

#14
Jun 2012

Finyear

News & events for Financial Executives

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



Edito



FY'12 : CFO PREMIUM EVENT VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

OCTOBER 16TH - PARIS

FY'12 Premium Event est l'évènement de l'année 2012 réservé aux Directeurs Financiers.

Les conférenciers sont des économistes, des cadres financiers, des consultants et autres professionnels de la gestion financière.

Le but de cet évènement est de vous présenter les tendances et les meilleures pratiques pour vous aider dans votre exercice financier au quotidien.

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'12 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

Le nombre de places est limité et l'inscription obligatoire.

Plus de renseignements sur www.fy.pe

FY'12 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy.pe



Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

FY'12 Premium Event by Finyear

FY'12 est L'ÉVÈNEMENT de l'année dédié aux Directeurs Financiers.

FY'12 est organisé par Finyear, se déroule sur une journée, à Paris, le 16 octobre 2012 et se compose de conférences et de tables-rondes..

Les conférenciers sont des directeurs financiers, des économistes, des experts et autres professionnels de la gestion financière.

Le but de cet évènement est de vous présenter les tendances et les meilleures pratiques pour vous aider dans votre exercice financier au quotidien.

Le site web de l'évènement FY'12 Premium Events est en construction.

FY'12 est un évènement gratuit uniquement réservé aux directeurs financiers et le nombre de places est limité.

Vous pouvez vous pré-inscrire sur le formulaire en ligne : http://www.finyear.com/forms/FY12-by-Finyear-CFO-Premium-Event_f33.html

Bonne lecture sur Finyear quotidien et Finyear magazine.

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

Finyear

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

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

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

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction :
Laurent Leloup
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

Mise en page :
Pierre Leloup

Publicité :
Finyear
[publicite\[at\]finyear.com](mailto:publicite[at]finyear.com)

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

Supplément mensuel Finyear
Tous droits réservés 2011 - 2012

Sommaire

02 FY'12 | Publicité

03 EDITO

Finance & Gestion

>6-11

06 & 07 BFR-TM | Vous êtes assis sur un tas d'or !

08 & 09 CSC | L'heure est au bilan

10 & 11 Johnson Controls | Business Efficiency needs smarter cities and smarter buildings

Risque & Crédit Client

>12-13

12 & 13 REL | BFR des grands groupes européens : légère amélioration en 2011

Capital & Investissement

>14-21

14, 15 & 16 Bain & Company | Private Equity : 3ème édition du rapport mondial

17 G2J | Les phases de développement de l'entreprise technologique

18 & 19 Erdyn | Investissements d'avenir : l'avenir d'aujourd'hui est le présent de demain

20 & 21 Provadys | Phase d'amorçage et financements alternatifs : vers une nouvelle ère du financement des projets ?

Trésorerie & Cash

>22-27

22 & 23 Swift | Bienvenue dans le « Correspondent Banking 3.0 »

24 & 25 Ernst & Young | Treasurers worldwide need to change their operating model to sustain business growth

26 & 27 Sungard | SunGard Identifies Ten Trends Influencing the Banking Industry

Gouvernance, Risque & Conformité

>28-29

28 Green Park | New Economy, New Chief Risk Officer

29 Congrès des DAF | Publicité

Finance & IT

>30-39

30, 31 & 32 Keyrus | "Big Data" : un mode de travail collaboratif et agile qui accélère l'évolution des entreprises

33 Perceptive Software | La convergence de l'ECM et du BPM au service de l'efficacité des professions financières

34 & 35 Oodrive | Difficile modernisation de l'Etat

36 & 37 PFU Fujitsu | La mobilité des forces salariales : une nouvelle donne pour les entreprises

38 & 39 Ysance | Editeurs de logiciels : Alerte sur les technologies propriétaires

Et tout le reste est littérature...

>40-41

40 Thierry Charles | La littérature aux sentiers qui bifurquent

41 Manager-Go | Publicité

Parisian Gentleman

>41-46

42, 43, 44, 45 & 46 Parisian Gentleman | L'élégance estivale en 2012 : beaucoup de couleurs et quelques coups de coeur

Loisirs & Tendances

>46-49

47 AUDI | La nouvelle Audi A3 : innovation et élégance

48 Terminaux Alternatifs | Vers les voitures connectées : Renault, Ford, ...

49 Partime | Un sablier suisse au poignet

4ème de Couverture

50 FY'12 | Publicité

MAI 2012 : LA FLAMME OLYMPIQUE QUITTE LA GRECE...



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

Le nouveau président français aurait sûrement espéré un calendrier européen plus heureux pour son arrivée au pouvoir. Le jour même son élection, le résultat des législatives grecques a ravivé les inquiétudes sur la pérennité de la zone €. Un peu plus tard dans le mois, une série d'indicateurs macro-économiques pointait une contraction de la croissance en Europe au 2ème trimestre, dégradant encore un peu la visibilité.

Les marchés financiers n'ont pas tardé à réagir : affaiblissement de l'euro face au dollar, fragilité généralisée des classes d'actifs « risquées », regain d'intérêt pour les dettes souveraines refuges (à noter l'appréciation prononcée du 10 ans français le 24), tensions sur les dettes périphériques (principalement l'Espagne).

A bien y réfléchir, les marchés financiers sont finalement à l'opposé des Jeux Olympiques, l'important n'est pas de participer mais de gagner... gagner la confiance des investisseurs.

Difficile de gagner cette confiance dans l'environnement actuel et notamment avec l'arrivée des nouvelles élections législatives grecques le 17 juin. Les dettes souveraines de la zone euro vont donc continuer de faire bande à part et inciter très certainement les investisseurs à poursuivre la diversification de leurs portefeuilles.

Dans cette optique, La Française AM a mis en avant LFP Obligations Emergentes (FR0010227546) avec le dessin de janvier et LFP Rendement Emergent 2017 (FR0011203223) avec celui de mars. Pour rappel, le premier investit sur une sélection de dettes souveraines émergentes investment grade et high yield émises en devises locales ou en devises fortes (€/ \$ neutralisé) et le second ne prend que des dettes en devises fortes (€/ \$ neutralisé également) dont l'échéance ne dépasse pas fin 2017.

Pour compléter cette offre, La Française AM rappelle le 3ème pilier de la gamme taux émergents : LFP Premium Emergent (FR0010909150). Ce fonds se positionne sur les spreads d'une sélection « Premium » de dettes externes souveraines émergentes notées Investment Grade (pour 90% de l'actif), le risque de change devenant résiduel grâce à la couverture.

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

Vous êtes assis sur un tas d'or !



Tout le monde le dit, l'accès au crédit est effectivement plus difficile pour les PME. C'est devenu une banalité de le dire, mais ça l'est moins d'expliquer cette situation et de trouver des solutions alternatives. Nous sommes allés à la rencontre de Thibaud Moucheron, Président de BFR TM, dispositif regroupant 35 entreprises, 70 expertises et 2800 collaborateurs sur les thèmes de l'amélioration du BFR.

Qu'en est il vraiment ? Peut-on parler de Credit Crunch ?

Non certainement pas et ce serait exagéré voire dangereux de dramatiser une situation qui l'est déjà en partie.

En revanche, on peut parler d'une « restriction » ou de « plus grandes difficultés d'accès au crédit bancaire » car il est indéniable que les

conditions se sont endurcies. Non seulement certaines entreprises ont du mal à trouver du crédit pour financer leurs investissements ou même leurs dépenses d'exploitation, mais surtout certaines lignes court terme ne sont pas renouvelées. Dans l'environnement économique tendu que nous vivons, ce type de décisions peut signer l'arrêt de mort à court ou moyen terme pour certaines entreprises.

Que faire ?

Il existe la possibilité de s'adresser au « Médiateur du Crédit » qui s'avère être une solution efficace que nous recommandons. Le Médiateur du Crédit a la capacité d'assister l'entreprise dans ces situations délicates et d'apporter la pression nécessaire pour faire évoluer les positions parfois trop intransigeantes des bailleurs ou assureurs crédits.

<http://www.mediateurducredit.fr>

Et encore ?

Il existe une ligne de financement abordable et disponible : le cash organique de l'entreprise, ou dit autrement la réduction du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Ce gisement de cash est mal évalué, mal localisé et finalement mal exploité. Ceci s'explique notamment parce que les banques ont prêté sans compter aux entreprises depuis des décennies, non pas seulement pour financer l'investissement mais surtout pour financer les cycles d'exploitations.

Ce crédit-interentreprises vertigineux évalué par Bercy à près de 400 milliards d'euros s'est avéré être une manne de financement, et donc de profit pour les banques, quasi-inépuisable. Ces

banques n'avaient aucun intérêt à sermonner les entreprises sur le fait qu'elles se fassent payer tardivement par leurs clients ou que ces mêmes entreprises règlent tardivement leurs fournisseurs. Bien au contraire.

Et puis voilà que la crise et donc le spectre de risques de défaillances arrive, que les exigences de Bale 2 et 3 obligent les banques à dimensionner leurs volumes de prêts accordés en fonction de leurs fonds propres, que la dynamique économique et les carnets de commande se réduisent ou se reportent... et naturellement les banques se mettent à grelotter.

Aller chercher du cash où il se trouve, c'est à dire dans vos poches !

Le financement du cycle d'exploitation par les banques pendant des années a fait oublier aux entreprises le caractère artificiel de cet accompagnement (car sans garantie de pérennité) et a de fait détourné nombre d'entreprises sur la nécessité de travailler non seulement leur chiffre d'affaires et leurs marges mais tout autant... leur BFR, soit le capital nécessaire au financement du cycle d'exploitation.

Cette mise sous perfusion bancaire, l'immaturité culturelle des commerciaux « latins » sur les aspects financiers de la relation commerciale, complétée par des logiques de rémunération quasi exclusivement basée sur le développement du CA et du résultat d'exploitation, ont fini par aveugler les entreprises sur la nécessité de travailler davantage leur BFR et de cerner les potentiels de cash associés.

Et maintenant ?

Ce comportement plus attentif et donc plus restrictif des banques pour

financer le court et moyen terme peut être considéré comme salutaire pour les entreprises, en tout cas pour celles qui ont anticipé ce désengagement des banques et ont pris des mesures et décisions alternatives.

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent prendre conscience qu'elles disposent d'un gisement de cash lié à l'optimisation de leur BFR. Certaines ne le savent pas, mais elles sont assises sur un tas d'or !

Sur la base de notre portefeuille

clients (nous avons accompagné plus de 100 entreprises ces dernières années), les entreprises ayant mené un programme structuré d'amélioration du BFR ont dégagé en cash l'équivalent de 3 à 8 % de leur chiffres d'affaires.

Cette génération de cash a été suffisante pour répondre au désengagement des banques.

Le cercle vertueux de l'amélioration du BFR, c'est faire bien dès la première

fois ». Ces entreprises qui ont mené un vrai projet d'amélioration de leur BFR ont constaté que, outre la génération de cash, leur marge se renforçait et que leur image de marque progressait. Enfin, les entreprises qui ont optimisé significativement et durablement leur BFR ont affiché des covenants bancaires sains et maîtrisés, amenant les banques à leur proposer à nouveau..... de nouvelles lignes de financement.

Générez du cash et réduisez vos coûts !



BFR-TM

TOOLS MANAGEMENT

70 solutions
2700 collaborateurs experts du BFR et du cash

www.bfr-tm.com

L'heure est au bilan¹

Pourquoi le changement de paradigme s'impose dans le pilotage financier ?



Dans tous les secteurs, nous avons passé beaucoup (trop) de temps sur l'optimisation du compte de résultat : l'heure est venue de parler bilan.

I. Non, le bilan n'est pas une photo du présent mais bien le film du futur

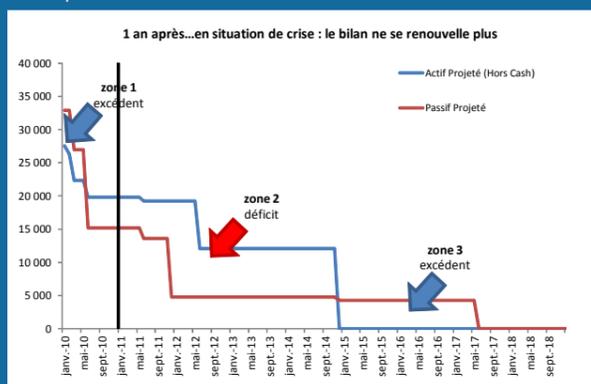
Sur les bancs des cours de comptabilité, on apprend que le bilan est comme une photo de la situation financière de l'entreprise, quand le compte de résultat en est le film, le cumul.

C'est l'inverse.

Le bilan ne s'arrête jamais, il vit, se renouvelle, mais surtout il détient la projection future de l'entreprise. Pour connaître le scénario à l'avance, il suffit d'accepter de projeter le film du bilan.

II. Le bilan « borgne »

Quel que soit le secteur, la projection dans le temps des postes de bilan (dans leur intégralité à l'actif et au passif), aboutit souvent à la même forme globale : une courbe en trois parties.



La zone 1 et la zone 3 sont rassurantes : à court terme, la trésorerie est positive et à long terme le capital est suffisant. Une batterie d'indicateurs bien connus nous

confirme régulièrement ce que nous savons déjà : BFR par exemple pour la zone 1 et Dettes/Fonds Propres pour la zone 3.

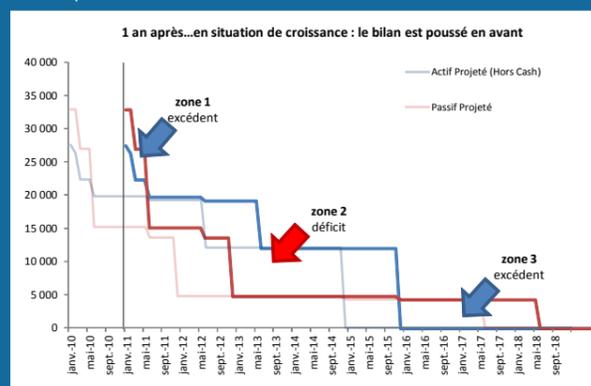
En revanche nous manquons de visibilité comme d'indicateurs sur la zone 2 : « la fenêtre moyen terme ». Cette zone aveugle ou moins éclairée que les deux autres n'aurait aucun intérêt si elle ne détenait pas quelques années à l'avance la clé de la solidité voire de la survie de l'entreprise.

En termes de pilotage stratégique, cette zone constitue un indicateur avancé (qui anticipent) quand nous ne disposons que d'indicateurs retardés (qui constatent) sur les zones 1 et 3.

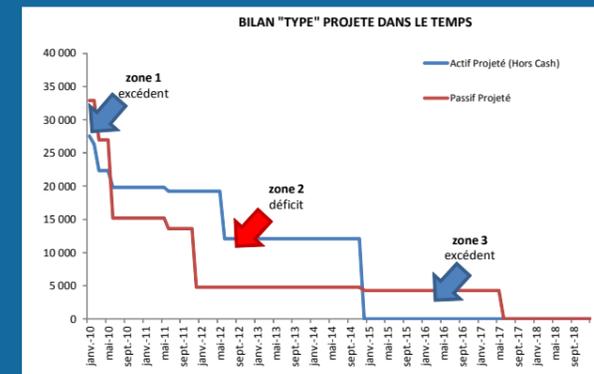
III. La valeur cachée du bilan

En période de croissance, l'accès simple aux sources de refinancement à un coût raisonnable permet de pousser cette zone aveugle en avant sans qu'elle ne constitue un risque réel pour l'entreprise : bien au contraire elle permet de capter une rentabilité immédiate supplémentaire.

1 an après en période de croissance : la zone 2 est simplement poussée en avant.



En période de récession, cette zone se rapproche car l'entreprise n'a plus les moyens de la repousser : l'actif s'alourdit (faible écoulement des stocks, créances impayées,...) et le passif devient rare et cher. Jusqu'au moment où cette zone déferle.



1 an après en période de récession : Le bilan ne se renouvelle pas : le film se déroule !

Certains agents économiques en ont refait l'expérience récemment (banques, assurances, entreprises, et aussi Etats) : que l'on soit particulier, entreprise, ou Etat, (i) nous avons tous un bilan (ii) que nous avons la responsabilité de projeter dans le temps pour en comprendre les déséquilibres structurels.

IV. Les faux remèdes

Pour tenter de repousser l'échéance, pour continuer à pousser en avant « le tas de sable », les initiatives pour générer du cash flow consistent à réduire l'actif (augmenter la rotation des stocks, accélérer le paiement clients, voire vendre des actifs immobilisés) et/ou augmenter le passif (allonger le délai fournisseur, ou s'endetter mais souvent à court terme).

Ces solutions bien connues ne sont pas durables : pire, elles augmentent le risque de rupture de la chaîne de valeur (flux tendu, dépendance financière des fournisseurs). C'est en fait une forme de transfert du risque financier vers la sphère opérationnelle.

V. Renouer avec un équilibre durable

Avoir un équilibre durable, cela signifie : vérifier régulièrement que « la zone aveugle » ne montre pas une différence trop grande entre l'actif et le passif. Pourquoi ? Car de manière inéluctable, il faudra un jour ou l'autre le rembourser (en moyenne tous les 7-10 ans, c'est-à-dire à chaque crise).

Les Directeurs Financiers connaissent bien cette « zone aveugle » et ne sont pas à convaincre. Cependant, en période de croissance, parler aux investisseurs du risque que constitue le déséquilibre moyen terme revient à jouer la Cassandra², ou au mieux à manquer d'ambition au présent.

Certains ont pu résister, souvent en faisant preuve d'innova-

tion. En ajoutant une banque à son activité automobile, le groupe VAG s'est adjoint une source de collecte de dépôts et donc un passif très stable qui permet de réduire la dépendance vis-à-vis du marché et le risque de déficit à moyen terme. A noter également que VAG a l'un des postes fournisseur le plus faible du secteur. Le groupe Renault vient de lancer en 2012 un livret d'épargne...

Oui, le cash à moyen terme est un actif stratégique et non pas un signe de sous utilisation du capital : ne pas se laisser déborder par la « zone aveugle » a de nombreux avantages :

1. renouer avec un cash flow durable
2. avoir le temps d'attendre...le bon moment pour investir
3. développer avec ses fournisseurs une relation durable basée sur le partenariat et le niveau de service et non sur la dépendance de trésorerie
4. sécuriser/assouplir la supply chain
5. Par contre, augmenter la « surface » de cette zone signifie hypothéquer le bilan futur au profit d'une rentabilité éphémère et d'une faillite probable.

VI. Amnésie

Le changement de paradigme est nécessaire dans la manière de mesurer et de piloter la performance financière des entreprises : des indicateurs de pilotage avancés doivent être intégrés dans le tableau de bord du dirigeant pour surveiller la taille de la fenêtre moyen terme, seule témoin de l'équilibre structurel actif v/s passif de l'entreprise.

On dit souvent que les Marchés n'ont pas de mémoire : il faudra donc en avoir pour deux.

L'heure est au bilan.

Jean-Michel BOUHOURS

CSC, Senior Partner

En charge des activités conseil en Pilotage, Finance, Risque

A propos de CSC :

CSC est un des leaders mondiaux dans le conseil, l'intégration de solutions d'entreprise et l'externalisation. Au sein de la BU Conseil, la sphère EPM (Entreprise Performance Management) a en charge les actions de conseil en pilotage et amélioration de la performance des entreprises.

¹ Un bilan synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède (actif) et ses ressources (passif)
² Dans la mythologie grecque, Cassandra reçoit d'Apollon le don de prédire l'avenir, mais elle se refuse à lui et le dieu décrètera que personne ne croira à ses prédictions.

Business Efficiency needs smarter cities and smarter buildings

By Brendan Young, Director of Sales and Business Development for Building Efficiency at Johnson Controls Energy Solutions Europe-Africa

We are globally experiencing some common challenges such as a shortage of energy, water and other resources, which are crucial to sustain our cities and homes. In order to conserve these scarce resources and minimise the impact on the environment, a more 'controlled' approach is required where there is significantly less wastage. By controlling excessive use and waste, we can lessen the need to find alternative sources.

Johnson Controls is using technology to help win this battle. Our technology is getting smarter at reducing waste and improving efficiency. Smart technology also ushers in a host of other benefits that promise to take our world into a whole new dimension of Smart Buildings and Smart Cities.

Smart Technology promises to deliver a better quality of life by automating the built environment and extending connectivity. It will also enhance functionality that will change the

way we work and conduct business, and digitise the way we interact socially. Automation is at the heart of this technology with intelligent appliances and building equipment at the edge, all interconnected to smart communications system.

Smart Technology applications called Smart Grids and Smart Power Networks are just a few of the groundbreaking solutions to emerge recently that provide for better control over wasted resources. This Smart Technology also delivers the means to improve energy efficiency at various levels of city and building infrastructure.

One such 'Smart' application uses the existing power line infrastructure of the city distribution grid to network all the demand loads and responding generation supplies. This includes upgrading the point of interconnection onto the grid with the installation of intelligent computerised control devices. These devices communicate with each other and with master systems, providing a city-wide level of control over energy and waste. The application provides other smart benefits such as automatic meter reading, high speed data and voice communication and granular energy control. It also provides a backhaul data super highway for gigabit internet connectivity that supports social feed applications and more.

However, functioning within the expanded 'smart city' are smart buildings that combine automation, smart communication and smart appliances

into the commercial or home space. These use resources intelligently to reduce their carbon footprints, lowering energy usage and helping businesses to achieve sustainability goals. At this level, smart applications use the existing power reticulation infrastructure within buildings to enable a smart building to deliver granular control down to the switchboard and appliance level (even up to every light bulb, switch socket or electrical device). These devices can be managed intelligently and networked through to a building management system or a home controller. The systems run independently of each other and continue operating even if the power circuits are switched off, delivering a reliable, uninterrupted solution which saves energy by switching off all unnecessary appliances and controlling the duration of energy usage. Another benefit of the smart building solution is to delivering faster (gigabit), more efficient media and social communication capability.

When viewed in isolation, these technologies have significant benefits both for cities and buildings. However the true power of smart applications only emerges once the two are combined. Seamless connectivity between smart city applications and smart buildings can potentially create a completely connected, smart and efficient world where all devices communicate constantly for the greatest energy and resource efficiency, right down to individual light bulbs in every home. When this is used in conjunction with renewable energy solutions that incorporate intelligent

energy storage devices, the smart city can potentially move the focus away from the traditional centrally generated energy supply that we know today, towards micro decentralised solutions that can operate collaboratively in combination with sustainable sources of energy at the edge of the grid.

People are becoming more aware of the need for greater levels of sustainability and eco-consciousness, as well as the need for more effective planning to deal with growing populations around the globe. Saving energy and becoming more efficient are of the utmost importance globally and in particular in South Africa where energy and water resource prices continue to climb. Along with this, regulatory bodies are beginning to adopt tougher carbon reduction and environmental impact compliance standards. In light of this it is vital for organisations to begin looking at initiatives to reduce their base operating cost and optimise efficiency. This can help to produce a significant and sustainable difference in bottom line earnings while keeping up with customer demand and global trends. The idea of the smart city emerged as a solution to all of these needs, using technological intelligence to improve quality of life and economic wellbeing.

The expanded smart city concept features a smarter, more intelligently designed city infrastructure that enables all elements to work in harmony with each other and the environment. It combines elements such as econo-

mic development, transportation, social services, education, public safety, healthcare and energies into a holistic entity that uses resources more efficiently and provides a sustainable way of living for the populations of the future. Improving building efficiency and adopting green business and building standards such as those promoted by the smart city concept, as well as implementing smart technology, are the first steps in achieving the goal of reducing waste.

About Johnson Controls
Johnson Controls is a global diversified technology and industrial leader serving customers in more than 150 countries. Our 154,000 employees create quality products, services and solutions to optimize energy and operational efficiencies of buildings; lead-acid automotive batteries and advanced batteries for hybrid and electric vehicles; and interior systems for automobiles. Our commitment to sustainability dates back to our roots in 1885, with the invention of the first electric room thermostat. Through our growth strategies and by increasing market share we are committed to delivering value to shareholders and making our customers successful. In 2011, Corporate Responsibility Magazine recognized Johnson Controls as the #1 company in its annual «100 Best Corporate Citizens» list.

www.johnsoncontrols.com



BFR des grands groupes européens : légère amélioration en 2011

BFR optimisation. La 14ème étude annuelle du Cabinet REL, spécialisé dans l'optimisation du BFR et portant sur les résultats publics 2011 de presque 1000 plus importantes entreprises européennes démontre une légère amélioration de leur BFR (Besoin en Fonds de Roulement) dans un contexte de reprise. Pour rappel, le DWC représente le rapport du fonds de roulement au chiffre d'affaires journalier moyen. Plus le nombre de jours obtenus est bas, plus les performances sont jugées bonnes. Si dans les tableaux récapitulatifs, les pourcentages sont en recul, c'est une amélioration (même si le chiffre est négatif).*

Le DWC est composé du DSO, DIO et DPO.

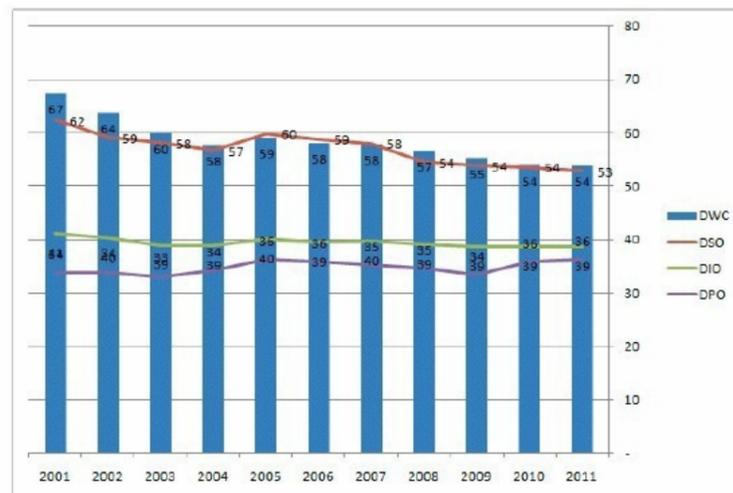
En voici les composantes pour l'année 2010 sur l'ensemble du classement :

- Le DSO** - Ratio de créance clients est égal à 51 (2,2%)
- Le DIO** - Ratio de rotation des stocks est égal 38,7 (+1,1%)
- Le DPO** - Délai de paiement fournisseurs est stable à 45,5 (+1,2%)
- *Le DWC 2011 des 925 premières entreprises européennes se monte à 44 jours de chiffres d'affaires (+8,8 % d'amélioration par rapport à 2010).
- En France, le DWC s'établit à 49,7 pour le DSO, 35 pour le DIO et 52 pour le DPO (-0,2%).
- Les 120 entreprises françaises répertoriées ont donc amélioré à un rythme similaire leur BFR qui res-

te d'ailleurs inférieur à la moyenne européenne. La France se classe ainsi les 7 meilleurs élèves du continent européen avec son DWC de 49 jours à comparer aux 74 jours de la Suède et les 38 du Royaume Uni

- Le chiffre d'affaires cumulé des 925 entreprises étudiées a progressé de 10,7% en 2011, après une augmentation de 14,9% en 2010. En France, les 120 entreprises étudiées augmentent leur CA de 6,3% après une augmentation de 10,3% en 2009.
- En se fondant sur les meilleures pratiques de chaque secteur, REL a chiffré pour 2011 à 885,56 milliards le BFR excédentaire généré par l'ensemble des entreprises de l'échantillon européen. L'élimination de ce manque à gagner pourrait représenter 9,4% de gains pour l'EBIT des sociétés du panel.
- Les entreprises ont par exemple vu se détériorer leurs dépenses opérationnelles (+10%) et leur marge brute (-1,2%), ainsi que leur rentabilité (-0,04%)
- Les entreprises ont davantage fait appel à l'emprunt en raison de aux d'intérêt intéressant, afin de financer leurs besoins de liquidités. Leurs dettes avoisinent les 95 milliards d'Euros, tandis que leurs liquidités immédiatement disponibles décroissent de 60 milliards d'Euros.
- 69% des entreprises du classement n'ont pas pu maintenir leurs performances et seules 11 sociétés ont pu maintenir leurs trois postes (DSO, DIO et DPO) en dessous des 5% de dégradation.

EU excluding Shell/BP/Total = 12.4% of total revenue



Les 3 secteurs qui ont le plus amélioré leurs résultats sont :

- Les Services Télécoms
- Les Equipements Télécoms
- Le secteur des transports

Les 3 secteurs qui ont vu leurs résultats se détériorer sont :

- La distribution
- Le secteur CHR
- Les compagnies aériennes

Parmi les entreprises françaises qui on le mieux performées en 2011, on peut citer Guyenne et Cascoigne, Canal Plus, Air France, Plastic Omnium, technip et Euro Disney.

Actions recommandées par REL pour améliorer son BFR

Période d'incertitude financière, de reprise, de marges réduites, de réduction des coûts, de déflation des devises et du prix des matières premières, de perte de confiance des consommateurs, les entreprises doivent avoir conscience que la source la moins coûteuse de liquidité est encore une bonne gestion de leurs fonds de roulement. Ils peuvent utiliser les liquidités libérées pour continuer à financer leurs opérations financières tout autant que leurs initiatives stratégiques, ce qui leur permettra de reprendre l'initiative et de profiter des opportunités qui se présenteront lorsque les marchés repartiront.

Certaines des pratiques ci-dessous permettront aux entreprises de créer des changements viables à long terme et qui garantiront des gains de liquidités durables :

- Faire de l'amélioration des liquidités, une stratégie prioritaire au sein de la direction de l'entreprise
- Développer une « Culture Cash » dans l'entreprise à tous les niveaux opérationnels
- Faire des liquidités une des mesures clé des performances du management des entreprises et des services financiers
- Piloter la performance des processus opérationnels par la mise en place d'indicateurs spécifiques et de cibles à atteindre pour chacune des trois composantes du BFR
- Investir dans des process permettant de mieux prévoir la demande et le développement des ventes tout en améliorant la gestion du

- risque
- Réduire les délais et augmenter la flexibilité de l'appareil de production afin d'optimiser les niveaux de stocks et le taux de service client
- Mettre en place des règles internes pour mieux maîtriser les relations commerciales. Toute exception demandera des niveaux supplémentaires de validation
- Il faut arriver à mettre en place une segmentation des clients et fournisseurs basée sur la valeur et le niveau de risque permettant ainsi d'adopter des stratégies adaptées
- Automatiser les faibles transactions qui sont souvent trop nombreuses pour libérer du temps aux personnes qui doivent se concentrer sur la valeur ajoutée

Méthodologie

L'étude annuelle de REL, mesure les performances en matière de gestion de leur BFR des 925 premières entreprises européennes (en volume des ventes) pendant l'année 2011 – hors secteur finance. Les données sont issues de sources publiques (CapitalIQ). Les industries sont définies par leur GICS (Global Industry Classification Standard) qui est une classification « Standard & Poor's » qui rend ensuite possible une comparaison globale par secteur et par industrie. Les comparaisons sont faites d'une année sur l'autre en respectant le même périmètre d'étude, en prenant en compte l'entreprise puis sa classification GICS (59 classes), et enfin le rang qu'elle occupe sur le continent étudié.

Le BFR correspond au solde entre les ressources à plus d'un an (dites stables), et les immobilisations (emplois stables à plus d'un an). Positif, il traduit un excédent des premières sur les secondes. Négatif, il permet de constater que les immobilisations sont financées par les ressources de trésorerie ou par l'excédent des ressources d'exploitation sur les emplois (besoin en fonds de roulement négatif).

**Terminologie des termes employés :

DSO - Ratio de rotation du crédit clients
Egal au rapport de l'encours clients au chiffre d'affaires journalier moyen TTC, il exprime en nombre de jours de chiffre d'affaires, la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients (ou autrement dit le délai

moyen de paiement de ceux-ci).

DPO - Ratio de rotation du crédit fournisseurs
Egal au rapport de l'encours fournisseurs aux achats journaliers TTC, il exprime en nombre de jours d'achats, la durée moyenne de crédit accordée à l'entreprise par ses fournisseurs (ou le délai moyen de paiement de celle-ci).

DIO - Ratio de rotation des stocks
Egal au rapport des stocks et travaux en cours au chiffre d'affaires journalier moyen HT, il donne le nombre de jours de chiffre d'affaires que représentent les stocks.

DWC - Egal au rapport du fonds de roulement au chiffre d'affaires journalier moyen. Plus le nombre de jours obtenus est bas, plus les performances sont jugées bonnes. Si dans les tableaux récapitulatifs les pourcentages sont en recul, c'est une amélioration (même si le chiffre est négatif).

Source : REL

Laurent Leloup

Private Equity : 3ème édition du rapport mondial

Bain & Company, le leader mondial du conseil aux fonds de private equity, publie la troisième édition du rapport mondial consacré au Private Equity. Ce rapport fait ressortir trois tendances de fond pour l'année 2012 : une pression sur le capital, une pression sur les sorties et un durcissement des levées de fond qui renforcent l'exigence pour les fonds d'une implication active dans leurs sociétés en portefeuille.

Presque 1 000 milliards de dollars Us sous forme de «réserve de capitaux disponibles» -dont près de la moitié pour des buyouts- sont aujourd'hui fortement dispersés entre les fonds de private equity de tous types et toutes tailles dans le monde, alimentant une guerre des deals.

Bain & Company, le leader mondial du conseil aux fonds de private equity, publie la troisième édition du rapport mondial consacré au Private Equity. Ce rapport fait ressortir trois tendances de fond pour l'année 2012 : une pression sur le capital, une pression sur les sorties et un durcissement des levées de fond qui renforcent l'exigence pour les fonds d'une implication active dans leurs sociétés en portefeuille. « Ce rapport fait un état des lieux du secteur du private equity après trois ans de forte crise » souligne Jean -Marc Le Roux, directeur général de Bain & Company. « Il montre que la pression tant sur le capital que sur les sorties se poursuit mais avec de réelles opportunités pour les fonds qui gèrent de façon dynamique leurs sociétés en portefeuille. ».

Une pression sur le capital

Les fonds de private equity vont tenter d'accélérer le rythme des deals en 2012 alors qu'elles cherchent à faire travailler les capitaux engagés mais non encore appelés - (la poudre sèche ou « dry powder *») -, et ce avant que n'expirent les périodes d'investissement. Elles font cependant face à des difficultés, comme l'affirme Bain & Company dans ce rapport.

« Les fonds de private equity (les General Partners, ou GPs) vont ressentir la pression à vendre certains actifs en 2012 » résume Jérôme Brunet, associé et responsable France du pôle private equity chez Bain & Company, « ils ont tardé à rembourser les investisseurs (les Limited Partners, ou LPs) depuis la crise, ce qui a conduit à une pression à la sortie à hauteur de 2 000 milliards de dollars US ». Environ 50% des fonds levés en 2007-2008 n'ont toujours pas été investis, créant une forte pression à réaliser des opérations. « L'heure approche inexorablement pour ces fonds » ajoute Jérôme Brunet. Si les capitaux ne sont pas investis avant fin 2013, les GPs pourraient bien devoir libérer les LPs de tout engagement, et renoncer en plus à leur management fees et à la part de plus-value (carry) possiblement créée, selon le rapport.

« Nous sommes en présence d'un surplus de capital structurel » ajoute Jérôme Brunet. En effet, les « vieux » fonds vont non seulement se faire concurrence entre eux, mais auront en plus affaire aux fonds plus récents dans un contexte de restriction des transactions réalisables à court terme. De fait, si les activités de buyout

conserveront leur faible niveau de 2010 et 2011, les réserves de poudre sèche de 2007 et 2008 suffiraient à elle seules à clore tous les opérations pendant presque 2 ans. Et la pression risque d'être encore plus forte en Europe Occidentale, où les fonds ont à gérer une quantité encore plus importante de poudre sèche proche de la date de « péremption ».

Une pression sur les sorties

« Mais il ne faut pas non plus croire que les sorties d'investissement vont réellement décoller en 2012 » souligne Daphné Vattier, Associée au sein du pôle Private Equity de Bain & Company. « Il existe encore des faiblesses dans tous les canaux de sortie. Beaucoup d'entreprises, dans les portefeuilles des fonds, ne sont toujours pas mûres pour la vente car leur valorisation est encore trop faible pour permettre aux GPs de toucher une plus-value ».

A la fin de l'année 2011, les ventes des GPs à des industriels ont plongé au vue du redémarrage difficile de l'économie américaine et des inquiétudes dans l'Eurozone. Les cotations en bourse et les ventes entre fonds d'investissement sont également bloquées. Le montant des actifs non vendus a atteint environ 2000 milliards de dollars, soit deux fois plus que la poudre sèche destinée à être investie par les GP s, et 1,5 fois plus que ce qui a été investis dans l'année 2011.

Selon le rapport, près de 80% des entreprises en portefeuille sont valorisées entre 0 et 1,5 fois la mise, soit largement en dessous du niveau

nécessaire aux GPs pour toucher une plus-value. Les GPs doivent par conséquent se concentrer sur l'amélioration de performance opérationnelle et financière des sociétés de leur portefeuille.

Un durcissement des levées de fond

Les levées de fonds ne sont pas sur le point d'être complètement rétablies en 2012. Le rythme lent des sorties d'investissement force les LPs, qui sont à court de liquidités, à respecter leurs engagements pris sur des appels de fonds passés, alors qu'ils atteignent leur plafonds d'allocation. Pendant ce temps, trop de fonds cherchent du capital, ce qui pourrait forcer les GPs soit à revoir leurs attentes, soit à faire face à une certaine déconvenue. En dépit de l'important retard pris pour essayer de mettre au travail la poudre sèche, et des conditions de levées de fonds qui se détériorent et continueront à le faire en 2012, les GPs prévoient de lever 2,8 fois plus de capital en 2012 que ce qu'ils avaient pu lever l'année dernière.

Selon le rapport, des incertitudes sur les perspectives économiques conjuguées à des marchés de capitaux propres toujours volatiles risquent de rendre difficile les accords entre acheteurs et vendeurs sur les prix. Bain a ainsi trouvé que les conditions sur les marchés de la dette étaient moins favorables cette année qu'en 2011. Une des principales sources d'inquiétude est de savoir si l'offre -en termes de dette- va pouvoir suivre le rythme de la demande, cela malgré une reprise du nombre de deals. Les auteurs si-

gnalent toutefois que l'adaptation des marchés de crédit sera probable tant que la chasse au rendement, dans un contexte de taux d'intérêts faibles, attirera les investisseurs.

L'exigence d'une implication active dans les sociétés en portefeuille

Selon le rapport, les facteurs du retour sur investissement liés au marché- le β - à savoir un PIB croissant fortement, des multiples de valorisation en hausse et des effets de levier importants augmentant les retours sur investissement- ont disparu et ne sont pas prêts de revenir de sitôt. Les GPs, comme les LPs, doivent aujourd'hui s'employer à créer du α pour avoir des retours surperformant le marché, c'est à dire stimuler la croissance des entreprises de leur portefeuille. Les GPs vont donc devoir s'affûter sur de nouvelles disciplines pour réussir leurs investissements, augmenter leur capacité et leur compétence organisationnelle pour accélérer la croissance et enfin créer des modèles reproductibles pour créer de la valeur. Les LPs eux, auront pour principal challenge d'identifier les GPs susceptibles de leur offrir un α en progression. Ils devront voir plus loin que le seul historique de performance, et peut-être à la lumière d'indices les plus récents, ils comprendront que certaines performances pourraient bien s'évanouir.

« Le choix d'un bon manager de fonds sera critique pour les investisseurs » conclut Daphné Vattier « Les fonds de private equity qui ont géré les fonds du premier quartile (CAD les 25 % les plus performants) ont 60% de chance

de voir le fond remplaçant (successeur fund) surperformer. De la même manière, un GP dont le fonds faisait partie du dernier quartile a 60% de chance de voir le successeur fund associé sous-performer. »

Zoom sur les marchés émergents

Les marchés émergents, bénéficiant d'une forte croissance, continuent d'attirer à la fois les LPs et les GPs, même si la plupart d'entre eux auront des difficultés à atteindre leurs objectifs souvent élevés. Les LPs restent fascinés par la croissance robuste de ces marchés, et continuent à y investir leur argent. Cependant, les espérances ne se sont pas encore concrétisées, tout du moins pas à la hauteur des attentes des investisseurs, d'après le rapport. Le principal facteur caractérisant la capacité d'une économie à absorber l'argent du private equity est le nombre de grandes entreprises à vendre/acquérir. Comme cette condition manque souvent à certains marchés émergents, la poudre sèche va continuer de s'accumuler. Pour les investisseurs, l'Asie du Sud-Est est attractive à plusieurs titres. Elle dispose d'un nombre important de grandes entreprises surtout à Singapour et en Malaisie, et dans une moindre mesure en Indonésie. Contrairement à la Chine et à l'Inde, où les fonds de private equity n'ont pu prendre que des parts minoritaires dans des petites et moyennes entreprises, ou bien ont dû se limiter à des investissements privés dans des actifs publics, l'Asie du Sud-Est a traditionnellement été un marché de rachats, offrant plus d'opportunités de création de valeur aux GPs. Etre plus gros, en rapport par

Private Equity : 3ème édition du rapport mondial

exemple à des indices comme le PIB, n'est pas toujours un avantage.

Zoom sur les secteurs immobilier et industriels

D'un point de vue sectoriel, il y a maintenant consensus sur le fait que le marché de l'immobilier américain a touché le fond, attirant l'attention des GPs vers le bâtiment et les matériaux de construction. Sur ce segment, le timing et la localisation sont critiques. Les GPs prennent le temps de comprendre où se situent, dans le cycle de construction, les produits des compagnies qu'elles évaluent. Par exemple, dans la construction commerciale, où l'érection d'un bâtiment peut prendre jusqu'à 18 mois, ils veulent pouvoir rapidement investir dans les producteurs de matériaux nécessaires au début du cycle.

En Europe, les gérants de fonds jouent aussi sur le cycle des business, en regardant très largement dans les secteurs industriels : de l'automobile à la chimie, quels actifs relativement haut récemment pourraient-ils acheter à bas prix?

Zoom sur la santé

Dans l'univers des services de santé aux Etats-Unis, les GPs explorent les opportunités qu'offre ce secteur, nouvellement modifié par la récente législation et la volonté de limiter les coûts. Les entreprises de gestion de services ou les SSII sont des cibles alléchantes, qui attirent l'attention du monde du private equity. Les fonds tentent aussi de profiter de la croissance des cliniques de détail (retail clinics**), qui sont capable de fournir des soins rapides, efficaces

et de bonne qualité aux patients. En Europe, les prestataires de soins sont aussi très convoités: les programmes gouvernementaux de réduction de coûts offrent l'opportunité à de nouveaux fournisseurs, plus efficaces, de se faire une place. L'industrie des technologies médicales éveille aussi l'intérêt des investisseurs en Europe comme aux Etats-Unis, où ces derniers doivent gérer les allers et venues dans leur pool, tandis que les producteurs d'appareils médicaux font face à la pression qu'exercent les gérants d'hôpitaux sur les prix ; ces derniers sont en effet de plus en plus tournés vers une gestion fine de leur budget et de nouvelles technologies voient le jour à un rythme soutenu.

* Poudre sèche / Dry Powder: terme d'anglais financier formel désignant des titres liquides prêts à être cédés pour couvrir des futures imprévus ou à investir dans des actifs rapidement. Ce terme vient de l'importance de conserver de la poudre (à canon) sèche, au milieu d'une bataille, dès le XVIe siècle.

**Cliniques de détail /Retail clinic: encore appelées Convenient Care Clinics ou CCCs, ce sont des établissements médicaux délivrant des soins simples et effectuant de la prévention générale. Ils sont tenus par des infirmier(e)s et des assistant(e)s médicaux, plus rarement par des médecins. On les trouve essentiellement aux Etats-Unis, dans certains supermarchés, centres commerciaux ou encore dans certaines pharmacies.

Bain & Company

Bain & Company est le cabinet de conseil en management reconnu par

les dirigeants pour sa capacité à matérialiser des impacts et des résultats dans leurs organisations. Bain conseille ses clients, entreprises et fonds de private equity, sur leur stratégie, les opérations, la technologie, l'organisation et les fusions-acquisitions. Les associés et les équipes de Bain développent des recommandations qui peuvent être effectivement mises en oeuvre par les entreprises et s'assurent qu'elles auront ensuite la compétence et l'autonomie pour préserver ces progrès et la valeur de cet investissement. Pour garantir l'alignement des intérêts du cabinet avec ses clients, Bain n'hésite pas à indexer ses honoraires sur la performance constatée de ses interventions. Fondé en 1973, Bain s'appuie sur 47 bureaux dans 30 pays pour accompagner les entreprises de tous les secteurs d'activité et sur tous leurs marchés.

www.bain.com



Les phases de développement de l'entreprise technologique

Taux de croissance, innovation... cette dernière est porteuse de nombreux atouts à bien des égards. Mais développer sa compétitivité impose de passer par un véritable parcours du combattant pour l'entrepreneur qui doit pouvoir assurer une mise à disposition rapide de ses solutions sur le marché. Rappelons-nous que nous parlons d'innovation et que cette dernière est consommatrice de ressources diverses : technique, économique, humaine... Le financement de l'innovation et de la croissance des entreprises IT est donc un axe complexe à prendre en compte avant de se lancer dans un projet.

La première phase du développement est généralement tournée vers un financement amont du projet pour lancer la R&D. A ce stade, beaucoup d'entreprises se tournent vers un actionariat privé et familial. Ce premier stade de développement permet de bénéficier de ressources salvatrices pour démarrer rapidement son projet et embaucher de premiers collaborateurs importants : directeur technique... Une fois le cycle de développement finalisé, nous entrons donc en phase de commercialisation. Une des spécificités du marché des nouvelles technologies est la concurrence que se livrent les organismes du secteur, notamment avec les fournisseurs

anglo-saxons qui équipent une bonne partie des acteurs.

Il est donc important d'exister dans ce paysage et de se doter de ressources commerciales et marketing permettant de se positionner comme un acteur crédible, solide et pouvant accompagner dans le temps un client dans son projet. Dans ce contexte, l'accès à de nouvelles ressources financières est un élément clé qui permettra à l'entreprise de se développer dans les meilleures conditions.

La levée de fonds s'inscrit souvent dans la road map des entrepreneurs à ce moment. Après avoir été menée tambour battant, cette dernière doit ensuite être utilisée au mieux et ne pas se positionner comme une charge trop importante. L'entrepreneur doit tirer parti de cette dernière en investissant les ressources au bon endroit. Il est important de respecter ses engagements vis-à-vis des actionnaires et de ne pas perdre de vue que cet apport a pour but de « vendre » et d'atteindre une rentabilité à court terme. L'entreprise entre alors en phase de croissance et de consolidation et doit rapidement s'imposer sur le marché pour lui permettre de s'installer durablement comme un fournisseur privilégié. On notera également qu'il ne faut pas perdre de vue le développement à l'international qui représente un axe de crédibilité clé pour l'entreprise. Une fois ces étapes finalisées, les no-

tions de croissance externe, de sortie des investisseurs... sont fréquemment envisagées. Le rôle de l'entrepreneur est également un point central et personnel. Une des étapes les plus stimulantes tient à l'intégration de son projet dans un ensemble plus vaste. La fusion et la réunion de compétence avec un autre groupe et ainsi une piste génératrice de valeur. Cette notion est particulièrement évidente dans le monde des nouvelles technologies où les synergies technologiques sont à la base de réels succès. L'entrepreneur doit alors décider de son rôle : continuer l'aventure en tirant avantage de la nouvelle organisation, accroître son champ d'intervention, céder sa place, se positionner sur de nouveaux projets... La décision est alors personnelle et peut largement influencer sur la gouvernance de l'entreprise.

Ces différents éléments mettent en avant les principales évolutions liées à la vie d'une entreprise technologique. Passionnante, chaque étape de développement permet au créateur d'actionner des rouages qui lui permettront de faire évoluer son projet favorablement; l'important étant d'accéder aux bonnes ressources au bon moment et de s'appuyer sur une ligne de conduite permettant de créer de la valeur dans une logique de long terme.

José Jacques-Gustave, PDG G2J

Investissements d'avenir : l'avenir d'aujourd'hui est le présent de demain

Patrick Haouat, Associé gérant du cabinet Erdyn, spécialisé dans le conseil en innovation, fait le point sur le programme des investissements d'avenir, et sur sa place dans le système français, déjà complexe, de recherche et d'innovation.



Issu des travaux de la commission Juppé-Rocard, lancé mi-2010, et faisant l'objet d'un large consensus droite-gauche pendant la récente période électorale (François Hollande a affirmé qu'il ne remettrait pas le programme en cause, sauf ajustements à la marge), le programme des investissements d'avenir (PIA) a rendu public l'essentiel de ses arbitrages. Mais les projets tardent à se mettre en place, et plusieurs aspects du programme interpellent les spécialistes de l'innovation, qui s'inquiètent de certaines faiblesses du dispositif.

L'indispensable intégration des nouveaux opérateurs de recherche dans le système national de recherche et d'innovation

Le système français de recherche et

d'innovation connaît depuis la fin des années 1990 une transformation en profondeur, sous l'impulsion des gouvernements successifs de droite comme de gauche. Cette transformation, qui s'est accélérée depuis 2005, a conduit à déployer de nouveaux « outils », opérateurs de recherche, structures d'interface ou encore labels, parmi lesquels les pôles de compétitivité, les Instituts Carnot, les RTRA (Réseaux Thématiques de Recherche Avancée), les PRES (Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur), les plateformes d'innovation, les agences régionales d'innovation, etc.

Malheureusement, comme souvent en France, les dispositifs préexistants, n'ont, dans leur majorité, pas pour autant été supprimés. Depuis le lancement du PIA, le système français de recherche et d'innovation, déjà reconnu comme étant l'un des plus complexes au monde, a vu émerger de nouveaux dispositifs, qui viennent encore renforcer l'impression de fouillis : équipements et laboratoires d'excellence (Equipex et Labex), instituts de recherche technologique (IRT), instituts d'études pour les énergies décarbonées (IEED), société d'accélération de transfert technologique (SATT), initiatives d'excellence, etc. Les utilisateurs de ce système sont perdus dans ce paysage, et en particulier les PME.

Ne nous méprenons pas, le bienfondé des nouveaux dispositifs n'est pas mis en cause : des équipes de chercheurs de haut niveau se sont mobilisées et ont monté des projets ambitieux sur

le plan scientifique et technologique ; l'essentiel des projets répond à des enjeux sociétaux majeurs (énergie, environnement, santé, transports, nouveau matériaux, technologies de l'information et de la communication, développement durable...), et des jurys internationaux ont validé l'excellence et l'ambition des projets retenus. L'investissement public, par l'effet de levier qu'il génère à côté des fonds privés, est indispensable pour boucler le plan de financement.

En revanche, il est impératif que ces nouveaux dispositifs, une fois lancés opérationnellement, s'insèrent dans les structures, labels et réseaux existants.

Les instituts de recherche technologique (IRT), par exemple, sont de nouveaux opérateurs de recherche qui doivent trouver leur place parmi les organismes et opérateurs de recherche existants. Compte tenu de leur positionnement, qui met en avant la recherche partenariale avec les entreprises, les IRT seraient tout à fait fondés à rejoindre le réseau des instituts Carnot, qui comporte déjà 34 membres de haut niveau.

Le système français de recherche et d'innovation est aujourd'hui comme une ville qui vient de connaître une vague de grands travaux : une fois les échafaudages démontés, les gravats évacués et les rues nettoyées, les nouveaux bâtiments issus du PIA seront simplement de nouveaux immeubles ou monuments dans la ville, certes plus modernes et plus luxueux que les anciens, mais qui doivent s'in-

sérer dans un urbanisme cohérent.

Un besoin de clarification de la stratégie, des objectifs et des responsabilités

Les termes de référence des appels à projets du PIA ont eu le courage de solliciter l'émergence de dispositifs radicalement nouveaux. C'est donc d'une véritable « page blanche » que sont partis les partenaires pour élaborer leurs projets. Des hypothèses multiples ont été envisagées, certaines parfois extrêmes, et les phases de négociation ont permis de converger, jusqu'à la signature des premières conventions (Jules Verne et Nanoélec pour les deux premiers IRT).

Entre les intentions initiales et la configuration finalement retenue, il y a donc parfois eu des écarts significatifs, il n'y a rien de choquant à cela. Cependant, les feuilles de route stratégiques auraient dû être redéfinies, dès lors que les parties prenantes (chercheurs, industriels, état) ont su plus précisément ce que seraient les nouveaux dispositifs. Cela aurait permis de tordre le cou à certaines « légendes urbaines » qui ont encore la vie dure ; par exemple, on entend encore des conjectures comme « les IRT vont absorber les pôles de compétitivité auxquels ils sont adossés ». C'est absurde : les pôles sont des clusters qui permettent la rencontre d'entreprises et d'opérateurs de recherche, les IRT sont quant à eux des opérateurs de recherche. Il est urgent, si ce n'est déjà fait, qu'ils fassent acte de candidature pour devenir adhérent d'un pôle.

Le choix des personnes clés fera la réussite (ou l'échec) des nouveaux dispositifs du PIA

Cette clarification des positionnements respectifs des uns et des autres permettrait également d'éviter des mélanges des genres risqués dans la constitution des équipes dirigeantes des nouveaux opérateurs de recherche. En effet, les milliards d'euros du grand emprunt ne produiront rien pour le pays si ces opérateurs ne sont pas dotés d'équipes reconnues, disponibles et efficaces.

Quatre postes clés doivent être pourvus de toute urgence : la direction générale, la direction scientifique, la direction du développement (business), la direction des projets. S'agissant des nouveaux Instituts (IRT, IEED, IHU) en particulier, ces postes exigent un engagement dédié et important et une disponibilité à temps plein, et ne paraissent pas cumulables avec d'autres responsabilités opérationnelles (dans une entreprise, un laboratoire,...).

Deux ans après son lancement, le PIA engage à peine sa phase de mise en oeuvre : tout reste à faire, il faut maintenant retrousser les manches. Il est grand temps de personnifier les nouveaux opérateurs de recherche issus du PIA, et d'y affecter des ressources humaines de bon niveau.

A propos d'ERDYN

La vocation d'Erdyn, cabinet de conseil spécialisé, est de soutenir la croissance et la compétitivité par l'innovation. Depuis 1984, Erdyn accom-

pagne ses clients en amont et dans la mise en oeuvre de leur stratégie d'innovation. La société propose à ses clients des prestations sur mesure et dispose d'une expertise scientifique et technologique, ainsi que dans d'autres dimensions comme le marketing, la stratégie et l'organisation. Grâce à sa capacité d'engagement, Erdyn a tissé de forts liens avec tous les acteurs de l'écosystème de l'innovation. Cette connaissance du terrain et cette culture de la collaboration lui donnent une vision pragmatique pour que l'innovation contribue à la performance des entreprises, pouvoirs publics et organismes de recherches et d'enseignement supérieur dans tous les secteurs d'activité. Erdyn est implanté à Paris, Rennes et Bordeaux.

Pour en savoir plus : www.erdyn.com

Phase d'amorçage et financements alternatifs : vers une nouvelle ère du financement des projets ?

Par Antoine Fléchais, Responsable du Département «Finance d'Entreprise» chez Provadys.

La phase d'amorçage, qui constitue les prémices du succès, reste, aujourd'hui, la phase la plus délicate en matière de financement. En tant que leveurs de fonds, nombreux sont les projets que nous rencontrons, qui, malgré une base technologique innovante, un marché bien présent et une équipe solide, ne parviennent pas à séduire les investisseurs. Le résultat est qu'un grand nombre de projets à fort potentiel restent «sur le carreau».

Evaluation des projets : quid de la pertinence des méthodes de sélection des projets ?

La sélection d'un projet est encore aujourd'hui, et avant tout, basée sur un rationnel simple, la capacité de celui-ci à générer à court/moyen-terme un retour sur investissement significatif. Régis surtout en termes de gains et dans l'idée que finalement « qu'importe le flacon pourvu qu'on ait l'ivresse », de nombreux projets ne font pas l'objet de financement faute de gains prévisionnels suffisants.

Cette méthodologie tend néanmoins à changer et d'autres indicateurs entrent désormais en considération : l'humain et la capacité de l'équipe à pouvoir s'adapter au changement, le réseau social et professionnel du porteur de projet et surtout, l'objectif et l'apport intrinsèque du projet à la communauté.

Ces changements se traduisent par une organisation sur objectif, l'application de la méthode agile (1) sur la gestion de projet, et une place moins

centrale laissée au «Storytelling» (2).

Des dispositifs publics en développement mais qui répondent aux mêmes critères de sélection

En France, un nombre important de dispositifs publics se sont développés au cours des dernières années venant appuyer le financement des projets d'amorçage et des jeunes entreprises innovantes. Néanmoins, force est de constater que ces dispositifs répondent aux mêmes logiques d'évaluation du couple risque/rendement et favorisent des projets d'ores et déjà positionnés.

Une dynamique plus fiscale qu'entrepreneuriale

Les dispositifs, dans leur construction, n'ont pas comme finalité unique de favoriser le développement de nouvelles idées ou projets mais plutôt de permettre, via l'incitation fiscale, de réduire le niveau d'imposition de l'investisseur final. Sans pour autant remettre en cause ces incitations gouvernementales qui incitent un volume non négligeable d'investisseurs à miser sur des véhicules de placements type FCPI, FCPR, FIP... celles-ci éloignent néanmoins l'investisseur de la réalité de l'entreprise, cloisonnent le financement sur des profils de projets similaires et surtout, témoignent d'une réalité : l'absence d'une réelle appétence à la création d'entreprise dans l'approche des investisseurs français.

Un nouvel écosystème en devenir...

L'accompagnement des projets

d'amorçage et des entreprises innovantes fait face à une remise en cause de l'écosystème actuel. Ces changements sont susceptibles de modifier radicalement l'approche des porteurs de projets et la façon dont sont appréhendés les dossiers.

... ou l'asymétrie de l'information se réduit grâce au partage des connaissances, des compétences et du réseau

Dans cette dynamique, émerge une nouvelle génération de fonds d'investissement en capital-risque plus tournés vers l'humain et le projet que sur la rentabilité financière en tant que telle. Issus d'anciens entrepreneurs de la nouvelle économie ou de la communication ? ils font évoluer les modes d'intervention en se positionnant entre l'activité des fonds d'investissement classiques et celle des Business Angels. Résolument «hands-on» (3) ils comprennent, grâce à leur historique, les problématiques des porteurs de projets et disposent d'une vraie expertise technique, qui leur permet d'aller au-delà des simples considérations de rentabilité, dans la sélection des dossiers.

D'autres modes d'accompagnements fleurissent également autour d'incubateurs de plus en plus spécialisés et organisés. Leur rôle n'est plus simplement d'épauler la croissance des projets, mais plus d'enclencher la métamorphose de celui-ci à l'aide d'une valeur forte : la mise en commun de compétences, d'expertises et d'un réseau de partenaires.

Le crowdfunding (4) apparaît également comme une tendance novatrice

où, à défaut de trouver des investisseurs institutionnels, le projet pourra être financé directement par les futurs clients. Les clients, étant eux-mêmes ambassadeurs de la solution/ projet financé pourront devenir acteurs des décisions stratégiques.

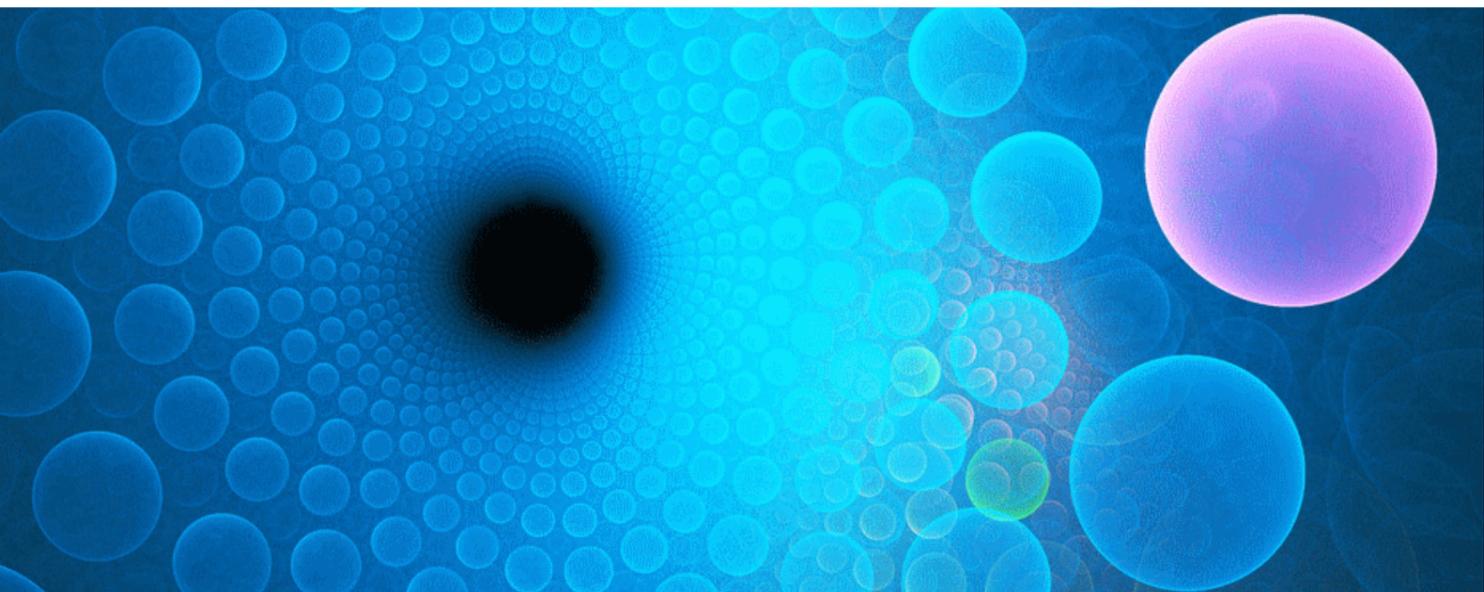
Le développement de partenariats grands groupes et start-up, à l'image de nombreux groupes industriels qui ont lancé leurs programmes d'accompagnement de start-up (SFR, Nokia, Veolia, Microsoft, IBM...) est de plus en plus développé.

Conclusion

La crise économique et les réformes réglementaires devraient accélérer la transformation du paysage de l'amorçage. L'émergence de nouveaux critères d'analyse de dossiers, de dispositifs de financements et d'acteurs alternatifs, témoigne d'une vraie dynamique autour de cette phase cruciale pour l'entreprise. Cette dynamique ayant comme valeurs clés, l'entraide, le partage d'expertises et l'humain.

- (1) Méthode Agile : Méthodes de développement basée sur une structure itérative, incrémentale et adaptative.
- (2) Storytelling : Méthode utilisée en communication basée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits.
- (3) Hands-on : Appui actif des investisseurs au management notamment au travers de leurs expertises et contacts.
- (4) Crowdfunding : Approche permettant le financement de projets en faisant appel à un grand nombre de personnes.





Bienvenue dans le « Correspondent Banking 3.0 »

Au cœur des échanges inter-bancaires, le Correspondent Banking est un élément clé pour plus de 3 700 groupes bancaires à travers le monde. S'il reste encore une activité à forte marge, les pratiques doivent évoluer pour permettre aux institutions financières de faire face à un environnement de plus en plus compétitif.

Aujourd'hui, les banques sont soumises à davantage de réglementations et évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif ce qui exerce une pression accrue sur les marges. Dans le même temps, le spectre d'une autre crise financière mondiale et le ralentissement de l'économie planent sur le secteur financier. Ajoutons l'émergence des paiements mobiles et le besoin pour les entreprises de solutions plus intégrées et le besoin d'innover devient de plus en plus critique. En tant que pilier du Correspondent Banking, SWIFT s'est donc engagé dans la mise en place d'actions collaboratives en vue de faire évoluer le modèle bancaire.

Dans son livre blanc publié en janvier dernier, SWIFT insiste sur la nécessité de faire évoluer les pratiques afin de gagner en efficacité et dévoile sa vision d'un modèle bancaire cen-

tré sur le client. Le monde change et les pratiques avec lui. Le développement d'un modèle bancaire « 3.0 » devient une évidence : un environnement dans lequel le client n'utilise qu'un seul service bancaire quand il en a besoin et dans lequel les banques rassemblent les meilleurs composants pour créer une expérience client cohérente et sans heurts : l'« experience banking ».

Un futur collaboratif

Si chaque banque doit s'adapter aux nouveaux besoins, le secteur dans son ensemble peut grandement bénéficier de projets collaboratifs. En effet, si la complexité et le coût d'adaptation aux nouvelles réglementations font partie des inquiétudes des banquiers, les bénéfices d'un nouveau modèle ne peuvent être maximisés que si un grand nombre de banques agissent en même temps.

Après avoir consulté 35 banques en 2010-2011, SWIFT a identifié et sélectionné quatre projets collaboratifs prometteurs. Parmi eux, deux projets sont déjà bien avancés et contribuent à rendre le modèle actuel plus efficace tandis que les deux autres constituent des avancées significatives :

- Des services d'informatique dé-

cisionnelle facilitant l'analyse des flux, des parts de marché et l'identification de nouvelles opportunités

- Une plateforme interbancaire EBAM (Electronic Bank Account Management) pour une gestion rationnelle et unifiée des comptes bancaires.
- Un service global, détenu par les banques, pour les paiements entre particuliers et utilisable à partir de téléphones mobiles.
- Une plateforme internationale permettant d'entrer en relation avec des banques aux volumes plus modestes.

« Au-delà de cette première étape d'identification des opportunités, l'objectif est désormais de continuer le dialogue sur ces projets et d'explorer de nouvelles pistes menant au développement d'un ou deux projets très concrets » commente Thierry Chilosi, Head of EMEA Banking Initiatives – SWIFT. « Dans cet environnement à la fois plus incertain et plus compétitif, il est important d'unir nos forces pour définir les services qui permettront de transformer les modèles traditionnels et d'adresser les attentes du marché en termes de transparence, mobilité, efficacité et facilité d'utilisation ».



« Experience Banking »

Alors qu'au milieu des années 1970, le « Correspondent banking 1.0 » avait pour but d'automatiser le télex via des connexions au sein d'un grand réseau de banques, un concept 2.0 plus efficace est apparu à la fin des années 1990 basé sur un processus centralisé et une gestion de la performance renforcée.

Suite logique des modèles précédents, le correspondent banking 3.0 se veut innovant car centré sur l'expérience client. Un modèle adapté aux pratiques et attentes actuelles, où le client est au cœur de la relation et où il est lui-même le créateur de services bancaires intégrés à son quotidien.

Extrait de la newsletter SWIFT France de Juin 2012

www.swift.com

Treasurers worldwide need to change their operating model to sustain business growth



40% of treasurers highlighted financing as the biggest issue they had to deal with in the past year, while accuracy of cash forecasts and cash management remain a significant challenge. Financial risks dominate treasurers' top concerns while operational risk is not high on their agenda. Almost half of treasurers believe better use of technology is key but admitted that their use of technology is not mature. Over 60% of treasurers reported difficulty in recruiting.

Corporate treasurers need to make

faster and more fundamental changes to their operating models to achieve business unit and firm-wide goals according to a report launched today by Ernst & Young. Reflecting on the future. Over 100 treasurers were interviewed from large corporations in 14 countries for the study that found there were four fundamental operational issues that treasuries face with their current structures - monitoring of operational risk and lack of change in the risk management approach; efficiency of cash management; people development and recruitment challenges; and concerns about the return on investment in systems and technology.

Liquidity has become a key area of focus with 30% of treasurers noting cash forecasting accuracy as a liquidity risk management challenge, and a further 20% expressing concern about refinancing and access to funding.

Olivier Drion, EMEA Head of Treasury Advisory, Ernst & Young, said: "As 'keeper of the company's purse,' the treasury function has traditionally been involved with the general financial issues concerning the company. The financial crisis, its prolonged aftermath and the general shift to greater integration of business units and processes, has greatly enhanced this role and the capabilities of treasurers. Their concerns about liquidity are not being helped by the continued prevalence of inadequate cash forecasting mechanisms, decentralized payment arrangements and the continuing lack of transparency and access by treasury to business units' cash. The irony is that, at a time when refinancing is proving difficult (40% of respondents have experienced this in the past 12 months), pockets of funds may exist across discrete areas of business that could be put to use as working capital by treasury".

When asked about risk management and governance in general, financial risks dominated treasurers' top concerns, and they thought this was unlikely to change in the next two years. A quarter of respondents had

not made any recent changes to their overall risk management approach, despite acknowledging the lack of maturity of that approach. Additionally, operational risk did not feature in their concerns. The last finding is perhaps surprising given the role that operational risk management can play in identifying fraudulent activity.

Treasurers acknowledge the importance of key performance indicators (KPIs) for financial risk, but operational KPIs are still largely unused. Similarly, while a significant number of treasurers now use Credit Default Swap (CDS) spreads to measure the credit risk of their banks, credit ratings are still the preferred method. This is likely to continue. Additional work may be required to define an explicit firm wide risk appetite framework.

There are also sharp differences in the respondents' views and their actions around technology. While the majority admit to being far from using leading practices, less than half of treasurers believe that technology and data quality improvements will help them achieve their desired future operating model.

Dimos Dimitriadis, Director, Treasury Advisory, Ernst & Young, says, "The technology options available to treasurers are highly sophisticated, but our experience has demonstrated that, despite acknowledging their

technology limitations, steps are rarely taken by treasurers to improve this area. Without a carefully articulated business case, the upfront investment and related upheaval of a system change can be off putting, but it can pay dividends in the medium to long term".

The treasury function is not immune to the global, industry-wide challenge of acquiring talent. Over 60% of treasurers reported difficulty in recruiting over the last two years. It may simply be a case of demand exceeding supply. However, with fewer than 30% of treasurers rating their talent development programs as mature, they may need to consider new approaches to attracting talent.

Dimos Dimitriadis concludes, "Without a clearly defined target operating model that incorporates all of the areas; risk management, cash management, people, and technology, significant progress for treasury and broader business is unlikely to be realized. If these issues are not addressed in the near future, some treasurers may find it difficult to influence not only the direction of the treasury, but also the future direction of the company".

About the study

The study was conducted via face-to-face interviews with 101 treasurers of leading international companies, covering 14 countries and 21 in-

dustry sectors. The respondents are the treasurers of large corporations across a range of industries. The interviews took place over a period of four months in late 2011, by members of our global treasury advisory network.

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, our 152,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve their potential.

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit www.ey.com

Ernst & Young LLP
1 More London Place, London SE1 2AF, United Kingdom

Website: www.ey.com

SunGard Identifies Ten Trends Influencing the Banking Industry

David Hamilton, president of SunGard's banking business, said, "For many banks, the question has not been 'how do I succeed' but 'how do I survive'. Fundamentally, the global banking model has shifted and a transformation is occurring in how money is being managed as banks strive to re-build trust and create value for their shareholders. A focus of investment for banks is on ensuring regulatory compliance and in assuring shareholders that they fully understand and can manage their risk exposures. Ultimately these investments need to drive more informed strategic decision-making and to help enable a return to profitability for the bank."

SunGard has identified ten trends shaping the banking industry as banks look to capitalize on change through transparency, efficiency and networks.

1. Banks will need clarity on their cost of cash to help ensure that while regulatory requirements for capital adequacy are met, cautionary surplus cash and capital reserve strategies do not impact too heavily on return on equity (ROE), hindering organizational profit and growth objectives.
2. Retail, commercial and private

banks are striving for robust customer management to optimize customer relationships and rebuild the trust lost as a result of the financial crisis.

3. With macro-economic factors causing volatility in customer behavior, banks need to safeguard deposits and continually validate their lending strategies to improve risk-adjusted profitability
4. Banks are seeking an integrated, enterprise approach to strategic risk management to help meet regulatory requirements and allocate capital more efficiently.
5. Banks are also looking to understand the true risk profile of their individual businesses to help them make decisions about asset divestiture and potential acquisitions, in order to re-organize their business models to more risk-averse areas.

In the longer term:

6. Exponential growth in the use of mobile devices worldwide means banks need an integrated approach to mobility – as customers increasingly expect banking services to be 'always on and always accessible'.
7. Banks are under increasing pressure to improve business transparency, given the rising impact that 'popular' politics and special interest groups have had on the regu-

lators and on government policy.

8. Financial intermediation will structurally change as alternative models of banking emerge, as technological innovation and deregulation accelerate 'non-banks', in particular to financial inclusion programs for the unbanked/marginally-banked.
9. Tension between regulators, markets and investors will continue as bank regulators demand greater transparency and lower risk, while bank investors continue to seek higher levels of returns on their investments
10. Technology innovation and adoption rates mean retail, commercial and private banks are re-examining how they capture, segment and service their customer base, as existing strategies for demographic profiling by gender, age and 'key life events' cease to provide accurate insight into customer expectations.

Michael Versace, research director at IDC Financial Insights, said, "The disciplines of risk and the role of analytics are quickly becoming the new core in banking - redefining in some sense what is «core» in banking. While lending, deposit taking, customer relationship management (CRM), treasury and other services remain of significant importance, the transactions and services around these traditional capabilities are quickly

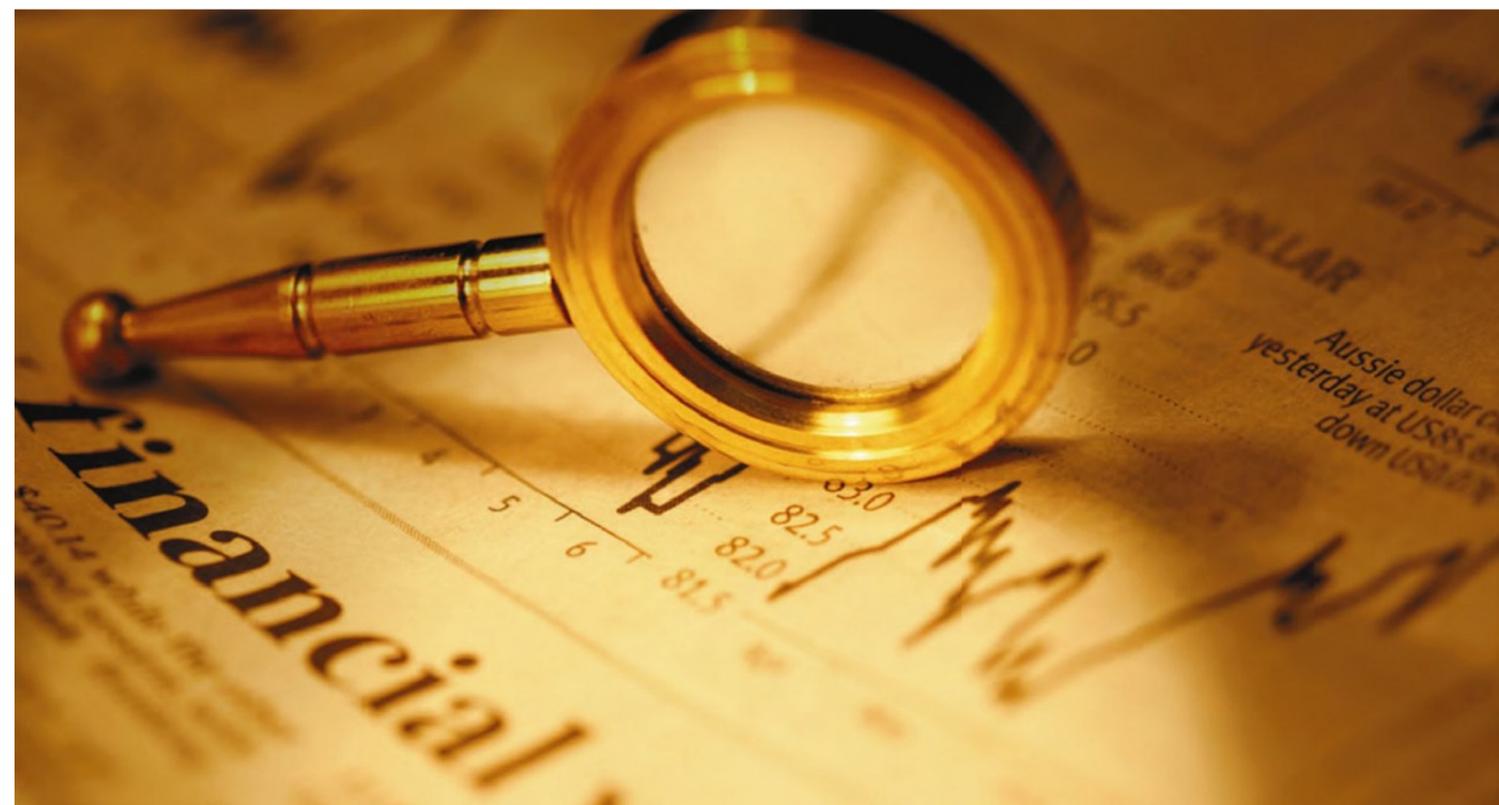
becoming table-stakes— commodity capabilities required simply to be in the banking business. Make no mistake that transaction and customer servicing will separate the best from the adequate banking providers, but analytics and the ability to efficiently and effectively exploit big data, advanced modeling, in memory and real-time

decisioning across channels and operations will help improve margins and distinguish those that thrive in uncertain and uneven markets, from those that fumble."

SunGard's Ambit solution suite can help banks successfully navigate these challenging times by helping

ensure regulatory compliance, enhance the multi-channel experience, improve customer trust, drive efficiency into operations and ensure a clear insight into enterprise-wide risk exposures.

SunGard
www.sungard.com



New Economy, New Chief Risk Officer

The global financial crisis has only put even greater focus on regulatory and governance issues.



Risk is a crucial function in the organisational context, underpinning a company's financial surety in the face of a very complex environment and ever evolving set of regulations.

In fact, keeping pace with the regulatory environment is at least half the battle in risk, which often makes it difficult for the function itself to focus on matters strategic.

The global financial crisis has only put even greater focus on regulatory and governance issues across financial services, but the new world also requires a new, more strategic and value-creating risk agenda. In a pressured economy, the stakes are higher, and Chief Risk Officers (CROs) are increasingly needed and valued at the top table.

Before the global financial crisis, risk was to a large degree a hidden function, perhaps viewed as a necessary evil; a function so technical it really didn't often seem to fit neatly with the wider organisation. Put simply, that situation is changing rapidly. In Green Park's recently-completed study of the evolving CRO space, we have engaged with more than 30 leading CROs, as well as other business leaders and stakeholders across financial services. The preliminary results have painted a very clear picture of a

role and function in rapid transition ascending the corporate ladder to the boardroom, as well as becoming a strong potential candidate for CEO roles in the age of austerity.

In the past, CROs tended to be viewed as taking charge of a 'defensive' discipline, not actively engaged in the organisation at a strategic level. In fact, they were often seen as 'stifling', forever holding faster-moving or more entrepreneurial functions (particularly within the front office) back. To a certain extent, regulatory change was a primary driver of the first stage of the transition of the CRO, with relatively complicated rules like those set out in Basel II requiring a far greater level of data and calculation. The risk function became far more complicated and technical, and so the people at the head of risk became more complicated, technical animals themselves.

But now, with the added pressure of the very public and wide-reaching financial downturn, CROs are also required to provide far more genuine commercial guidance, rather than simply distilling and passing on technical information.

Perhaps the biggest indicator of this change is the revised status of the CRO. Where they would formerly report into the CFO, CROs now have their own spot at the boardroom table and normally report directly to the CEO. As trusted advisors, they are not only providing critical decision-making information, they are also taking a strong lead in making the strategic decisions. In the context of organisational structure, it's a seismic shift in focus.

That shift has itself created a demand for a new type of risk talent: a more savvy, commercial professional

who has heavy involvement in strategic development and direction of the organisation and its risk appetite, products and pricing. And with CROs sitting at board level and enjoying far more strategic input, it is now far more likely that they will one day become a CEO themselves. That possibility means that the risk path is no longer seen as a dead end, something that is already being reflected in a shift in the calibre and skill set of CRO incumbents and applicants.

Preliminary findings from a study that we are undertaking in the CRO space have highlighted this new strategic focus. : While 40 percent of CROs indicated their CEOs, CFOs and business leaders still tended to develop and drive organisational strategy without their involvement, half say they have helped guide the process with expert input, while 10 percent have been actively involved in the strategy process and risk appetite. Most risk professionals would have to acknowledge that those results indicate a major shift in priorities and thinking. It is our conclusion that the 40 percent of organisations still not treating risk as a core strategic engine will be swept up in the tide soon enough.

It is an exciting time for risk professionals, who now have more opportunity at strategic level than ever before. It is a time when CROs can lead organisations from the front, and ensure that risk appetite, and the way that companies manage and deal with risk, have a genuine strategic impact.

Written by Raj Tulsiani, CEO & Julian Bentley, Associate Partner - Financial Services Practice at Green Park Interim & Executive Search. Green Park is a specialist provider of executive recruitment services spanning executive search, interim management and board services.



Congrès des DAF

Mercredi 4 Juillet 2012 • Palais des Congrès de Paris

Le nouveau RDV des décideurs administratifs & financiers



1500 congressistes
30 conférences et ateliers
40 salons d'affaires
200 experts

Inscription : 01 44 88 42 85
congresdesdaf@lesechos.fr

www.congresdesdaf.com

En partenariat avec



GOUVERNANCE, RISQUE & CONFORMITÉ

“Big Data” :

un mode de travail collaboratif et agile qui accélère l'évolution des entreprises

Les projets «Big Data» rendent l'information compréhensible, utilisable, partageable et ouverte. Ils constituent le meilleur outil, tant attendu, pour plus de transversalité et un réel travail collaboratif dans l'entreprise. Autre changement, le temps du «Big Data» est rapide : 5 à 8 semaines pour extraire les données, les analyser, bâtir des modèles fiables et déclencher les premières actions. Tout ceci mis en oeuvre pour et par des «task forces» transverses pour réellement permettre le mix d'expériences et de cultures, accroître la diversité et donc la richesse des analyses. Enfin un vrai levier technologique pour l'organisation matricielle qui souffrait depuis ses origines du non partage ou d'une incompréhension des informations entre des forces issues des «silos» fonctionnels, métiers ou géographiques du passé.

Un projet «Big Data» consiste à marier de gros volumes de données détaillées et différentes pour construire en 5 à 8 semaines des modèles d'analyse. Par exemple nous allons étudier les comportements des consommateurs d'un site en fonction des pages consultées, des produits présélectionnés, du temps d'attente entre deux actions et de l'heure de connexion... Voir relier ces comportements à des remarques postées sur des blogs. Nous allons ainsi construire des modèles pour cibler les meilleurs potentiels et agir rapidement (offres, relances, services complémentaires, appels...).

Les entreprises peuvent désormais comprendre des phénomènes complexes et surtout faire partager ces analyses pour accroître leur intelli-

gence collective.

Des capacités d'analyse inédites qui facilitent le travail collaboratif

Si la granularité n'est pas un concept neuf (on «zoome» jusqu'à la donnée la plus fine afin de développer des analyses spécifiques : rentabilité par ligne de commande, suivi des mouvements physiques des produits, analyse du comportement d'un consommateur...), le «Big Data» apporte une capacité d'analyse croisée et détaillée, permettant de découvrir des informations jusqu'alors inconnues. Un exemple immédiat est l'utilisation des données issues des compteurs intelligents dans le domaine de la distribution d'énergie.

L'accès à une telle puissance d'analyse sur des ensembles variés de données offre une véritable valeur ajoutée : on comprend des comportements, on détecte des tendances, des «patterns», des regroupements... Si le «Data Mining» portait sur des échantillons, les technologies de «Big Data» nous offrent la capacité à découvrir des évolutions, des relations sur une population entière. Il devient possible de tester des hypothèses en temps réel et de «factualiser» les décisions. Et alors que des centaines d'attributs caractérisaient hier un client ou un profil, demain, ce sont potentiellement plusieurs milliers d'attributs dont disposeront les entreprises.

Partager un environnement complexe

Les systèmes analytiques traditionnels – symbolisés par les tableaux de bord – proposent avant tout des chiffres et des indicateurs sur des «silos», dont l'interprétation peut parfois se révéler ardue. Ces tableaux ne ren-

dent pas compte d'univers complexes comme des usines automobiles par exemple, où il faut accéder en temps quasi réel à des données «ressources humaines» (présence des équipes), logistiques, robotiques..., utiliser des référentiels internes et ceux de fournisseurs, marier des données de flux, par actif, par personne... Une image est beaucoup parlante que plusieurs tableaux, elle permet d'agir et de communiquer. Autre exemple, quoi de plus simple que d'ajouter une photo prise avec un téléphone à un constat d'assurance ?

De telles analyses nécessitent une collaboration étroite entre le marketing, les commerciaux, les centres d'appel, les logisticiens, les contrôleurs de gestion... Impossible d'agir seul, ni même de retenir une information qui pourrait profiter à d'autres directions. Avec l'informatique comme arbitre, d'autant plus que les ressources sont rares, la transversalité se renforce autour de données objectives, et le «Big Data» matérialise ainsi l'intelligence collective d'une organisation.

Une agilité retrouvée

Les formats des données issues de nouveaux dispositifs - appareils mobiles, capteurs/puces RFID, «Open Data», applications Web, blogs, réseaux sociaux... - sont très différents, mais leur exploitation ne pose quasiment plus de problèmes, même si certaines techniques restent à affiner (comme l'extraction de contenu des vidéos).

Les perspectives de développement sont quasiment illimitées puisqu'elles dépendent désormais de la capacité de l'entreprise à imaginer de nouvelles combinaisons. Ces sources commencent à être utilisées dans les assurances, la sécurité : les réseaux

sociaux servent à vérifier des déclarations. Certaines marques sont capables de comparer leurs ventes et l'apparition des noms de leurs produits sur Internet (dans des blogs, sites de contenus) ou dans des «tweets». Avec les coordonnées de ces «tweets», ils peuvent rapidement contacter les clients potentiels. Dernier exemple, des «call centers» analysent des enregistrements de voix.

Un mode projet rapide et itératif

Les 5 phases types d'un projet «Big Data» sont : Etude de ROI du projet, Extraction, Construction de modèles/scénarios, Analyse et Action. Le tout en moins de 2 mois. Nous sommes loin des plannings des projets de mise en place d'ERP. Nous aurons au contraire une galaxie de projets rapides, s'enrichissant les uns les autres (un modèle sur la rentabilité commerciale pourra être repris par les logisticiens, puis les acheteurs, pour étendre l'analyse à la Supply Chain).

Le «Big Data» n'est rien sans les technologies de visualisation qui l'accompagnent – Aujourd'hui, les entreprises revoient leur portefeuille d'applications analytiques avec un goût prononcé pour le «best of breed». Le marché logiciel actuel offre en effet une constellation de technologies innovantes qui répondent chacune à un ou plusieurs besoins précis. Des solutions existent donc pour chaque entreprise qui permettent d'exploiter de manière agile les données variées et détaillées à leur disposition.

Puisque les données sont plus manipulables, le «Big Data» devient aussi synonyme de proactivité : il devient plus facile d'établir des scénarios, des simulations. Par exemple, quel serait l'impact d'une promotion sur la ville de Marseille, pendant tel événement

culturel (avec un taux de fréquentation récupéré des sites «Open Data» de la ville) et en fonction de la météo ? Je peux simuler l'évolution des ventes, de ma marge et donc discuter plus factuellement avec les distributeurs du coût de la promotion.

En outre, les tableaux de bord traditionnels vont peu à peu muter vers des outils offrant de réelles informations plutôt que de simples données agrégées – c'est le concept de «Discovery Analytics» pour piloter les opérations et non plus seulement la performance finale. Ici aussi le «Big Data» va contribuer à transformer radicalement l'entreprise.

La révolution des usages est en marche

La capacité à combiner plus de données va renforcer la transversalité dans l'entreprise. Et plus de transversalité accroît la réactivité et accélère les cycles – réponses plus rapides aux demandes des clients, à l'évolution des besoins, aux questions des partenaires et des fournisseurs. Ceci transforme nos modes de collaboration et remet en cause la hiérarchie traditionnelle. Les fonctions transverses (Achats, RH, Marketing, Finance...) auront mis leurs données, intelligibles, au service des opérationnels ; leurs interventions dans les processus de décisions quotidiens seront différentes.

Cette transversalité renforce l'autonomie de décision et d'action des opérationnels. Par exemple, un commercial verra instantanément qu'un client n'est pas rentable et surtout pourquoi : un trop grand nombre de livraisons, un mix produit déséquilibré par rapport à d'autres clients comparables... Il sera plus autonome pour comprendre les enjeux et pourra donc agir rapidement



La convergence de l'ECM et du BPM au service de l'efficacité des professions financières

Par Florent Bavoux, Directeur Général Europe du Sud, Perceptive Software

“Big Data” :

un mode de travail collaboratif et agile qui accélère l'évolution des entreprises

en conséquence.

Cette transformation des processus s'accompagnera inévitablement d'une évolution des modes de construction des entrepôts de données, voire des méthodes de gestion de projets et des architectures techniques. La tendance est à la décentralisation des éléments composant la donnée, c'est aussi le paysage de la Direction Informatique qui devrait se transformer dans les années à venir.

Plus étonnant, la frontière de l'entreprise devient mouvante. A qui sont les données qui construisent les décisions : aux clients ? A l'espace public ? Où s'arrête la responsabilité de l'entreprise : toujours au salarié ? Les sociétés sont de plus en plus interconnectées intimement avec leurs clients, leurs fournisseurs, les réseaux personnels de leurs salariés et l'espace public. Elles se présentent de plus en plus comme une confédération mobile (fournisseurs, fabricants, clients, salariés, investisseurs, espace public...) autour d'une marque, d'un service ou d'un produit.

Des compétences rares

Si le «Big Data» provient d'une évolution technologique, il prépare donc une profonde révolution. Les premières applications montrent tout le potentiel des données disponibles enfin exploitables (les compteurs intelligents n'inventent pas les données de consommation - rien de neuf ici - mais l'usage qu'on peut en faire est fantastique : réduction de la facture,

optimisation du réseau, sécurité des lieux...).

Nous allons assister à l'émergence d'un vrai marché de données, où les données des entreprises et les données personnelles se valoriseront entre elles ; ce qui pose des questions de protection et de sécurité que de rares pays comme la France ont commencé à régler.

Nos entreprises vont encore progresser dans la transversalité, le déclenchement de «task forces» et renforcer l'autonomie des opérationnels. Il reste encore un peu de chemin à parcourir et le marché des technologies va arriver à maturité. Quelques problèmes doivent être réglés en urgence, comme celui de la disponibilité des compétences (un problème aigu pour 46% des professionnels interrogés lors de la dernière enquête TDWI)(1). Les premiers à évoluer prendront rapidement plusieurs longueurs d'avance.

(1) <http://tdwi.org/research/2011/09/best-practices-report-q4-big-data-analytics/asset.aspx?tc=assetpg>

Christophe Severs est en charge du pôle Conseil BI au sein de Keyrus Belgique, et des Relations Analystes pour le Groupe Keyrus. Fort d'une douzaine d'années d'expérience en décisionnel, il cultive une proximité quotidienne tant avec les clients du Groupe que les principaux acteurs et innovateurs du marché, permettant ainsi, par une innovation réfléchie et pragmatique, la mise en place d'organisations et de solutions décisionnelles rapidement créatrices de valeur.

Bertrand Frot est associé de Keyrus Management. Diplômé d'HEC (1988), il a une double expérience dans l'industrie et dans le conseil. Il a accompagné avec succès de nombreux programmes de transformation

et mises en place de systèmes. Il est spécialiste dans le choix et positionnement des technologies et des modèles organisationnels au service de la performance et de l'efficacité des opérations.

A propos de Keyrus Management

Keyrus Management, cabinet de Conseil en Management du Groupe Keyrus, se différencie par une approche novatrice pour répondre efficacement aux difficultés croissantes de mobilisation et d'efficacité collective et durable des ressources humaines autour d'objectifs compris et partagés, qui empêchent les organisations d'exploiter tout leur potentiel.

Créé par des professionnels expérimentés du monde du Conseil, Keyrus Management propose une démarche innovante sur l'ensemble de ses différentes expertises - conseil en Ressources Humaines, en stratégie Marketing / Ventes, en performance des fonctions Finance, Gestion des Risques, Achats et Systèmes d'information - et compétences sectorielles (Institutions Financières, Industries de transformation, Energie, Services et Secteur Public).

Keyrus Management trouve dans le savoir-faire historique de Keyrus - maîtrise des technologies de traitement et d'analyse de l'information issue des activités de « Business Intelligence », méthode agile, cycle court et collaboratif du monde du Web - un enrichissement naturel de ses compétences qui le rendent unique dans le paysage du conseil.

www.keyrusmanagement.fr

Groupe Keyrus

Tout d'abord, un petit rappel de ce que sont l'ECM (Enterprise Content Management) ou Gestion de contenu, et le BPM (Business Process Management) ou Gestion des processus Métiers.

L'ECM est un ensemble de technologies et de stratégies permettant de capturer des documents et du contenu, de les gérer, de les stocker et de les transmettre de façon optimale dans le cadre et le respect des processus d'entreprise.

Le BPM est une discipline qui regroupe l'ensemble des méthodes, technologies et outils destinés à traiter la totalité du cycle de vie des processus métiers au sein desquels collaborent des systèmes, des logiciels et des personnes (collaborateurs de l'entreprise, clients, fournisseurs et partenaires). Les processus métier sont ainsi composés à la fois d'étapes automatiques du SI et de tâches humaines.

Dans un contexte économique ouvert, incertain et toujours plus concurrentiel, les entreprises, quelles que soient leur activité et leur taille, perçoivent de façon plus forte la nécessité de maîtriser leurs processus clé et de les améliorer.

Pour se conformer aux nouvelles réglementations, pour assurer la traçabilité des activités au travers d'organisations complexes ou mieux maîtriser leurs risques opérationnels, les motivations de l'approche processus sont nombreuses. Les projets de BPM doivent prendre en compte des dimensions très variées : réglementaires, humaines, financières, documentaires, décisionnelles...

D'autant plus que la gestion de processus implique automatiquement la gestion des documents correspondants et si cette dimension n'est pas prise en compte dans l'entreprise, les bénéfices et les économies sont d'autant moins réels !

C'est dans cet objectif d'optimisation que depuis plusieurs années, les éditeurs d'ECM se tournent vers une gestion corrélée des contenus et



des processus métier en partant du constat que la valeur ajoutée ne se situe pas seulement au niveau de la gestion de contenus, mais qu'elle résulte de l'automatisation des processus métiers, laquelle est grandement facilitée par une bonne maîtrise des documents associés à ces processus.

Ainsi, la convergence des solutions ECM et BPM permet aux entreprises, d'une part de capturer et traiter des contenus non structurés de toute nature (papier, fichiers, images, emails...), et également d'appliquer et de contrôler les processus métiers automatiquement et en temps réel. Une démarche qui les accompagne dans leur besoin d'analyse des processus (process mining) et de flux de document (output management), en leur donnant une vision globale et transparente de leur organisation.

Quels sont les enjeux ?

Dans un secteur, où être en phase avec la réglementation est un enjeu essentiel, où la sécurité et la confiance sont gages de réussite, pouvoir adapter en temps réel les normes et les nouvelles

réglementations liées à la législation apporte un avantage stratégique par rapport aux concurrents.

Dans un métier, où la disponibilité et la réactivité sont les clés de la rentabilité, la rapidité d'intégration de solutions, sans développement particulier, directement au système d'information, ainsi qu'aux logiciels métiers, est primordiale pour que les collaborateurs s'approprient rapidement l'outil sans perturber leurs habitudes de travail.

Quel en sera le résultat ?

En permanence et à tout instant, une vision plus « intelligente » de l'activité pour prendre en temps réel les bonnes décisions.

Un gain de temps, une diminution de risques d'erreurs, une automatisation des procédures, une meilleure réactivité aux changements, une plus grande sécurisation... autant de qualités qui permettent d'éviter les dysfonctionnements prolongés qui pénalisent la performance économique des processus métiers et des performances des entreprises.

Difficile modernisation de l'Etat : passer aux échanges électroniques des appels d'offres pour les marchés publics français

Jérôme Lefèvre, Directeur Business Unit Omnikles, Groupe Oodrive.



Entre 2005 et 2012, 95% des entreprises téléchargent les appels d'offres. En France, nous assistons à une systématisation des appels d'offres électroniques. Cette évolution pousse les pouvoirs publics à légiférer sur ces échanges dématérialisés. Or les appels d'offres publics exigent des documents conséquents, soumis à de nombreuses contraintes, notamment la vérification de la signature électronique. Comment la transition s'affirme-t-elle ? Quels bénéfices pour les entreprises et les collectivités ? Vers quel modèle tend le marché des appels d'offres dématérialisés ?

Une modernisation significative de l'Etat

En grande majorité, les collectivités se sont équipées de plateformes de dématérialisation de marchés publics. Depuis un an, elles ont dépassé le stade de la simple publication de l'offre et utilisent maintenant pleinement ces plateformes, même si elles n'ont pas encore d'obligation légale particulière. Elles commencent à se familiariser et à tirer partie de l'utilisation de ce type d'outil. Les collectivités n'ayant pas encore utilisé les plateformes de dématérialisation sont amenées à le faire au rythme de leurs besoins, si elles n'ont pas forcément de gros achats à effectuer chaque année.

Contrairement à un a priori sur la réactivité des administrations, le marché des appels d'offres dématérialisés connaît une forte croissance auprès des collectivités en raison de la praticité des plateformes. La dématérialisation offre de plus grandes possibilités pour répondre à des appels d'offres lourds et permet à toutes les entreprises de télécharger et poster directement les documents sur les plateformes en quelques clics. Faire appel à de tels outils assure une relation équitable et non commerciale avec les différentes entreprises.

L'Etat amorce donc une nécessaire modernisation du processus d'appels d'offres. Nous pouvons également

voir une action éco-responsable compte tenu du volume papier que représente une réponse.

Il faut noter une structuration du marché durant les six dernières années. Pour preuve, en 2011, les réponses dématérialisées sur le marché public de la santé ont augmenté de 15%. Sur la même année, plus de 35% des réponses ont été électroniques, et depuis 3 ans, plus de 70% des réponses dématérialisées sont effectuées sur deux plateformes principales (achat-hospital.com et achats-hopitaux.com).

Cette structuration du marché de la santé s'explique par la levée des freins techniques liée à l'utilisation de seulement deux plateformes. En revanche, la multiplication des plateformes dans d'autres secteurs engendre une diversité de formats, de certifications et de trames qui freine les réponses aux appels d'offres. Dans le secteur de la Santé, les entreprises peuvent ainsi plus facilement mettre en forme des documents numériques structurés et gérer leur temps, à la différence des contraintes et délais liés à l'acheminement papier.

L'archivage électronique va peu à peu devenir la norme de par sa facilité de recherche et de stockage. Il libère l'entreprise des contraintes du papier, et favorise les démarches écologiques.

Un projet d'arrêté qui va affirmer la tendance

Ce projet d'arrêté relatif à la signature électronique des documents mentionnés par le code des marchés publics, met fin à l'ingérence de l'Etat et des collectivités dans le domaine des appels d'offres dématérialisés. La signature électronique va permettre aux entreprises d'utiliser un parapheur interne pour signer leurs documents de réponse électroniques, sans être limitées par des outils diversifiés exigés par les collectivités et directement intégrés aux différentes plateformes. Les entreprises auront ainsi la capacité de répondre, selon le procédé mis en place au sein de leur société, ce qui lève un frein considérable.

Le projet d'arrêté encourage et favorise donc les échanges électroniques des appels d'offres en libérant les entreprises des contraintes techniques et de forme.

Aujourd'hui, une collectivité peut imposer une réponse dématérialisée. En janvier 2012, le CHU de Rouen a publié un appel d'offre imposant une réponse dématérialisée. Le CHU de Rouen a ainsi envoyé un signal fort qui marque le début des réponses exclusivement dématérialisées. Aussi, depuis le 1er janvier 2010, les entreprises informatiques ont obligation de répondre de façon dématérialisée aux appels d'offres supérieures à 230 000 €. Le projet d'arrêté et les mesures prises ces dernières années accélèrent donc la pénétration de la dématérialisation sur les marchés publics.

Le point de vue des parties prenantes

Le marché connaît un rééquilibrage des contraintes entre les services publics et les entreprises.

Les entreprises ont aujourd'hui une facilité à répondre aux appels d'offres électroniques de façon immédiate. Les prestataires ne sont plus contraints à modifier leur processus de signature en fonction de chaque client. Pour les collectivités, elles ont maintenant à résoudre le problème potentiel d'avoir des formats de signatures non reconnus par leur plateforme. Une solution simple : les services publics doivent maintenant aussi fournir l'outil de vérification des signatures des prestataires.

Rares sont les textes de loi qui imposent de telles données techniques. L'hypothèse est donc de voir émerger un standard entre les différentes

plateformes et outils de signature. Le ministère des finances semble en tout cas espérer que le projet d'arrêté fera naître une homogénéisation des plateformes.

Vers une uniformisation du marché de la dématérialisation des appels d'offres publics

Le marché s'oriente vers une diminution du nombre de plateformes de dématérialisation des appels d'offres. Il se concentre de plus en plus. Les opportunistes vont disparaître ou être rachetés. Le marché va se structurer autour de quelques éditeurs, 3 ou 4, et permettra ainsi une nécessaire uniformité des plateformes. La structuration du marché sera la preuve de sa croissance.

L'étape suivante est le déploiement massif du projet Helios qui couvre la dématérialisation du système utilisé par les comptables publics français. Il permettra de poursuivre la chaîne de la dématérialisation des marchés vers les trésoriers payeurs. Le comptable public est pour l'instant le dernier maillon à ne pas être équipé d'un système de dématérialisation. Lorsque la dématérialisation sera effective auprès du comptable public, le marché pourra se consacrer à la facture dématérialisée et bénéficier de l'interopérabilité des documents. Chaque collectivité utilise aujourd'hui le format de son choix (doc, excel, pdf...) et ne permet pas d'interagir entre les différentes parties prenantes. L'objectif est donc, à terme, de collaborer et interagir sur des documents structurés (XML) qui permettront à tous les acteurs de pouvoir traiter les informations qui transitent dans les appels d'offres.

Jérôme est Directeur de la Business Unit Omnikles (Produits, Projets et Commerce) chez Oodrive. Lorsqu'il a intégré Omnikles en 2004, il occupait la fonction de Directeur Marketing et Communication puis a acquis une seconde casquette de Directeur grand compte. Dans le cadre de ses fonctions, il a défini et mis en place la stratégie marketing des produits ainsi que la communication produit et institutionnelle. Il a créé l'offre de solutions destinées au marché des entreprises et développé sa commercialisation dans le secteur de la santé. Il a piloté des chefs de produits et géré les relations avec les partenaires. Il a précédemment travaillé en tant qu'at-

taché de presse au sein d'agences de communication tel que Actual Communication et Stratégique Alliance où il était directeur de compte dans le domaine de l'informatique.

A propos du Groupe Oodrive :

Créé en 2000, le Groupe Oodrive, éditeur pionnier des solutions SaaS en France, développe pour les professionnels des solutions sécurisées de gestion de fichiers en ligne : la gamme AdBackup, services de sauvegarde en ligne ; iExtranet et PostFiles, solutions de partage de fichiers en ligne ; la gamme de solutions Omnikles pour la dématérialisation des appels d'offres. Oodrive s'appuie sur un réseau de plus de 1 000 revendeurs pour distribuer ses solutions aux TPE-PME, et sur une force commerciale organisée par secteurs d'activité pour la commercialisation de ses offres auprès des moyens et grands comptes. La société a également noué des partenariats stratégiques avec les opérateurs télécom et la GMS (Completel, Orange, Fnac, Darty, Datart, Auchan...) pour développer des offres packagées à destination du grand public. Aujourd'hui, le groupe Oodrive emploie 160 personnes en France, en Belgique, en Allemagne, en Espagne et en Asie (Singapour), dont 40% en R&D. Ses solutions sont utilisées par près de 11 000 entreprises et plus d'un million de personnes dans 90 pays à travers le monde.

Pour en savoir plus :

www.oodrive.com

La mobilité des forces salariales : une nouvelle donne pour les entreprises

Par Klaus Schulz, Manager Product Marketing EMEA, PFU Fujitsu.

Aujourd'hui, les travailleurs sont de plus en plus mobiles et donc, de moins en moins présents à leur bureau. Ils visitent les clients et les succursales ; ils prennent le train ou l'avion ; ils sont sur la route ; ils passent plus de temps à travailler à leur domicile ; ils sont aussi bien en déplacement à l'extérieur que dans les locaux même de l'entreprise. Bref, une grande partie des travailleurs, dans de nombreuses entreprises, est déjà mobile. La mobilité est d'ailleurs considérée comme un défi (entre « un peu » et « extrêmement ») par près de la moitié (43 %) des personnes interrogées en France par Symantec, dans le cadre de son étude « State of Mobility Survey ».¹

La mobilité : une nouvelle donne pour l'entreprise

Or, le travailleur mobile a besoin, veut avoir et doit, de plus en plus avoir, un accès direct à ses documents importants à tout moment, en tout lieu et, désormais, de préférence, par l'intermédiaire d'un Smartphone ou d'une Tablette PC. Une étude réalisée par Markess International auprès de 175 décideurs montre que 11 % de la population active française utilise déjà un Smartphone dans le cadre de son travail. Et cette proportion devrait plus que doubler d'ici à 2013. Les Tablettes ne sont pas en reste puisqu'elles représentent 23 % des projets mobilité en cours.² Quant au Cloud

Computing, il entre, en 2012, pour les décideurs informatique, parmi les six priorités SI de l'année (8ème position en 2011). De même, ils sont 38 % à considérer l'externalisation sur le Cloud parmi les projets à mener derrière les nouveaux équipements, la virtualisation et le déploiement d'applications Open source.³ L'augmentation rapide de l'utilisation de ces outils technologiques dans beaucoup d'entreprises montre que la mobilité en entreprise est un sujet brûlant. Ils gagnent, qui plus est, rapidement en popularité pour atteindre des groupes d'utilisateurs toujours plus vastes et leur croissance va, à mesure que se développent les pratiques, se poursuivre dans les années à venir. Mais, si les entreprises apprécient ces compagnons mobiles qui permettent d'augmenter l'efficacité et la productivité de leur personnel et qu'elles s'attendent à ce qu'ils jouent un rôle central dans leur système d'information, cette mobilité nouvellement acquise crée, parallèlement, de nouvelles attentes en matière de traitement des données et des documents.

Les outils d'aide à la mobilité : les solutions de numérisation et leurs nouvelles applications

Tout aussi critique que l'accès à l'information est donc la capacité que l'on a de la transmettre rapidement. De fait, les solutions de numérisation sont appelées à se développer au fur et à mesure que se développent à la fois les outils de la mobilité et la mobilité des travailleurs. Au point

même, qu'elles deviennent elles aussi, au même titre que les nouveaux appareils intelligents, un atout stratégique des entreprises. Les scanners permettent en effet aux utilisateurs d'intégrer l'information papier dans les processus numériques de l'entreprise y compris lorsqu'ils sont en déplacement, grâce au développement de scanners mobiles, et d'avoir accès à cette information de n'importe où et sur le support de leur choix (PC ; Smartphones ; Tablettes), grâce au développement de nouvelles applications qui permettent le Scan to Cloud, c'est-à-dire le transfert des documents papier dans des applications Cloud (Evernote, Google Docs, Salesforce CRM, Salesforce Chatter ou SugarSync) et le Scan to Mobile qui permet de numériser des documents papier et de les envoyer directement vers un terminal mobile. Avec ces outils d'aide à la mobilité, les transferts de l'information vers des terminaux mobiles deviennent un véritable jeu d'enfant. Non seulement, ils facilitent la vie des travailleurs nomades qui gagnent considérablement en efficacité, en souplesse et en productivité, mais aussi celle des entreprises qui bénéficient d'un meilleur accès aux informations et d'une diffusion plus rapide de celles-ci.

Toutefois, cette mobilité ne doit pas se faire au détriment de la sécurité des données rendues accessibles aux travailleurs nomades.

La sécurité est primordiale

La sécurité est amenée à devenir, tôt

ou tard, un thème majeur dans le marché des communications mobiles. Elle est l'un des principaux objectifs de près de trois entreprises sur quatre et 42 % classent les appareils mobiles parmi les trois premiers risques informatiques (cf. étude Symantec).

La sécurité informatique deviendra de plus en plus critique, étant donné l'avènement des réseaux basés sur des IP mobiles et les vitesses beaucoup plus rapides des réseaux sans fil modernes. En outre, la complexité des réseaux, la variété des terminaux, ainsi que les nombreux protocoles différents et les technologies d'accès créent de nombreuses failles pour des attaques.

La mobilité des salariés et de l'information doit, dès lors, prendre en considération les aspects suivants :

- Stockage sécurisé et direct des documents. Les documents numérisés doivent être protégés automatiquement contre tout accès non autorisé, soit par un mot de passe stocké ou créé sur le champ.
- Protection contre les intrusions ou l'espionnage. Ici, les systèmes cibles basés sur le Cloud devraient supporter le transfert par l'inter-

médiaire de protocoles SSL.

- Infrastructure sécurisée. Le service Cloud devrait idéalement utiliser des serveurs redondants, de différents fournisseurs, installés dans des endroits différents.

Beaucoup d'applications Cloud existent déjà avec un système de protection des données. Un exemple est SugarSync. Pendant que les utilisateurs travaillent, leur site Web personnel sécurisé SugarSync réalise sans cesse l'enregistrement de fichiers en utilisant le cryptage SSL. Une fois les données transférées vers le serveur SugarSync, elles sont cryptées 128 bits (AES, Advanced Encryption Standard).

Ainsi, si la mobilité des travailleurs, et ce n'est qu'une question de temps, est appelée à devenir une partie intégrante de la stratégie informatique d'une majorité d'entreprises dans les prochaines années, elle appelle en même temps à la prise en compte non seulement des outils d'aide à cette mobilité mais encore d'une donnée sécuritaire indispensable.



1. Etude « State of Mobility » : les résultats pour la France : http://www.indexel.net/images/indexel/banque_photo_article/2012_02_22_symantec_etude/2012-state-of-mobility-survey-france-key-findings.pdf
 2. Oriane Vatin « Symantec décortique l'utilisation des technologies mobiles en entreprise en 2012 », le 22 février 2012, dans L'informaticien sur la base de l'étude « State of Mobility Survey » de Symantec.
 3. Priorités DSI 2012 : la rigueur l'emporte aussi dans les projets IT - Christophe Auffray dans ZDN, publié le mercredi 28 mars 2012.
<http://www.zdnet.fr/actualites/mobilite-et-decisionnel-mobilisent-les-dsi-des-grandes-entreprises-39760908.htm>

Editeurs de logiciels : Alerte sur les technologies propriétaires !

Chronique de Romain Chaumais - Mai 2012

L'essor du Big Data, qui permet aux entreprises de traiter à la volée une masse exponentielle d'informations diverses, s'est construit sur une infrastructure en open source déjà hégémonique : Hadoop. Cette nouvelle donne menace le modèle économique des éditeurs traditionnels, acculés à troquer leurs technologies propriétaires contre des assemblages de briques ouvertes et à partager la valeur avec leurs clients. Une révolution.

C'est une révolution silencieuse, qu'est en train de vivre le monde bien gardé des éditeurs de logiciels de Business Intelligence. Jusqu'à présent, le secteur était largement dominé par des acteurs dont le modèle économique découle de la commercialisation (licence ou abonnement) de technologies propriétaires. C'est le cas de Microsoft, d'Oracle ou de SAP, pour citer certains des plus emblématiques d'entre eux. A leurs côtés ont émergé des initiatives collaboratives dites en open source, dont le code est ouvert à tous et dont l'enrichissement découle d'une multitude de développements individuels à travers le monde. C'est le cas du système d'exploitation Linux, pionnier du logiciel libre, autour duquel se sont agrégées au fil des années de nouvelles couches logicielles et pour lequel des éditeurs se sont spécialisés dans le rôle d'assembleur tel que RedHat. Mais jusqu'à récemment, dans le domaine de la BI, les offres open source se sont contentées de cohabiter avec les outils propriétaires, sans jamais parvenir à les remplacer.

Hadoop : une technologie ouverte enrichie par les éditeurs traditionnels et les purs acteurs du web

Récemment, un nouveau type de pratique a perturbé l'ordre établi du monde du décisionnel. Entre les commentaires sur les réseaux sociaux, les points de contacts machine-to-machine ou encore le suivi du trafic sur le web, les entreprises ont désormais accès à une masse exponentielle d'informations. Or si elles répondent à des besoins stratégiques de type aide à la décision pour l'entreprise et recèlent donc une grande valeur économique, ces dernières dépassent très largement la capacité des outils traditionnels, inadaptés à la gestion intensive de pétaoctets de données. Pour répondre à ces nouveaux besoins, rassemblés autour du concept de Big Data, un nouveau type d'architecture logicielle a vu le jour, appelé Map Reduce, dont l'approche consiste à explorer, puis à révéler à la volée

des données chaudes, brutes et non structurées (à l'inverse des technologies relationnelles qui traitent plus particulièrement des données froides, structurées... et en bien moins grand nombre).

Or ce nouvel environnement est bien différent des précédents. Alors que plusieurs éditeurs se partagent historiquement le marché des bases de données relationnelles, il ne reste d'ores et déjà plus qu'un seul moteur de type Map Reduce : Hadoop. Et justement, celui-ci est ouvert. Rappel des faits. En 2008, Google publie son algorithme phare, appelé Google Big Table, dont Yahoo s'empresse de proposer un clone en open source. Hadoop est né. Très rapidement, ce moteur fédère un conglomerat d'acteurs divers animés depuis 2009 par la Fondation Apache, une organisation à but non lucratif qui développe des logiciels en open source de longue date. Ces derniers créent en un temps record un écosystème complet et ajoutent sans cesse de nouvelles briques accessibles à tous, qui permettent notamment de faciliter l'administration d'Hadoop, de le sécuriser ou encore de l'interfacier plus facilement avec les technologies existantes. Bref, de le démocratiser. S'y côtoient des éditeurs traditionnels, comme Oracle, Teradata ou des acteurs purs du web, tels que Facebook, Twitter, eBay ou bien sûr, Yahoo. Cette liste déjà longue de contributeurs ne cesse de s'allonger.

Une démultiplication des ROI accessible jusqu'aux TPE

Même si Hadoop n'était peut-être pas initialement la technologie la plus performante, son environnement s'est enrichi tellement rapidement qu'aucun acteur privé n'est déjà plus en mesure d'aligner seul les ressources en R&D nécessaires pour contrer cette dynamique. Cette déferlante a du coup étouffé toute velléité de concurrence propriétaire, devenant hégémonique en à peine quatre années d'existence. Même Microsoft a fini par troquer sa technologie maison (Windows HPC Server, abandonnée en novembre dernier), au profit d'une solution construite sur Hadoop (Windows Azure). Finalement, il ne reste plus aux éditeurs traditionnels qu'à assembler des distributions de briques complémentaires sommées d'interagir autour d'un même noyau ouvert, à l'instar du modèle économique d'un acteur comme Red Hat dans l'univers Linux.

Il aura donc fallu attendre l'avènement du Big Data pour voir des éditeurs traditionnellement de la BI

aussi propriétaires que Microsoft ou Oracle apprendre le partage et bâtir des distributions de briques logicielles autour d'une architecture en open source. Autrement dit, Hadoop a réussi sur le même modèle que Linux dans les systèmes d'exploitation : dans l'hégémonie d'une technologie ouverte. Ce modèle économique est lourd de conséquences, pour les éditeurs du décisionnel, désormais obligés de partager la valeur avec leurs clients. Il l'est aussi pour les utilisateurs, qui peuvent accéder au moindre coût à des outils décisionnels ultra-performants et avant-gardistes, avec des ROI démultipliés par rapport aux projets habituels. Elle est là, la révolution : Hadoop a permis de déverrouiller le marché du Big Data dès sa genèse et le rendre accessible à tous, des grands groupes jusqu'aux... TPE. Ce n'est pas la moindre de ses conséquences.



Romain Chaumais,
Co-fondateur d'Ysance et responsable du pôle Business Intelligence

A propos d'Ysance

Créée en 2005 par une équipe d'experts IT, Ysance est une société spécialisée dans l'intégration de solutions innovantes et dans la réalisation de projets IT stratégiques pour ses clients. Ses activités s'articulent autour de 4 métiers : la Business Intelligence, l'e-business, le Cloud Computing et le Big Data. Fondée sur des valeurs de passion pour les technologies, de loyauté envers ses clients et ses collaborateurs et d'expertise technologique, Ysance met ses compétences techniques au service du développement de l'activité de ses clients. Forte de 75 collaborateurs expérimentés, l'équipe d'Ysance accompagne ses clients de la définition à la réalisation de leur projet. Ysance investit massivement en R&D maintenant ainsi sa capacité à identifier de nouveaux marchés ce qui lui permet non seulement de connaître une croissance continue depuis sa création mais aussi d'offrir aux équipes un environnement stimulant, accélérateur de carrière.

Ysance.com

La littérature aux sentiers qui bifurquent

« Si on me demandait ce qui a compté le plus dans ma vie, je répondrais : la bibliothèque de mon père. Il m'arrive de penser que je ne suis jamais sorti de cette bibliothèque, qui devait contenir plusieurs milliers de volumes »
Jorge Luis Borges

« Classiques [Les] : on est censé les connaître », écrit Flaubert. « Ne jamais dire qu'on les lit. Toujours dire qu'on les relit », ajoute Pierre Assoline. Mais comment sortir des idées reçues, des sentiers battus ?

Surtout évitez le choix des magazines littéraires et leurs cohortes d'auteurs inédits (!) et originaux (!), rassemblés au fil des pages sous forme d'armée guatémaltèque où tout le monde est récompensé.

Car la critique est devenue muette à force d'être trop bavarde ! Merci de nous laisser vagabonder au gré de nos intuitions ou du hasard. Ne dit-on pas souvent que le livre va lui-même au lecteur, comme le gibier au chasseur ?

En littérature, il nous faut chaque jour lutter contre la « morte saison de l'imprévu ». Car les capacités de l'homme sont trop souvent figées dans la perpétuation de modèle. Alors, dans les trains à grande vitesse, il m'arrive parfois de poser mon regard sur la jolie figure romanesque, les épaules étroites et le « teint blafard des filles qui furent intelligentes trop tôt » pour deviner leur lecture. Ma curiosité suscite je le sens bien un bel espoir trompeur, j'avoue être souvent déçu. Mais ne boudons pas notre plaisir.

Avec l'âge [blanchi sous le harnais de la Coupole], j'ai appris à me résigner à relire le « vieux sphinx » argentin Jorge Luis Borges (« Ce qui importe ce n'est pas de lire mais de relire. »). Considéré comme l'un des plus grands écrivains du XX^{ème} siècle, Borges (1899-1986) était un homme d'une érudition prodigieuse, créateur de quelques-uns des grands mythes littéraires contemporains. Aveugle, il n'a jamais écrit de roman, simplement des contes et des nouvelles... fantastiques !

Pour entrer dans son univers, on peut commencer par « Le livre de sable », « Les Conjurés » et « Le rapport de Brodie », mais surtout « Fictions » et « L'Aleph ». Son ambiguïté est une richesse, comme il se plaisait à le dire.

Avec lui on peut perdre son temps à des choses insignifiantes, en laissant traîner ce qui est vraiment important, dans la mesure où désormais « nous remettons au lendemain tout ce qui peut être remis ; nous savons peut-être profondément que nous sommes immortels et que, tôt ou tard, tout homme fera tout et saura tout. »

Il simplifie même la tâche du lecteur, ainsi une grande partie des « Fictions » [dix-sept contes autour des thèmes du double et du labyrinthe.] prend l'allure d'essais : « Délire laborieux et appauvrissant que de composer de vastes livres, de développer en cinq cents pages une idée que l'on peut très bien exposer oralement en quelques minutes. Mieux vaut feindre que ces livres existent déjà, et en offrir un résumé, un commentaire ».

A quelques années d'intervalle, il faut bien admettre que l'impact des livres de Borges sur moi n'a guère changé. D'ailleurs, un classique n'en a jamais fini de dire ce qu'il à dire, non ? Et les mots importent peu.

D'ailleurs, « il existe une heure de la soirée où la prairie va dire quelque chose. Elle ne le dit jamais. Peut-être le dit-elle infiniment et nous ne l'entendons plus, ou nous l'entendons, mais ce quelque chose est intraduisible comme une musique ». On ne peut mieux en parler.

A présent, je vous laisse et « bien que je n'en parle pas un traître mot, je vais prendre un bain turc (Spike Mulligan) ».

Signé : nulla dies sine linea



Dirigeant, créateur,
consultant, manager...

Trouvez,
veillez
et optimisez
votre temps...



Rendez-vous sur www.manager-go.com

Découvrez une **sélection de milliers de publications** (articles, dossiers...) traitant de **différents domaines du management** : finance, stratégie, organisation, marketing...

Manager GO!

<http://www.manager-go.com>

Accélérateur de recherche et de veille incontournable pour le manager

PARISIAN GENTLEMAN

L'élégance estivale en 2012 : beaucoup de couleurs et quelques coups de coeur

Gentlemen, voici une première sélection de nos premiers coups de coeur pour un été qui semble enfin nous tendre les bras.

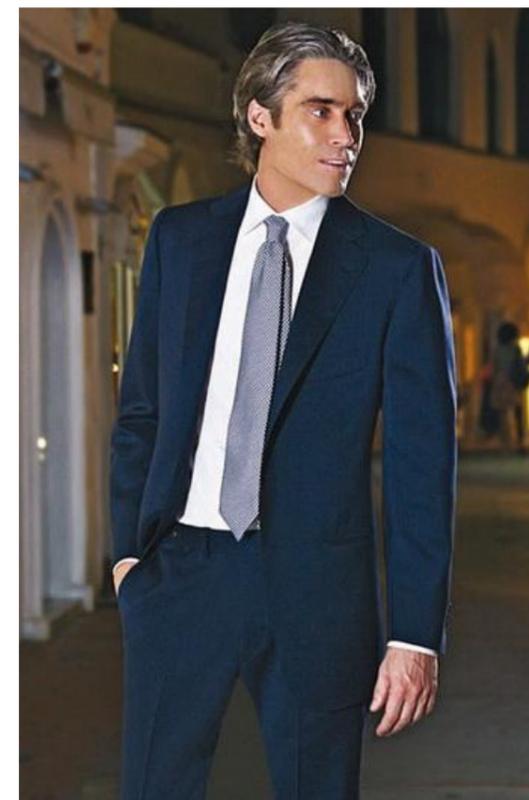
nous suivons de près avec résolution la carte des couleurs décomplexées, ce qui n'est pas pour nous déplaire.

Au programme : Cesare Attolini (sans doute la plus belle collection de l'été 2012), Kiton, Brioni, un zeste de Tom Ford, un brin de Ralph Lauren, un soupçon de Pal Zileri et un ovni d'Ozward Boateng...

Comme vous pourrez le constater, la majorité des grandes maisons que

A suivre... Cheers, HUGO, www.parisiangentleman.fr

Cesare Attolini



Brioni



Kiton



Ralph Lauren Purple Label



Pal Zileri



Tom Ford



Pal Zileri



La nouvelle Audi A3 : innovation et élégance

En 1996, Audi se lance sur le segment des compactes haut de gamme avec l'A3

A présent, la troisième génération de ce modèle à succès est prête à investir les routes. Résolument high-tech, la nouvelle A3, qui a fait ses débuts au Salon de Genève 2012, regorge d'innovations à tous les niveaux. Des versions embarquant des systèmes d'entraînement hybrides et alternatifs tels que le gaz naturel ou l'e-gas d'Audi sont actuellement en développement. Une version munie d'un moteur 1,6 TDI d'une efficacité exceptionnelle sera mise sur le marché au courant de 2012; elle affiche une consommation de 3,8 litres de diesel aux 100 km (61,90 mpg US), ce qui équivaut à des émissions de CO2 de 99 g/km seulement (159,33 g/mile).

Grâce à sa technologie ultra-légère, Audi est parvenue à réduire le poids de son charmant modèle trois portes : sur la balance, la nouvelle A3 affiche 80 kg (176,37 lb) de moins que sa devancière. Le châssis a été remodelé pour une conduite sportive et fluide. Les moteurs allient puissance et grande efficacité, tandis que l'intérieur frappe par son élégance et son dynamisme. Côté systèmes d'assistance au conducteur et infodivertissement, la nouvelle A3 propose un éventail de technologies qui redéfinissent les normes pour le segment des compactes.



Les lignes du véhicule mettent en évidence son caractère sportif ; elles confèrent à ce trois portes de 4,24 mètres (13,91 pieds) de long une allure imposante sur la route. Des angles vifs s'harmonisent avec les courbes dynamiques de sa carrosserie en feuille de métal. La longueur totale du véhicule est restée identique à celle de son prédécesseur, tandis que l'empattement a gagné en largeur, passant à 2,60 mètres (8,53 pieds), et l'angle des montants arrière a été abaissé comme sur un coupé. La calandre à cadre unique caractéristique d'Audi domine le faciès de l'A3.



Photos (crédits AUDI AG Media Services)

AUDI AG

Vers les voitures connectées : Renault, Ford, ...

Par Cédric DENIAUD

Il ne vous aura pas échappé qu'aujourd'hui les objets connectés envahissent nos vies. On essaie régulièrement sur TerminauxAlternatifs de vous faire part de ces changements et cette intégration du « digital » au sein de nos objets quotidiens (Google à l'assaut de votre télévision, Vers des montres connectées, ...).

S'il y a bien un « produit » qui n'échappera pas à cette tendance, c'est la voiture. Je vous rassure cette tendance, compte tenu des cycles de R&D chez les constructeurs automobiles est enclenchée depuis plusieurs années déjà. Il n'était alors pas étonnant de voir Renault depuis 2 ans être l'un des principaux sponsors de l'un des événements web majeurs dans le monde : LeWeb de Loïc et Géraldine Le Meur (Le Web'10 : c'est parti !). Si cette année le thème de cette conférence était le SOLOMO, l'année dernière les discours des intervenants, dont Carlos Ghosn de Renault étaient sur la notion de plateforme. A ce titre, dans le cadre notamment de son vaste programme autour de la voiture électrique de demain (que dis-je d'aujourd'hui !), Renault a déjà lancé son nouveau tableau de bord R-Link.

Si je reprends les quelques lignes de présentation de la tablette embarquée à bord R-Link, sur le site de Renault, voici la description qui en a faite :

« R-LINK, c'est un grand écran de 18 cm, une commande au volant et une reconnaissance vocale pour tout piloter sans quitter la route des yeux. R-LINK, c'est aussi une connectivité intégrée pour des services automobiles et des applications via un AppStore (R-LINK Store). »

Je vais m'intéresser surtout à la dernière ligne et à cette notion d'App'Store. Oui la voiture, comme le téléphone aujourd'hui, ou des services comme Twitter, LinkedIn ou Spotify propose d'ouvrir en partie ses outils aux dé-

veloppeurs externes pour que ceux-ci inventent des nouveaux services qui peuvent se « plugger » à un univers déjà existant, en l'occurrence ici la voiture. Le monde connecté d'aujourd'hui est bien un monde de connectivité où on ne peut plus imaginer son service en dehors d'un écosystème existant. Vous voyez probablement le parallèle que je veux faire ici avec les marques qui dans leurs démarches actuelles sur les médias sociaux et de marketing communautaire devraient plutôt se poser de comment s'intégrer dans des communautés existantes plutôt que de vouloir, bien souvent en vain ou à coup d'achats médias coûteux, de fédérer une communauté de marque qui, hors mis quelques marques très affinitaires, bien souvent n'existe pas.

Renault n'est pas le seul à s'être lancé dans l'intégration forte du digital au sein de ses voitures puisque d'autres constructeurs comme Ford ou Toyota proposent eux aussi des choses innovantes. En effet :

- chez Toyota, le dispositif connecté dans les voitures s'appelle Entune. Même principe que pour R-Link, le principe étant d'accéder à tout un ensemble d'applications partenaires directement depuis un écran tactile intégré dans la voiture. Que ce soit Pandora (musique), Bing (recherche), ou bien encore Open Table, la version US vous donne accès à des applications pratiques que l'on peut déjà retrouver, dans le principe, pour certaines depuis les systèmes GPS indépendants (points d'intérêts...).



- Ford et MyFord : pas de grande nouveauté chez MyFord qui dès l'année dernière, comme beaucoup d'autres constructeurs proposaient également son écran tactile embarquée. Chez Ford, on mise plus sur les passerelles possibles entre les pré-reglages liés au confort dans l'habitacle que vous pouvez enregistrer sur votre espace client que sur un système ouvert laissant la place à des applications tierces.

Tout cela me fait dire qu'il va falloir rapidement que je pense à changer de voiture...

www.terminauxalternatifs.fr

Un sablier suisse au poignet

Venise, Palazzetto Bru Zane, du 14 avril au 27 mai 2012



Le temps s'écoule comme jamais. En effet, sa mesure a été réinventée. Où donc, si ce n'est dans le monde innovant des montres ?

Version géométrique du sablier

A l'instar d'un sablier, la montre Partime affiche à la fois le temps écoulé et le temps restant. Cela dit, elle ne ressemble cependant à aucune autre montre. Elle ne fait pas tic-tac. Elle ne coule pas. Les chiffres ne clignotent pas. Un angle droit dans le cercle affiche les heures horizontalement et les minutes verticalement. Le « part » blanc indique le temps écoulé et le « time » le temps restant de la journée. Minute après minute, la partie bleue diminue jusqu'à ce que le cercle soit vide à la fin de la journée. En appuyant sur un bouton, le temps s'affiche à la seconde près sous forme numérique.

De grandes horloges à Zurich-Ouest

Partime est originaire du quartier tendance de Zurich-Ouest, où la première grande horloge a été inaugu-

rée au Technopark en 2007, suivie par l'horloge de l'église de Sihlcity et celle de la Place d'Armes. Dans les bars, les clubs et les restaurants de Zurich, d'autres modèles séduisent les habitants et les visiteurs étrangers. Le design et la marque Partime ne sont connus jusqu'à présent que localement. Désormais, le design unique est également promu par Zurich Tourisme.

Vue d'ensemble

Caractéristiques de Partime: boîtier en acier inoxydable, 45 mm. Ecran LCD en verre minéral résistant aux rayures. Résistante aux chocs et étanche jusqu'à 30 m. 2 ans de garantie. Swiss Made. CHF 740.

Partime Flagship Store

www.partime.ch





FY'12 : CFO PREMIUM EVENT

VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

OCTOBER 16TH - PARIS

FY'12 Premium Event est l'évènement de l'année 2012 réservé aux Directeurs Financiers.

Les conférenciers sont des économistes, des cadres financiers, des consultants et autres professionnels de la gestion financière.

Le but de cet évènement est de vous présenter les tendances et les meilleures pratiques pour vous aider dans votre exercice financier au quotidien.

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'12 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

Le nombre des places est limité et l'inscription obligatoire.

Plus de renseignements sur www.fy.pe

FY'12 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy.pe