte de revenus (y compris les coûts pour non-conformité) la fraude engendre des dommages collatéraux tels que la perte de notoriété, la baisse de la motivation du personnel et la dégradation des relations commerciales. Quel que soit le but, la prévention de la fraude ou la conformité à la réglementation, l'utilisation des meilleures pratiques est une manière efficace, pour maîtriser et créer les bases solides d'un environnement de contrôle. Selon The Hackett Group, les meilleures pratiques suivantes sont essentielles pour gérer les risques et garder la maîtrise des coûts : simplification et centralisation des processus, déploiement des technologies, automatisation et contrôles préventifs. Les audits internes et externes sont de puissants moyens pour détecter des fraudes et des fausses déclarations financières, mais pour assister les audits internes et externes de manière adaptée, les entreprises ont besoin d'un système de capture automatique des documents justificatifs (notes de frais, bons de livraisons, Bons de commande etc.) utilisés dans le cadre de leur métier. Les transac-



tions et toute la documentation doivent être accessibles et disponibles aux auditeurs à l'aide d'un portail en libre service, sécurisé, leur permettant d'accéder uniquement aux transactions qui les concernent.

5. Optimiser le bien le plus important de votre entreprise : les liquidités

La fonction essentielle de la Comptabilité Fournisseurs est de régler les factures, mais pour la plupart des entreprises le processus est coûteux et nécessite beaucoup de papier et de temps. Identifier, quantifier et réduire les pertes, puis déterminer comment mieux utiliser ces sommes, est une opportunité considérable d'améliorer les résultats de l'entreprise. Les meilleures pratiques de Workflow garantissent des processus simples et standardisés dans lesquels les documents sont mis en ligne dès leur arrivée (avec un système de capture adapté pour les gros volumes de do-

cuments), puis intégrés à l'ERP (pour éviter la duplication des données) et sont ensuite distribués à tous les participants d'un processus métier, même ceux qui ne sont pas utilisateurs de l'ERP.

Le Workflow permet des contrôles internes renforcés, une qualité améliorée avec la réduction considérable des erreurs entraînant des pertes d'argent (paiements dupliqués, dépassements de paiement) et des paiements frauduleux; il permet également de bénéficier des remises pour paiement rapide ou comptant.

Par ailleurs, un tracé d'audit exhaustif permet de simplifier les audits et la résolution de litige; le processus réduit le temps de traitement de chaque tâche, permettant aux factures d'être approuvées rapidement. Les litiges de paiement sont plus vite résolus, évitant ainsi les pénalités de retards de paiement.

www.kofax.com/fr

David contre Goliath : soutenir les PME françaises pour faire face aux géants du marché

D'après Colt, les PME européennes se trouvent aujourd'hui, plus que jamais, en position de force face à leurs plus gros concurrents. Elles se doivent toutefois de gérer leur croissance avec précaution.

Au cours de ces dix dernières années, les PME européennes ont affiché des taux de croissance impressionnants. Entre 2002 et 2008, les PME ont été le premier créateur d'emplois en Europe. Selon la Commission européenne, elles ont fait mieux que les grandes entreprises, totalisant 9,4 millions d'emplois créés durant cette période.

Mais avec l'arrivée de la crise financière et économique en 2008, la croissance du secteur des PME s'est arrêtée. Aujourd'hui, alors que l'Europe sort doucement de cette récession, les PME commencent à montrer des signes d'optimisme teinté de prudence. Et le moment semble plus opportun que jamais pour les entreprises plus petites et plus agiles de jouer leurs cartes face aux grands groupes. Bien que les PME ayant survécu à la récession économique aient de bonnes raisons de se réjouir pour l'avenir, elles doivent toutefois rester aux aguets. Selon l'Union européenne, 150 000 entreprises ferment leurs portes chaque année, et ce à cause d'une croissance trop rapide. Ne disposant pas des processus adaptés, les PME risquent de ne pas pouvoir répondre à la hausse de la demande et s'exposent donc à de mauvaises répercussions sur leurs performances, sur la qualité de leurs services et, en définitive, sur leur notoriété. La croissance rapide et forte des ventes ou des commandes de services est l'objectif de toute entreprise. Mais

une expansion trop rapide peut avoir des conséquences néfastes pour les petites entreprises. Le besoin en fonds de roulement doit, par exemple, être surveillé en permanence. Les PME doivent se préparer et mettre en place les systèmes nécessaires pour saisir toutes les opportunités de croissance qui se présentent à elles. Colt présente ici quelques-unes des solutions pouvant permettre aux PME de bien se positionner face aux plus gros acteurs du marché.

Le contexte réglementaire lié à la recherche et à la commande publique devrait être plus favorable aux PME

Le marché des contrats informatiques commence à s'ouvrir aux PME. La Commission Européenne vient en février 2011 de réexaminer le Small Business Act. Cela reflète la volonté de la Commission de reconnaître le rôle essentiel joué par les PME dans l'économie européenne. Son objectif est d'améliorer l'approche générale en matière d'entrepreneuriat, d'ancrer de façon irréversible le principe « Penser aux PME d'abord » tant dans le processus législatif que dans le comportement des administrations, et de promouvoir la croissance des PME en les aidant à surmonter les problèmes qui continuent à entraver leur développement.

Le réexamen du SBA donne une vue d'ensemble des progrès accomplis dans la mise en œuvre du SBA et définit de nouvelles actions destinées à répondre aux défis liés à la crise économique. Entre 2008 et 2010, la Commission et les Etats membres de l'Union européenne ont mis en œu-

vre des actions destinées à alléger la charge administrative, faciliter l'accès des PME aux financements et les aider à accéder à de nouveaux marchés. Bien que la plupart des initiatives prévues par le SBA aient été lancées, l'évaluation de leur mise en œuvre révèle qu'il faut faire plus pour aider les PME. On est encore loin d'une politique active de soutien aux PME, même si le processus semble enclenché.

Et pourtant, il faut soutenir les PME innovantes. Actuellement, les créations d'emploi en PME proviennent presque exclusivement des entreprises innovantes, celles qui déposent des brevets ou investissent beaucoup en recherche et développement. Mais si l'on en croit le Comité Richelieu, les réformes des crédits impôts recherche qui touchent le secteur pourraient freiner cette expansion.

L'innovation, Internet et le cloud computing sont au cœur de la croissance

En dehors des réglementations européennes ou françaises qui pourraient leur être favorables, l'évolution technologique permet aux PME de faire jeu égal avec les grandes entreprises. L'accès au Cloud Computing, à des solutions professionnelles mutualisées, aux applications en mode SaaS... permettent aux PME de disposer des mêmes outils que les entreprises de grande taille.

Selon une récente enquête de McKinsey présentée en mars 2011 par le Ministre de l'Industrie et du Numérique, Eric Besson, Internet contribue à auteur de 3,7% au PIB de la France en 2010; autant que l'énergie. En quinze ans, les entreprises liées à In-

ternet ont créé 700.000 emplois soit un quart des créations d'emploi en France. Et la Toile a pesé un quart de la croissance en 2010. A un rythme de 14% par an, la contribution de l'Internet devrait atteindre 5,5% du PIB en 2015, soit 129 milliards d'euros. Pour que ce chiffre monte à 160 milliards d'euros, les auteurs de l'étude appellent les pouvoirs publics à donner un vigoureux coup de pouce aux entreprises innovantes du secteur. Au rand des pistes suggérées, la commande publique, le financement de la recherche, l'incitation au financement privé...

L'opportunité se présente ainsi clairement aux PME de tirer parti de ces nouvelles évolutions et de leurs qualités fondamentales, à savoir leur spécialisation et leur capacité à innover et à entretenir d'étroites relations avec leurs clients, pour décrocher de nouveaux contrats. Pendant des années, les PME ont dû mener un combat inégal contre les plus grandes entreprises. Les grandes organisations ont pu déployer d'impres-

Néanmoins, pour atteindre leurs objectifs de croissance, elles doivent s'assurer de pouvoir faire face à une hausse de la demande. On a vu beaucoup de petites entreprises prendre



David contre Goliath :
soutenir les PME françaises pour
faire face aux géants du marché

rapidement de l'importance (par exemple, en gagnant de gros contrats ou suite à des activités promotionnelles), mais une croissance trop rapide peut être à double tranchant.

Gestion de la croissance : hautes performances et croissance rapide

Une augmentation très forte de la demande peut rapidement faire vaciller une entreprise. Beaucoup d'entrepreneurs se sont aperçu qu'un élargissement trop important et trop rapide des activités peut mener à l'incapacité d'achever les commandes, à des problèmes de flux de trésorerie, de BFR, à la détérioration des relations avec les clients et à bien d'autres difficultés. Afin d'éviter cela, il est aussi important, pour le succès d'une entreprise, de planifier une croissance potentielle que de gagner de nouveaux contrats, tout comme il est absolument indispensable de disposer des systèmes technologiques appropriés. Comment les PME peuvent-elles relever ce défi?

- 1. Services professionnels : grâce à des systèmes d'information professionnels, les PME ont désormais accès à une puissance IT dont uniquement les grandes entreprises disposaient auparavant, ce qui leur permet d'offrir des services plus fiables et de s'élever au même niveau que celles-ci.
- 2. Engagements de qualité de service : en garantissant des niveaux de service rigoureux de la part de leurs fournisseurs IT, les PME bénéficient de services IT sûrs et fiables à tout moment. Les PME peuvent à leur tour faire valoir

leurs propres garanties de services à leurs clients, quelle que soit leur taille.

- 3. Solutions IT évolutives : il est essentiel, pour une entreprise en pleine croissance, de disposer d'une solution technologique évolutive à même de gérer ses exigences IT. Elle n'encourt ainsi que les dépenses nécessaires à la puissance informatique dont elle a besoin et peut accroître en toute simplicité ses capacités en fonction de la croissance de ses activités.
- 4. Solutions IT flexibles : compte tenu de la diversité des entreprises, qui ont chacune leur propres besoins, une approche IT unique ne peut pas être envisagée pour les PME. Le déploiement d'une solution flexible et modulaire vous permettra de créer et d'adapter une solution IT en fonction de vos besoins (Internet, messagerie électronique, sécurité, fonctions de sauvegarde PC, services voix, etc.).
- 5. IT managé avec simplicité : les petites entreprises et nombre d'entreprises moyennes ne possèdent pas d'important service informatique. Elles ne disposent même parfois pas de réel responsable IT. En confiant leur support IT quotidien et la gestion opérationnelle de leur réseau informatique à un fournisseur de services IT, les PME peuvent se concentrer davantage sur la croissance de leurs activités principales.

L'avenir s'annonce plus radieux pour de nombreuses PME. Les nouvelles

technologies permettent aux entreprises plus petites et agiles de s'élever au même niveau que leurs concurrents de plus grande taille, à la fois en leur fournissant des services et en collaborant avec eux. Le cadre réglementaire pourrait leur être plus favorable.

Mais pour pouvoir croître rapidement et répondre à la hausse de la demande, les PME doivent coûte que coûte disposer de systèmes IT professionnels, robustes et évolutifs. Colt Smart Office est une nouvelle offre de services modulaires, proposée sur un réseau professionnel entièrement évolutif, et grâce à laquelle les PME qui souhaitent faire partie des grandes entreprises de demain peuvent anticiper leur croissance future.

Frédéric Panya Lestonnat, Directeur Marketing Solutions chez Colt Communication Services.



Mes enfants ont souffert et ce n'est pas fini : il ne leur est pas permis de télécharger de la musique, des films et autres matériaux copyrightés, contrairement à certains de leurs amis. Ils ont le grand tort d'avoir pour père un ex-cfo d'éditeur de logiciel, maintenant éditeur de logiciel lui-même.

Mais ils ont compris que l'utilisation en l'absence de licence est un vol, et que d'un point de vue éthique c'est inacceptable de priver l'artiste de la rémunération à laquelle il a droit. Je ne suis pas seul dans ce cas, une amie suggérerait à son fils d'aller dans le magasin de musique, de prendre le CD convoité et de partir sans payer, c'est bien plus fun que de le télécharger. J'ai eu dans ma vie professionnelle passée l'occasion d'être confronté à des comportements indélicats relatifs à la propriété intellectuelle de mes employeurs de la part de clients, de partenaires, d'employés ou autres, et je pense avoir préservé au mieux de mes possibilités les intérêts menacés par ces agissements. Je me définirais par conséquent comme quelqu'un de sensibilisé et plutôt rigoureux sur la question des droits de propriété intellectuelle, penchant par défaut du coté de l'artiste ou de l'inventeur¹. D'où me vient alors cette gêne que j'éprouve face à cette Contribution Volontaire Obligatoire² votée et en cours d'institution sur les semences de fermes et qui aura pour effet : (i) d'obliger l'agriculteur à s'acquitter d'une redevance au cas où une partie du produit de la récolte serait affecté aux semences suivantes, ou (ii) de qualifier cette pratique de contrefa-

çon en cas d'absence de paiement ? J'ai réfléchi à ce problème et voici les quelques commentaires et questions que j'ai pu formuler, sans prétendre avoir fait le tour du sujet³. J'ai une grande réticence à toute idée de propriété intellectuelle sur du vivant. Je sais bien qu'un organisme vivant peut être modifié en usant de diverses technologies, dont la génétique. J'ai bien conscience que la recherche en biotechnologies suppose des investissements parfois colossaux qui doivent in fine être rentables, et que l'exclusivité d'exploitation est généralement la façon d'assurer ce résultat économique par l'obtention d'une rente industrielle et commerciale limitée dans le temps. Je n'ai pas de problème avec la majorité des inventions, mais peut-on dire que l'on invente du vivant ? Même si je respecte le labeur du chercheur pour identifier que telle séquence de l'ADN détermine tel ou tel caractère de l'organisme vivant, je n'ai pas le sentiment que la compréhension de ce mécanisme spécifique puisse déboucher sur une quelconque exclusivité. Ce n'est pas satisfaisant dans la mesure où je n'ai pas de solution de rechange à proposer pour établir une rémunération juste du travail effectué et du risque pris pour modifier cette matière vivante, mais je n'aime pas qu'une matière vivante soit susceptible d'être protégée par des droits de propriété intellectuelle.

Je réfléchis tout haut : l'agriculteur achète une semence, qui est un grain comme un actif consommé dans son cycle d'exploitation et qui produit des grains. Il a payé au semencier le prix convenu et son vendeur a sans doute inclus dans son prix de vente

1. Même si j'avoue avoir téléchargé un livre qui était alors épuisé (et que j'ai racheté depuis lors de sa réédition) et qu'il m'arrive de poster des liens vers quelques vidéos sur un réseau social connu.
2. S'il existait un Prix Nobel de dénomination imbécile, je pense que nous aurions ici un très sérieux candidat.

Le bon prix du grain

une composante rémunération de sa recherche et développement qu’il es-père amortir sur une quantité finie de semences à vendre. Il appartient au semencier et à lui seul de déterminer quelle est cette quantité, et il est lo-gique qu’il porte le risque de ne pas vendre suffisamment pour couvrir les frais occasionnés par sa recherche et développement. C’est un risque d’en-treprise très courant et je ne vois pas à quel titre il pourrait en être exo-néré.

Je poursuis ma réflexion : l’acte d’achat d’une semence me semble être un acte de commerce normal : transfert de contrôle et de risque sur la chose, avec les habituels composantes qui s’attachent à la propriété de ce grain : abus, fructus et usus. L’agriculteur a effectivement le droit de ne rien faire de la semence, ou bien de la semer (usus). Celui qui chercherait à céder un excédent commandé à son voisin ne deviendrait pas nécessairement un distributeur occulte concurrent dé-loyal du semencier et de son réseau (abus). Et enfin, et c’est là l’essen-tiel, notre cultivateur dispose de la récolte (fructus) et peut à sa guise la vendre, la consommer, ou la conser-ver pour être semée aux prochaines semences. Du point de vue du culti-vateur qui souhaiterait conserver ce grain afin de le semer d’une année sur l’autre, l’arbitrage est simple entre le coût d’achat des futures semences et le prix de vente de la quote-part de récolte qu’il conviendrait de conser-ver dans cette optique.

Je n’imagine pas de raison valable pour que le semencier puisse avoir un droit de regard sur le produit de la récolte, quelle que soit sa destination : vente, consommation ou investisse-

ment dans les prochaines récoltes. Il a été rétribué pour la semence vendue, avec ses qualités substantielles telles qu’il a pu les développer, et peut de-vrait lui chaloir que d’être privé de la marge sur ce grain que souhaite se-mer notre cultivateur plutôt que de le vendre.

J’entends bien l’argument du semen-cier : l’utilisation du produit de la récolte pour les futures semences le prive de la quote-part des revenus afférents à la rémunération de sa propriété intellectuelle issue de sa recherche et développement dans le cas où il aurait vendu 100% des se-mences de l’année suivante. Cette Contribution Volontaire Obligatoire (Je ne me lasse pas d’un tel nom) vient corriger ce manque à gagner. Mais pourquoi croire la parole de ce semencier lorsqu’il affirmera que ses projections de ventes nécessaires à l’amortissement de sa recherche ne tenaient pas compte de cette proba-ble déperdition que sont les semen-ces de fermes ?

Dans un monde concurrentiel normal, je pense que le lobby des semenciers devrait être retoqué au motif que cet-te fiscalisation d’une partie de leurs revenus n’est pas d’intérêt public. En outre, mon caractère soupçonneux entrevoit de possibles ententes dans un oligopole qui serait trop bien ver-rouillé et suffisamment efficace pour orienter le législateur dans le sens de son intérêt exclusif.

Parmi les bénéficiaires de ce revenu complémentaire fiscalisé se trouve la filiale française d’un groupe étranger qui défraie régulièrement la chroni-que pour son éthique pour le moins discutable⁴. Le parlement français a-

t-il intérêt à servir ceux de telles en-treprises, au lieu de promouvoir une saine concurrence au bénéfice des consommateurs et des cultivateurs ?

Le revenu des cultivateurs est déjà largement fiscalisé, convient-il de ra-jouter ce surcoût qui, in fine, ne sera qu’une subvention sectorielle de plus à un secteur économique qui ne me semble pas en avoir besoin ?

Enfin, dans la mesure où cette nova-tion dans la façon de commercialiser les semences s’exerce sur une popu-lation en quelque sorte « captive » (il est probable que tout cultivateur a acquis des semences dans les 20 der-nières années), je pense qu’il convien-drait d’obliger sous lourde astreinte les semenciers à inscrire à leurs ca-talogues des semences « libres » (à l’instar des logiciels du même nom), tombées dans le domaine public, afin de permettre aux cultivateurs de se soustraire le plus légalement du monde à ce mécanisme qui heurte mon (peut-être) bon sens.

Non, quitte à être taxé de conser-vatisme désuet, je préfère l’idée du cultivateur qui, une fois la récolte rentrée, alloue le produit entre ce qui est vendu, ce qui est gardé pour la consommation propre et ce qui est ressemé.

Je souhaite une très bonne année 2012 à tous ceux qui me font l’hon-neur de me lire.

Rémy Mahoudeaux
Managing Director, RemSyx
boss@remsyx.com
www.remsyx.com

La Banque Universelle

En sautant du lit, il venait de trouver enfin le titre de cette société, l’enseigne qu’il cher-chait depuis longtemps. Les mots : la Banque Universelle, avaient brusquement flambé devant lui, comme en car-actères de feu, dans la cham-bre encore noire. « La Banque Universelle, ne cessa-t-il de répéter, tout en s’habillant, la Banque Universelle, c’est simple, c’est grand, ça englobe tout, ça couvre le monde... Oui, oui, excellent ! la Banque Uni-verselle ! »

...voici l’affaire qu’il allait lancer, la Banque Universelle, au capital de vingt-cinq millions...divisé en cin-quante mille actions de cinq cents francs. Oui, une maison de crédit créée surtout dans le but de patron-ner de grandes entreprises...

La naissance

Il y avait un nombre de guichets ex-traordinaire; la cour, transformée en hall central, en était entourée : gui-chets grillagés, sévères et dignes, surmontés de belles plaques de cui-vre, portant les indications en lettres noires. En somme, l’aménagement, bien que réalisé dans un local un peu étroit, était d’une disposition heu-reuse : au rez-de-chaussée, les ser-vices qui devaient être en relation suivie avec le public, les différentes caisses, les émissions, toutes les opé-rations courantes de banque ; et, en haut, le mécanisme en quelque sorte intérieur, la direction, la correspon-dance, la comptabilité, les bureaux du contentieux et du personnel. Au total, dans un espace si resserré, s’agitaient là plus de deux cents employés.

Le lancement...

Et ce fut à la même époque, quinze jours plus tard, que l’on inaugura l’hôtel monumental, pour y loger royalement l’Universelle. Six mois venaient de suffire, on avait travaillé jour et nuit, sans perdre une heure, faisant ce miracle qui n’est possible qu’à Paris; et la façade se dressait, fleurie d’ornements, tenant du tem-ple et du café-concert, une façade dont le luxe étalé arrêta le monde sur le trottoir.

À l’intérieur, c’était une somptuosité, les millions des caisses ruisselant le long des murs. Un escalier d’honneur conduisait à la salle du conseil, rouge et or, d’une splendeur de salle d’opé-ra. Partout, des tapis, des tentures, des bureaux installés avec une riches-se d’ameublement éclatante. Dans le sous-sol, où se trouvait le service des titres, des coffres-forts étaient scel-

lés, immenses, ouvrant des gueules profondes de four, derrière les glaces sans tain des cloisons, qui permet-taient au public de les voir, rangés comme les tonneaux des contes, où dorment les trésors incalculables des fées.

Et les peuples pouvaient venir et dé-filer là : c’était prêt, l’hôtel neuf les attendait, pour les aveugler, les pren-dre un à un à cet irrésistible piège de l’or, flambant au grand soleil.

Les petits rentiers dévots des quar-tiers tranquilles, les pauvres prêtres de campagne débarqués le matin du chemin de fer, baïllaient de béatitude devant la porte, en ressortaient rou-ges du plaisir d’avoir des fonds là-de-dans.

La folie...



3. Je n’ai aucune idée des enjeux quantitatifs et / ou monétaires, et je me bornerai à ce que j’ai compris d’un contexte à l’aune de mes connaissances commerciales et juridiques.
4. Un procès est d’ailleurs en cours, initié par un cultivateur rendu invalide et qui souhaite établir une relation causale entre les produits utilisés et son invalidité.

La Banque Universelle

Le bruit se répandit, vague et léger encore, que se préparait une nouvelle augmentation du capital. De cent millions, on voulut le porter à cent cinquante. C'était une heure de particulière excitation, l'heure fatale où toutes les prospérités du règne, les immenses travaux qui avaient transformé la ville, la circulation enragée de l'argent, les furieuses dépenses du luxe, devaient aboutir à une fièvre chaude de la spéculation. Chacun voulait sa part, risquait sa fortune sur le tapis vert, pour la décupler et jouir, comme tant d'autres, enrichis en une nuit. Les illuminations et les musiques du Champ de Mars, les foules du monde entier inondant les rues, achevaient de griser Paris, dans un rêve d'inépuisable richesse et de souveraine domination. Par les soirées claires, de l'énorme cité en fête, montait le suprême coup de démenche, la folie joyeuse et vorace des grandes capitales menacées de destruction.

La chute...

Alors, pendant la dernière demi-heure, ce fut la débâcle, la déroute s'aggravant et emportant la foule en un galop désordonné. Après l'extrême confiance, l'engouement aveugle, arrivait la réaction de la peur, tous se ruant pour vendre, s'il en était temps encore. Une grêle d'ordres de vente s'abattait sur la corbeille, on ne voyait plus que des fiches pleuvant; et ces paquets énormes de titres, jetés ainsi sans prudence, accélèrent la baisse, un véritable effondrement. Les cours, de chute en chute, tombèrent à 1 500, à 1 200, à 900. Il n'y avait plus d'acheteurs, la plaine restait rase, jonchée de cadavres. Au-dessus du sombre grouillement des redingotes, les trois coteurs semblaient être des greffiers mortuaires, enregistrant des décès. Par un singulier effet du vent

de désastre qui traversait la salle, l'agitation s'y était figée, le vacarme s'y mourait, comme dans la stupeur d'une grande catastrophe. Un silence effrayant régna, lorsque, après le coup de cloche de la clôture, le dernier cours de 830 francs fut connu. Et la pluie entêtée ruisselait toujours sur le vitrage, qui ne laissait plus filtrer qu'un crépuscule louche; la salle était devenue un cloaque, sous l'égouttement des parapluies et le piétinement de la foule, un sol fangeux d'écurie mal tenue, où traînaient toutes sortes de papiers déchirés; tandis que, dans la corbeille, éclatait le bariolage des fiches, les vertes, les rouges, les bleues, jetées à pleines mains, si abondantes ce jour-là, que le vaste bassin débordait.

Malgré les sommes prêtées par les autres établissements financiers, on avait dû fermer les guichets, suspendre les paiements, devant les demandes croissantes. Cette banque qui, un mois plus tôt, possédait près de deux cents millions dans ses caisses, n'avait pu rembourser, à sa clientèle affolée, que les quelques premières centaines de mille francs. Un jugement du tribunal de commerce avait déclaré d'office la faillite, à la suite d'un rapport sommaire, remis la veille par un expert, chargé d'examiner les livres.

Cette fois, c'était bien la fin, comme si toutes les haines, toutes les malchances aussi se fussent acharnées. L'assemblée générale extraordinaire ne pouvait plus se réunir, la Banque Universelle avait vécu.

L'épilogue...

Les morts inconnus, les victimes sans nom étaient légion, jonchaient les buissons écartés, les fossés pleins

d'herbe, et il y avait ainsi des cadavres perdus, des blessés râlant d'angoisse, derrière chaque tronc d'arbre. Que d'effroyables drames muets, la cohue des petits rentiers pauvres, des petits actionnaires ayant mis toutes leurs économies dans une même valeur, les concierges retirés, les pâles demoiselles vivant avec un chat, les retraités de province à l'existence réglée de maniaques, les prêtres de campagne dénudés par l'aumône, tous ces êtres infimes dont le budget est de quelques sous, tant pour le lait, tant pour le pain, un budget si exact et si réduit, que deux sous de moins amènent des cataclysmes!

Et, brusquement, plus rien, la vie coupée, emportée, de vieilles mains tremblantes, éperdues, tâtonnantes dans les ténèbres, incapables de travail, toutes ces existences humbles et tranquilles jetées d'un coup à l'épouvante du besoin! Extraits choisis de l'ouvrage «L'Argent» de Emile Zola (1891) Emile Zola s'est inspiré du krach de l'Union Générale (1881-1882).

La Banque de l'Union Générale avait été créée, à Lyon, en 1875, par des catholiques pour concurrencer les grandes banques de l'époque, comme la banque Rothschild. L'action, émise en 1878 à 500 francs, atteignit 3 000 francs en 1881, avant de s'effondrer à 500 francs le 28 janvier 1882. Le 2 février 1882, l'Union Générale fut mise en faillite. Il s'agit du premier grand krach de l'histoire bancaire française, à l'origine, la même année, de la faillite de la Bourse de Lyon et de l'effondrement de la Bourse de Paris. Cela fera bientôt 130 ans jour pour jour...

Laurent Leloup
Finyear

Le ministère de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie,
accueille le

Turgot

25^e prix
du meilleur livre d'économie financière de l'année

14 mercredi mars 2012

à Bercy

Président
Jean-Louis CHAMBON

Grand jury
Président Michel BON



en partenariat
avec






Organisé par
l'Association
des Éléves et
des Anciens Éléves
de l'Institut
de Haute Finance



les nominés pour la 25^e édition

A. BRUNET - J.P. GUICHARD	La visée hégémonique de la Chine	ed. HARMATTAN
Jean-Louis GOMBEAUD	La crise de cent ans	ed. ECONOMICA
André ORLEAN	L'empire de la valeur	ed. LE SEUIL
Hubert RODARIE	Dettes et monnaie de singe	ed. SALVATAR
J.M. SEVERINO et O. RAY	Le grand basculement	ed. JACOB

CITATIONS : PRIX SPÉCIAUX

- Ouvrages Collectifs :		
La confiance en gestion	s/dir. A. GRATACAP et A. le FLANCHEC	ed. DE BOECK
Crise de la dette et nouvelle croissance	s/dir. E. ALPHANDERY - Centre des Professions Financières	Revue Banque
La finance durable	s/dir. P. GRANDIN et D. SAIDANE	ed. ECONOMICA
Cyclope	s/dir. P. CHALMIN	
- Prix de la Francophonie FFA-Turgot :		
Quel avenir pour le capitalisme ?	J.J. LAMBIN (individuel)	ed. DUNOD
Politiques commerciales des grandes puissances	Collectif	ed. DE BOECK
Le G20	Collectif s./dir. B. Hammouda et S. Jallab	ed. DE BOECK

Partenaires officiels

























Culture, Économie, Défense

Réservation obligatoire par mail :
aline.coesnon@noos.fr

PARISIAN
GENTLEMAN

Premiers
coups de coeur 2012 :
*deux vestes sport
originales*

Gentlemen,
pour commencer l'année (la 3ème de PG), nous avons le plaisir de partager avec vous deux « trouvailles » qui ont particulièrement attiré notre attention d'élégants toujours en quête de sensations sartoriales nouvelles.

Il s'agit de deux vestes sport que nous trouvons très originales tant

par la qualité des matières travaillées que par leurs montages qui respirent vraiment l'esprit « Sprezzatura » (cette fameuse nonchalance élégante à l'italienne).

La première pièce est une veste en laine « tricot » à col châle contrasté dont l'originalité réside dans le fait qu'elle s'appuie sur des éléments de style très formels (le col châle contrasté)

pour finalement les détourner et proposer une veste sport, confortable, de belle tenue et facilement portable avec une belle paire de jeans. Un bel exercice de style de la maison Viktor & Rolf, une maison de stylistes ne faisant pas partie, de prime abord, de nos maisons de prédilection, mais qui nous propose ici une pièce en tous points remarquable.

La seconde pièce que nous avons sélectionnée est plus « classique » dans sa construction mais assez proche en termes d'esprit général. Il s'agit d'une très belle veste sport en laine et soie de la maison Ralph Lauren (gamme Purple Label, le très haut de gamme de la maison), proposant elle aussi un esprit très « casual » avec des poches plaquées et des coudières en daim. Une très belle pièce que nous avons eu l'occasion de toucher et qui, elle aussi, s'accordera facilement avec une paire de jeans ou de chinos.

Bonne année 2012 à tous les lecteurs de PG !
Cheers, HUGO Jacomet - parisiangentleman.fr



Silence sur l'essentiel

« Le chef-d'œuvre de l'art d'informer, c'est de tromper en ne disant jamais que la vérité. »
Jean Guilton

Jean Guilton, « Silence sur l'essentiel » (aux éditions « Desclée de Brouwer », 1986), à lire d'urgence avant que lâche le fil d'argent, que la coupe d'or se brise..., puis vous passerez à l'Ecclésiaste. C'est vrai que « sur l'essentiel, en tous les domaines, on fait silence », Jean Guilton (1901 - 1999) philosophe et écrivain catholique, membre de l'Académie française, en fait un livre.

En effet, qui ne dit mot consent.

Solvitur in excelsis (la solution est en haut), comme qui dirait « la concierge est dans l'escalier », sans que personne n'aille jamais vérifier.

Selon l'auteur : « tout se passe comme si nous approchions d'un seuil », un seuil critique ou peu s'en faut, un seuil relevé comme un défi. En définitive, au sein de nos « sociétés bavardes », il y a encore trop de sujets dont il ne faut pas parler, au mieux par pudeur, au pire par lâcheté. D'ailleurs, est-il rien de plus haïssable que les fautes d'omission ?

J'ai découvert l'auteur avec « Le travail intellectuel » où Guilton apprend au lecteur les outils fondamentaux pour tout travail de l'esprit. Ou comment « apprendre à apprendre » ? [un ouvrage **INDISPENSABLE** pour les étudiants en quête de méthode] A l'époque, j'étais thésard et j'abordais péniblement le discours de [et] la méthode. N'oublions jamais que selon Nietzsche « les vérités les plus précieuses sont celles que l'on découvre en dernier lieu ; mais les vérités les plus précieuses ce sont les méthodes »¹.

Dans ses autres ouvrages, on retrouve

la foi face à l'absolutisme de la raison. Il fut le premier laïc à participer au Concile Vatican II. A propos de la foi et du monde moderne, il me revient cette histoire d'un rabbin et d'un curé qui vont assister à un match de boxe ensemble. Au début du match le rabbin voyant un des boxeurs faire le signe de croix, il demande au curé à quoi cela sert au boxeur. Celui-ci lui répond que cela ne servira à rien s'il n'est pas assez fort.

Désormais, la foi ne soulève plus les montagnes : « Si vous avez la foi comme un grain de sénévé, vous direz à cette montagne : Transporte-toi d'ici là » (Matthieu XVII, 20). Elle se veut plus terre à terre.

Or il y a bien urgence à revenir à l'essentiel, ce qui revient à donner du temps au temps en évitant le « speed-dating » philosophique du moment. Car en toute chose, il faut savoir respecter les délais.

François Mitterrand interpella ainsi le penseur chrétien : « Guilton, vous qui êtes philosophe et avez la foi, vous avez dix minutes pour me dire le sens de la vie...Apparemment, tout est absurde, sinon tout est mystère ». Plus d'un aurait séché, il en a fait un nouvel Opus [Déi ?] à partir de leurs conversations dans la Creuse : « L'absurde et le mystère », sans oublier déjà l'essentiel à propos de la mort (vous allez me dire dans la Creuse...). Fermons la parenthèse.

Sa parole résonne encore aujourd'hui quand il écrit : « Désormais, il ne peut y avoir de crise solitaire : toutes les crises communiquent l'une avec l'autre, elles se ravitaillent pour

le pire ou pour le meilleur. Telle est sans doute la raison de cette angoisse profonde qui occupe l'inconscient de tous les hommes. (...) Conscience et refoulement ont partie liée, pour l'hygiène du cerveau, pour une bonne adaptation à la tâche quotidienne. Ainsi, en tous les domaines nous ne voulons pas savoir : ou plutôt, nous voulons ne pas savoir. **C'est pourquoi toute désinformation a chez nous une complicité** ».

Cela va **SANS** [le] dire.

Il s'agit en définitive de rompre le silence sur cet essentiel « qui tout à la fois nous sépare en surface et nous unit en profondeur », et surtout Jean Guilton ajoute : « ce n'est pas en confondant, en faisant silence sur l'essentiel, sur la thèse et l'antithèse, qu'on obtient la synthèse, mais au contraire en exposant les contraires dans toute leur force ».

Sa pensée fait étrangement écho avec les récents événements du printemps arabe quand il raconte : « je me sens plus proche [...] de mon bourreau que de mon faux frère. Il me semble qu'il existe un pacte inexprimé entre ceux qui croient à l'Absolu, alors même qu'ils se mettent à mort dans les combats, ou qu'ils s'immolent dans des émeutes »².

Or en Occident, nous ne croyons plus depuis bien longtemps à un quelconque absolu. En Europe, les dieux n'ont plus soifs et depuis « American Gods » de Neil Gaiman [LE chef d'œuvre littéraire de ces dernières années] le monde actuel n'est plus en mesure de payer le lourd tribut des sacrifices humains que réclamaient les anciens

Dieux »³.

Guilton est en passe de conclure que « lorsqu'on voudra décrire nos mœurs, on ne manquera pas de souligner les progrès qu'a faits au XXème siècle l'uniformité, qui est une caricature de l'égalité ». Il ajoute : « la purification de l'inutile est bonne, dans la mesure où elle permet de faire saillir l'essence ». Et c'est bien connu de « l'essence », on n'a pas fini d'en manquer [facile !]. Or, c'est bien à propos de ces problèmes portant sur les essences « que l'humanité est en train de muer sous nos yeux aveugles, prodigieusement **INATTENTIFS** ». En attendant le temps [comme la crise] n'en finit pas de finir.

Une note d'optimisme cependant : « depuis l'origine de la vie sur cette planète, il semble que tout ce qui a été appelé à grandir (...) est issu d'un tout petit reste ». Mais alors, quel est le plus petit dénominateur commun de l'humanité depuis que « Gott ist tot » selon Nietzsche ?

En tout état de cause, si le lecteur ne m'accorde pas ce qu'a exposé cette chronique, qu'il n'aille pas plus avant. Qu'il aille au Diable [vauvert] !

Signé : un converti.

1. Il cite encore saint Augustin : « Il faut chercher comme ceux qui doivent trouver. Il faut trouver comme ceux qui doivent chercher encore ».
2. « Alors même qu'un protestataire a raison de protester, il ne devrait pas déchirer la robe sans coutures ; car, à long terme, la révolte suscite un désordre pire que le désordre réprouvé ». Jean Guilton encore.
3. <http://www.neilgaiman.com>



Dalí, Magritte, Mirò

Le surréalisme à Paris

Fondation Beyeler Suisse

L'exposition « Dalí, Magritte, Miró – Le surréalisme à Paris » présente 290 œuvres d'une quarantaine d'artistes et auteurs liés au mouvement surréaliste. C'est la première vaste exposition consacrée à ce thème jamais montrée en Suisse. À côté de toiles et de sculptures célèbres, on peut découvrir des objets, des photographies, des dessins, des manuscrits, des bijoux et des films.

Le surréalisme est l'un des mouvements artistiques et littéraires les plus influents du XXe siècle. Il s'est développé à Paris dans l'entre-deux-guerres avant de prendre son essor et d'exercer une influence mondiale qui persiste encore aujourd'hui. De célèbres représentants de l'art moderne en ont fait partie, en ont été proches ou en ont tiré une source d'inspiration. Ils recherchaient une transformation radicale et un élargissement des possibilités expressives et des effets de l'art et de la poésie. Il s'agissait d'exploiter certains aspects de la psyché et de la créativité encore inutilisés pour féconder le processus de création artistique, mais aussi toute l'existence humaine. Profondément marqués par l'expérience de l'absurdité de la Première Guerre mondiale, les surréalistes ont élaboré sous l'égide du théoricien du groupe, André Breton, des concepts artistiques inédits qui les ont conduits à créer un art différent de tous, qui trouve sa source dans l'imagination poétique, le rêve et l'inconscient.

Cette exposition invite à un voyage dans l'univers du surréalisme à tra-

vers 14 salles. Elles portent toutes des noms de rues remontant à la légendaire exposition surréaliste montée à Paris en 1938. Les 290 œuvres sont regroupées en partie par artistes, en partie par centres thématiques. Le parcours s'ouvre ainsi sur les toiles de Giorgio de Chirico, précurseur du surréalisme. Elles côtoient des éditions de textes surréalistes et de précieux manuscrits et, parmi lesquels les versions autographes des manifestes d'André Breton. L'exposition se poursuit par deux artistes majeurs du mouvement, Joan Miró et Max Ernst. Une salle est réservée à Yves Tanguy, dont les étendues imaginaires infinies sont peuplées d'objets mystérieux. Suit une salle qui s'attache à l'art de l'objet, un thème central pour le surréalisme, avec notamment Meret Oppenheim. D'importants dessins et de remarquables peintures de Victor Brauner y sont également rassemblés. On peut découvrir ensuite des toiles de Kurt Seligmann ainsi que la célèbre Poupée (1935/1936) et des dessins de Hans Bellmer.

Une des particularités de cette exposition est l'intégration de deux collections particulières surréalistes de qualité exceptionnelle — celle de Peggy Guggenheim et celle de Simone Collinet, première épouse d'André Breton.

D'autres salles accordent une place importante à Hans Arp notamment, ainsi qu'à Pablo Picasso, très proche temporairement du surréalisme. Une vaste sélection de remarquables photos du surréalisme, parmi lesquelles des œuvres de Man Ray, Raoul Ubac, Dora Maar et Eli Lotar, vient compléter l'image d'ensemble. Une salle

de projection présente en outre des créations essentielles du cinéma surréaliste (avec notamment Luis Buñuel et Man Ray). Suit un important ensemble d'œuvres de René Magritte, magicien des images. L'exposition s'achève avec celui qui fut peut-être le plus célèbre des surréalistes, Salvador Dalí, et un ensemble spectaculaire de ses chefs-d'œuvre.

L'exposition « Dalí, Magritte, Miró – Le surréalisme à Paris » se poursuit jusqu'au 29 janvier 2012.

Légende : Vue de la salle consacrée à Salvador Dalí dans l'exposition « Dalí, Magritte, Miró – Le surréalisme à Paris » à la Fondation Beyeler, Riehen/Bâle.

© 2011, Fundació Gala-Salvador Dalí / ProLitteris, Zürich. Photo : Fondation Beyeler

www.fondationbeyeler.ch

Fondation Beyeler, Beyeler Museum AG, Baselstrasse 77, CH-4125 Riehen

Heures d'ouverture de la Fondation Beyeler : tous les jours de 10h00 à 18h00, le mercredi jusqu'à 20h00.

Les débuts du C-X16 au salon automobile de Los Angeles



Le concept-car Jaguar C-X16 a fait ses débuts en Amérique du Nord le 16 novembre dernier à l'occasion du salon automobile de Los Angeles.

Comme l'explique Adrian Hallmark, Directeur de Jaguar Cars, « Jaguar a toujours été animée par un héritage sportif, et le C-X16 incarne à la perfection notre vision de la Jaguar sportive du XXIe siècle. Belle et rapide, elle souligne notre engagement à développer des technologies de motorisation durables.

Ambassadrice du style potentiel des futures Jaguar sportives, nous sommes impatients de connaître l'accueil du public réservé ici à la Jaguar C-X16, sur cet important marché que représente l'Amérique du Nord. »

Illustration de la direction que souhaite adopter Jaguar à l'avenir dans le secteur des voitures sportives, le C-X16 bénéficie d'une répartition

parfaite des masses (50-50) et d'un prototype de motorisation hybride comprenant un moteur 3,0 litres V6 essence suralimenté de 380 ch CEE et 450 Nm, alliés à un moteur électrique produisant un surcroît de puissance de 95 ch CEE et 235 Nm de couple supplémentaire. Entraînant les roues arrière au moyen d'une transmission automatique à huit rapports, cette motorisation hybride offre à la structure légère du C-X16 la possibilité d'accélérer de 0 à 100 km/h en 4,4 secondes, pour atteindre une vitesse de pointe de 300 km/h.

La carrosserie en aluminium Neutron White du C-X16 épouse étroitement sa mécanique de pointe, pour une silhouette élancée. Avec ses lignes pures, combinées à un toit et une partie arrière profilés, le C-X16 affiche un look musclé et sculptural, indéniablement signé Jaguar.

Comme l'explique Ian Callum, Directeur du design pour Jaguar Cars :

« Esthétiquement, une Jaguar sportive devrait, à travers son style, exprimer clairement le dynamisme ; le C-X16 en est l'illustration parfaite.

C'est grâce à cette approche que le C-X16 doit sa silhouette résolument affirmée. Regardez le C-X16 et vous aurez envie de le conduire – et c'est exactement ce qu'une Jaguar sportive devrait vous faire ressentir. »



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