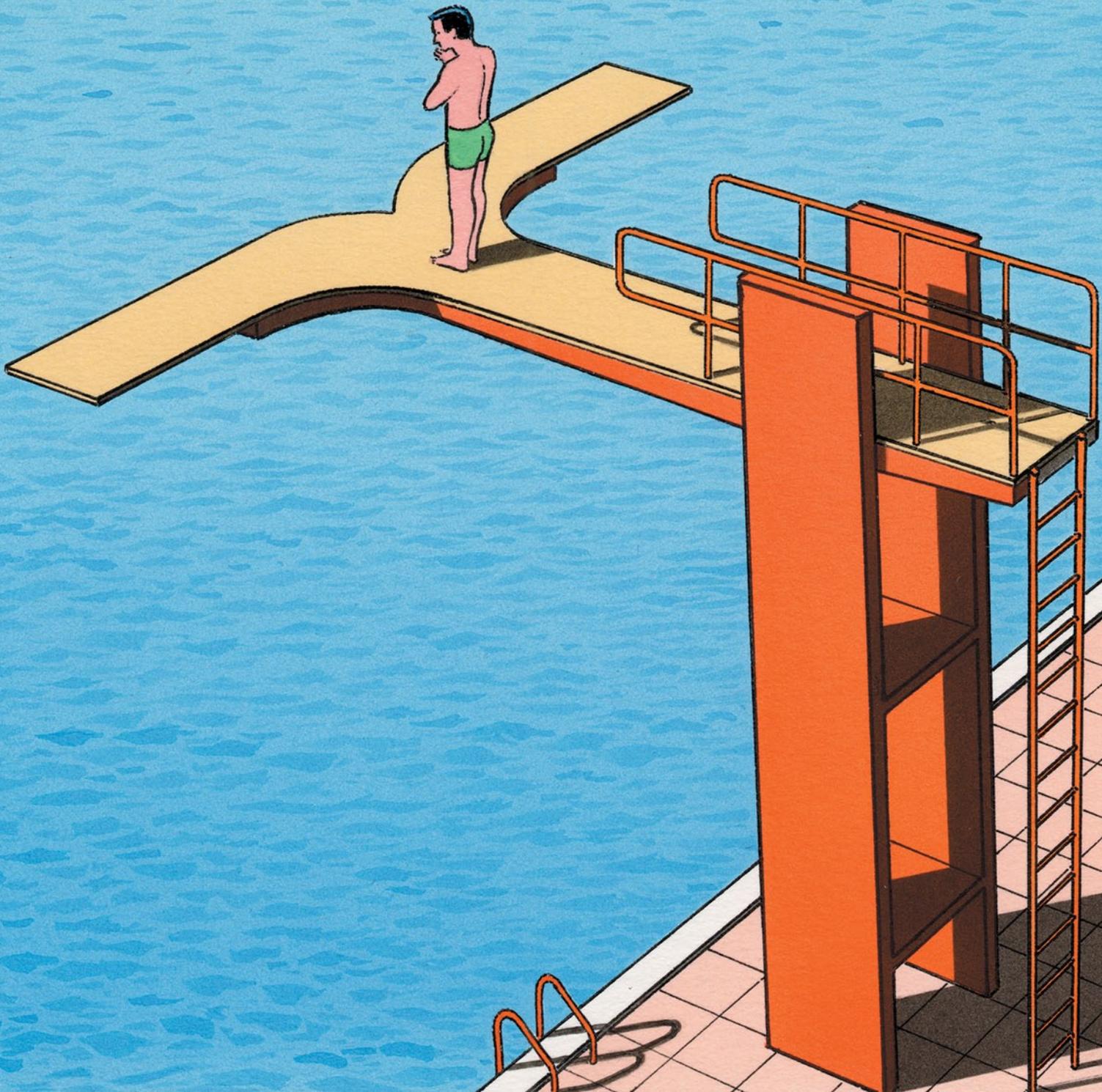


Mai 2012 #13

Finyear

News & events for Financial Executives

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



adae

Le Petit-Déjeuner de l'ADAE

mardi 5 juin 2012

De 8H15 à 10H

Accueil dès 7h45

Pavillon Dauphine

Place du Maréchal Delattre de Tassigny - Paris 16
Parking privé - Métro : Porte Dauphine / RER C : Foch / Bus : Porte Dauphine

L'ADAE, Association des Dirigeants et Administrateurs d'Entreprise, a le plaisir de vous convier au petit déjeuner qu'elle organise sur le thème :

« **Comment financer l'innovation et la croissance des PME ?** »

Une occasion unique de partager avec notre invité prestigieux

François DROUIN

Président d'OSEO

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENPC (corps des Ponts), diplômé d'un DES de sciences économiques (Paris X).

François Drouin, 60 ans, a commencé sa carrière comme ingénieur à la Direction Régionale de Navigation du Nord-Pas-de-Calais. Puis, il a dirigé l'arrondissement territorial de Valenciennes à la direction départementale de l'équipement du Nord.

Il devient ensuite Directeur Régional de la Caisse des Dépôts et Consignations et du Crédit Local de France pour la Normandie puis la Bourgogne.

Il sera nommé successivement Président du Directoire de la Société Régionale de financement (Sorefi) des Caisses d'Epargne de Midi-Pyrénées puis de la Caisse d'Epargne de Midi-Pyrénées.

Il a ensuite présidé le Directoire du Crédit Foncier de France de 2003 à 2007.

François Drouin a été nommé président-directeur général de l'établissement public holding OSEO fin 2007. A l'issue de la fusion des différentes filiales d'OSEO, il a été nommé, en janvier 2011, président-directeur général d'OSEO SA et président de la holding OSEO.

M. Drouin est administrateur de l'Université de Dauphine.

Inscription et Réservation obligatoires : <http://adae.asso.fr/agenda.php>

Participation Membre ADAE : 15€ (30 € à partir du 26 mai 2012)

Participation Non Membre : 25€ (30 € à partir du 26 mai 2012)

Edito



Laurent Leloup

Resp. rédaction Finyear
news[at]finyear.com

CFO-news cède la place à Finyear...

Après plusieurs années de bons et loyaux services, la marque CFO-news cède la place à la marque Finyear au terme de 3 étapes :

- Mars 2011 : cette transition s'est d'abord opérée via le lancement du nouveau magazine mensuel digital Finyear.
- Septembre 2011 : le quotidien en ligne a troqué son logo CFO-news contre celui de Finyear, sans modifier son nom de domaine www.cfo-news.com.
- 1er juin 2012 : le nom de domaine www.cfo-news.com deviendra www.finyear.com et l'ancienne adresse restera active encore quelques années afin de permettre une transition sur les moteurs de recherche qui à ce jour recensent plus de 22.800 articles en ligne issus de votre quotidien en ligne.

Cette transition du 1er juin sera l'occasion de vous proposer une nouvelle maquette du quotidien avec des innovations concernant les rubriques et les services.

Mais me direz-vous, pourquoi ce changement ?

Tout simplement parce que «C.F.O.» est un acronyme trop restrictif et que le lectorat de CFO-news comprend non seulement des directeurs financiers mais aussi des trésoriers, des crédit managers, des contrôleurs de gestions, des

comptables et de nombreux autres professionnels de la finance et de la comptabilité.

A nos yeux, la marque Finyear, contraction de Financial Year (exercice financier), est plus fédératrice pour nos lecteurs et moins axée sur une fonction, un métier.

L'ambition de Finyear est d'être le quotidien et le magazine des cadres et professionnels de la finance-gestion, au sens large.

Toute l'équipe Finyear (ex CFO-news) vous remercie toutes et tous pour votre fidélité.

C'est grâce à votre fidélité que votre quotidien en ligne est aujourd'hui le leader sur la cible des cadres francophones de la finance-gestion.

* 143.721 lecteurs uniques pour le mois de mars 2012 (données Google).

Bonne lecture sur Finyear.

PS : et n'oubliez pas que Finyear vous propose une version mobile pour chaque type de smartphone sur www.finyear.com/mobile

Finyear

2ème année - Finyear, supplément mensuel digital

n° de publication ISN 2114-5369

Supplément gratuit ne peut être vendu

Téléchargement libre

via www.finyear.com/mensuel

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

Couverture réalisée par l'illustrateur Guy Billout
www.guybillout.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 2011 - 2012

Sommaire

02 ADAE | Publicité

03 EDITO

Finance & Gestion

>6-17

06 & 07 BFR-TM | Entretien avec Thibaud de Moucheron Fondateur et Dirigeant de BFR Tools Management

08 & 09 CORPORATE LYNX | Corporate Linx lance l'offre Reverse Factoring 'All in 1'

10 & 11 GFI | Big Data : de la business intelligence à la business analytics

12, 13 & 14 RSM-France | Le DAF face à la gestion de son Système d'Informations : je t'aime moi non plus

15 QWEEBY | Publicité

16 & 17 KPMG | Les Entreprises de Taille Intermédiaire résistent à la crise...

Risque & Crédit Client

>18-19

18 LAMY LEXEL | Délais de paiement : l'adoption laborieuse d'une nouvelle exception au délai légal

19 ACCELYA | Publicité

Trésorerie & Cash

>20-23

20, 21, 22 & 23 KPMG | Evolving Banking Regulation

Gouvernance, Risque & Conformité

>24-29

24 & 25 ACL | Identify Financial Risks with Audit Analytics

26, 27 & 28 IRON MOUNTAIN | Les informations sont le carburant des entreprises du 21ème siècle

29 CORPORATE LYNX | Publicité

Finance & IT

>30-37

30 IRIS | Mobilité et ECM : I.R.I.S. se positionne !

31 ALGOSEC | Les nouvelles générations de pare-feu et les nouvelles définitions de politiques qu'elles entraînent

32 QWEEBY | 3 véritables enjeux de la facture électronique

33 Finyear Network | Publicité

34 REMSYX | Publicité

35 TELECITYGROUP | Big Data : pour éviter le cauchemar, renforcez vos performances réseaux et misez sur les meilleurs profils !

36 & 37 ANTIDOT | Linked Enterprise Data : Les données au coeur de l'entreprise !

Paroles & Ecrits

>38-43

38, 39, 40 & 41 PARIS TECH REVIEW | Managers chinois : locaux, mais pas low-cost

42 & 43 LOUIS CHAVANAT | Chroniques de credit management & petites leçons associées

Et tout le reste est littérature...

>44-45

44 & 45 Thierry Charles | Le Grand Partout d'un clochard céleste

Parisian Gentleman

>46

46 Les belles vestes de... Belvest

Loisirs & Tendances

>47-49

47 CLASSIQUE NEWS | 3 concerts Puccini à Orléans

48 ALTRAN | Altran s'engage aux cotés du Team Peugeot RCZ Nokia

49 TESLA | Le Tesla Roadster, Star du Rallye Monte-Carlo des Energies Nouvelles

4^{ème} de Couverture

50 Finyear Network | Publicité

AVRIL 2012 : LA HOLLANDE VA-T-ELLE PERDRE SON AAA?...



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

Trois mois après la dégradation de la note de la France par S&P, c'est au tour des Pays-Bas de faire naître des craintes quant au maintien de leur AAA. La majorité des pays de la zone Euro reste donc toujours engluée par la problématique des déficits publics qui génère régulièrement de nouvelles tensions sur les rendements obligataires (ex : l'Espagne ce mois-ci, appuyée par sa dégradation S&P à BBB+ avec perspective négative).

Après avoir perfusé les malades en stimulant la liquidité via ses 2 campagnes de LTRO, la BCE semble vouloir à présent intensifier son traitement en adoptant un discours plus volontariste sur la « croissance ». Reste une question : les gouvernements vont-ils savoir préparer le terrain pour permettre un enracinement solide et durable de cette croissance ? Question compliquée, notamment en période électorale.

Si l'agenda politique chargé vous incite à privilégier ponctuellement des investissements courts, La Française AM rappelle que sa gamme monétaire est constituée de 2 supports phares : LFP Trésorerie Part « I » (FR0010609115) et LFP Trésorerie 6 mois (FR0000984577). Sur 2012, ces fonds ont su bénéficier d'un environnement porteur pour générer à fin avril une performance annualisée d'Eonia capitalisé +98bp pour LFP Trésorerie Part « I » (1) et d'Eonia capitalisé +166bp pour LFP Trésorerie 6 mois(1). La différence de performance s'explique par la maturité moyenne des portefeuilles, plus longue sur LFP Trésorerie 6 mois.

(1) les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.

Ci-joint, le dessin du mois par David MARTIN, Responsable Relations Banques, Entreprises et Régions à La Française AM

Entretien avec Thibaud de Moucheron Fondateur et Dirigeant de BFR Tools Management

Thibaud de Moucheron - BFR Tools Management



leurs interventions apportent des réponses dictées par l'urgence, avec des actions court terme et non pérennes. A contrario, nombreuses sont les entreprises qui souhaitent engager dans la durée des actions d'amélioration de leur BFR avec une véritable transformation des processus et le renforcement de la culture cash à tous les niveaux de l'organisation. C'est notre positionnement.

La troisième raison est que l'amélioration du BFR est une affaire d'experts alliant la dimension « cycles BFR » (stocks, clients et fournisseurs) et la dimension « métiers / secteurs ».

Ce sont par exemple rarement les mêmes experts qui peuvent répondre à une problématique « S&OP » et à une problématique « Credit Management ».

C'est ce qui explique la création de BFR TM ?

Absolument. C'est devant ce constat que j'ai décidé en 2010 de créer BFR Tools Management pour regrouper les meilleurs experts qui interviennent sur le thème du BFR, du cash et de la prévision de trésorerie.

Aujourd'hui BFR TM, cela représente 45 entreprises adhérentes, 70 offres positionnées sur les 3 cycles d'exploitation et 2 700 collaborateurs.

Nous sommes ainsi devenu le premier dispositif européen sur ce sujet du BFR et du cash.

Qui sont vos clients ?

Nous avons aussi bien du CAC 40 que des PME. Toutes les entreprises aujourd'hui sont confrontées au possible désengagement (partiel ou

pas) de leurs partenaires bancaires. De fait, les Dirigeants reviennent aux « basics » car ils savent que leurs cycles d'exploitation sont générateurs de cash organique.

Toutes les entreprises sont en mesure de générer en cash l'équivalent de 3 à 10% de leur chiffre d'affaires. C'est très important mais aussi rassurant pour certaines entreprises qui y voient la possibilité de se financer à bon prix.

Par ailleurs, travailler son BFR c'est remettre la rigueur au centre des préoccupations avec tous les bénéfices induits que cela représente.

Quelles sont les conditions pour améliorer son BFR ?

D'abord, il faut le vouloir. Si le Top Management n'est pas investi dans un programme d'amélioration de son BFR, si les objectifs BFR ne sont pas équilibrés avec les autres objectifs stratégiques, il n'y a aucune chance que votre BFR s'améliore significativement.

Pour améliorer son BFR, deux axes sont possibles :

- Soit l'entreprise a réalisé son « autodiagnostic » et, en fonction de la qualité de ce dernier, elle a identifié les périmètres où elle est certaine de trouver des gisements de cash. Dans ce cas, nous apportons à l'entreprise le ou les experts qui répondent à leurs besoins spécifiques. Des exemples : « Mon service crédit recouvrement n'est pas assez performant, je veux lancer une réorganisation complète que ce soit à travers les hommes, les outils SI, les indicateurs ». BFR TM a au sein de son dispositif les meilleurs experts

pour ce type de problématique. Dans un autre cas, l'entreprise sait par exemple qu'elle doit améliorer ses stocks dans ses aspects de prévisions et / ou qu'elle souhaite mettre en place un processus de prévisions collaboratives de type S&OP. Nous avons là encore les meilleurs experts pour répondre à ce type d'attentes. Ce ne sont que quelques exemples parmi d'autres, nous avons des experts en financement de bas de bilan, en audit d'assurance-crédit, financement de la Supply Chain, dématérialisation de factures, externalisation de certaines fonctions BFR... Nous avons 70 outils correspondant à 70 leviers d'amélioration du BFR.

- Soit l'entreprise a besoin d'un diagnostic pour évaluer son potentiel d'amélioration de cash et définir les axes d'amélioration. Nous avons mis en place un Diagnostic Normalisé du BFR pour répondre à ces interrogations.

Qu'appellez-vous « Diagnostic Normalisé du BFR » ?

Le dispositif « BFR TM consulting » dirigé par Cédric Pierru propose une offre centrée sur le « Diagnostic

Normalisé du BFR ».

Ce diagnostic est normalisé dans sa méthodologie d'investigation, dans ses analyses et dans sa restitution. Cette normalisation permet de faciliter la lecture du document et d'en faciliter la consolidation lorsque plusieurs diagnostics sont menés simultanément sur différentes filiales.

Que définit votre Diagnostic normalisé du BFR ?

Tout d'abord, il est réalisé soit sur les trois Cycles, soit si l'entreprise le souhaite sur un ou deux cycles. A noter, que nous sommes, à notre connaissance, les seuls à faire un diagnostic sur trois cycles. Le plus souvent, les cabinets font des analyses sur le cycle clients et / ou fournisseurs mais sont rarement véritablement compétents sur les stocks. A l'inverse les cabinets experts en Supply Chain ne disposent pas des expertises cycles clients et fournisseurs.

Notre diagnostic répond à trois questions :

- Combien de cash puis-je démobiler de mes cycles d'exploitation ?

- Quand ce cash pourrait-il être disponible ? Sur ce point, nous calendarisons la génération de cash sur une période de 6 à 36 mois.
- Comment aller chercher ce cash ? Nous élaborons une feuille de route et un retro-planning de mise en œuvre.

Nous sommes partisans d'une appropriation de la mise en œuvre par le Management. Par expérience, lorsque ce sont les consultants qui réalisent la mise en œuvre en lieu et place des opérationnels, nous avons observé que les gains cash sont rarement pérennes.

Travaillez votre BFR aujourd'hui...avant qu'on ne vous l'impose demain !

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Générez du cash et réduisez vos coûts !



70 solutions
2700 collaborateurs experts du BFR et du cash

www.bfr-tm.com

Corporate Linx lance l'offre Reverse Factoring 'All in 1'

Entretien avec Fabien Jacquot de Corporate Linx.

Fabien Jacquot, bonjour, vous lancez votre offre Reverse Factoring 'All in 1'. Quels sont les besoins qui ont inspiré Corporate LinX pour lancer cette offre originale ?

L'offre Reverse Factoring 'All in 1' est née de l'observation d'une conjugaison de 2 facteurs. Comme en témoigne notre panorama annuel, le Reverse Factoring (ou ses dérivés) est en forte croissance en France. Malgré cette croissance, les offres pour répondre aux besoins des entreprises sont disparates, complexes et souvent teintées d'un lien marqué avec un établissement bancaire. D'ailleurs, nombre d'offres émanent du milieu bancaire mais certains composants essentiels ne sont pas inclus et doivent être recherchés chez d'autres acteurs. Les entreprises qui souhaitent mettre en place ce type d'avantage fournisseur sont soucieuses de le faire avec un minimum de budget, d'effort et de complexité.

En tant que prestataire de service, notre constat est donc simple, si nous souhaitons accompagner avec toujours plus de pertinence la croissance du Reverse Factoring, une offre dans laquelle tous les composants sont réunis devait voir le jour. Notre offre comprend donc ; conseil et expertise métier pour la mise en place, recherche en financement, fourniture du portail Internet fournisseurs, déploiement du programme auprès des fournisseurs. Ce dernier volet, souvent négligé est pourtant un élément fondateur du succès d'un programme de Reverse Factoring. En effet, si les fournisseurs ne connaissent pas les conditions du programme ou les

conditions pour y adhérer, toutes les étapes précédentes n'auront pas servi à grand-chose.

Vous citez la croissance du Reverse Factoring, mais qu'est-ce qui conduit à cette progression pour une activité qui semble bien confidentielle ?

Plusieurs éléments, la croissance du Reverse est récente et rapide. Par ailleurs, chacun des programmes est de taille importante et contribue à faire progresser le montant de factures financées. Cependant, malgré cela, les grands donneurs d'ordre ne souhaitent pas toujours dévoiler leur programme pour des raisons stratégiques et/ou de concurrence mais également car elles souhaitent que le programme soit suffisamment déployé pour en dévoiler l'existence. La communication sur un pilote avec une poignée de fournisseurs aurait moins d'impact en externe comme en interne pour le donneur d'ordres.

Malgré cela, les chiffres de cette croissance semblent sans appel puisque 22 milliards d'euros ont été financés en 2011 dans des programmes institués par des donneurs d'ordres en France.

Le Reverse Factoring était réputé comme délicat à mettre en œuvre. Est-ce que les freins ont disparu pour convaincre les donneurs d'ordres ?

Non, les freins existent. D'abord, les entreprises n'ont jamais entrepris ce type de démarches auprès de leurs fournisseurs et la nouveauté peut

rebuter. De plus, cela entraîne une manière innovante d'appréhender son portefeuille fournisseurs et pour y arriver, il convient de convaincre la logistique, les achats, la comptabilité fournisseurs et la finance. Cette démarche de rassembler des fonctions pourtant pas liées dans leur quotidien est vécue comme rafraîchissante.

Il subsiste également, l'obstacle du risque de requalification de la dette fournisseurs en dette financière qui constitue un frein évoqué de prime abord par presque toutes les entreprises. Il faut bien choisir le partenaire pour monter une telle offre car le risque est bien réel. Cependant, il peut être évité en fonction de principes simples et clairs. Les commissaires aux comptes français ne requalifient pas les programmes qui ne font pas courir de risques aux entreprises et il en existe de nombreux à en juger par le nombre grandissant d'entreprises qui optent pour ce type d'initiative.

Le manque de liquidité ou les risques de concentration ne vont-ils pas limiter les participations bancaires ?

Il existe clairement un risque. D'autant que le réflexe naturel des entreprises est de se tourner vers leurs banques de 1er rang avec lesquelles les encours sont déjà souvent importants. Elles ne peuvent donc que participer modestement au programme de leur client. Aujourd'hui, le Reverse se conçoit comme un programme multi-banques ; ces dernières partagent le portefeuille fournisseurs et se sachant en concurrence proposent des condi-

tions de financement attractives. Voilà pourquoi, les entreprises doivent plutôt inviter plusieurs banques à participer à financer leurs fournisseurs que d'adhérer à un programme bancaire, immanquablement mono-bancaire. Les rares exemples de syndication bancaire ne se montrent pas avantageux ni pour le donneur d'ordre, ni pour ses fournisseurs.

Afin de faire face aux difficultés de trouver des liquidités, il convient donc d'associer à ces programmes des formes complémentaires de financement au-delà du cadre bancaire. On trouve alors des sources importantes de financement à des conditions très attractives.

Pour en finir sur le cash et à verser au chapitre des avantages du Reverse, les entreprises prennent conscience qu'elles peuvent aider leurs fournisseurs et également dégager simplement du cash de leur dette fournisseurs. C'est à cette manière innovante de générer une ligne supplémentaire de revenus, en maintenant la dette fournisseurs et les échéances de paiement que s'adresse notre offre Reverse Factoring 'All in 1'.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Fabien Jacquot
Corporate Linx
01 64 45 74 51

www.corporatelinx.com



Big Data :

de la business intelligence à la business analytics

Par Nicolas Eimery,

Directeur du Pôle de compétences Performance Management & Business Intelligence - Gfi Informatique

Le Big Data est un phénomène récent, particulièrement sous le feu de l'actualité ces derniers mois. Au-delà de l'effet de buzz véhiculé par les différents éditeurs pour promouvoir leurs solutions, on peut pour mieux comprendre ses enjeux s'attarder à cerner les concepts sous-jacents du Big Data.

QU'EST-CE QUE LE BIG DATA ?

Par Big Data, il faut entendre de notre point de vue trois concepts liés :

- La capacité à adresser et stocker de fortes volumétries de données, qu'elles soient structurées ou non structurées,
- L'interaction avec les nombreuses sources d'informations extérieures à l'entreprise et non maîtrisée par elle,
- L'analyse de l'ensemble de ce nouveau capital informationnel.

Traitement et stockage de données

La capacité à adresser et stocker de fortes volumétries de données (à la fois structurées et non structurées), difficilement exploitables avec des solutions classiques de gestion de bases de données, est le premier objectif du Big Data. Que cela soit à des fins transactionnelles ou décisionnelles, les entreprises sont de plus en plus confrontées à cette problématique de croissance exponentielle de la donnée à exploiter. Les premiers à avoir dû trouver des solutions ont été les acteurs historiques du Web (Yahoo, Google...) puis tous les acteurs du e-commerce (e-Bay, Amazon...) et des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...).

Pour traiter ces gros volumes de données, les éditeurs se sont tournés vers

les appliances, c'est-à-dire la combinaison entre du « hard » (le matériel) et du « soft » (le logiciel) à l'image de Teradata, acteur historique dans ce domaine. On peut citer dans sa lignée les solutions Exadata pour Oracle, GreenPlum pour EMC², Netezza pour IBM, Fast-track pour Microsoft, HANA pour SAP...

Interactions avec les sources de données externes

De nombreuses études montrent que les sources d'informations internes à l'entreprise ne sont plus suffisantes pour pouvoir appréhender de manière adéquate un sujet majeur comme la connaissance client. En effet, de plus en plus de données sont stockées en dehors des Systèmes d'Information de l'entreprise, par des acteurs tiers, qui détiennent ainsi des informations capitales pour la bonne compréhension de ses enjeux. De plus, le web des objets (web 4.0) va aussi contribuer à fournir une masse d'informations au fil de l'eau pour les entreprises, par exemple les compteurs Linky pour ERDF. Toutes les données provenant des médias sociaux, des capteurs intelligents, sont donc de nouvelles sources de données importantes à prendre en compte, avec la particularité qu'elles peuvent être structurées et non structurées et qu'elles doivent être captées en continu. Sur ce segment, les acteurs traditionnels du monde ETL (Informatica, Datastage, Talend, ODI...) se positionnent via le couplage à des web services.

Analyses de ce nouveau capital informationnel

Arriver à capter toute cette masse d'informations interne et externe à l'entreprise n'a de sens que si l'analyse de ce nouveau capital informationnel est possible. La Business Intelligence (BI) classique n'est plus un

moyen suffisant car elle impose :

- De disposer de données structurées et organisées, de devoir parfois connaître a priori les types d'analyse que l'on souhaite mettre en œuvre pour pouvoir modéliser correctement son entrepôt de données (ou Data Warehouse),
- De pouvoir intégrer des volumes de plus en plus importants de données, dans des délais de plus en plus courts, en respectant la structuration des différents modèles de stockage.

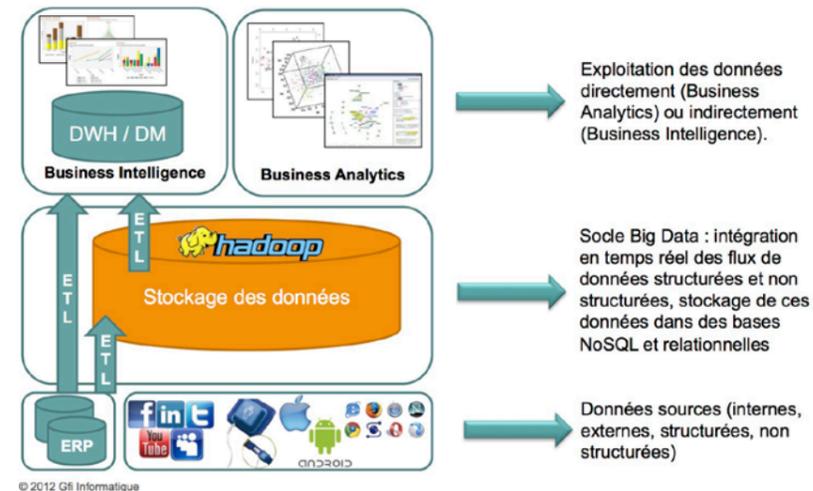
C'est là tout l'enjeu du Big Data : les données stockées, en plus d'être à très fortes volumétries, sont hétérogènes en terme de contenant (format structuré et non structuré) mais surtout de contenu. Les informations provenant des réseaux sociaux par exemple possèdent un contenu non prédictible, pouvant toucher aussi bien la connaissance client que la « e-réputation ». Ainsi, l'entreprise doit faire face à deux écueils pour l'exploitation de ces données à des fins d'analyse :

- La très grosse volumétrie d'informations structurées et non structurées à prendre en compte,
- La non-connaissance a priori du contenu de l'information à analyser.

Pour contrer le premier écueil, on voit émerger des solutions techniques comme le framework Hadoop permettant des traitements sur des volumes de données importants, de l'ordre de plusieurs petaoctets.

Pour le deuxième écueil, des approches combinant outils de BI classique et outils de mining (data mining et text mining) permettent l'exploitation de ces données en séparant bien ce qui est de l'ordre du prédictif (adressé par la Business Intelligence)

de ce qui est de l'ordre du non prédictif (adressé par le data et le text mining) : la Business Analytics



QU'ATTENDRE DU BIG DATA ?

Les acteurs de la grande distribution, des télécoms, les acteurs internet et les institut de sondage sont aujourd'hui les principales entreprises qui initient la mise en œuvre de telles solutions.

Du côté des métiers de l'entreprise, les attendus sont multiples :

- Marketing : améliorer le cross-selling, développer le géo-marketing, entreprendre du marketing comportemental (lié à l'analyse des comportements), permettre la micro-segmentation client
- Merchandising : optimisation des assortiments, optimisation des prix, optimisation des emplacements
- Opérations : optimisation des usages réseaux, détection des fraudes, prévention des incidents et amélioration de la qualité de service
- Logistique : gestion des inventaires, optimisation de la logistique, optimisation des négociations fournisseurs

De plus, la réglementation pousse aussi à mettre en œuvre ces types d'approches : la gestion des risques ou de la fraude pour les banques ou la LCEN (Loi pour la confiance dans l'économie numérique) dans les télécoms par exemple. Ils nécessitent de stocker de très gros volumes de données pour assurer une traçabilité maximale (par exemple à des fins de requêtes judiciaires), tout en nécessitant une réactivité importante dans l'analyse des données et le déclenchement d'alertes liées à des comportements suspects.

CONCLUSION

Bien que les concepts qui le composent soient pour la plupart anciens, le Big Data est un phénomène résolument nouveau. Le fait que le Big Data soit sous les feux de la rampe en ce moment n'est pas un hasard : face à l'explosion des volumétries de données, à la nécessité d'avoir un « time to market » toujours de plus en plus court, à l'augmentation des risques et à la nécessité de les gérer (approvisionnement en matières premières, défaut de crédit...), à la concurrence toujours de plus en plus forte dans un marché mondialisé, à la montée du Web des objets... les entreprises doivent donc passer de l'époque où elles optimisaient leurs processus de gestion des données (à travers les ERP notamment) à un nouvel âge où elles doivent maintenant exploiter les données quelles qu'elles soient pour mieux comprendre et analyser leur écosystème et ainsi adapter leur business model. Le temps de l'optimisation des processus en vase clos est aujourd'hui dépassé et les entreprises doivent encore d'avantage tenir compte du monde extérieur pour améliorer leur compétitivité.

À propos de Gfi Informatique

Acteur européen de référence des services informatiques à valeur ajoutée et des logiciels, Gfi Informatique occupe un positionnement stratégique différenciant entre les opérateurs de taille mondiale et les acteurs de niche. Avec son profil de multi-spécialiste, le Groupe met au service de ses clients une combinaison unique de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Le Groupe qui compte près de 8 700 collaborateurs a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 618,1 M€.

Gfi Informatique est coté sur Euronext Paris, NYSE Euronext (Compartiment B) - Code ISIN : FR0004038099.

Le DAF face à la gestion de son Système d'Informations : je t'aime moi non plus

Le DAF et la migration du système d'informations : entre appréhension et maîtrise du sujet.



Depuis maintenant près de 20 ans, toutes les entreprises de l'hexagone se sont équipées et ont renouvelé au moins 1 fois leur équipement en matière d'informatique de gestion. Le DAF, consommateur patenté de données (donc de solutions de gestion) n'échappe pas à la règle. Il est même l'un des interlocuteurs de l'entreprise les plus sollicités (avec ou derrière le DSI). Il suffit de l'écouter compter ses succès... Et ses déboires en termes de migration de système d'informations pour s'en convaincre ! Et pourtant, cette maturité incontestable du marché acquise au fil de ces 2 dernières décennies ne semble pas contribuer à rendre le Directeur Financier plus serein lorsque se dessine à l'horizon la perspective d'une... migration.



Comment expliquer cette appréhension persistante, pour partie, légitime ?

La principale raison réside dans le fait que si le marché du progiciel de gestion s'est structuré, perfectionné, voire, osons le terme, dans certains cas « professionnalisé », il n'en demeure pas moins que celui-ci s'est complexifié en partie du fait de l'avènement des nouvelles technologies et notamment des barbarismes qu'elles ont engendrés : licence, Saas, cloud, Ged, budget, cube décisionnel, spécifications, développement spécifique, recette, intégrateur, éditeur, distributeur,...

Dans ce contexte, le DAF, accaparé à maîtriser les dernières normes comptables et financières - elles aussi, à l'instar de son système d'informations, toujours plus complexes - dispose rarement du temps nécessaire

pour suivre de manière régulière les évolutions en termes de système d'informations.

Cette problématique est pourtant fondamentale pour lui, comme pour son entreprise, car c'est bien sur la base de ce socle que l'information nécessaire au pilotage interne et à la communication externe (réglementaire ou financière) dépend. Sans compter que disposer d'un système d'information financier optimisé va nécessairement simplifier les échanges de données, diminuer les tâches redondantes, et permettre de produire une information décisionnelle fiable, comparable et partagée.

Or dans plus de 75% des cas, les échecs dans la mise en oeuvre d'un système d'informations financier pourraient être, sinon évités, sensiblement réduits en phosphoryant autour de 4 préceptes fondamentaux.

Un système d'informations pour toute l'entreprise ou uniquement pour la Direction Financière ?

Le temps où les sirènes expliquaient au marché qu'en dehors de l'ERP Global (progiciel monolithique pour l'ensemble de l'entreprise qui est sensé gérer une information unique et sécurisée en temps réel : de la prise de commande à la production de la liasse fiscale) il n'y avait point de salut est bien révolu. Ces projets pharaoniques extrêmement risqués (car impliquant toute l'entreprise) et coûteux ne sont plus compétitifs pour les PME ou les

ETI (ie contexte économique actuel). De manière concomitante, l'ouverture simplifiée (interface) vers le monde extérieur de la quasi-totalité des solutions du marché accrédite ce constat. Dès lors se pose davantage la question en termes d'ERP thématique (Finance, RH, Production, Gestion Commerciale).

Concrètement, s'il paraît aujourd'hui risqué de confier l'ensemble du système d'informations de l'entreprise à un logiciel ; il semble en revanche plus rationnel et cohérent de confier la brique Finance (comptabilité, immobilisations, fiscalité, ...) à un éditeur, la brique RH (paie, gpec,...) à un autre, etc...

Le DAF a désormais, le droit, le devoir de choisir son système d'informations et de ne plus se voir imposer le module d'un ERP global inadapté à ses besoins, au profit de l'homogénéité de l'information qui est désormais un combat d'arrière-garde.

Quels acteurs solliciter ? A quelles étapes ?

Le succès de la mise en place du système d'informations réside à 90% dans le traitement de cette question. D'une ère où le marché proposait un seul et unique prestataire omniscient (la candeur du client n'avait d'égal à cette époque que sa « novicité »), nous avons basculé dans une époque où les intermédiaires sont pléthores ! La vérité se situe sans doute, comme dans beaucoup de positions radica-

les, entre ces deux extrêmes. On peut raisonnablement recenser 3 typologies d'intervenants distincts sur ce type de Projet :

- Le Conseil : acteur facultatif, celui-ci se positionne en amont du projet de migration. Il a pour mission de rédiger un cahier des charges exprimant les attentes du client en termes de process et de fonctionnalités, dans l'hypothèse où l'entreprise ne soit pas en mesure de le faire par elle-même.
- L'Editeur : incontournable, son rôle consiste à répondre d'une part, de manière formelle par écrit au cahier des charges ; d'autre part, via la présentation de POC (proof of concept) in situ chez le prospect.
- L'intégrateur : central dans le succès du projet, cet acteur a pour mission de paramétrer le progiciel acquis par le client conformément aux attentes exprimées dans le cahier des charges.

Pourquoi l'intégrateur est-il central dans le cadre du projet de mise en oeuvre du système d'informations financier ?

Si le rôle du Conseil et de l'Editeur sont importants, celui de l'Intégrateur est fondamental. La plupart des Editeurs comptent des centaines, voire des milliers de clients. De plus, les solutions du marché de type ERP Financier sont aujourd'hui à maturité : elles disposent toutes de fonctionnalités très proches, évoluent sur des

environnements similaires et répondent en général à la plupart des besoins exprimés par les entreprises.

Pourtant, le niveau de satisfaction est souvent très hétérogène parmi cette population qui utilise le même outil ! L'enjeu majeur est donc bien ailleurs que dans le choix de l'outil. Dans 80% des cas, la différence qui oppose un client satisfait d'un utilisateur mécontent réside dans le fait que l'équipe qui a déployé sa solution n'est pas la même. Conséquence : le niveau de qualité est hétérogène... A l'instar du niveau de satisfaction.

Trouver « le bon » intégrateur n'est pas aisé. Cela contribue à renforcer le caractère prépondérant de cet acteur dans le Projet. En effet, le profil idéal est complexe à trouver car il doit associer plusieurs dimensions :

- Une dimension managériale : pour piloter, arbitrer et prendre des décisions dans l'intérêt du Projet.
- Une dimension technique : il doit maîtriser parfaitement l'outil qu'il est en charge d'implémenter, qu'il s'agisse des flux d'informations internes au produit, mais aussi des modes de « connexion » de l'ERP Financier au reste du système d'informations.
- Une dimension fonctionnelle et organisationnelle : des 3 dimensions requises, celle-ci est sans doute la plus importante. L'intégrateur doit parler le même langage que son client final. Mieux, il doit, dans une certaine mesure, avoir vécu le quotidien de son

Le DAF face à la gestion de son Système d'Informations : je t'aime moi non plus

client afin de comprendre, anticiper et conseiller ce dernier de manière pragmatique.

Pour autant, la sélection du meilleur Conseil, du meilleur Editeur et du meilleur Intégrateur pour le projet concerné ne dispensera pas le client de mettre en place une équipe dédiée et compétente, sans laquelle ces trois prestataires ne pourront donner le change.

Quel(s) rôle(s) peut jouer l'expert-comptable dans ce type de projet ?

Même s'il n'existe pas de règles figées, le choix de l'entreprise doit être guidé par les constats suivants :

- L'éditeur / intégrateur a une vision purement « outil » au détriment d'une approche conseil qui souvent lui échappe,
- L'éditeur / intégrateur aura pour volonté d'accélérer le processus de vente ainsi que le déploiement à des fins purement commerciales ;
- L'éditeur / intégrateur a souvent une connaissance limitée des métiers de la finance en termes de réglementation et de normes;

A contrario, le rôle de l'expert-comptable, qui connaît l'entreprise et à fortiori la Direction Financière pour y prodiguer ses conseils au quotidien, sera plus à même de sécuriser le Projet dans son ensemble :

- L'expert doit être indépendant car il se doit de défendre les intérêts de l'entreprise au détriment de

ceux de l'éditeur / intégrateur. Interface entre le client et l'éditeur / intégrateur, il doit être en mesure de proposer des scénarios de mise en oeuvre du Projet crédibles et atteignables par l'entreprise en fonction de ses objectifs, moyens, et ressources ;

- L'expert doit disposer de compétences en matière d'organisation et de connaissance sur l'évolution des contraintes des métiers de la finance ;
- L'expert doit connaître les modes d'intervention des éditeurs / intégrateurs afin d'avoir un oeil critique sur la maîtrise des engagements financiers et humains ;
- L'expert doit être un professionnel des métiers de la direction financière car il est plus pertinent dans ses réflexions vis-à-vis des opérationnels et dans la force de ses propos en matière de conduite du changement.

Par Christophe de Brébisson, ASSOCIE DU PÔLE SYSTEMES D'INFORMATIONS DU RESEAU RSM FRANCE Et Julien Miconnet, DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT DE RSM FRANCE

Christophe de Brébisson, associé RSM France, et Julien Miconnet, Directeur du Développement chez RSM France, se tiennent à votre disposition pour échanger sur ces problématiques : Diplômé d'expertise comptable et du DESS d'Audit Juridique, Comptable et Fiscal de Clermont Ferrand, Christophe de Brébisson capitalise une expérience de plus de 13 ans dans le conseil financier et la gouvernance

organisationnelle des institutions publiques et privées.

Diplômé de Saint-Cyr et de Sup' de Co', Julien Miconnet a une expérience de plus de 10 en tant que Directeur des Ventes notamment dans le secteur Progiciel de Gestion. Julien Miconnet a rejoint RSM France en qualité de directeur du développement, en charge également des problématiques de communication et de marketing.

A propos de RSM France
RSM France est un réseau de cabinets indépendants proposant des services sur-mesure et pluridisciplinaires (audit, expertise comptable, conseil) à des entreprises de toutes tailles, de grands groupes à la PME. RSM France réalise un chiffre d'affaires de près de 50 millions d'euros et rassemble près de 500 professionnels. RSM France est le représentant français de RSM International, 6ème réseau mondial, présent dans 76 pays avec un effectif de plus de 32 000 professionnels et un chiffre d'affaires consolidé de 3,9 milliards de dollars.

www.rsm-france.com

Et si vous envoyiez vos factures autrement que par courrier ?

Passez à la facture électronique client

Rapidité de transmission : Récupérées à la sortie de l'outil de facturation, vos factures arrivent chez vos clients en quelques secondes.

Suivi de vos factures : Vos envois sont tracés en temps réel. Des relances automatiques et des alertes aident à sécuriser le paiement à échéance.

Satisfaction de vos clients : Vos factures sont transmises dans un format exploitable, standard ou conforme à un cahier des charges. Elles sont à leur disposition dans un espace sécurisé pendant 12 mois.

La solution de transmission de factures QWEEBY s'intègre en fin du processus de facturation client sans modifier les habitudes utilisateurs. En quelques clics, QWEEBY présente le document pour signature électronique, détecte les destinataires des factures et leur transmet au format attendu (conforme aux dispositions fiscales, art. 289-V du CGI).



N°Cristal 0 969 390 903
APPEL NON SURTAXE

www.qweeby.com

Qweeby
Nous transmettons vos factures



Les Entreprises de Taille Intermédiaire résistent à la crise...

...91% prévoient le maintien ou la hausse de leur activité dans les deux prochaines années. La croissance externe, un levier pérenne de leur développement d'après une nouvelle étude KPMG.*

Dans la lignée de ses études consacrées aux « PME qui grandissent », KPMG présente les résultats de sa première enquête consacrée aux Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) françaises et analyse les facteurs de développement de cette catégorie d'entreprises, en réponse aux préoccupations des pouvoirs publics.

86 % des ETI prévoient de maintenir ou d'augmenter leurs effectifs

Les ETI ont su résister à la crise et restent aujourd'hui un moteur essentiel de l'activité économique française : il y a un an, 44 % des dirigeants d'ETI déclaraient avoir connu une période de croissance sur les trois années précédentes, malgré les turbulences économiques. Lorsqu'on les interroge de nouveau en février 2012, 46 % anticipent une augmentation de leur chiffre d'affaires pour les deux prochaines années et 45 % un maintien. Seuls 9 % s'attendent à une baisse de leur chiffre d'affaires. De plus, 81 %

des dirigeants d'ETI estiment qu'ils maintiendront ou augmenteront leur rentabilité dans les deux prochaines années.

Les ETI constituent également un soutien important de l'emploi en France : 67 % des chefs d'entreprises interrogés envisagent un maintien de leurs effectifs et 19 % prévoient des embauches. Cela est encore plus marqué dans les ETI de grande taille (de 1 000 à 5 000 salariés), 29 % d'entre elles envisageant d'augmenter leurs effectifs, soit 10 points au-dessus de la moyenne des ETI.

Plus d'un tiers des ETI de plus de 1 000 salariés envisagent une opération de croissance externe

La croissance externe constitue le principal levier du développement des ETI : 29 % des dirigeants interrogés déclarent avoir réalisé une opération de croissance externe sur les cinq dernières années. Ces opérations ont même concerné 45% des plus grandes ETI de plus de 1 000 salariés. Dans cette catégorie, elles sont également plus d'un tiers à envisager de réaliser une opération de croissance externe dans les deux prochaines années. Pour 40 % des dirigeants d'ETI, les périodes de crise sont favorables à des

opportunités de croissance externe. Ce fait est également remarquable dans le secteur de l'Industrie-Construction avec 52 % d'entreprises qui partagent cette opinion.

L'innovation et la stratégie de conquête à l'international

Afin d'accélérer leur développement, les ETI articulent ces opérations de croissance externe avec deux autres leviers essentiels que sont l'internationalisation et l'innovation :

- La croissance externe est un élément fort d'accélération de l'ouverture à l'international : 80 % des ETI ont une activité à l'étranger. En 2010, 28% d'entre elles avaient réalisé plus de 30% de leur chiffre d'affaires à l'export.
- La croissance externe permet également aux ETI de se positionner sur plusieurs domaines innovants (innovations produits, process, commerciales, sociales...), selon une logique d'acquisition de nouvelles technologies ou compétences.

De plus, plus de 70 % des ETI s'orientent vers une politique de partenariats avec les écoles et universités

(32 %), les réseaux d'entreprises (23 %), les clients/fournisseurs/sous-traitants (21 %).

« La croissance organique par l'internationalisation et l'innovation est la voie naturelle du développement des entreprises. Elle est toutefois longue et incertaine. Or, la perte de compétitivité de la France et l'accélération de sa désindustrialisation nécessitent de développer rapidement les entreprises les plus performantes. La croissance externe permet de répondre à cet impératif. Plus risquée, elle est néanmoins beaucoup plus rapide et efficace pour faire émerger des ETI », précise Jacky Lintignat, Directeur Général de KPMG.

Un souci d'indépendance qui limite les moyens de financement

Seuls 17 % des ETI ont ouvert leur capital à des investisseurs extérieurs pour financer leurs opérations de croissance externe. 72 % ont eu recours à de l'autofinancement et 47 % à des emprunts bancaires. On constate que la culture de l'entreprise a une influence importante sur les choix de financement. En effet, deux modes de management coexistent au sein des ETI françaises. D'une part, un management hérité de la PME, basé sur des

valeurs familiales et un arbre de décision court. D'autre part, un mode de management intégrant plus de process et inspiré des grands groupes.

« Dans les ETI patrimoniales, les valeurs dominantes sont l'indépendance, la préparation de l'avenir, et la pérennité. Cela engendre parfois une certaine réticence à ouvrir le capital, ce qui limite les ressources financières nécessaires au développement de l'entreprise.», souligne Jacky Lintignat.

*Méthodologie

L'étude menée par KPMG a été réalisée entre janvier 2011 et février 2012 et s'appuie sur plusieurs phases :

- deux sondages réalisés par OpinionWay en mars 2011 et février 2012 auprès d'un échantillon représentatif de 250 dirigeants d'ETI
- la réalisation de plus de 100 entretiens auprès de dirigeants d'ETI sur toute la France

Qu'est-ce qu'une ETI ?

Selon la loi de modernisation de l'économie de 2008, les ETI se définissent par plusieurs critères :

- Effectifs : entre 250 et 5 000 salariés ;

- Chiffre d'affaires : entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros ;
- Total du bilan : entre 43 millions et 2 milliards d'euros.

Toute entreprise respectant au moins deux de ces trois critères (effectif, chiffre d'affaires, total du bilan) est considérée comme une ETI. Ainsi, avec moins de 250 salariés, une entreprise sera quand même classée dans la catégorie des ETI si son chiffre d'affaires et son bilan correspondent aux critères ci-dessus.

KPMG

www.kpmg.com

Délais de paiement : l'adoption laborieuse d'une nouvelle exception au délai légal

En 2008, la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) avait laissé la possibilité à certains secteurs d'activité de conclure des accords interprofessionnels, dérogatoires au plafond légal des délais de paiement de 60 jours ou 45 jours fin de mois.

Or, conformément à la LME, ces accords interprofessionnels dérogatoires ont tous expiré le 31 décembre 2011, amenant ainsi les entreprises appartenant aux quelques 36 secteurs d'activité à entrer dans le rang et à régler leurs fournisseurs selon le droit commun.

Profitant de la possibilité offerte par la directive 2011/7/UE du 16 février 2011 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, de déroger au délai de principe de soixante jours, sous réserve que « cela ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier », un projet d'amendement visant à pérenniser ces accords, a été intégré au projet de loi sur la protection des consommateurs, puis dans la proposition de loi de simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.

Ainsi, l'article 121 de la loi n° 2012-387 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives promulguée le 22 mars dernier, prévoit la possibilité d'inclure dans des accords interprofessionnels des délais de paiement plus longs que les délais légaux de l'article L 441-6 du Code de Commerce et ce, pour les secteurs déjà couverts par un accord (1ère condition) dont la vente ou la prestation présente un caractère saisonnier particulièrement marqué rendant difficile le respect du délai prévu (2ème condition) et à condition que ces accords fixent des

délais inférieurs aux délais de paiement applicables au 31 décembre 2011 en application de l'accord qui avait été conclu (3ème condition).

L'exception est donc certes entérinée mais son application semble devoir être limitée.

A travers ce triple prisme, seraient donc seuls susceptibles de rester dans la course au maintien d'un délai plus long, les secteurs du jouet, du commerce des animaux de compagnie - produits et accessoires pour animaux de compagnie, des deux/trois roues motorisées et quads, du jardin amateur, de l'agroéquipement, de l'agroéquipement, des articles de sport, des véhicules de loisirs, du textile-habillement ainsi que des pneumatiques limités aux seuls pneus neige.

Enfin, il convient de remarquer que les accords ne pourront avoir une durée supérieure à trois ans, devront être conclus avant le premier jour du septième mois suivant la publication de la loi et être reconnus comme satisfaisant aux conditions prévues par décret pris après avis de l'Autorité de la Concurrence.

L'application de l'allongement des délais resterait donc limitée à certains secteurs, encadrée, plafonnée. En outre, elle est accompagnée d'autres dispositions qui devraient inciter les entreprises à ne pas laisser démesurément dériver les délais de paiement, telles que :

- la fixation d'une durée de la procédure d'acceptation ou de vérification permettant de certifier la conformité des marchandises ou des services conforme aux bonnes pratiques et usages commerciaux qui n'excèdera pas trente jours à compter de la date de réception des marchandises ou de

réalisation de la prestation des services, à moins qu'il n'en soit expressément stipulé autrement par contrat et pourvu que cela ne constitue pas une clause ou pratique abusive,

- la fixation de délais de paiement pour le règlement des acomptes mensuels et du solde des marchés de travaux privés conclus entre professionnels soumis au Code de Commerce dont la durée ne peut dépasser le délai maximum prévu par la LME, étant précisé qu'en cas de dépassement du délai, l'entrepreneur pourra suspendre l'exécution des travaux après mise en demeure de son créancier restée infructueuse à l'issue d'un délai de quinze jours,
- le fait, pour les créances dont le délai de paiement commence à courir après le 1er janvier 2013, de rendre tout professionnel en situation de retard de paiement de plein droit débiteur, à l'égard du créancier, d'une indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement, dont le montant, sans pouvoir être inférieur à 40 euros, sera fixé par décret. En cas de frais de recouvrement supérieurs à cette indemnité forfaitaire, le créancier pourra toujours demander une indemnisation complémentaire sur justification.

Il conviendra ainsi d'anticiper et d'adapter ses pratiques et documents commerciaux (CGV, factures, contrat type, courrier type de relance ...) en fonction de ces dernières évolutions, certaines étant applicables immédiatement (procédure de réception, possibilité de suspension), d'autres le 1er janvier 2013.

Extrait des « Brèves Lamy Lexel » d'avril 2012

www.lamy-lexel.com

Clear' Invoice

Dématérialisez toutes vos factures !



La dématérialisation des factures intéresse toutes les entreprises à la recherche de gains de productivité et d'optimisation des coûts et des processus.

Grâce à Clear' Invoice, service de facturation électronique et de dématérialisation fiscale des factures, l'ensemble de vos flux de facturation émis ou reçus est traité électroniquement, et leurs données directement intégrées dans les systèmes comptables.

Vous gérez ainsi de façon optimale vos factures, sans aucun papier, et fiabilisez les relations avec vos partenaires commerciaux.

Avec Clear' Invoice, Accelya prend en charge les aspects techniques et légaux de la dématérialisation pour vous proposer une solution performante répondant pleinement à vos objectifs et à vos besoins. La société vous accompagne également dans le déploiement de la solution auprès de vos clients et fournisseurs.



Depuis plus de 30 ans, Accelya est un opérateur de services majeur en externalisation de processus métier (BPO), avec une forte expertise dans le traitement de données sensibles. Accelya vous accompagne chaque jour dans la mise en place de solutions externalisées performantes pour des relations durables et de qualité.

Pour en savoir plus :

www.accelya.fr

01 47 29 76 11

Accelya

Evolving Banking Regulation



The Evolving banking regulation report has been developed and published by KPMG's network of regulatory experts in December 2011 and insights were based on discussions with our firm's clients, our professionals' assessment of key regulatory developments and through our links with policy bodies. The purpose of this article is to provide a summary of the key messages highlighted in the evolving banking regulation report and hereby focusing on the global regulatory developments. The full report entails much more information on specific regional perspectives which will not be covered by this article in detail.

Scope

The report focused on two main areas – the implementation of various reforms across regions and countries, and the “second wave” of regulatory reform, which at the global level has concentrated primarily on systemic

risk and on systemically important banks (SIBs). These banks will be subject to a range of measures to make them both safer and easier to wind-down in a crisis – capital surcharges, holding bail-in debt and recovery and resolution planning.

Major implications of Regulatory Reform

There are many issues stemming from the contagious debt crisis and the avalanche of regulatory reform but two implications, in particular, are most critical:

1. Structural Reform and New Business Models

Banks face a pressing need to reassess the viability of their current strategies and business models in response to an immense number of regulatory pressures. Some of the regulatory and related reform initiatives – capital, liquidity, recovery plans, bail-in debt, consumer protection, reporting, taxes and levies – will have an unprecedented impact on the costs of banking activities. Overall, these

costs will be huge and will force many banks to scale back some of their activities while seeking opportunities to maintain or expand other activities through aggressive cost-reduction, deleveraging and restructuring.

As a result, banks are already implementing or considering various changes to their strategies and business models, including:

- Becoming smaller and safer, with lower but less volatile profits
- Defining a narrower set of core activities, becoming more specialized, and exiting from non-core activities
- Moving away from universal and full service banking
- Adopting a “utilities” model of focusing narrowly on the traditional core banking activities of deposit taking, retail and corporate lending, and payment system services
- Increasing market share in chosen core activities, through consolidation, mergers and acquisitions, to boost margins from economies of scale and market power
- Retrenchment from international and cross-border activities
- Geographic focus on a small number of high growth markets

As part of the requirement to enhance capital, some banks will consider the use of “bail in” debt. Bail-in debt automatically converts to common equity when a bank's capital levels dip below a prescribed amount or when a bank becomes “non-viable”.

2. The Cost of Reform and its Impact on Growth

Historic bank returns RoE have dropped dramatically not inspiring investors. Coupled with downgrades for some of the largest banks and the pressure to cover the cost of capital it is appropriate to consider whether we are at the point at which the costs of reform exceed the benefits and are

contributing to unnecessarily slow economic growth.

In October 2011 the Financial Stability Board (“FSB”) and the Basel Committee on Banking Supervision (“BCBS”) published their latest estimates of the impact, extending this to cover the BCBS proposals on a capital surcharge for Global Systemically Important Banks (“G-SIBs”). The key element of their approach is that for a one percentage point increase in banks' capital ratios, lending spreads increase by 16 basis points and real GDP falls over eight years to 0.17% below its baseline level before rising back to baseline. At the end of 2009 banks' average core tier one ratios were 5.7%, compared with the Basel 3 minimum of 7%. Therefore, the cost of moving up to 7% over the Basel 3 transition period would be a 0.23% fall in real GDP (1.3x0.17%). Any estimates have to take a view on what will happen to the cost of banks' capital and long-term funding (extent to which higher costs of capital and funding are passed on to borrowers through higher lending spreads).

Key Policies Driving Reform

There are a number of key drivers, common across the three regions that will influence the strategy, business models, size, shape, structure and cost to banks over the next few years:

1. Systemic Risk, Recovery and Resolution Planning

Systemic Risk

Although dominated by the Eurozone problems, the G20 summit in October 2011 demonstrated the determination of the authorities to press ahead with a second wave of major regulatory reforms, building on the tougher capital and liquidity standards already agreed in the Basel 3 package (first wave). The G20 agreed on a package of measures for Global Systemically

Important Financial Institutions (G-SIFIs), including capital surcharges on global systemically important banks (G-SIBs); a requirement for G-SIFIs to have credible recovery plans and for the authorities to be able to develop effective resolution plans for these institutions; and more effective supervision of SIFIs. G-SIBs will be required to hold a capital surcharge of between 1 and 2.5 percentage points on their core tier one capital ratios, with an additional one percentage point surcharge held in reserve in case a global bank becomes even more systemically important.

Recovery and Resolution Planning

The FSB's principles for recovery and resolution planning aim to introduce a common set of powers and tools that all national authorities should put in place to enable the smooth resolution of a SIFI without costs to the taxpayer including the power to “bail in” debt as part of a resolution. In addition SIFIs should be required to construct credible recovery plans that would enable them to recover from a range of severe stresses, and to provide information to the authorities from whom the authorities could construct an effective resolution plan. Although very uneven at present, these principles are beginning to be implemented. At the EU level they are expected to underpin a new Crisis Management Directive that will apply to all credit institutions, not just SIBs. In the US, the authorities have finalized rules on the information that large banks will have to provide on resolution planning. RRP and Crisis Management proposals help drive the need for structural change, and although the UK is leading the way, there appears to be convergence of the global regulatory agendas in this area.

Banks will face high costs in making changes to their business activities and to their legal entities and operational structures in order to satisfy the authorities that a credible resolution plan can be constructed.

These include:

- Developing and implementing contingency plans
- Reporting recovery plans and resolution packs to the authorities
- Creating a comprehensive, regularly updated and ring-fenced management information system to support resolution planning
- Limiting intra-group exposures
- Establishing service level agreements that are legally enforceable in crises and in resolution

The implications for SIBs are significant. For many banks, this second wave of regulatory reforms will represent a tipping point. They will need to seriously consider the impact of these proposals on their strategies and business models. Significant changes may be required to preserve business value.

2. Capital and Funding Strategy

The tougher Basel 3 capital and liquidity standards are being rolled out globally, albeit not in an entirely consistent manner. In the EU, the Basel 3 text has largely been copied into the latest Capital Requirements Directive (CRD4). The intention is to implement CRD4 across the EU in the form of a maximum harmonizing regulation. More immediately, a number of European countries and the European Banking Authority (“EBA”) have imposed tough stress tests based on higher capital ratios than in Basel 3 – the latest EBA stress tests requires major EU banks to meet a 9% core tier one capital ratio by June 2012.

In the US, the regulators have announced an intention to follow the Basel 3 principles. US regulators have been applying a series of stress tests since 2009 focusing on the quality and quantity of capital and have pushed many banks to raise significant amounts of capital. In many cases, banks' current capital levels exceed the Basel 3 requirements.

Evolving Banking Regulation

In Asia, countries have taken different approaches to the implementation of Basel 3, with many countries imposing higher minimum capital ratios than those in Basel 3 and accelerating the implementations timeline.

The European sovereign debt crisis has highlighted that the value placed by Basel 3 on sovereign debt for both capital and liquidity purposes must be re-assessed. Banks may choose to hold additional capital against sovereign debt even if it is zero weighted under Basel 3, but they may have less scope to diversify their liquid assets unless the regulatory requirements are adjusted.

3. Supervision and Reporting

Banks in many countries are facing pressures from changes in supervisory structures and from heavily increased reporting burdens.

In the EU, three new European Supervisory Authorities (ESAs) have been established in a move to further integrate financial services supervision on a pan-European level. In the US, new agencies such as the Financial Stability Oversight Council (FSOC) and the Bureau of Consumer Financial Protection (CFPB) have been established. Many other countries are also changing their supervisory structures and introducing new bodies to undertake financial stability and macro-prudential oversight. In addition, an increased emphasis on cross-border regulation and supervision re-emphasizes the need for effective supervisory colleges. Banks need to support and be linked in to these structures to ensure that they operate effectively.

Furthermore, the reporting burden on banks is increasing. This is a result of the implementation of Basel 3, the information requirements to assess the systemic importance of banks and underpin recovery and resolution planning, the increased emphasis on detailed stress testing, the

imposition of regional and national regulatory reform initiatives such as the reporting required in the US under the Dodd-Frank Act and the trade reporting and regulatory reporting required under the MiFID2 and European Markets Infrastructure Regulation (EMIR) legislation in the EU.

Banks will need to enhance the quality of their data, systems and processes in order to meet these regulatory reporting requirements.

4. Governance and Remuneration

Governance is high on the agenda across the three regions. Supervisors are focused on increasing the accountability of Boards and the robustness of reporting and control frameworks. However, other than at the EU level and the high-level principles established by international standard-setters such as the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), it seems unlikely that detailed international standards will be introduced. This may be an advantage to the extent that governance structures differ widely across countries and regions and a single approach may not work well in all countries. Equally, banks with subsidiaries in many countries may find themselves subject to increasingly onerous and inconsistent requirements.

On remuneration, the application of the FSB principles on the structure of remuneration has not required banks to reduce bonus payments as a proportion of total pay. Nevertheless, many banks have significantly reduced the variable component of pay and increased the fixed aspect of compensation in some areas of their business, although a recent report by the FSB reveals that bonuses still account for the majority of total pay awarded to US and UK banks' highest-paid employees. This is in contrast to Asia where bonus pay accounts for between 30 and 60 percent of the total pay awarded to senior executives with a lower percentage again in Ja-

pan. There have been discussions in the EU on setting a maximum ratio for the variable component of total pay, on the basis that this could reduce incentives to take excessive risk.

5. The Customer Agenda

Although much of the recent regulatory focus has been on prudential issue, there is also increasing emphasis being placed on consumer protection. Consumer finance is a key focus of consumer protection in the US, while in the EU a host of regulatory initiatives relate to how banks treat their customers. In Asia, new requirements have been introduced with regard to the selling of retail investment products in Hong Kong and Singapore. A focus for banks will be designing strategies to develop, market, distribute and administer retail financial services products in a sustainable way, whilst controlling conduct risk.

For banks, the data, systems and process implications of these regulations are substantial and onerous, but this is also an opportunity for banks to gain valuable commercial insight that could lead to the improvement of the customer experience and increased revenue. Banks globally are fighting to retain and attract customers at branch level, and looking at how to improve the customer experience – how to optimize, rather than reduce, associated costs and how to improve the overall sales and service experience. Some of the regulatory requirements may be beneficial in encouraging banks to refocus on their customers.

Summary

The banking sector continues to be re-shaped by the ever-expanding set of regulatory and related reform initiatives at global, regional and national levels. Each of these initiatives plays its part in enhancing financial stability, protecting investors and consumers, and making it easier to

deal with failing banks. But they could also have significant negative impacts on banks and their business models and in turn on banks' customers and the real economy. A long and difficult road lies ahead.

There are a number of key drivers, common across the three regions EMA, US and ASPAC, that will influence the strategy, business models, size, shape, structure and cost to banks over the next few years:

1. Systemic Risk, Recovery and Resolution Planning - added dimensions for systemically important banks and regulatory pressures for new business models
2. Capital and funding strategy - increased capital funding costs and slimmer balance sheets
3. Supervision and Reporting - more intense supervision and a plethora of reporting requirements
4. Governance and Remuneration - governance and remuneration are once again being forced to the top of the agenda
5. The Customer Agenda - more checks and balances to protect customers and combat mis-selling

In addition, Regulatory Reform has two major implications:

1. Structural Reform and New Business Models – The process of undertaking complex business and structural reviews and adjusting to new ways of doing business consumes significant time and money. Banks are under severe pressure to determine the strategies and businesses that will maximize their value in response to the woeful economic climate and long list of regulatory demands.
2. Costs of Reform and Impact on Growth – Historic bank returns look unlikely to return, not inspiring investors. Coupled with downgrades for some of the largest banks and the pressure to cover the cost of capital it is appropriate to consider whether we are at the point at which the costs

of reform exceed the benefits and are contributing to unnecessarily slow economic growth.

Need for action for Swiss banks?

Since various reform initiatives are at a global level there is need for action also for Swiss banks. More specifically the two G-SIBs in Switzerland, namely CS and UBS, are confronted with more severe capital requirements than required by Basel 3. Based on the Too-Big-To-Fail ("TBTF") bill of the Swiss Federal Council from September 2011 large banks cover their risk-weighted assets with up to 19% equity capital, which exceeds the minimum requirement recommendation of Basel 3. A further central point is the requirement of large banks to take organizational measures so that system relevant functions such as domestic deposit and credit banking or payment settlement can be continued in the case of insolvency. In addition, global operating Swiss Banks are affected by a number of reform initiatives at a global, regional and national level. For example the Lugano Convention allows clients to file a complaint in his / her place of residency (jurisdiction at the domicile of the consumer); with EMIR the EU

strives to minimize counterparty risks in the area of derivative financial instruments also impacting Swiss Banks; with FATCA the USA wants advantages to achieve more transparency on assets that are not held in the USA.

In short, Swiss financial institutions will most likely need to intensively address the following topics over the next five to ten years in order to remain competitive and minimize the legal and reputation risks:

- Transparency guidelines with respect to taxed monies
- Disclosure of compensation to third parties for the distribution of products
- Investor protection
- Cross-border services
- Product suitability
- Client suitability"
- Capital and liquidation planning

Thus, the service offerings as well as the distribution and management of clients will have to undergo significant changes in order to maintain pace with the increasing requirements.

Lukas Annen, Manager Audit Financial Services, KPMG
www.kpmg.com



Identify Financial Risks with Audit Analytics

by John Verver, ACL.



In a previous article, we looked at how internal audit's knowledge of data analysis technology could help the business to identify financial control risks, compliance failures and problems in business transactions. The vision for an increasing number of organizations is for the ongoing testing of entire sets of financial transactions against a comprehensive range of controls and compliance requirements.

The objective is not to inundate business and financial managers with masses of data on exceptions for investigation, but rather to provide valuable insights into trends and areas where control issues are becoming of significant concern – as well as to highlight high risk transactions and specific instances of fraud, error and

abuse that need to be addressed.

While internal audit is often the initiator in developing these capabilities as part of a process to improve the efficiency and effectiveness of the audit process, it is not the responsibility of auditors to monitor business processes and transactions. Business management is responsible for managing risks and for the effectiveness of internal control mechanisms, but they seldom have experience in using data analysis technology to support them in this process. In organizations where internal audit has demonstrated the value of continuous auditing techniques, much of the groundwork has often already been performed and it can be a relatively straightforward process for management to take over the responsibility for performing continuous monitoring techniques.

The term «continuous monitoring» was rarely used by business finance managers prior to Sarbanes-Oxley. The concept of continuous controls monitoring arose, in the finance arena at least, primarily as a response to SOX shining a spotlight on management's responsibility for financial controls. Since then, there has been debate as to whether the objective is to directly test controls or transactions themselves, as well as to the meaning of «continuous.» For an increasing number of organizations, the outcome of this debate has become quite clear and can be expressed as

follows:

There is value in regularly testing financial transactions in order to:

- help ensure that effective control systems are in place;
- identify suspect and high-risk transactions on a timely basis;
- detect trends of changing financial control risks.

The practical question is how to implement transaction monitoring techniques in a cost-effective and efficient manner. The answer is to identify the basic people, process and technology components that need to be in place. Let's consider some of these.

Data Access and Data Repositories

The data required to perform transaction testing and monitoring is usually a very small sub-set of the data maintained within an ERP system. Let's take parts of the purchase-to-pay process as examples. Typical financial controls risks in the purchase-to-pay process could be that payments are being made to vendor accounts fraudulently set-up by employees, or duplicate payments are occurring because of deliberate or accidental duplicate invoice entries. In order to determine whether such activities have occurred within an SAP or Oracle Financials system requires access to probably only 20 data elements contained in a handful of data

tables – a very small sub-set of the many thousands of data tables in a typical SAP implementation.

The most common approach is to use audit analytic technology to extract this data directly from the ERP system and store the transactions in a data repository. This is the data used by the transaction monitoring tests to determine whether problems exist.

The argument is sometimes put forward that a data warehouse used for business intelligence (BI) reporting could be used. However, in practice, BI data warehouses do not contain the detailed transaction and master file data that is required for financial controls testing.

Transaction and Control Tests

The process used to select specific financial monitoring tests is usually based on a prioritization of the most likely risks. Consider, for example, the likelihood of a problem occurring with duplicate payments. Although most ERP systems have controls that prevent the same invoice number being entered for the same vendor, are there system controls in place that would detect an invoice being entered twice with a slightly different invoice number or modified vendor name? In practice, there are five or six different ways in which the analysis of invoice payment transactions can be used to detect whether a duplicate

invoice control has been circumvented.

The usual place to start is to identify the, say, top 10 tests within a given business process area that are likely to detect control weaknesses that could have a significant financial or regulatory compliance impact.

Over time, once the value of specific tests is determined, the best approach is to develop a library of tests, using appropriate audit and control analysis software, that can be run as required against updated data in the data repository.

Dashboards

Producing detailed analyses of suspect transactions can be a valuable part of the transaction monitoring process. However, the most important value is usually obtained through the production and distribution of summary reports and visual analyses of the results of monitoring over time. This is how trends in control risks and suspect transactions can be used to support the risk management process overall. By highlighting regional locations or stages in the business process in which exceptions most frequently arise, management is able to respond appropriately and avoid the risks of escalating control issues.

One of the key advantages of implementing a continuous transaction monitoring system is that it does not

have to involve a «big-bang» rollout. Most organizations achieve the greatest benefits by starting small, proving the value and growing incrementally, either within a business process area or into new ones.

John Verver, CA, CISA, CMC is vice president, product strategy and alliances with ACL and a longtime proponent of the role of technology in audit, compliance and continuous controls monitoring. He is currently a member of the advisory board of the Continuous Auditing Research Laboratory at Rutgers University.

Published with permission of the author

Source : www.businessfinancemag.com/article/identify-financial-risks-audit-analytics-0402

Les informations sont le carburant des entreprises du 21ème siècle

Par Marc Duale Directeur International, Iron Mountain

La gestion des informations à la croisée des chemins : est-ce l'avènement de la « Responsabilité des Informations des Entreprises » ?

Ce sont des ressources de valeur qui, si elles sont correctement traitées, peuvent offrir perspicacité et valeur ajoutée, capables de générer fidélité des clients, productivité et avantage concurrentiel. Dès lors, il est étonnant de constater que tant d'entreprises ne sachent pas traiter leurs informations avec l'attention et le respect qui s'imposent.

Croissance exponentielle des données, nouveaux formats de supports, technologies émergentes, réglementations de plus en plus strictes et besoins d'entreprise en mutation transforment le paysage des informations au-delà de toute connaissance. En même temps, notre capacité à générer de la valeur à partir d'informations et de transformer des données brutes en savoir, crée de nouvelles opportunités de marché que les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer.

Les statistiques sont à couper le souffle. Aujourd'hui, nous créons autant d'informations tous les deux jours que nous le faisons de l'aube des civilisations à l'année 2003[1]. En 2011, il existait plus de 788 millions de comptes de messagerie d'entreprise dans le monde – dont un cinquième en Europe[2] - générant et diffusant des informations.

Les médias sociaux ont accéléré brutalement ces chiffres, à la fois en termes de comptes et de contenu qui se chiffrent en milliards. Tous les mois, 30 milliards d'informations sont échangées sur Facebook et 25 milliards de

tweets sont diffusés sur Twitter.

Comme dans tous les domaines à évolution rapide, les contradictions et incohérences sont légion. Les consommateurs partagent volontiers des détails personnels, mais veulent à tout prix préserver leur vie privée. Les sociétés veulent prendre contact avec des clients qui utilisent les médias sociaux, mais sont terrifiées à l'idée de perdre le contrôle, sans même parler des contraintes légales, réglementaires et de conservation des données.

Les entreprises veulent extraire le plus de valeur et de connaissances de leurs informations. Mais, elles ne parviennent pas à mettre de l'ordre dans un paysage qui intègre des informations structurées et non structurées, qui existent en formats physiques et numériques (souvent les deux) – dispersées dans l'entreprise et soumises à des règles et process différents. Trop souvent, une entreprise essaie de minimiser le risque en érigeant une forteresse numérique autour de ses données, et ne peut que constater la fuite d'informations sensibles sur du papier ou laissées sur une imprimante à la vue de tous.

Ces défis et opportunités peuvent sensiblement augmenter les risques liés aux informations.

Une étude[3] menée en Europe par Iron Mountain et PwC révèle que de très nombreuses entreprises européennes ne sont malheureusement pas préparées à faire face à de tels risques.

Cette étude montre que moins de la moitié des entreprises de taille moyenne en France, Allemagne, Hongrie, Pays-Bas, Espagne et Royaume

Uni, considèrent que les risques liés aux informations, font partie de leurs trois premiers risques professionnels.

Il y a également une formidable incohérence quant à savoir qui doit gérer les risques liés aux informations. Seulement 13 % considèrent que les risques liés aux informations doivent être gérés par le Conseil d'Administration, tandis que plus d'un tiers (35 %) estiment que tous ces risques – qu'il s'agisse d'informations numériques ou papier – sont de la responsabilité des Systèmes d'Information (SI).

A peine 1 % des répondants considèrent que les risques liés aux informations sont l'affaire de tous les salariés.

Une si écrasante preuve d'un tel manque de mesures internes capables de faire face de façon adéquate aux menaces externes, devrait faire sonner le tocsin dans toute l'Europe. Nous pourrions perdre le contrôle des flots d'informations au moment où nous ne pourrions pas nous le permettre.

Ce ne sont pas de bonnes nouvelles au moment où la nouvelle législation européenne en matière de protection des données, annoncée en janvier dernier, prévoit de rajouter un fardeau supplémentaire pour toutes les entreprises, les obligeant à rendre des comptes.

Le besoin d'une gestion des informations professionnelles au sein d'une entreprise n'a jamais été aussi grand.

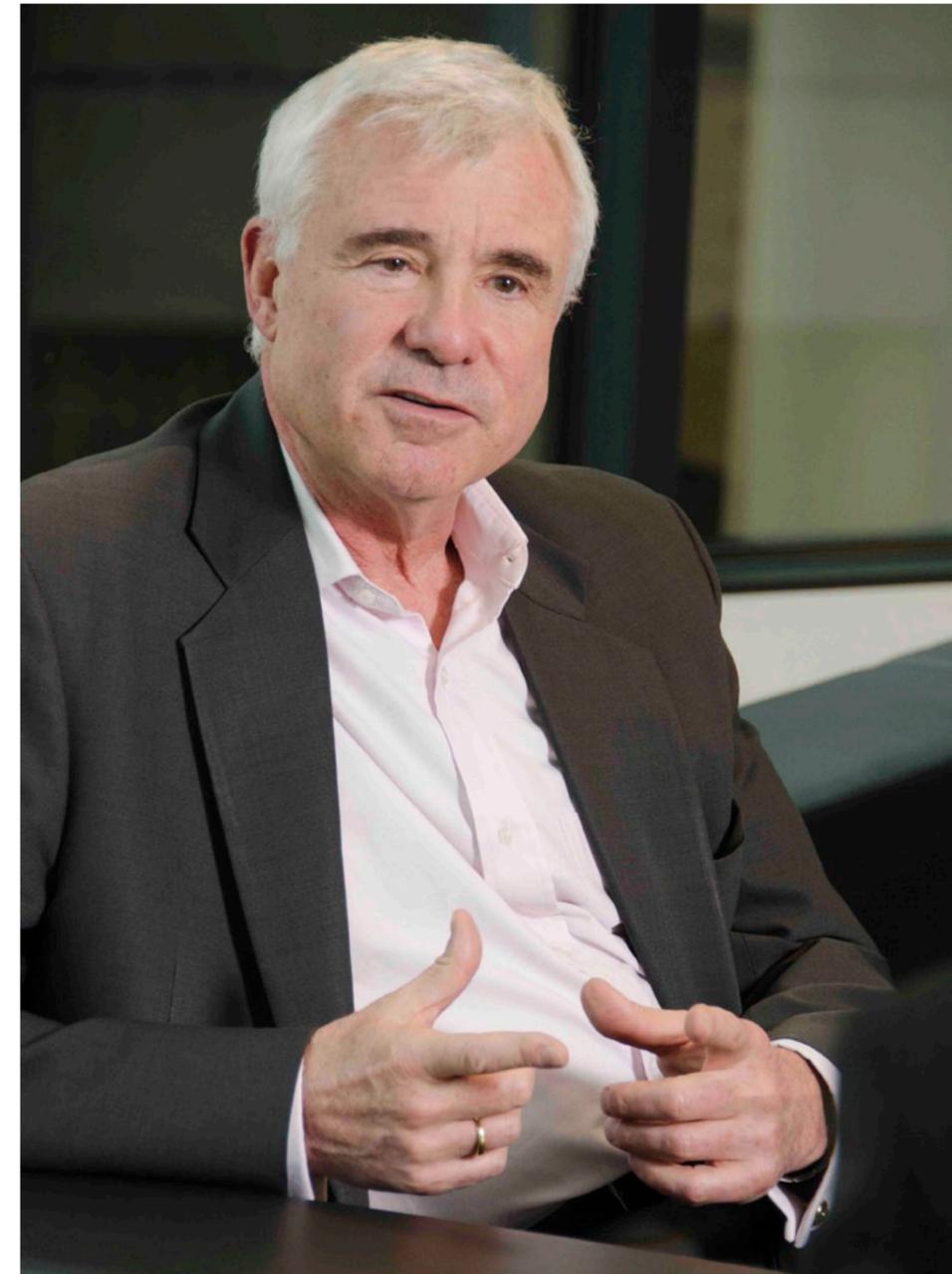
La « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) s'est développée à partir d'une demande croissante : les entreprises doivent rendre compte

de leurs valeurs, actions et impact, en matière d'environnement et de social. Nous pensons qu'il est temps pour les entreprises de rendre compte du traitement et de la gestion de leurs informations. Les entreprises de toutes tailles ont besoin de démontrer leur engagement formel de sauvegarder leurs actifs informationnels, y compris leurs données confidentielles relatives à leurs clients, salariés et activités. Nous appelons cet engagement la « Responsabilité des Informations des Entreprises » (RIE).

La RIE, c'est établir, dans toute l'entreprise, une culture du respect et de la protection des informations, en maximisant sa valeur et en minimisant les risques de pertes, de fuites ou de violation de données, ou encore, de non-conformité.

La RIE, c'est la visibilité et le contrôle. Vous devez savoir quelles informations vous créez, collectez, traitez et stockez, où elles se trouvent à tout instant, qui en est responsable, quels sont les plans de stockage sécurisé et de destruction, conforme à la loi, en fin de leur cycle de vie. La sauvegarde des informations numériques, l'archivage des documents papier, le scan, le déchiquetage, le stockage quotidien – sur ou hors site, avec ou sans fournisseur tiers – ainsi que les restrictions en matière de recherche, récupération et accès, sont tous des éléments vitaux qui devraient faire partie d'un plan de gestion robuste, commun à toute l'entreprise, de gestion des informations.

La RIE, c'est comprendre et être prêt à faire face aux risques. Des incidents inattendus vont se produire. Le feu, les inondations, les conflits, les crimes, une violation accidentelle de



Les informations sont le carburant des entreprises du 21ème siècle

données ou la défaillance de l'infrastructure SI, sont tous des désastres potentiels qui peuvent frapper soudainement votre entreprise et avoir des conséquences sérieuses sur vos actifs informationnels. La RIE, c'est reconnaître les menaces, se préparer au pire et permettre de garantir une récupération rapide des données pour la survie de l'entreprise et la protection de son image, de ses clients et de ses salariés.

Le succès de votre plan dépend des hommes. Gérer des informations n'est pas qu'une simple question technologique de la responsabilité des SI (Systèmes d'Informations) ou un processus de plus dans votre entreprise, il s'agit de culture et d'hommes. Les hommes produisent la plus grande partie de vos informations, et ce sont eux qui vont les perdre ou en profiter. Il est essentiel que vous puissiez compter sur chacun de vos salariés.

Réussir une culture de responsabilité des informations requiert de la formation et du support. Surtout, cela requiert l'appui des cadres dirigeants. L'impulsion et la définition d'un traitement responsable des informations doit émaner du sommet de l'entreprise et être exemplaire. La façon de gérer les informations est maintenant du ressort du Conseil d'Administration, non seulement en termes de développement et de diffusion des politiques d'entreprise, mais comme un exemple des meilleures pratiques en matière de traitement des informations, pour donner le "la" dans toute l'entreprise.

Dans l'économie globale d'aujourd'hui, basée sur le savoir, le succès ou l'échec de votre entreprise dépend de la façon dont vous gérez vos in-

formations. Imaginez l'impact dans votre société : vous disposez d'un accès instantané à toute la valeur et toute l'intelligence stockée dans vos informations. Imaginez maintenant ce qui arriverait – à vos concurrents, vos process, votre service clients et votre image de marque – si toutes vos informations étaient endommagées, révélées, perdues ou détruites.

La « Responsabilité des Informations des Entreprises », c'est encourager la culture du respect des informations, soutenue par des process professionnels fiables, qui traitent les informations comme un capital et non comme un handicap.

Nous appelons les entreprises européennes à prendre cet engagement.

Un résumé de l'étude « Au-delà des menaces cybernétiques : une étude sur la culture d'entreprise, la responsabilité des salariés et la sûreté des informations » est disponible à l'adresse : www.ironmountain.co.uk/risk-management

A propos d'Iron Mountain
Iron Mountain Incorporated (code NYSE : IRM) offre des services de gestion de l'information qui aident les entreprises à réduire les coûts, les risques et les défauts d'efficacité liés à la gestion de leurs documents physiques et numériques.
Les solutions d'Iron Mountain permettent à ses clients de protéger et de mieux exploiter leurs informations indépendamment de leur format, de leur emplacement et de leur cycle de vie. Les entreprises peuvent ainsi optimiser leur activité tout en répondant aux impératifs de restauration, de conformité et de recherche. Fondée en 1951, Iron Mountain gère

des milliards de documents (archives, fichiers électroniques, dossiers médicaux, emails, etc.) pour le compte d'organisations dans le monde entier. Pour de plus amples informations, consultez le site www.ironmountain.fr.

A propos de PwC
PwC aide les entreprises et les hommes à créer la valeur qu'ils recherchent. Nous sommes un réseau de cabinets présents dans 158 pays, avec près de 169 000 personnes qui s'engagent à offrir des services de qualité dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et du conseil. Dites-nous ce qui compte pour vous et apprenez-en plus en vous rendant sur le site www.pwc.com.

« PwC » est la marque sous laquelle les cabinets membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) opèrent et offrent leurs services. Ensemble, ces cabinets forment le réseau PwC. Chaque cabinet du réseau est une entité juridique distincte et n'agit pas en tant qu'agent de PwCIL ou de tout autre cabinet membre. PwCIL n'offre pas de services aux clients. PwCIL n'est pas responsable des actes ou omissions de n'importe quel cabinet membre et ne peut pas non plus contrôler l'exercice de leur jugement professionnel ou les lier d'une quelconque façon.

[1] IDC, Etude Insigni BM CMO, octobre 2011

[2] Etude statistique sur les e-mails 2011 – 2015, Radicati Group Inc., mai 2011

[3] Iron Mountain et PricewaterhouseCoopers - « Au-delà des menaces cybernétiques : une étude sur la culture d'entreprise, la responsabilité des salariés et la sûreté des informations », mars 2012

Lancement de l'offre

PUBLI-COMMUNIQUÉ

Reverse Factoring

Le succès croissant du Reverse Factoring et du Supply Chain Finance nécessitait une offre produit répondant aux attentes des entreprises séduites par leurs bénéfices bilatéraux mais n'ayant ni expertise, ni ressources, ni outils pour lancer de telles démarches. Une offre toute incluse est maintenant disponible.

Depuis 2008, seul prestataire indépendant français, Corporate LinX met à la disposition d'entreprises de tailles variables, son expertise pour la mise en place réussie de Reverse Factoring. L'équipe Corporate LinX est heureuse d'annoncer le lancement de sa nouvelle offre ; Reverse Factoring .

L'offre  propose du Reverse Factoring 'clés en main' pour les entreprises soucieuses d'améliorer

leurs relations fournisseurs en leur proposant des services innovants et un accès simplifié à du crédit court terme dans des conditions compétitives. Barrière à l'adoption, le Reverse Factoring est souvent considéré comme complexe et délicat. L'offre Reverse Factoring  permet de pallier aux difficultés ainsi qu'aux manques de ressources et d'outils des entreprises pourtant séduites par les bénéfices bilatéraux du Reverse Factoring.

Offre Forfaitisée :

Dernier avantage, de l'offre , la forfaitisation des coûts des différentes phases. L'entreprise désireuse d'évaluer le potentiel d'une telle démarche, peut ne lancer que le 1er volet dont les frais sont forfaitisés avant de ne décider la mise en place du programme du Reverse.

Promotion* de lancement :

Pour les 5 premières entreprises qui passent commande avant le 10 mai, Corporate LinX offre 50% de remise sur son offre .

Les 4 volets de l'offre

- 1 Evaluation, définition du ROI, cahier des charges pour décision Go/noGo de démarrage du projet de Reverse Factoring.**
- 2 Recherche en financement auprès des organisations financières spécialisées selon les modalités définies dans le volet 1.**
- 3 Mise en place du programme avec utilisation par abonnement du portail Corporate LinX eXchange, de gestion dématérialisée du Reverse (mode SaaS).**
- 4 Déploiement du programme auprès des fournisseurs ciblés (télémarketing, communication, supports marketing, etc).**

Ces 4 volets de l'offre Reverse Factoring  permettent de couvrir l'évaluation, la mise en place, la recherche en financement et le déploiement ; tous les composants essentiels pour un programme réussi.

Seule véritable offre complète et intégrée,  facilite le déploiement du Reverse Factoring en France fort de ses 22 milliards de financement des créances fournisseurs en 2011.



Leader indépendant des solutions dématérialisées de Reverse Factoring
Membre de la communauté d'experts,
BFR Tools Management

www.corporatelinx.com

tél. : 01 73 02 15 70

Note* : L'offre est dédiée aux entreprises dont le montant annuel des achats dépasse les 300 millions d'euros. Inscription dans la rubrique Contacts de notre site. Corporate LinX se réserve le droit de ne pas accepter une demande en fonction des éléments du dossier présenté.

Mobilité et ECM

I.R.I.S. se positionne !

Ces deux dernières années, nous avons constaté un intérêt accru pour nos solutions de numérisation mobiles. L'une des raisons principales a été l'émergence des marchés des Smartphones et des tablettes, qui vont sans aucun doute poursuivre leur développement très rapide au cours des prochaines années.

Les nombreuses innovations d'I.R.I.S. en la matière ont aussi contribué à ce succès, grâce notamment à la mise sur le marché de scanners ultra-compacts, entièrement mobiles, extrêmement conviviaux et accompagnés d'un puissant logiciel I.R.I.S., dans des contextes de numérisation nomade aussi variés que "Numérisez sans ordinateur" (IRIScan™ Anywhere), "Emportez vos images numérisées sur votre tablette" (IRIScan™ Anywhere ou IRIScan™ Book), ou encore "Envoyez vos images numérisées vers votre tablette Android™ via Bluetooth®" (IRIScan™ Book Executive).

L'aspect logiciel n'est pas en reste ; nous avons également étendu notre offre aux utilisateurs mobiles en lançant un service Cloud d'OCR et de compression de documents à la pointe de la technologie, ainsi qu'un service ECM destiné aux entreprises également hébergé dans le Cloud, et donc accessible à partir de n'importe quelle plateforme digitale mobile. Readiris™ for iPad® vient compléter à merveille ces réalisations avec des fonctionnalités avancées d'imagerie et d'OCR qui s'exécutent directement sur la tablette d'Apple, même à partir de photos de documents prises avec un iPhone !

Nous savons que la majorité de ces appareils sont traditionnellement destinés à un usage privé, que ce soit lors de déplacements, à la bibliothèque, à l'école, en vacances... Cependant nous constatons aussi qu'un nombre croissant de grandes entreprises sont attirées par les concepts de numé-

risation et consultation mobiles de documents : cabinets comptables et d'audit, avocats, grandes entreprises industrielles... Nous parlons dans ce cas de certains d'appareils qui font partie d'un processus d'entreprise et qui sont utilisés par exemple pour numériser des documents d'audit, des factures, des reçus, des dossiers clients, etc.

Il n'en fallait pas plus pour activer l'imagination des ingénieurs de chez I.R.I.S., qui envisagèrent immédiatement pour ces supports d'autres fonctionnalités typiquement orientées ECM telles que les workflows qui permettent à chacun d'intervenir sur le cycle de vie du document en fonction de ses responsabilités au sein de l'entreprise, comme par exemple l'approbation du paiement de factures fournisseurs. A cette fin, nos développeurs ont mis au point une technologie sans précédent d'intégration à tout type d'applicatif de gestion de contenu d'entreprise présent sur le marché.

Par rapport aux traditionnels dossiers papier, ces nouvelles techniques contribuent à une véritable révolution du monde du travail, qui offre aujourd'hui à tous les employés la possibilité d'accéder beaucoup plus rapidement à toute l'information, partout et à tout moment, en ne perdant plus de temps dans des salles d'archives saturées et coûteuses. En outre, à une époque charnière entre le papier et l'électronique déjà bien présente avec notamment l'email et autres fichiers exclusivement informatiques, l'un des enjeux majeurs de l'entreprise est la réconciliation des données en un format unique. Grâce aux solutions proposées aujourd'hui par I.R.I.S., l'information est organisée de manière uniforme quel que soit l'employé en charge du dossier, et intégrée dans les processus métier comme une extension naturelle des méthodes de travail déjà en place, comme le traitement de texte ou la consultation d'information, créant un

environnement professionnel performant et ouvert sur l'avenir.

L'IRISLink 2012

L'édition 2012 de notre convention annuelle a été l'occasion de présenter un nombre record de nouveaux produits et de solutions business, notamment mobiles, visant à accroître le chiffre d'affaire d'I.R.I.S.

Les chiffres témoignent du grand succès de l'événement: 900 participants, 30 stands de démonstration, plus de 20 conférences... le tout créant un environnement des plus favorables pour le networking avec un grand nombre d'opportunités d'affaires explorées avec nos partenaires.

Comme chaque année la session plénière s'est terminée par la traditionnelle remise des récompenses lors de laquelle Pierre de Muelenaere, Président et fondateur d'I.R.I.S., a mis en exergue certains clients et partenaires qui ont contribué au succès d'I.R.I.S. en 2011: 12 sociétés à travers le monde ont donc été remerciées dont Canon Europe pour la croissance fulgurante de son partenariat avec I.R.I.S. en 2011, et la CPAM des Hauts de Seine en France, pour la qualité de la solution de gestion des courriers entrants installée depuis 2008.

Résultats fin 2011 : Ventes record annoncées à l'IRISLink 2012

L'IRISLink 2012, à été également l'occasion d'annoncer la tendance de ses résultats pour l'année 2011 :

- CA de 121 millions d'Euros
- Record en termes de ventes et de marge brute (61 millions d'Euros)
- Bénéfice de l'exercice : 3,7 millions d'Euros
- Proposition de dividende : 0,70 € / action (augmentation de 23 %)

<http://www.iriscorporate.com>

Les nouvelles générations de pare-feu et les nouvelles définitions de politiques qu'elles entraînent

Par Marc-Henri Guy, Directeur Régional d'AlgoSec



Nous sommes entrés dans l'ère des applications qui, bien qu'elles apportent beaucoup de gains de productivité à la plupart des entreprises, entraînent aussi des risques. En plus de l'utilisation accrue des applications, une main-d'œuvre plus mobile et des menaces plus sophistiquées font évoluer la façon dont les passerelles doivent être sécurisées. C'est là que la nouvelle génération de pare-feu (NGFWs) entre en jeu. Cependant, alors que les NGFWs vous fournissent une plus grande granularité de contrôle, ils peuvent, aussi, à leur tour, accroître la complexité de vos politiques et exiger une planification et des considérations supplémentaires.

L'avènement des pare-feu de nouvelle génération

Les pare-feu traditionnels, qui bloquent les IP sources, IP destinations et les ports, ont été positionnés sur les passerelles depuis qu'elles existent. Bien qu'ils continuent à jouer un rôle important dans la sécurité de votre réseau, les attaquants ciblent les données et utilisent la couche applicative afin de les obtenir. La nouvelle génération de pare-feu va au delà du filtrage des ports 80 ou 443 et vous permet un plus grand contrôle en vous fournissant la possibilité d'effectuer un filtrage en fonction du type d'application et de l'identité de l'utilisateur. Avec cette plus grande granularité, vous pouvez définir ce que certains groupes d'utilisateurs

peuvent faire avec une application particulière, permettant ainsi d'obtenir une meilleure sécurité et, en conséquence, un avantage concurrentiel (par exemple, l'équipe de marketing doit être capable de poster sur Facebook, mais pas un développeur).

Considérations concernant les politiques de pare-feu

Une plus grande granularité de contrôle apporte plus de complexité. Plus vos politiques de réseau sont complexes, plus grande est la possibilité d'avoir des pare-feu mal configurés. Et selon Gartner, 95% des violations de pare-feu sont causées par des erreurs de configuration – et non par des défauts de ces pare-feu. Si vous définissez des politiques au niveau des applications, vous devez comprendre chaque application, sa valeur ajoutée pour les différents utilisateurs et les risques potentiels qui y sont associés.

Les décisions politiques en matière de pare-feu ne sont plus entièrement noires ou entièrement blanches. Comme les ensembles de règles et les nombres de caractéristiques augmentent, la complexité augmente également. Voici quelques questions que vous devez vous poser (et auxquelles il faut que vous apportiez des réponses !) avant d'exploiter des politiques par type d'application et par type d'identité des utilisateurs que permettent les pare-feu de nouvelle génération :

- Combien de demandes de changement de plus par semaine devez-vous vous attendre à avoir à traiter ?
- Votre équipe existante peut-elle absorber la charge supplémentaire sans dégradation des délais d'exécution ?
- Aurez-vous besoin d'effectifs supplémentaires ?
- Quel est l'impact si vous définissez la politique par des règles telles que « bloquer les réseaux sociaux, le partage de fichiers et le streaming vidéo, et autoriser tout le trafic Web restant » ?

Votre IT doit comprendre quelles sont les applications nécessaires pour quels utilisateurs et doit fournir un accès - sans ralentir la productivité et sans ouvrir des failles de sécurité qui provoqueraient des fuites de données ou des intrusions de logiciels malveillants.

Voici quelques recommandations à garder à l'esprit lors du déploiement de politiques de pare-feu de nouvelle génération à granularité plus fine :

- Exécutez vos NGFWs dans un « mode d'apprentissage » de sorte que vous puissiez voir ce pour quoi les applications sont utilisées dans votre environnement et par qui. Cela peut, pour commencer, vous fournir des informations essentielles pour définir des politiques plus granulaires.
- Simplifiez et automatisez la gestion de vos politiques de pare-feu de nouvelle génération en tandem avec vos politiques traditionnelles. Alors que les NGFWs fournissent plus de détails et plus de contrôle, vous voulez vous assurer que vous pouvez ajouter, mettre à jour, modifier, supprimer les politiques à travers tout votre domaine protégé par les pare-feu de manière normalisée pour garantir la productivité et l'efficacité opérationnelle.
- Exécutez des requêtes à risque contre des applications spécifiques, comme autre contrôle de sécurité, et démultipliez les risques tiers dans vos bases de données pour obtenir des informations précises.

La nouvelle génération de pare-feu apporte, sans nul doute, des avantages supplémentaires par rapport aux pare-feu traditionnels. Mais pour vraiment tirer profit de ces avantages sans ajouter de la complexité et donc des éléments de risque, vous devez, à l'avance, élaborer un plan de mise en œuvre et un processus vous permettant de gérer ces politiques dans le temps et dans le cadre de votre environnement réseau au sens large.

3 véritables enjeux de la facture électronique

Par Eric Wanscoor, Président de Qweeby.



Les factures circulent usuellement par courrier. La facture s'apparenterait donc à « un » courrier, et sa dématérialisation reviendrait à la traiter sous la forme de papiers virtuels : des PDF. Pour autant, est-ce que la facture électronique se résume à la virtualisation sous forme PDF de la facture papier ? Appréhender le sujet ainsi revient à faire une grave erreur qui aura un impact direct sur le déploiement.

La législation française autorise la facture sous forme de fichier électronique porteur d'une signature numérique qui garantit son authenticité et son intégrité. Cette pratique, codifiée par l'article 289-V du Code Général des Impôts, est nommée usuellement PDF signé. Elle résume la facture à un bout de papier que l'on virtualise en PDF et que la signature numérique protège des contrefaçons et autres malveillances. Le PDF signé fait le bonheur des opérateurs de courrier industriel qui, sous couvert de « dématérialisation des factures clients » manipulent en masse des PDF, dont seule une petite part est transmise sous forme électronique, le reste, soit l'essentiel, alimentant leurs usines à imprimer et continuant à circuler par courrier.

Aborder la facture électronique par ce biais revient à faire l'erreur de passer à côté des véritables enjeux de la dématérialisation. La facture n'est

pas juste un document à transmettre : c'est un document transactionnel qui contient des informations importantes pour le récepteur. La conformité fiscale et légale est un point important qui doit être relativisée : ce n'est pas le bon point d'entrée et, en pratique, ce n'est qu'un point de détail. Le véritable enjeu est de profiter de la facture électronique pour faciliter l'exploitation des données échangées entre les parties et supprimer les tâches à faible valeur ajoutée (saisie, numérisation...). En effet, qu'est-ce qu'une facture : un document généré par le système d'information de l'émetteur, que le récepteur s'empresse d'introduire, par numérisation ou saisie, dans son propre système d'information. L'EDI le permet, mais ses coûts et contraintes le rendent inaccessibles à la plupart des entreprises.

La facture électronique, dans le cas d'assujettis fiscaux obligés de tenir une comptabilité (B2B) est l'occasion de libérer les données contenues dans le document pour les rendre exploitables par les destinataires. Pour eux, balader un PDF revient à recevoir un morceau de papier sans bénéfice réel : ils doivent saisir les données affichées sur le PDF comme ils saisissent les données de la facture papier, ou procéder à un traitement de récupération optique équivalent à la numérisation des factures papier reçues.

« La facture n'est pas juste un document à authentifier par une signature : c'est un document transactionnel. Ce qui compte ce sont les données que contient la facture. Passer du papier au simple PDF signé sans rendre les données exploitables, n'a aucun intérêt dans le B2B. »

L'émetteur pourrait considérer cette opération de transformation superflue et se limiter à l'envoi de PDF conformes en laissant ses clients récepteurs les traiter à l'arrivée. Or ce faisant il prend un double risque. D'une part, s'il n'apporte pas de bé-

néficie pratique à ses clients destinataires, ceux-ci peuvent n'avoir aucune raison d'accepter le passage à la facture électronique (pour mémoire : l'accord du destinataire est une obligation). Le déploiement sera plus long et fastidieux... D'autre part, il y a forcément dans le portefeuille client de l'émetteur un ou plusieurs donneurs d'ordres demandeurs de factures électroniques suivant un cahier des charges qui se satisfait peu du simple PDF, même signé (sans parler de ceux qui n'acceptent que des factures dématérialisées de type EDI, conformément à l'article 289 bis du CGI). Autre limite au déploiement qui obère le ROI de l'opération...

Les enjeux centraux d'un projet de facture électronique dans l'univers B2B sont donc : 1- la capacité à émettre des factures électroniques qui seront exploitables par les destinataires, 2- la capacité à répondre aux cahiers des charges des donneurs d'ordres destinataires se trouvant dans le portefeuille client (voire aussi ceux qui sont prospectés) et 3- la possibilité de faire tout cela dans l'épaisseur du prix du timbre afin d'assurer un ROI effectif et rapide. Le respect du cadre légal est indispensable mais n'est pas le réel cœur du sujet.

Face à ces enjeux, une grande responsabilité incombe à l'opérateur de l'émetteur. Il doit maîtriser la gestion des données et maintenir les connexions afin de proposer à son client la plus large « bande passante », illustrée par la diversité et la multiplicité des formats générés à partir des simples PDF générés par l'outil de facturation en place. Le choix de l'opérateur est un facteur de succès du projet et il convient d'emblée de savoir ce que l'on souhaite faire : s'agit-il d'externaliser le traitement des factures sortantes pour ne plus gérer leur impression, mise sous pli et envoi... ou de faire réellement de la facture électronique ?

www.qweeby.com

Finyear

THE NETWORK OF BUSINESS FINANCE ^[1]

Finyear lance le premier réseau social dédié aux professionnels de la finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, cadres financiers, comptables, consultants, professeurs, etc...).

Finyear launches the first social network dedicated to finance professionals (CFOs, treasurers, credit managers, controllers, financial executives, accountants, consultants, teachers, etc ...).

www.finyear.com/network

^[1] Finyear : le réseau de la finance d'entreprise

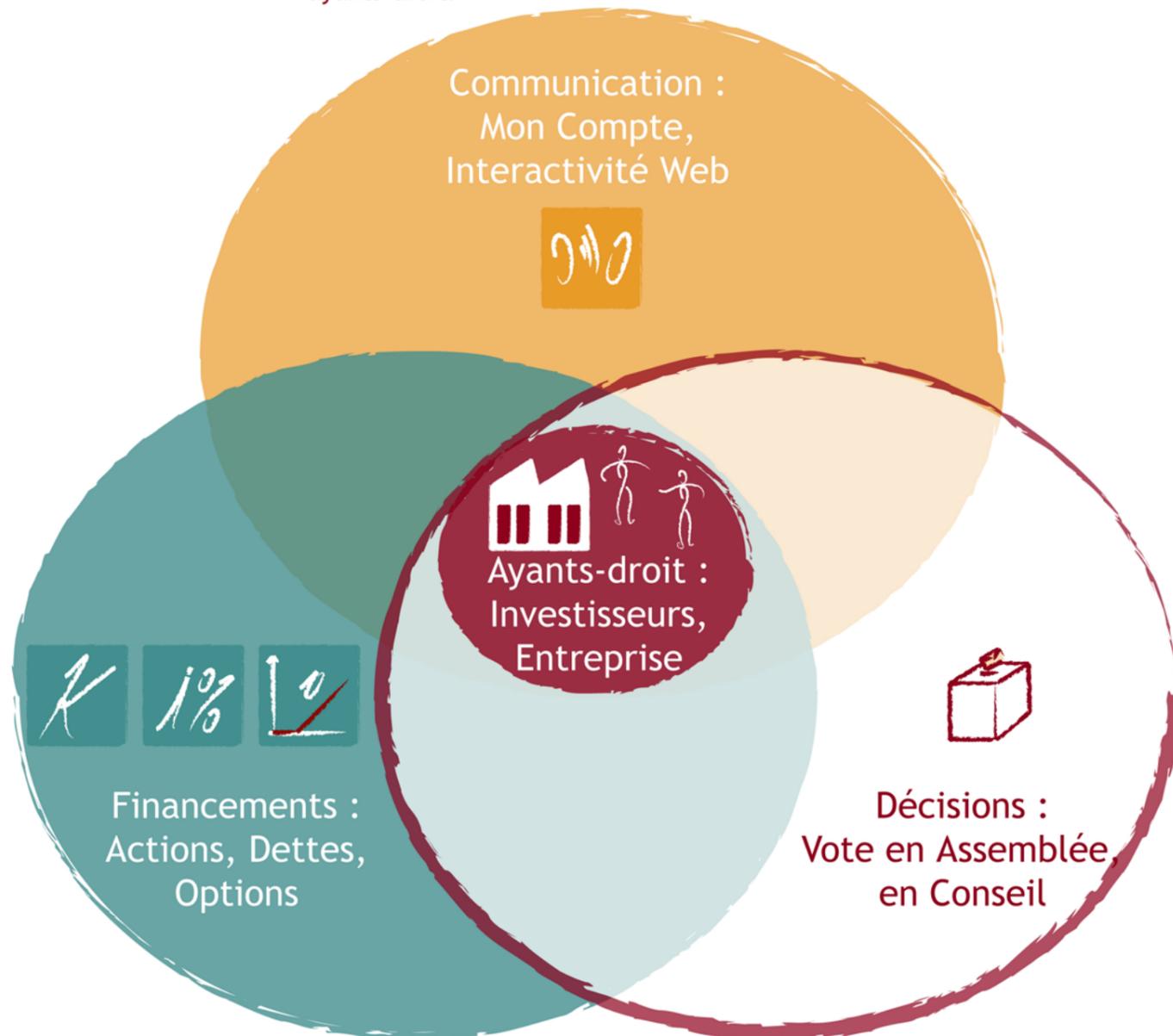


La gouvernance dématérialisée de votre entreprise



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

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



RemSyx®

RemSyx B.V. - <http://www.remsyx.com> - contact@remsyx.com

Big Data : pour éviter le cauchemar, renforcez vos performances réseaux et misez sur les meilleurs profils !

Avis d'expert TelecityGroup
Par Stéphane Duproz, DG France de TelecityGroup

L'accès à Internet partout et pour tous, la multiplication des terminaux et des services numériques ont généré un phénomène que les anglo-saxons appellent «Big Data» ou «grosses données». C'est à dire une inflation telle de données qu'il devient difficile voire impossible de les gérer dans des bases de données classiques. Pour les entreprises, le Big Data peut devenir un cauchemar, un «Fat data» ou au contraire une formidable opportunité si elles savent la saisir. Le cauchemar, on le perçoit bien : envahie par les données (à titre d'exemple, 3 milliards de documents sont échangés chaque mois sur Facebook), ne sachant comment les traiter, l'entreprise se contente d'investir dans des baies de stockage qui au fil des mois vont prendre l'apparence de ces kilomètres de linéaires d'archives papiers qui crouissent dans les sous-sols de certaines grandes entreprises et administrations. Cette vision est un immense gâchis car une donnée qui n'est plus utilisée devient un poids et surtout un centre de coûts.

La réussite passe par une connectivité performante

L'enjeu pour l'entreprise va donc être de garder les données vivantes afin qu'elles soient utilisées de façon efficace, ce qui suppose la mise en place de systèmes permettant la circulation dynamique et l'analyse des informations. Dans ce contexte, les data centers neutres offrent l'environnement idéal pour rationaliser les serveurs, organiser les flux et également héberger et protéger les données. Cela sous-entend bien sûr une connectivité performante du data center, à même d'offrir non seulement une accessibilité à différents opérateurs

mais également une interconnexion « sans couture » avec d'autres data centers. Pour illustrer l'importance de la performance de la connectivité, on peut prendre l'exemple du trading haute fréquence, qui consiste à faire exécuter à des ordinateurs des transactions financières dans des délais extrêmement courts (de l'ordre de la microseconde). Une connexion défaillante ou moins performante que celle des concurrents peut faire perdre à un opérateur plusieurs dizaines de millions d'euros.

En aval, l'entreprise aura recours à des solutions de business intelligence car il lui faut être capable de mettre à la disposition de la bonne personne - clients, collaborateurs, fournisseurs - la bonne information, au bon moment. Et c'est là que le Big Data devient une formidable opportunité pour l'entreprise car plus elle dispose de données organisées, plus elle va pouvoir s'en servir de façon utile pour développer son activité. Un plus grand nombre de données à disposition, c'est davantage d'informations sur les clients, les prospects, les concurrents et donc la possibilité de mieux cibler la production et les campagnes marketing.

Le Big Data va entraîner la création d'emplois qualifiés

Une étude réalisée il y a quelques mois par le cabinet McKinsey montre à quel point le Big Data peut devenir un élément extraordinaire de productivité pour l'entreprise. Santé, distribution, administrations, manufacturing... tous ces secteurs ont fort à gagner s'ils apprennent à exploiter leurs données. Les analystes estiment ainsi qu'un distributeur qui saura tirer profit du Big data pourra voir sa marge opérationnelle progresser de 60%. Mais le Big data n'a pas qu'un impact sur la performance de l'entreprise. C'est aussi nous dit l'étude un

incroyable pourvoyeur d'emploi : près de 200 000 analystes et plus d'1,5 million de managers capables d'analyser les données seront nécessaires d'ici 2018 rien qu'aux Etats-Unis. Certes, le chemin est encore assez long avant que toutes les entreprises aient non seulement compris cet enjeu mais surtout aient mis en œuvre les moyens pour y parvenir. Pour les directions des systèmes d'information la gestion des données, et particulièrement le Big Data, va demeurer un casse-tête. D'autant que l'arrivée dans le monde du travail de la génération Y, forte productrice et consommatrice de données non structurées va amplifier le phénomène. C'est dans ce contexte que les data centers neutres dont le cœur de métier est la gestion d'environnements hautement connectés sont en train de devenir le pilier physique du Big Data. Car l'avenir passe par le traitement efficace des données, le Big Data sera demain un atout pour les entreprises qui auront investi les moyens nécessaires pour le gérer.



Linked Enterprise Data :

Les données au cœur de l'entreprise !

Par Fabrice Lacroix, Président d'Antidot



Les systèmes d'information des entreprises ont été construits de façon incrémentale. Chaque nouveau besoin opérationnel a déclenché la mise en œuvre d'une application ad hoc : ERP, CRM, GED, annuaire, messagerie, extranet... Le développement du SI a été pensé en termes d'applications et de processus.

Chaque nouvelle application a entraîné la création d'un silo de données si bien que les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un nouveau défi : la gestion et la valorisation de ces données par essence hétérogènes et cloisonnées.

Car dans le même temps, le contexte économique, la mondialisation et Internet font peser une pression énorme sur les entreprises qui sont soumises à une concurrence accrue. Pour réussir, elles doivent fluidifier leur organisation et libérer la créativité des collaborateurs. L'information pertinente est désormais un enjeu majeur pour la prise de décision comme pour

l'exécution de la stratégie.

Comment mieux utiliser vos données ?

La réactivité de l'entreprise nécessite un système d'information agile, qui facilite l'accès de chacun aux informations réellement utiles à sa mission. Les nouvelles applications demandées par les métiers doivent être construites à partir des données existantes, sans créer de nouvel entrepôt ni ajouter de complexité. La question essentielle qui se pose aujourd'hui est la suivante : À partir des données existantes dans vos applications, combien de temps faut-il pour créer de nouvelles informations répondant aux demandes des directions fonctionnelles, et à quel coût ? Des réponses ont été apportées, mais elles ne sont que partielles.

Ces vingt dernières années différentes solutions sont apparues, tentant d'adresser les problèmes créés par la multiplication des données. La Business Intelligence s'est attaquée à la valorisation et à l'exploration des données quantitatives. Le Master Data Management veut résoudre le problème de la duplication entre les silos, et de leur divergence. À l'opposé d'une réconciliation par centralisation, l'approche SOA d'urbanisation des systèmes propose que les applications échangent des données de pair à pair. Les moteurs de recherche se limitent à une vue documentaire des contenus du SI et produisent de longues listes de documents hors de tout contexte métier. Quant au big data, il apporte seulement une pile technologique pour traiter des péta-octets quand le modèle « base relationnelle centré »

ne suffit plus, mais il n'apporte aucune réponse fonctionnelle.

Ces différents outils rendent certes des services opérationnels, mais leur mise en œuvre s'avère le plus souvent longue et coûteuse tout en contribuant à complexifier le système. Et aucun ne répond vraiment aux enjeux d'un SI évolutif :

- mettre en commun les données pour créer des informations qui rendent un service opérationnel ;
- intégrer et diffuser des données entre applications, en interne et en externe avec son écosystème ;
- disposer d'une infrastructure informationnelle qui privilégie la simplicité de mise en œuvre et l'agilité.

C'est pourquoi, au delà des questions de technologie, il faut avant tout changer de paradigme et mettre les données au cœur de la démarche.

La solution : créer un espace d'information unifié

Nous devons penser l'accès à l'information dans un espace unifié, alimenté par l'ensemble des sources de l'entreprise. Considérons les silos comme autant de sous-parties d'un espace de données unique qui est nourri par l'ensemble des applications, et à partir duquel il est possible de créer de nouveaux services. Mais comment créer cet espace unifié ? Selon quelle démarche et avec quelle technologie ?

L'évolution d'Internet nous a apporté le Web Sémantique et le Linked Data

Conçu à l'origine pour être un système de publication documentaire universel, le Web a évolué de façon radicale en 15 ans. Avec l'avènement du Web 2.0 et des réseaux sociaux, il s'est transformé en écosystème interactif dans lequel l'utilisateur est devenu acteur. L'impact a aussi été technologique puisque les entreprises ont dû adapter leur système d'information sur les principes et les technologies du Web : un outil unique, le navigateur, et un seul langage de présentation de données, le HTML.

Pour autant, le contenu du Web n'est exploitable que par des humains. Les ordinateurs ne peuvent pas comprendre cette information pour en tirer parti et résoudre des problèmes complexes. Le Web 3.0, appelé aussi Web sémantique, est la nouvelle évolution du Web dans laquelle les ordinateurs peuvent traiter et échanger de l'information de façon automatique et non ambiguë. La finalité du Web sémantique va bien au-delà d'une simple mise à disposition de données brutes : il s'agit de relier ces données entre elles. Cette démarche de maillage des données, appelée Linked Data, crée une base de connaissance décentralisée à l'échelle du Web dans laquelle l'intérêt de chaque information est démultiplié par ses liens avec des données complémentaires.

Application à l'entreprise : le Linked Enterprise Data

Le Linked Enterprise Data (LED) est l'application du Linked Data au SI de l'entreprise. Grâce à son approche et à ses technologies, il répond à l'ensemble des enjeux d'un système d'information agile et performant :

les sources de données internes sont mises en relation et éventuellement consolidées avec des données externes.

Le Linked Enterprise Data introduit un changement de perspective. Allant bien au delà d'une simple juxtaposition des silos, il s'affranchit des cloisons et maille les données elles-mêmes au niveau le plus fin. Le LED crée un espace informationnel cohérent, dense et unifié qui se nourrit de l'ensemble des données et documents de l'entreprise.

Linked Enterprise Data : une démarche pragmatique, un processus agile

Évolutif et agile par essence, le Linked Enterprise Data permet de créer les informations opérationnelles demandées par les métiers, sans modification des applications existantes ni perturbation du SI. Ainsi, le LED n'est pas une cathédrale dont la construction obligerait à repenser l'organisation de l'entreprise, à refonder son système d'information ou à envisager dès le début tous les cas et tous les usages.

Au contraire, une démarche Linked Enterprise Data peut commencer par un petit projet, qui va répondre rapidement à un besoin métier ciblé, avec un retour sur investissement démontrable. Le déroulement même du projet est pragmatique, en partant de l'examen des données disponibles et de scénarios d'usage cibles. Sans remise en cause des premières réalisations, au fur et à mesure des besoins et des projets, le graphe informationnel va progressivement être étendu, ce qui va en accroître la valeur et susciter de nouveaux usages : le cercle

vertueux du Linked Enterprise Data est alors enclenché.

Un bénéfice immense : les données sont enfin libérées !

Le Linked Enterprise Data réunit les bénéfices de la BI, du MDM, du SOA et de la recherche pour :

- Créer des liens entre les données existantes, ces liens constituant autant de nouvelles informations qui répondent aux besoins des utilisateurs.
- Décloisonner les données en offrant un hub informationnel qui permet à chaque application de s'enrichir des données en provenance de tout le SI.
- Bénéficier d'un cadre technologique ouvert, standardisé, sécurisé, pérenne et performant défini par le W3C avec les standards XML, RDF, SPARQL, OWL.
- Réduire la complexité par une méthodologie unifiée pour l'échange de données entre applications, que les données soient internes ou externes à l'entreprise.

Le Linked Enterprise Data redonne la maîtrise des données aux DSI et apporte une plus grande autonomie aux métiers et aux utilisateurs : les usages ne sont plus dictés par les applications. Le LED permet une consolidation de toutes les informations accessibles et ouvre le champ des possibles !

Managers chinois : *locaux, mais pas low-cost*

En Chine, de nombreuses multinationales ont commencé à réduire leur nombre d'expatriés. Mais elles sont confrontées à une difficulté imprévue: attirer, former et retenir les cadres locaux, indispensables pour saisir les particularités du marché chinois. Faute de talents disponibles? Pas seulement.

Dans une récente interview avec le Wall Street Journal, Pierre Cohade, président Asie-Pacifique pour Goodyear, notait que l'enjeu numéro un, en Chine, est "la chasse au CV". Goodyear n'est pas la seule entreprise concernée: les enquêtes annuelles menées depuis 1999 par la Chambre de Commerce américaine font régulièrement apparaître que la gestion des cadres est le premier défi des entreprises étrangères implantées en Chine. Mais la problématique évolue et elle demande à être affinée.

Localiser: pourquoi faire ?

Les multinationales embauchent depuis longtemps déjà du personnel local quand elles s'implantent sur un nouveau marché, ne serait-ce que pour améliorer leur connaissance de la région. Lorsqu'elles opèrent dans des régions dont l'arrière-plan historique et culturel est très éloigné de leur, comme c'est le cas pour les entreprises nord-américaines ou européennes en Chine, les défis sont multipliés. Pankaj Ghemawat, professeur à IESE (Barcelone), insiste sur l'impact de la distance culturelle sur les affaires. Des pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs peuvent très bien ne pas s'appliquer correctement ici:

des entreprises leaders sur d'autres marchés, comme Best Buy et Home Depot, ont fait du surplace en Chine, faute de bien comprendre les habitudes de consommation et les conditions locales.

La prise en compte de cette distance culturelle a donc inspiré des changements importants dans les pratiques commerciales des multinationales implantées en Chine, depuis le marketing et la conception du produit jusqu'aux relations avec le gouvernement. KFC, par exemple, a développé un sandwich aromatisé au canard laqué, et Bill Gates de Microsoft a rencontré le président Hu Jintao pour discuter du piratage endémique des logiciels. Mais au-delà des simples groupes témoins et des études de marché, les entreprises ont besoin de trouver des responsables capables de comprendre les besoins locaux, de gérer les affaires en conséquence, et de travailler main dans la main aussi bien avec le siège social qu'avec les business units partout dans le monde.

Bien que le moindre coût de la main-d'œuvre soit souvent cité comme un avantage des recrutements locaux, ce n'est généralement vrai que pour les postes d'entrée et de milieu de gamme. Chez Procter & Gamble, par exemple, un dirigeant indiquait il y a quelques années qu'une embauche locale en Chine ne représentait généralement qu'un tiers du coût d'un expatrié. Mais suite à la hausse du revenu moyen et à l'appréciation de la monnaie chinoise, cet écart a commencé à se fermer. A l'heure où la concurrence pour les talents locaux de haut niveau s'intensifie, les meilleurs

cadres supérieurs chinois pourraient à terme devenir aussi chers que leurs homologues étrangers.

Hauts potentiels

Tout en reconnaissant la nécessité évidente de localiser leur recrutement, les multinationales peinent à atteindre cet objectif. Première raison invoquée: la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Le cabinet McKinsey a récemment appelé cela "le paradoxe de l'approvisionnement" car il est difficile de trouver des profils acceptables malgré le volume des candidats de niveau universitaire. En 2005, ce cabinet a prédit une guerre imminente pour la chasse au CV, estimant que dans certains secteurs "moins de 10% des candidats à un emploi, en moyenne, convenaient pour le travail dans une entreprise étrangère". Le recrutement est également difficile parce que les meilleurs étudiants ne font pas toujours les meilleurs employés. Comme le remarque John Holden, ancien président du Comité national pour les relations sino-américaines, "certaines multinationales préfèrent ne pas embaucher de nouveaux diplômés issus des universités d'élite chinoises, préférant se tourner vers des candidats provenant d'universités de second rang et des universités régionales, qui sont plus ancrés dans la vie active et, peut-être, ont plus d'ambition."

On constate de fait une amélioration significative de la qualité des managers, qui peut être attribuée à de plus larges possibilités en matière d'éducation et d'emploi. Tout d'abord, plus de Chinois étudient à l'étranger: en 2010, le nombre d'étudiants chinois

à l'étranger était à peu près de 200 000, en augmentation de 30% par rapport à 2009 pour les seuls États-Unis. Ensuite, la formation des cadres est à la fois en train de s'améliorer et plus en phase avec les pratiques établies: la China Europe International Business School a récemment débouché son nouveau doyen de la Harvard Business School, dans un effort visant à réformer son corps professoral, d'améliorer sa collecte de fonds, mais aussi de valoriser sa marque et la culture propre à l'école. De même, la Guanghua School de l'Université de Pékin utilise de plus en plus le matériel universitaire de la London Business School et de la Harvard Business School. Enfin, avec la présence accrue de multinationales en Chine, le pool de managers locaux rompus aux pratiques multinationales a augmenté. En conséquence, aussi bien la quantité que la qualité des managers chinois va grandissant.

Pourtant, la demande pour les meilleurs profils continue de dépasser l'offre, pour trois raisons principales. Premièrement, de plus en plus d'entreprises étrangères accentuent leur présence sur le marché chinois. Deuxièmement, les multinationales cherchent à augmenter la proportion de personnel local dans leurs organisations. Selon Brian Newman, directeur financier de PepsiCo Chine, "nous sommes maintenant presque entièrement localisés, à l'exception de quelques postes de cadres dirigeants". Troisièmement, profiter d'un marché chinois en plein développement nécessite souvent un rythme d'expansion effréné, ce qui nécessite de plus en plus de cadres d'un calibre de plus en plus élevé.

Les chasseurs de tête fourbissent leurs armes

La chasse aux talents n'est pas réservée aux multinationales: désormais, en Chine, les entreprises, publiques tout autant que privées, sont en train de prendre une plus large part du gâteau des meilleurs profils disponibles grâce à des offres convaincantes, souvent au détriment des multinationales. Or les avantages traditionnels de ces dernières pour attirer des candidatures – marques prestigieuses, rémunération supérieure et opportunités de carrière et de développement – sont en pleine érosion. Selon une enquête auprès des demandeurs d'emploi chinois réalisée en 2010 par Manpower, le nombre de sondés citant une société chinoise privée comme leur premier choix est en hausse de 5%, tandis que les entreprises étrangères accusent une baisse de 10% par rapport au même sondage quatre ans plus tôt. Les principaux moteurs de ce changement sont de meilleures possibilités de développement de carrière à long terme et une meilleure rémunération. Un dirigeant de Procter & Gamble le confirme: "La rémunération en Chine est très bonne, avec un triplement des salaires après trois ans. Sans parler de logements ou véhicules de fonction, ou des prêts sans intérêt que vous obtenez lorsque vous gravissez les échelons. Nous ne sommes pas radins, mais nous ne pouvons tout simplement pas rivaliser avec les stock-options délirantes que les entreprises chinoises mettent sur la table lorsqu'elles veulent un nouveau directeur du marketing."

Le nombre d'entreprises locales agressives dans un marché en plein

essor, couplé à la présence de liquidités substantielles tirées des bénéfices non répartis et du capital-risque, s'est traduite par un braconnage féroce autour des meilleurs profils locaux. Avec les bonnes qualifications, un cadre chinois de niveau intermédiaire travaillant dans une multinationale trouvera probablement un salaire plus élevé et de plus grandes responsabilités dans une entreprise chinoise. Par exemple, le directeur adjoint d'une grande société multinationale pourrait devenir directeur général d'une société cotée en bourse ou associé minoritaire d'un fonds de capital-investissement, et participer activement à la croissance d'entreprises chinoises en plein démarrage. Comme le note Richard Sprague, un dirigeant de Microsoft basé à Beijing: "Nos employés savent qu'ils peuvent aller chez Baidu (une société high-tech chinoise) ou dans d'autres sociétés et y obtenir un grand fauteuil avec une centaine de personnes sous leurs ordres." Pour les cadres qui ont fait leurs preuves, il y a souvent un généreux éventail d'alternatives associées à de plus hauts revenus.

L'attrait des possibilités extérieures est exacerbé par les frustrations que les employés chinois ressentent parfois lorsqu'ils travaillent pour une multinationale. Étant donné qu'ils présentent souvent leurs rapports à des cadres étrangers responsables d'unités d'affaires régionales ou mondiales, qui sont moins au fait des changements rapides ou des pratiques commerciales propres au marché chinois, les employés locaux ont le sentiment qu'ils perdent une grande partie de leur temps à "traduire" pour les étrangers. Par exemple, de

Managers chinois : locaux, mais pas low-cost

nombreuses multinationales ont un contrôle interne rigoureux pour prévenir le détournement et la fraude qui peuvent présenter des risques importants sur un marché émergent comme la Chine. Les cadeaux pour les responsables gouvernementaux et les partenaires commerciaux – en d'autres termes, le *bakchich* – sont strictement encadrés en termes de valeur et de pertinence, même à l'occasion des grandes fêtes chinoises, lorsque de telles pratiques sont monnaie courante. Comme l'observe un expatrié, les cadres locaux estiment qu'avec ces règlements établis par les dirigeants étrangers, "ils n'ont pas les coudées franches, ce qui rend leur travail impossible". Des opportunités externes peuvent donc présenter plus d'attrait lorsque les responsables chinois se sentent limités par des opérations inefficaces ou insensibles aux exigences locales.

Mais ce n'est qu'une partie de l'histoire. Un directeur de programme académique dans une école de commerce chinoise de premier plan explique ainsi que la question fondamentale, c'est la confiance: "Est-ce que le siège vous fait confiance? Quand les employés locaux en doutent, ils partent. Le problème avec de nombreuses multinationales est que les systèmes visant à promouvoir les cadres locaux sont toujours improvisés. Sans la mise en place d'un système d'accompagnement formel, le processus consistant à identifier un ou deux meilleurs candidats par an, et à les envoyer à l'étranger et en espérant qu'il s'y développera le lien de confiance nécessaire, ne fonctionne pas. Les systèmes qui existent sont encore immatures." En conséquence,

les employés locaux peuvent parfois avoir le sentiment d'avoir au-dessus d'eux un "plafond de verre" qui limite leurs possibilités d'évolution au sein d'une multinationale. En sus de la concurrence croissante pour la chasse aux meilleurs profils locaux, ces questions de confiance, de style de travail et de trajectoire de carrière sont des défis majeurs lorsque l'on essaye de construire une solide équipe dirigeante locale.

Repérer la distance culturelle

La langue est une barrière souvent citée pour les multinationales en Chine. Alors que l'anglais est considéré comme la langue internationale des affaires, les multinationales constatent souvent que leurs cadres chinois doivent améliorer leurs compétences linguistiques dans la langue de Shakespeare pour être en mesure de travailler efficacement – et de s'exprimer de façon convaincante – dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle. Alors que de nombreux cadres se distinguent par leurs *soft skills* dans leur première langue, il est beaucoup plus difficile de faire preuve du même charisme et du même leadership dans une seconde, troisième ou quatrième langue, ce qui érode encore la confiance que les dirigeants, dans le pays d'origine de leur multinationale, peuvent placer en eux.

Les normes culturelles et les styles de travail sont tout aussi importants. Les cadres chinois ont tendance à être plus à l'aise dans des structures clairement hiérarchisées, par opposition à des structures plus ouvertes et collaboratives ou des environnements

de bureau plus égalitaires. Comme le remarque un dirigeant de Microsoft, "les cadres chinois peuvent avoir du mal à évoluer au sein de multinationales et grimper les échelons lorsqu'il est nécessaire de défier l'autorité, d'exprimer des opinions divergentes et de prendre des risques".

Enfin, les multinationales présentes en Chine pointent les difficultés liées à la mobilité géographique. Les liens familiaux et l'obligation culturelle de prendre soin de ses parents peuvent entraîner le personnel à s'opposer à la relocalisation. Procter & Gamble, par exemple, arrive à recruter massivement dans les universités de Pékin et Shanghai, mais est à la peine pour pourvoir des postes dans la Chine du Nord. Les Chinois, bien qu'avidés de visibilité internationale, sont parfois réticents à quitter leur pays en raison des changements rapides du marché et de la peur de perdre le contact avec leur vie quotidienne, mais aussi de voir se dissiper leur connaissance des affaires locales dans un pays qui évolue à toute allure. L'affectation par rotation, avec des changements géographiques, jugée primordiale dans le développement de carrière de certaines multinationales, aboutit souvent à un prix à payer élevé tant pour la carrière que pour la vie de famille du point de vue des talents locaux.

Expatriation inversée

En réponse à ces défis, les grandes multinationales ont développé des initiatives internes pour répondre à ces obstacles et devenir des espaces de développement de carrière plus attirants pour les meilleurs cadres locaux. General Motors, Micro-

soft, Procter & Gamble, PepsiCo et d'autres multinationales ont recours à un arsenal de programmes pour s'attirer et capter la crème de la crème en Chine. Ces initiatives comprennent, entre autres, des rotations globales, une formation interne, des incitations financières et une collaboration avec les universités locales pour développer des cursus conjointement.

Microsoft, par exemple, utilise deux méthodes pour exposer ses cadres chinois à un contexte international: la première envoie les meilleurs cadres américains en Chine pour travailler côte à côte avec les employés locaux et assurer un coaching de développement. La seconde – parfois considérée comme un programme "d'expatriation inversée" – envoie des cadres chinois aux États-Unis pendant plusieurs mois pour acquérir une meilleure compréhension des opérations menées au siège social et pour y emmagasiner une expérience précieuse en travaillant dans un environnement étranger.

Mais une implication dans le monde académique chinois peut aussi être un atout. De nombreuses entreprises soulignent leur engagement auprès des universités locales, soit par le biais de cursus en alternance, soit à travers du parrainage ou encore une participation à des événements ayant trait au monde de l'industrie, tels que des concours d'études de cas et des tables rondes. Les entreprises renvoient aussi invariablement à leur plaidoyer en faveur de formations de management général plus rigoureuses. Selon un dirigeant de GM Chine, "la pensée critique et la résolution créative de problèmes – deux com-

pétences fondamentales pour un cadre ou même pour tout membre du personnel, à tous les niveaux au sein d'une multinationale – sont clairement des aspects qui demandent à être mieux développés dans le système éducatif chinois".

Au-delà des questions de formation et de développement, les employés chinois – comme tout le monde – déterminent aussi leurs choix de carrière en fonction de leur rémunération. Comme on l'a évoqué précédemment, l'un des défis auxquels doivent faire face les multinationales lorsqu'elles abordent ce sujet avec leurs employés chinois, en particulier les cadres et les professionnels du développement d'entreprise, concerne une différence fondamentale dans la façon dont les multinationales et les entreprises locales chinoises obtiennent des marchés en Chine. Les professionnels chinois considèrent les dessous de table et autres cadeaux comme étant tout à fait normaux et comme partie intégrante de la culture commerciale chinoise, tandis que les multinationales, quel que soit leur point de vue, doivent pour leur part se plier aux normes en vigueur dans leur pays d'origine et également, si ce sont des entreprises cotées en bourse, aux lois des pays où elles sont cotées (par exemple, le Foreign Corrupt Practices Act aux États-Unis, un dispositif législatif anti-corruption).

Bien souvent, les cadres chinois d'une multinationale ont le sentiment que cela les met dans une position désavantageuse lorsqu'ils sont en concurrence sur un marché avec leurs homologues de sociétés chinoises; c'est un vecteur de tensions et peut potentiel-

lement aboutir à un motif pour quitter l'entreprise. Pour lutter contre ce phénomène, les multinationales ont un choix à faire parmi un éventail d'options tactiques. Elles peuvent, de leur propre initiative, jouer la transparence en ce qui concerne leur politique de commissions, elles peuvent s'efforcer d'offrir aux employés un plan de carrière avec une orientation claire sur les possibilités d'évolution; enfin elles peuvent tout simplement faire en sorte que le travail soit intéressant. Un dirigeant de Microsoft déclare ainsi: "Nos salariés ont l'opportunité de venir travailler sur des projets prestigieux, à la technologie de pointe et dont le processus de développement fait appel à des logiciels sophistiqués. C'est aussi important, si ce n'est plus, que leur salaire."

Plusieurs multinationales ont quitté la Chine parce qu'elles ne parvenaient pas à naviguer parmi ces écueils. Pour celles qui restent ou qui arrivent, parvenir à gérer les meilleurs candidats a constitué, au cours de la dernière décennie, un enjeu capital pour le succès. Gageons que cela restera vrai longtemps.

Cet article a été écrit par Phillip Dodyk, Alexander Richardson et Michael Wu, membres de la promotion 2013 de la Wharton School. Il a été originellement publié le 3 janvier 2012 dans Knowledge@Wharton sous le titre "Talent Management at Multinational Firms in China". Copyright Knowledge@Wharton. Tous droits réservés. Traduit et republié sur autorisation. Article publié dans ParisTech Review, partenaire Finyear <http://www.paristechreview.com/2012/03/28/managers-chinois-locaux-cost/>

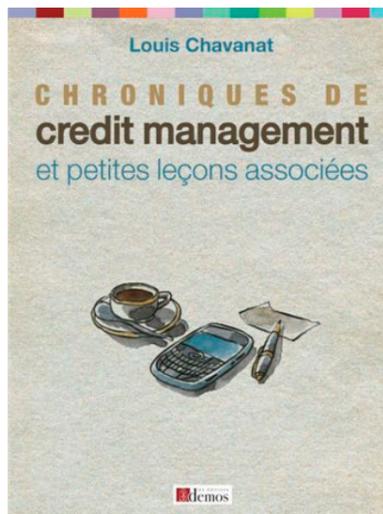
Chroniques de credit management & petites leçons associées

Rencontre de Louis Chavanat, auteur des « Chroniques de credit management & petites leçons associées ». Editions Demos.



Pour commencer, comment pouvons-nous présenter ce livre ? C'est un OVNI de la littérature d'entreprise.

C'est un recueil de petites histoires, de saynètes qui content et racontent des histoires d'entreprise. A chaque chapitre, indépendant, est abordé un des sujets particuliers du credit management. Aucun thème n'est écrit sous l'angle technique. Tout est abordé sous l'aspect de la vie quotidienne des gens normaux : Marcel, Alain, Delphine, Thomas, etc.



C'est donc lisible par tous...

Oui, ma première motivation dans ce travail était de faire connaître l'importance des sujets de credit management dans l'entreprise, dans les relations commerciales, les finances et, au final, la pérennité des affaires. En tant qu'expert du credit management, je voulais faire connaître un métier nouveau, difficile à expliquer en deux mots, et trop souvent caricaturé. Il s'agissait donc de prendre un style enlevé, rapide, efficace, pour faire un livre complet sur lequel aucun des

lecteurs ne pourra s'endormir, mais au contraire, un livre utile.

Tous ces cas particuliers sont-ils des exemples pertinents ? Car toutes les entreprises sont différentes. On ne gère pas les sociétés de service comme les industries lourdes.

En effet, c'est pourquoi j'ai voulu n'aborder qu'un seul thème dans chaque histoire. Ainsi, grâce au récit, vous comprendrez bien la problématique exposée et vous pourrez chercher la meilleure solution pour votre entreprise, quelle qu'elle soit. Par exemple j'ai introduit la notion de chiffre d'affaires supplémentaire pour couvrir une perte dans une petite société artisanale de création de chapeaux. En lisant cette histoire, vous aurez très bien compris la notion et vous pourrez ainsi la décliner dans votre business, même si vous vendez des voitures dans une multinationale. C'est la même chose pour les 40 autres sujets abordés, la « petite leçon associée » est commune à toutes les entreprises. J'utilise quelques unes de ces histoires lors de formations que je donne à des étudiants ou des professionnels, et pas seulement des credit managers. J'ai essayé d'être pédagogique aussi par écrit.

On sent dans les histoires que vous racontez que vous avez travaillé

dans des environnements très différents. Est-ce qu'on a toujours besoin d'un credit manager ?

J'ai commencé ma carrière dans une ONG qui travaille sur ce qu'on appelle aujourd'hui le micro-crédit. Puis j'ai passé autant de temps, six ans, dans un grand cabinet de conseil qui ne s'adressait qu'à de très grandes entreprises et de grands groupes. Ensuite, dans un groupe de distribution, j'ai structuré de nombreux services et des opérations de credit management. J'ai travaillé dans beaucoup de pays des cinq continents. Partout là où l'on fait crédit à un client, qu'on totalise dix mille ou dix milliards d'euros de chiffre d'affaires par an, il faut gérer ce crédit : to manage the credit. D'où le credit management. Partout les objectifs sont les mêmes : être payé, aider au développement des ventes, maîtriser le risque.

Vous me demandez maintenant s'il faut toujours un credit manager. Non, bien sûr ! Dans une très petite entreprise, l'unique financier va jouer le rôle de. Dans une multinationale, c'est tout un service qu'il faut mettre en place.

Dans votre livre, vous définissez le credit management comme un état d'esprit plus que comme une fonction. Les credit managers sont-ils

devenus inutiles ?

Même dans un monde idéal, non, les credit managers ne peuvent pas être supprimés. La complexité des outils de paiement, des systèmes d'information, des analyses de solvabilité, des assurances crédit, etc. est telle qu'il faut des spécialistes. Le monde bouge aussi. On l'a vu avec les lois NRE et LME, il est nécessaire de se tenir au courant de tout. De tout ce qui peut être mis en place pour atteindre en même temps les trois objectifs du credit management que je vous ai rappelés.

Le credit management est bien-sûr aussi un état d'esprit. Et le credit manager est en même temps un chef d'orchestre, un interprète, un passe plat, une maman qui rassure et une excellente source d'innovation commerciale.

Quant à la période de crise que nous traversons, mon humble expérience me permet de l'affirmer : ce n'est surtout pas le moment de faire l'économie d'un credit manager. Au contraire, le renforcer, l'aider à se structurer est un investissement très, très vite rentabilisé. C'est mon métier d'apporter les solutions adéquates et hyper efficaces à chacune des situations qui me sont présentées. C'est cela qu'ai voulu partager dans les Chroniques.

Plus que jamais, le credit management est donc un sujet d'entreprise

Les retards de paiement tuent une entreprise sur quatre ou cinq selon les études, et le crédit interentreprise doit être en ce moment de plus de 600 milliards d'euros en France... Oui, dans toutes les entreprises, le cash, c'est un sujet d'actualité !

Louis Chavanat, diplômé de l'école supérieure de commerce d'Angers, l'ESSCA, commence sa carrière en ONG au service de micro-entreprises de pays en développement. Chez Deloitte, il acquiert ensuite une solide expertise de l'optimisation financière via le poste clients et le poste fournisseurs. Puis, pendant quatre années au sein du Groupe Rexel, il prend la responsabilité du crédit accordé à 600.000 clients dans 30 pays. Aujourd'hui, Louis Chavanat est consultant expert en credit management, et formateur en écoles supérieures et en entreprises. Il appréhende le credit management au carrefour des fonctions financières, commerciales et techniques.

Le Grand Partout d'un clochard céleste

« Chaque vérité qu'il note au galop frappe le lecteur, n'importe quel lecteur, d'une sorte de saisissement charnel ».
Jean Prévost (à propos d'Hemingway)

Et si le plus grand auteur américain du moment c'était lui : William T. Vollmann, romancier, essayiste, photographe, peintre et s'inscrivant tour à tour « dans la plus pure tradition du journalisme américain et du roman social à la Steinbeck ? » Longtemps [alors que je me couchais de bonne heure] j'ai cru qu'il s'agissait de Norman Mailer, dont l'ambition ultime était d'obtenir de ses lecteurs « les oreilles et la queue. Les sabots et le taureau », Philip Roth, (Hubert Selby ?) ou peut-être de Don DeLillo (voire Saul Bellow), j'en passe et des meilleurs, mais non c'est bien le californien William Tanner Vollmann. Définitivement.

Que dire du contestable numéro un de la liste de Frédéric Beigbeder : Bret Easton Ellis, sinon qu'il fait partie des auteurs [selon Norman Mailer] « pour qui il ne doit pas y avoir une seule fausse note. En conséquence, les notes manquent fréquemment » ?

Rien de comparable avec le natif de Sacramento qui veut fracasser la nuit à coup de marteau afin de voir « dans ou entre ses éclats, l'être-ici que je n'avais pas su identifier en plein jour ». Preuve de cette soif d'absolu, la sortie en 2003, après vingt ans de recherche et d'écriture du « Livre des violences », monumental essai sur la violence dans le monde. Il s'agit tout au plus pour Vollmann de « rendre compte du réel » (dialogue avec Raphaëlle Rérolle, journaliste au Monde, le 3 juin 2012 à la Villa Gillet à Lyon).

Le maître naturaliste renouvèlera

l'expérience dans « La Famille Royale » à propos des trottoirs encombrés d'épaves humaines de San Francisco, de la lumière de North Beach ou encore de la librairie City Lights, « où l'on respire la blancheur parfumée à l'encre entre les cuisses des livres ».

Selon un critique du magazine Chronocart : « ses livres sont exigeants, et peu ouverts aux concessions ». Les 4 000 pages de « Rising up and rising down » constituent avec « Les Fusils » ou encore et surtout « Central Europe » la quintessence d'une oeuvre ambitieuse et essentielle... à plus d'un titre [jeu de mots !].

A cet égard, « Le Grand Partout », récit d'un périple mené à travers les Etats-Unis par l'auteur selon la méthode et la grande tradition hobo [« fauxbeaux »], démontre une fois encore qu'en matière de littérature comme sur la route ce qui compte plus que la destination (l'intrigue), c'est le voyage en lui-même (le style). L'éditeur est « Actes Sud » ce qui ne gêne rien d'autant que le libraire en Arles (vs. à Arles) est un lieu magique (à découvrir notamment à l'occasion des rencontres d'Arles de la photographie).

Vollmann a ainsi sillonné le pays pendant de longs mois en grimant dans des trains de marchandises, en toute illégalité. Avant lui, Ernest Hemingway sillonnait l'Europe et couchait à Nîmes (avant le déluge). Aujourd'hui l'hôtel accueille des musiciens de Jazz (preuve que l'adresse était bonne). Les uns estiment que, « Le Grand

Partout invite à reconquérir, à travers le déplacement géographique, des espaces mentaux vitrifiés par l'évolution des sociétés contemporaines pour renouer avec l'émerveillement vital prodigué par l'énergie de l'aventure et du danger au cœur d'une beauté sauvage et inentamée ». Les autres [dont je fais partie] louent plus simplement sa poésie.

On pense immédiatement au roman « Sur la route » de Kerouac mais la correspondance [autre jeu de mots !] s'arrête là. Parce que William T. Vollmann – comme le paysan du Danube de La Fontaine -, a également les pieds sur terre ! Pour éclairer votre lanterne, il me revient cette préface de Jean Prévost à propos d'Ernest Hemingway dont la renommée [comme la gloire de Knut Hamsun] « a pu sans doute se répandre en des pays où les femmes créent comme chez nous la renommée littéraire : pays du Nord ou Etats-Unis ; mais parce que, dans ces pays qui nous ont enseigné la beauté des souliers larges, des étoffes lourdes et la coquetterie de la pipe, les femmes savent approuver d'un garçon qu'il soit tout à fait garçon ».

Dans chacun de ses livres, W. T. W. semble vouloir remettre la peur à sa place : « tout fuir et tout poursuivre, n'est-ce pas la même chose ? » Et quand il ne rêve pas d'un train qui le ramènerait « à l'époque », il s'interroge sur la meilleure façon de se connaître davantage. Que suis-je censé être ?

Je suis content là où je suis, mais qu'est-ce que cela dit de moi ? «Car

comme nous l'a enseigné Héraclite, arriver à Cheyenne et partir de Cheyenne sont deux choses totalement différentes ».

En tout état de cause, ma chronique s'arrête là [j'ai atteint le nombre de signes, espaces compris] car « qui veut du vieil œil-caméra de Dos Passos ? Ou des subtilités de Proust ? Tout le monde veut PARTIR ! (Kérouac) ».

On the road again !

(« Well I'm so tired of cryin' but I'm out on the road again - I'm on the road again. I ain't got no woman just to call my special friend... » <http://www.youtube.com/watch?v=QexOuH8GS-Y>).

Signé : faux beau



PARISIAN GENTLEMAN

Les belles vestes de... Belvest

Gentlemen,

petit coup de projecteur aujourd'hui sur une maison méconnue en France, mais dont nous apprécions depuis toujours la qualité des produits, tant en termes de style, que d'excellence des matières et des fabrications : la mythique maison vénitienne Belvest. Cette maison, au demeurant assez discrète, propose depuis toujours des collections de grande classe fabriquées uniquement à partir de matières d'exception : cachemire de Mongolie, Vigogne, mélanges cachemire / chinchilla, laines d'Australie etc.

Le style maison est assez discret, plutôt « casual chic » avec un montage d'épaule très « soft » et des lignes très pures.

Voici une image de la dernière collection Automne-Hiver qui, vous allez le constater, est de toute beauté.



Seuls « petits » bémols : les tarifs pratiqués sont à la hauteur des matières proposées (et frôlent souvent les tarifs de la Grande Mesure) et ces merveilleux produits sont, à ce jour, quasiment introuvables dans l'Hexagone (du moins à notre connaissance).

Elégantissime !

Cheers, HUGO

www.parisiangentleman.fr



3 concerts Puccini à Orléans

Destination: Italie! Dernière escale italienne de la saison symphonique 2011-2012 à Orléans.

Sujet à l'honneur du dernier programme du « Voyage en Italie » proposé cet année par l'Orchestre Symphonique d'Orléans: les oeuvres de Puccini.

Le Puccini profane et lyrique mais aussi religieux compose le programme de 3 rendez vous symphoniques à ne pas manquer.

Aux côtés des oeuvres lyriques, l'Orchestre orléanais présente une oeuvre moins connue, dévoilant une égale maîtrise (dans le genre sacré):

la Messa di gloria aux vertiges et accents enivrés. c'est une oeuvre de jeunesse qui rappelle combien Puccini est l'héritier d'une longue généalogie de musiciens et de compositeurs dont certains furent maîtres de chapelle dans sa ville natale de Lucca (Toscane).

3 dates incontournables :

Vendredi 25 mai 2012 à 20h30
Samedi 26 mai 2012 à 20h30
Dimanche 27 mai 2012 à 16h30

Théâtre d'Orléans, salle Pierre-Aimé Touchard
Informations & réservations ici :

http://www.classiquenews.com/lire/lire_actualite_musicale_detail.aspx?id=4552





Altran s'engage aux cotés du Team Peugeot RCZ Nokia

Altran devient partenaire officiel du TEAM PEUGEOT RCZ NOKIA pour sa participation à la 40ème édition des 24 heures du Nürburgring et au Championnat d'Endurance VLN.

Partenaire technologique de grandes écuries de Formule 1 pendant plus de 10 ans, Altran partage avec le TEAM PEUGEOT RCZ NOKIA les fondamentaux de la compétition.

Ce partenariat traduit des valeurs communes aux deux groupes Altran et PSA Peugeot Citroën: une définition similaire des mots challenge et ambition, un dynamisme, une volonté partagée de réussir en mettant les femmes et les hommes au centre de leurs activités respectives.

Cette collaboration renforce les liens qui unissent Altran et PSA Peugeot Citroën. Partenaire industriel historique, Altran est labellisé « fournisseur stratégique » dans le domaine de la conception des produits et process automobiles dans le cadre du Plan de Performance 2012 de PSA Peugeot Citroën. Altran est donc désormais étroitement associé aux projets de Recherche et Développement sur lesquels se jouent les performances de la marque.

Altran soutient PSA Peugeot Citroën dans ses efforts quotidiens, en lui faisant bénéficier de son expérience acquise dans d'autres secteurs d'activité. Cette vision transversale des technologies, propre à Altran, favo-

rise l'émergence d'idées et de solutions nouvelles qui seront directement appliquées à la recherche de la performance et adaptées à la compétition automobile.

« Altran accompagne ainsi PSA Peugeot Citroën pour opérer avec excellence leurs grands projets critiques avec nos meilleurs ingénieurs », explique Cyril Roger, Directeur général délégué en charge de la France et de l'Europe du Sud.

A propos d'Altran Leader mondial du conseil en innovation et ingénierie avancée, Altran accompagne les entreprises dans leurs processus de création et développement de nouveaux produits et services. Le Groupe intervient depuis 30 ans auprès des plus grands acteurs

des secteurs aérospatial, automobile, énergie, ferroviaire, finance, santé, télécommunications etc. Les offres du Groupe, déclinées depuis les phases du plan stratégique en matière de technologies nouvelles jusqu'aux phases d'industrialisation, assurent la capitalisation du savoir au sein de 4 domaines principaux : gestion du cycle de vie du produit, ingénierie mécanique, ingénierie systèmes et systèmes embarqués, et systèmes d'information.

Le groupe Altran a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1 420 M€. Il compte plus de 17 000 collaborateurs dans plus de 20 pays, dont 15 000 consultants, et 500 clients majeurs.

www.altran.com

Crédits photos Kevin Rueflin



Le Tesla Roadster, Star du Rallye Monte-Carlo des Energies Nouvelles

La Tesla Roadster remporte le rallye dans le classement de la consommation



Le Tesla Roadster a confirmé son titre de roi incontesté du rallye de Monte Carlo, en battant d'un point de vue consommation près de 150 concurrents dans cette sixième édition du rallye.

«Nous sommes fiers que Tesla continue de représenter l'icône de cette compétition», a déclaré Ricardo Reyes, directeur de la communication à Tesla Motors. «Cette grande course est l'une des meilleures démonstrations des capacités des véhicules électriques, à la fois sûre, fiable et rapide.»

La sixième édition du rallye, qui se terminait dimanche à Monaco, a vu la participation extraordinaire de 8 Tesla Roadster.

Et le rallye à une fois de plus démontré que le Tesla Roadster reste le seul véhicule tout-électrique pouvant maintenir le même rythme qu'un véhicule de sport conventionnel dans un rallye, sans émission de CO2.

«Le Tesla Roadster a réagi d'une manière parfaite au cours du rallye de Monaco, populaire pour être l'un des rallyes les plus difficile au monde», dit Fabrice Capitaine, le pilote qui a achevé le Tour de France à bord d'un

Roadster il y a seulement quelques jours. Il a également commenté «Le Tesla Roadster a parfaitement fait face à des conditions extrêmes et il m'a toujours permis d'atteindre la ligne d'arrivée en toute sécurité.»

Le Tesla Roadster a une autonomie de 340 km certifié, accélère de 0 à 100 km/h en 3,7 secondes et atteint plus de 200 kilomètres par heure en vitesse de pointe.

Le Tesla Roadster peut également être rechargé via n'importe quelle

prise classique dans le monde entier.

Les clients français peuvent demander un essai routier à bord du Tesla Roadster 2,5 au Store de Paris, sur l'avenue Kléber, à quelques pas de l'Arc de Triomphe et les Champs-Élysées.

A propos de Tesla

L'objectif de Tesla est d'accélérer le passage à la mobilité électrique en proposant des véhicules qui ne sont pas seulement les meilleurs de leurs segments, mais simplement les meilleures aux mondes. Basé en Palo Alto en Californie, Tesla design et produit intégralement des véhicules électriques. Mais Tesla s'occupe également de la conception et de la fabrication des moteurs et des batteries pour des partenaires comme Toyota et Daimler. Tesla a déjà livré plus de 2 200 Roadsters dans le monde entier (production limitée à 2500 exemplaires). La Model S, la première berline de luxe électrique sera livrée mi 2012 aux Etats-Unis et en 2013 en Europe.

www.teslamotors.com



Finyear

THE NETWORK OF BUSINESS FINANCE ^[1]

Finyear lance le premier réseau social dédié aux professionnels de la finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, cadres financiers, comptables, consultants, professeurs, etc...).

Finyear launches the first social network dedicated to finance professionals (CFOs, treasurers, credit managers, controllers, financial executives, accountants, consultants, teachers, etc ...).

www.finyear.com/network

^[1] Finyear : le réseau de la finance d'entreprise

