

#16

Septembre 2012

# Finnyear

News & events for Financial Executives

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



# Edito



**Laurent Leloup**

Resp. rédaction Finyear  
news [at] finyear.com

## Finyear poursuit sa mue...

Vous aurez sans doute remarqué que votre quotidien Finyear se concentre depuis quelques semaines sur les rubriques VIEWS & BEST PRACTICES.

En effet, conscient de votre charge de travail au quotidien, Finyear souhaite vous proposer chaque matin un nombre minimum d'articles, afin d'alléger votre temps de lecture, et des articles orientés meilleures pratiques, afin d'être toujours plus en phase avec vos préoccupations de cadre financier.

Votre magazine mensuel Finyear poursuit la même logique avec un nouveau rubriquage ainsi qu'une sélection rigoureuse des articles proposés.

N'hésitez pas à nous transmettre vos remarques et suggestions.

Bonnes lectures sur Finyear.

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

L'Allemagne reste la valeur refuge européenne par excellence. Pour preuve, les emprunts d'Etat jusqu'à 3 ans affichent depuis cet été des rendements négatifs. Ainsi, contrairement à ses homologues qui paient pour emprunter sur des durées courtes, l'Allemagne se fait rémunérer pour accueillir et « protéger » les capitaux.

Du coup, faute de rendement sur les placements sécurisés, les investisseurs ont progressivement migré tout au long de l'année vers plus de risque. Ce phénomène s'est tellement amplifié que nous en arrivons aujourd'hui à une situation où la valorisation semble passer au second plan, dès lors qu'il reste du rendement à extraire.

Après le focus immobilier du mois dernier avec l'OPCI LFP Immo SR (rendement cible à l'issue des livraisons d'immeuble de 6% net (1)), revenons ce mois-ci sur les valeurs mobilières avec le fonds LFP Rendement Emergent 2017 (FR0011203223). Ce fonds se concentre en effet sur un compartiment obligataire que la course au rendement de l'année n'a pas asséché. De plus, son rendement à échéance1 apporte de la visibilité dans un contexte de rentrée tendu en zone Euro.

LFP Rendement Emergent 2017 (FR0011203223) est un fonds obligataire qui vise à offrir une exposition à échéance fixe sur les marchés de dettes émergentes, l'horizon de placement recommandé est par conséquent calé sur l'échéance du 31 décembre 2017. La construction du portefeuille suit le processus rodé de sélection pays de La Française AM et bénéficie de l'expérience éprouvée de l'équipe de gestion. Le fonds n'est pas exposé aux devises émergentes, les dettes souveraines et quasi-souveraines sélectionnées sont libellées en devises fortes uniquement (avec neutralisation du risque euro/dollar). Un pilotage du rendement est effectué, des ajustements de l'actif en cours de vie pourront ainsi être décidés par la gestion. A fin août 2012, le rendement courant moyen net de frais du fonds ressort à 4.45% (2).

1. rendement non garanti.
2. le rendement instantané du portefeuille peut varier en fonction des conditions de marché et n'est pas garanti. La performance peut s'avérer être inférieure notamment en cas de défaut ou dégradation d'un émetteur ou hausse des taux. Par ailleurs, la liquidité des titres « speculative grade » n'est parfois pas suffisante pour permettre à tout instant des cessions au meilleur prix.

## Août 2012 : À QUI PROFITE LA CRISE ?...



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

## Finyear

2ème année - Finyear, supplément mensuel digital  
n° de publication ISN 2114-5369  
Supplément gratuit ne peut être vendu  
Téléchargement libre  
via [www.finyear.com/magazine](http://www.finyear.com/magazine)

Couverture réalisée  
par l'illustrateur Guy Billout  
[www.guybillout.com](http://www.guybillout.com)

**Editeur :**  
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles  
[www.finyear.com](http://www.finyear.com)

**Directeur de la publication :**  
Marie Charles-Leloup

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

**Mise en page :**  
Pierre Leloup

**Publicité :**  
Finyear  
publicite [at] finyear.com

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

Supplément mensuel Finyear  
Tous droits réservés 2011 - 2012

# Sommaire

02 EDITO

03 La Française AM

04 & 05 SOMMAIRE

## Finance

>6-25

06 & 07 BFR-TM | Crise : comment réduire ses stocks sans affecter les ventes

08 & 09 WRAGGE & Co | Peut-on être à la fois non résident fiscal et Chef d'une entreprise en France ?

10, 11 & 12 CREDIT AGRICOLE | Valorisation d'entreprises : méthode de Bates

13, 14 & 15 ROBERT BRANCHE | Le management est une affaire de jeux de mots

16 ERIC SCHULLER | Conduire le changement en entreprise

17 CORPORATE LINX | Publicité

18 ANDRE DE WAAL | Good Management Does Make Sense!

19 GARY COKINS | The CFO's Expanding Role Reality or Delusion?

20, 21, 22 & 23 ENTRETIEN PASCAL LAMY | Le commerce international est-il dans l'impasse ?

24&25 STERIA | Faceaux mutations du secteur bancaire, adoptons le modèle de partenariat

## Credit Management

>26

26 LAMY LEXEL | La clause de réserve de propriété

## Treasury

>27-29

27 AFP | Can Treasurers Hedge Offshore Cash?

28 & 29 KPMG | Payment Systems: A revolution in the making

## Governance

>30-33

30 & 31 ERNST & YOUNG | Audit interne : fort potentiel d'amélioration

32 & 33 THIERRY TENE | RSE : les enjeux analysés dans le contexte africain

## Technology

>34-41

34 & 35 KOFAX | Associer Capture et BPM

36 & 37 FORTINET | BYOD et les nouveaux défis IT posés par l'utilisateur

38 & 39 IRON MOUNTAIN | L'espionnage accidentel

40 INFORMATION BUILDERS | Les institutions financières et la gestion des données

41 STERWEN | Du bon dosage des fonctions support

## Et tout le reste est littérature...

>42

42 & 43 THIERRY CHARLES | Regards sur le monde actuel

## Culture

>44-47

44 & 45 Parisian Gentleman | Le meilleur du pire

46 TEXTRON | Cessna Citation Ten: The Fastest Civil Aircraft in the World

47 BENTLEY | Bentley Continental GT Speed

4<sup>ème</sup> de Couverture

48 FINYEAR | Publicité

# Crise : comment réduire ses stocks sans affecter les ventes

Alexandre ROOT



*En période de crise, les volumes baissent, les marges s'érodent, les charges deviennent insupportables et le BFR devient un problème majeur. Les entreprises peuvent être tentées de prendre des positions drastiques, par exemple en licenciant et en arrêtant d'acheter une partie des marchandises. Pourtant il existe des systèmes automatiques rapides à mettre en place permettant de réduire les stocks tout en maintenant, voire en augmentant le service offert au client. Ces systèmes experts permettent de piloter l'approvisionnement en fonction de prévisions de vente actualisées tous les jours. Si la tendance est à la baisse pour certains produits, les achats sont automatiquement ajustés pour ces produits ; les approvisionnements sont par ailleurs maintenus pour les produits qui se vendent bien.*

Nous sommes allés à la rencontre d'Alexandre Root, dirigeant de **Planipe**, expert de la gestion des stocks au sein du réseau BFR TM.

**Comment fonctionne l'approvisionnement de la plupart des entreprises aujourd'hui ?**

Les Entreprises sont aujourd'hui équipées de système de gestion (le plus souvent au sein des ERP) qui

gèrent de façon basique la fonction d'approvisionnement. Il est très rare qu'elles utilisent un moteur de prévision. Les formules utilisées sont souvent des moyennes mobiles et quelquefois des algorithmes plus évolués comme la loi normale pour les produits qui se vendent souvent. Certaines entreprises se sont équipées de systèmes que l'on appelle APS (Advanced Planning scheduling). Ce sont pour la plupart des boîtes à outils compliquées à paramétrer. Ces systèmes demandent beaucoup d'efforts lors de leur mise en place et la mise à jour des paramètres ne se fait que rarement car les personnes en charge de ces opérations sont la plupart du temps débordées de travail. Les produits lents ne sont quasiment jamais traités.

Lorsque les outils ne donnent pas de résultats corrects, les données logistiques comme les délais d'approvisionnement, le conditionnement d'entrée et/ou de sortie et les minimums de commande ne sont pas gérées ou mises à jour dans les systèmes. Elles restent dans la tête des approvisionneurs qui traitent bien souvent les commandes manuellement et de mémoire. Ils ne s'intéressent qu'aux articles qui tournent beaucoup et négligent complètement les autres.

Lorsqu'il y a plusieurs milliers de références à gérer, les Entreprises traitent les urgences et ont rarement le temps de s'occuper des autres. Lorsqu'il y a un franco à atteindre, bien souvent elles complètent la commande par les produits qui tournent beaucoup, ce qui crée des surstocks, mais en même temps elles ne commandent pas les produits dont elles vont avoir besoin dans un futur proche.

Projeter manuellement, ou avec des outils rudimentaires, les ventes futures référence par référence représentent un gros travail (à partir de moyennes mobiles, de taux de rotations, de données commerciales : promos, évènements, ..). De plus il faut ajuster la commande aux aléas de vente ou de réception et calculer un stock de sécurité, l'arrondir au conditionnement, remplir le cas échéant des camions ou des containers. Pour certains produits il faut tenir compte des variations saisonnières.

## Quelle solution préconisez-vous pour améliorer la gestion des stocks ?

Je conseille la mise en place d'un système Expert automatique de prévision et d'approvisionnement qui va faire des prévisions tous les jours en fonction des ventes réalisées, calculer et optimiser l'approvisionnement nécessaire pour éviter les ruptures en tenant compte des contraintes de chaque produit.

La mise en place d'un tel système de prévision et d'approvisionnement peut se faire très facilement. Un à deux mois suffisent pour démarrer. Chez Planipe, les étapes de ce type de projet sont les suivantes :

### • Interfaçage

L'outil s'interface avec l'ERP utilisé par le Client. Les données utilisées sont les ventes du jour et les historiques (2 ans si possible), les commandes clients et fournisseurs en cours et les données produits avec leurs caractéristiques, les prix d'achats, les données logistiques : conditionnement, délais de livraison, minimum de commande,...

Un des effets bénéfiques de la mise en place d'un outil de ce type est l'actualisation quotidienne des données de base.

L'interfaçage prend en général quelques semaines et beaucoup d'ERP ont déjà des connecteurs disponibles comme SAP, Dynamics, SAGE, Générax, ....

### • Paramétrage et mise en œuvre

Le paramétrage se fait de façon globale. Les produits sont affectés à des stratégies par objectif de service et de rythme d'approvisionnement. Par exemple, pour les produits phares de l'Entreprise on souhaite un service maximum. On va affecter dans la stratégie N°1 tous les produits qui ont cet objectif de service et que l'on souhaite recommander tous les 15 jours. Pour les produits pour lesquels on souhaite moins investir en stock on va accepter un service moindre et les affecter à une stratégie N°2. Pour les produits que l'on veut arrêter on va les affecter à une stratégie N°3 avec

un très mauvais service. L'ensemble des produits de l'Entreprise peut se gérer avec au maximum 9 stratégies.

Lorsque les résultats fournis par PLANIPE sont validés, comme le stock observé et le chiffre d'affaires prévisionnel en valeur achat à 12 mois, le système peut être mis en exploitation.

## Quels bénéfices peut attendre une Entreprise en mettant en place ce type de projet ?

Les bénéfices attendus sont de 3 ordres :

- l'amélioration du service client
- la baisse du stock
- la réduction du temps de travail des approvisionneurs.

Les objectifs à court terme varient selon les Entreprises. On peut rapidement améliorer le service. Nous chiffrons la valeur du sous-

stock à libérer. La réduction du stock se fait en général après 3 cycles d'approvisionnement et dépend du délai moyen de livraison. La réduction du temps de travail dépend du taux de confiance qu'ont les approvisionneurs dans le système. En général quelques mois suffisent.

Les résultats obtenus par la plupart des Entreprises équipées sont de 20 à 30% de réduction des stocks, de 50% de réduction des ruptures dans un délai de quelques mois pendant que les approvisionneurs peuvent ne s'intéresser qu'aux vrais problèmes.

Ces résultats ont été obtenus dans toutes sortes de domaines comme le secteur pharmaceutique avec l'**OCP** (-28% en stock et +9,5 points de service), le bricolage avec **Mr Bricolage**, l'e-commerce avec **Cdiscount**, la fabrication de conditionneurs d'air avec **Trane**, le livre avec **Décitre**, le grand import avec **Auchan**, le papier peint avec **Chantemur**, et bien d'autres.

Le 1<sup>er</sup> réseau européen d'experts du BFR et de la réduction de coûts



**BFR-TM**

TOOLS MANAGEMENT

CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

www.bfr-tm.com

# Peut-on être à la fois non résident fiscal et Chef d'une entreprise en France ?

Par Pierre Appremont et Pierre-Emmanuel Chevalier, Associés chez Wragge & Co



Pierre Appremont

*Comment conjuguer son désir d'expatriation et la gestion de son entreprise située en France ? Motivées entre autres par la complexité administrative, les aspects juridiques, la pression fiscale française ou encore le climat économique, les délocalisations envisagées par certains chefs d'entreprises ne sont pas toutes faciles à concrétiser.*

Explications.

On connaît déjà l'appétence des entrepreneurs à s'expatrier pour raisons fiscales, juste avant de vendre leur entreprise. Les exemples de familles parties s'installer en Suisse ou en Belgique, deux ans avant la cession de leur société, ne manquent pas. La mise en place de l'exit tax a certes rendu la démarche plus complexe mais n'a pas freiné les plus motivés. Depuis quelques mois, un phénomène complémentaire et nouveau est

apparu : la volonté de certains chefs d'entreprises à la tête d'une PME bien portante de s'expatrier, tout en continuant à diriger leur entreprise depuis leur pays d'adoption, et c'est justement l'un des effets pervers de l'exit tax. Pourquoi pas, mais attention à ce que la gestion d'une entreprise située sur le sol hexagonal ne remette pas en cause le statut fiscal de non-résident !

**Quelle démarche adopter pour réussir ce double enjeu ?**

Rappelons tout d'abord que la résidence fiscale est déterminée en fonction de la situation géographique des intérêts vitaux du contribuable, à savoir sa famille et son patrimoine, dont fait partie l'entreprise.

Pour un couple avec enfants (ayant réellement déménagé, faut-il le rappeler), si les enfants sont inscrits et scolarisés à l'école dans le nouveau lieu de résidence, il n'y a pas de doute

quant au lieu des intérêts vitaux et au lieu de résidence fiscale, qui sera donc à l'étranger. En revanche, pour les couples sans enfant, ou les célibataires, ou encore les personnes divorcées ou séparées... il est, en pratique, plus difficile de prouver son lieu de résidence. D'autant que, dans le cas qui nous intéresse, ces candidats à l'expatriation sont contraints par la gestion de leur entreprise. De fait, ils se rendent en France régulièrement pour leurs affaires... Ces visites récurrentes peuvent alerter l'administration fiscale et la faire douter du lieu de résidence réel. L'important est donc de trouver un bon équilibre entre les jours de résidence sur le sol français pour la conduite des affaires et les jours de résidence dans le pays d'exil qui doivent évidemment rester majoritaires.

L'expatriation peut donc s'avérer impossible si le chef d'entreprise est indispensable chaque jour pour la gestion de sa société. Pour que le projet aboutisse, il faudrait que sa présence ne soit plus indispensable quotidiennement ; Ce qui est parfois envisageable avec une réorganisation des modes de travail et de management. Par exemple, nommer un directeur général qui va être en charge de tout l'opérationnel peut permettre de gouverner sa société à distance, ce qui nécessite de fait une préparation de la part du chef d'entreprise.

Dans les situations où l'expatriation est possible et réalisable, deux grandes familles de cas se distinguent :

1. Les dirigeants ont développé leur activité et n'ont plus besoin d'être présents physiquement quotidiennement dans la société. Ils ont délégué la gestion opérationnelle de l'entreprise et ont gardé des fonctions de conception, de

réflexion, ou de développement à l'étranger. Leur présence physique une journée par semaine, ou une semaine par mois, ou encore pour la négociation des contrats les plus importants suffit au maintien et à la bonne marche de l'entreprise. S'ils répondent aux critères retenus par la loi fiscale française et les conventions internationales applicables pour prouver qu'ils vivent à l'étranger, ils ne sont pas résidents français, même s'ils ont une entreprise en France. Ils peuvent s'expatrier tout en développant leur entreprise en France depuis leur lieu de résidence à l'étranger. La plupart de leurs revenus de source française demeurera néanmoins imposable en France.

2. Les dirigeants arrivent au second stade de développement de leur entreprise et veulent continuer à croître à l'échelle européenne ou internationale. Alors que l'ancienne génération aurait géré le développement international depuis Paris, la nouvelle envisage parfois d'organiser ce développement international depuis l'étranger. Le gérant d'entreprise crée une filiale dédiée au développement étranger tout en confiant la direction générale et opérationnelle de la structure française à un salarié. Il prend des fonctions de direction dans cette société étrangère et travaille donc principalement pour la société étrangère. Il sera salarié dirigeant de la filiale étrangère et ne sera plus qu'actionnaire du groupe français. Il n'aura, de ce fait, aucune difficulté à prouver sa résidence fiscale à l'étranger.

Parallèlement et à titre personnel, il apportera les titres de sa société



Pierre-Emmanuel Chevalier

française à une holding étrangère et détiendra donc les titres de la société étrangère dont la maison-mère est française. Si le projet aboutit complètement, la partie internationale va représenter plus de salariés et de chiffres d'affaires que la société française. Il y aura ainsi, de fait, un transfert dans la durée des fonctions les plus importantes à l'étranger et les postes à valeur ajoutée qui se créeront le seront au sein de la filiale étrangère et non plus au siège historique en France.

Dans ce cas de figure, c'est un véritable transfert de valeur qui est observé et qui pourrait avoir comme conséquence, à terme, la constitution de certaines grandes fortunes à l'étranger et le transfert de l'activité de la France vers l'étranger, alors qu'il y a encore quelques années, elles se seraient constituées en France.

## A propos de Wragge & Co

Wragge & Co est un cabinet d'avocats international d'origine britannique. Créé en 1834 à Birmingham, le cabinet compte 124 associés et plus de 600 collaborateurs répartis dans 8 bureaux : Birmingham, Londres, Paris, Bruxelles, Munich, Abou Dhabi, Dubaï et Guanzhou. Créé en avril 2010, le bureau de Paris réunit 11 associés et 35 collaborateurs au sein d'une équipe unique dédiée, délivrant une offre sur mesure dans les domaines d'expertise suivants : Corporate, fusions & acquisitions, capital-investissement, Immobilier, Droit social, Fiscalité, Propriété intellectuelle, Financement, investissements, Réglementation et services financiers, Contentieux, Entreprises en difficulté, Droit de l'environnement, Gestion privée.

# Valorisation d'entreprises : méthode de Bates

*La méthode de Bates est en théorie une des meilleures techniques de valorisation d'entreprise puisqu'elle s'appuie sur un référentiel de sociétés comparables sans pour autant faire abstraction des spécificités de la société à valoriser. En apparence simple, elle s'avère pourtant délicate à mettre en oeuvre avec rigueur et son usage sera réservé aux sociétés présentant un comportement atypique à court terme (et notamment aux sociétés en retournement).*

L'évaluation d'entreprise est souvent réalisée par application d'un PER (Price Earning Ratio) au résultat net de l'année en cours (ou de l'année qui suit, voire de l'année passée) : on considère que la valeur des fonds propres de l'entreprise est proportionnelle à son résultat net.

## Avantages de la méthode de Bates

La méthode présente l'avantage de son apparente simplicité. La détermination du PER n'est pourtant pas toujours facile : elle se fait sur la base d'un échantillon de sociétés comparables dont on connaît la valeur, en général des sociétés cotées en Bourse. On en divise la capitalisation boursière par le résultat net pour obtenir le PER. La difficulté réside dans la sélection des sociétés comparables : on choisit souvent des sociétés exerçant la même activité, et si possible de taille comparable.

En réalité, il vaut mieux sélectionner des sociétés qui ont des perspectives de croissance comparable, avec un degré de certitude comparable :

- on valorisera mieux une société dont on pense que les résultats vont progresser plus fortement ;
- et, à perspectives de croissance identiques, on valorisera mieux une société dont les perspectives sont garanties, qu'une société dont les perspectives sont incertaines.

Une fois déterminé le PER, et éliminé les éventuels éléments exceptionnels qui polluent le résultat de la société à valoriser, il suffit de faire la

multiplication pour obtenir la valeur des fonds propres de l'entreprise.

Mais on se heurte souvent à la difficulté de prise en compte des spécificités de la société. Dès que le profil de croissance de la société est atypique, la méthode des PER devient moins pertinente. C'est notamment le cas des sociétés «en retournement» dont on espère voir le résultat se redresser rapidement dans les années qui viennent, ou bien des sociétés qui bénéficient d'un avantage concurrentiel éphémère, ou encore de sociétés dont un gros contrat arrive à échéance prochainement...

Dans tous ces cas, finalement assez fréquents, la société va connaître un épisode d'évolution chaotique à court terme, avant probablement de retrouver un comportement plus comparable à celui de ses consoeurs dans quelques années. Dans cette situation, l'application d'un PER issu d'un référentiel de sociétés qui ne présentent pas cette spécificité conduira à des valorisations inadéquates. L'exemple le plus frappant est celui de sociétés traversant une mauvaise passe et affichant des pertes. Appliquer un PER à un résultat négatif conduit à une valorisation négative des fonds propres, qui ne prend pas en compte les perspectives de retournement.

L'application du PER, non plus à l'année en cours ou à la suivante, mais à une année ultérieure où la société aura retrouvé un comportement moins atypique et plus comparable aux sociétés de son secteur, est très tentante puisqu'à cette échéance, le PER retrouvera toute sa pertinence. Mais dans ce cas, la méthode donnera une valorisation convenable des fonds propres dans quelques années et non à la date de valorisation (utiliser un PER rapportant la capitalisation boursière aujourd'hui au résultat dans 5 ans ne serait pas pertinent parce que ce PER n'intégrerait pas les vicissitudes du résultat dans la période intermédiaire). Il faut donc prendre en compte séparément les événements des années qui précèdent la date de retour à la normale.

## Principes de base

Pour ce faire, plaçons-nous dans la

peau d'un investisseur qui achèterait aujourd'hui des titres de la société pour les revendre dans 5 ans.

L'investisseur va dans un premier temps décaisser de l'argent pour acheter les titres, puis il recevra (éventuellement) des dividendes pendant les 5 ans que durera son investissement, avant de revendre ces titres en engrangeant éventuellement une plus-value.

Très grossièrement, le rendement de l'investissement sera égal à la somme des dividendes et de la plus-value, divisée par le montant initial de l'investissement, et encore divisée par 5 pour prendre en compte la durée.

Pour être plus précis, il faut prendre en compte le fait que les dividendes sont versés tout au long de la période, et intégrer la capitalisation des «intérêts».

Par définition, le rendement est égal au taux d'actualisation pour lequel la valeur de l'investissement initial est égale à la somme des flux actualisés de dividendes et de revente.

(ce qu'on peut aussi exprimer par : le rendement de l'investissement est le taux d'actualisation qui annule la somme de tous les flux financiers que va déboursier ou encaisser l'investisseur).

L'investisseur n'acceptera de réaliser l'opération que si le rendement qu'il en espère est cohérent avec d'autres opérations qu'il pourrait faire sur le marché, avec le même niveau de risque. Ce rendement est le taux risqué. Il sera évidemment supérieur pour une petite société en retournement que pour une grosse société bien établie à l'activité récurrente.

Ce taux risqué peut donc être considéré comme une donnée de marché (plus ou moins) indépendante de l'investisseur (ce qui suppose un marché parfait ou tous les investisseurs se comportent de la même façon).

L'enseignement que l'on peut tirer de l'analyse de cet investissement, c'est que : la valeur des titres de l'entreprise aujourd'hui est égale à la valeur des titres dans 5 ans actualisée au taux risqué, à laquelle on ajoute la somme des dividendes également actualisés au taux risqué.

De là à dire que la valeur des fonds

propres de l'entreprise est égale au résultat net dans 5 ans actualisé au taux risqué puis multiplié par un PER, auquel on ajoute la somme des dividendes versés par la société également actualisés au taux risqué, il n'y a qu'un pas que de nombreux évaluateurs franchissent sans plus de précaution.

## Le PER de sortie

La difficulté réside dans la détermination du PER «dans 5 ans».

On rencontre souvent des évaluations faites en calculant la valeur de l'entreprise dans 5 ans par application d'un PER «actuel» (calculé sur la base des résultats de l'année en cours d'un échantillon de sociétés cotées) au résultat de la société dans 5 ans.

Comme le PER traduit essentiellement les perspectives de croissance de la société, on suppose implicitement que les sociétés de l'échantillon de référence auront dans 5 ans les mêmes perspectives de croissance qu'aujourd'hui.

C'est une hypothèse acceptable dans le cas de sociétés matures, dont la croissance s'approche de celle de l'ensemble de l'économie, et qui continueront de progresser «éternellement» à ce rythme.

Ce n'est évidemment pas le cas de secteurs en croissance forte, ou bien de sociétés confrontées à une situation transitoire de croissance anormalement forte ou faible (par exemple, suite à une évolution réglementaire, à l'ouverture de nouveaux marchés...).

Dans tous les cas où la croissance à court terme est différente de la croissance à long terme (on admet généralement qu'à très long terme les différences de croissance des secteurs sont gommées), le PER sera différent dans 5 ans du PER aujourd'hui.

Pour une société en forte croissance, le PER dans 5 ans est inférieur au PER aujourd'hui (dans 5 ans, on aura déjà «consommé» une partie de la période de forte croissance).

Dans cette situation il faut déterminer le PER dans 5 ans de nos sociétés de référence. Comme dans toutes les méthodes comparatives, il suffit de faire le calcul de valorisation à rebours puisqu'on connaît la valeur des sociétés (cotées) de l'échantillon. Comme «la valeur des fonds propres de la société (capitalisation boursière) est égale au résultat net dans 5 ans actualisé au taux risqué puis multiplié par le PER dans 5 ans, auquel on ajoute

## La formule de Bates, calcul du PER dans 5 ans

On suppose que toutes les sociétés du référentiel voient leurs résultats progresser au rythme (constant) de  $txCroiss$  (taux de croissance du secteur) sur la durée d'investissement, que ces sociétés distribuent une fraction (constante)  $txDistr$  du résultat, et que leur niveau de risque correspond à un taux risqué de  $txAct$ .

Le résultat net dans 5 ans sera égal au résultat net aujourd'hui multiplié par  $(1+txCroiss)^5$ .

Le PER dans 5 ans est calculé en retirant de la valeur de la société aujourd'hui (soit  $PER \times RN$ ), la somme des dividendes actualisés puis en divisant par le résultat net dans 5 ans actualisé :

$$PER_{5ans} = [PER \times RN - \text{somme div act}] / [RN \times ((1+txCroiss)/(1+txAct))^5]$$

Le montant des dividendes actualisés pour l'année  $n$  est égal à :

$$txDistr \times RN \times ((1+txCroiss)/(1+txAct))^n$$

La somme des dividendes actualisés (de  $n=1$  à  $n=5$ ) est donc égale à  $txDistr \times RN \times A \times (1+A^1+A^2+A^3+A^4)$  avec  $A=(1+txCroiss)/(1+txAct)$ , soit  $txDistr \times RN \times A \times (1-A^5)/(1-A)$

Et donc :

$$PER_{5ans} = [PER \times RN - txDistr \times RN \times A \times (1-A^5)/(1-A)] / [RN \times A^5] = PER/A^5 - txDistr \times A \times (A^5-1)/(1-A)$$

$$\text{Comme } A / (1-A) = (1+txCroiss)/(1+txAct) / [1-(1+txCroiss)/(1+txAct)] = (1+txCroiss) / (txAct-txCroiss),$$

on peut écrire :

$$PER_{5ans} = PER \times [(1+txAct)/(1+txCroiss)]^5 - txDistr \times (1+txCroiss)/(txCroiss-txAct) \times (1-[(1+txAct)/(1+txCroiss)]^5)$$

Cette horrible formule est la formule de Bates qui permet de calculer le PER dans  $n$  années (remplacer 5 par  $n$  dans la formule) à partir du PER aujourd'hui.

On peut éviter le calcul fastidieux en utilisant les «tables de Bates» qui donnent le résultat pour diverses valeurs du taux de croissance et du taux d'actualisation.

On notera les hypothèses très simplificatrices retenues :

- taux de croissance constant sur la période
- taux de distribution constant sur la période
- date de distribution à la date anniversaire du début de période
- date de sortie au bout d'un nombre entier d'années, avec distribution du dernier dividende au moment de la sortie.

On pourra aisément construire une formule plus souple (notamment prenant en compte la date réelle de distribution des dividendes) en utilisant un tableur.

la somme des dividendes versés par la société également actualisés au taux risqué», on calcule aisément le PER dans 5 ans en retirant de la capitalisation boursière la somme des dividendes actualisés puis en divisant par le résultat net dans 5 ans actualisé.

## La méthode de Bates en pratique

En y regardant de près, la méthode de Bates s'avère donc extrêmement lourde.

La théorie est simple, la mise en pratique un peu plus compliquée puisqu'elle suppose, pour chaque société du référentiel, la connaissance du montant des dividendes qui seront versés sur les 5 ans à venir, du niveau de résultat net dans 5 ans, et du taux risqué. Autrement dit, il faut pour chaque société du référentiel, construire un business plan et évaluer le niveau de

risque (par exemple sous forme de bêta). En contrepartie, c'est certainement une des meilleures méthodes de valorisation quand elle est appliquée avec rigueur : elle prend en compte de manière explicite les évolutions à court terme de la société sur laquelle on a une bonne visibilité (le business plan de la société) et évite toutes les difficultés des «valeurs terminales» et «sommes à l'infini» des méthodes de flux.

## Valorisation d'entreprises : méthode de Bates

Elle ne présente toutefois pas d'intérêt pour les sociétés dont les perspectives ne s'écartent pas notablement de celles des sociétés du même secteur : l'application directe d'un PER est infiniment plus simple dans ce cas.

La lourdeur de la méthode de Bates en fait réserver l'usage aux sociétés présentant une évolution atypique à court terme (il suffit d'adapter la durée pour appliquer le PER à une année où la société sera supposée «rentrée dans le rang»).

On peut toutefois la simplifier :

- d'abord, on l'a vu, en utilisant un PER actuel plutôt qu'un PER à 5 ans, mais seulement dans le cas de sociétés très matures à faible croissance,
- ou bien en faisant des hypothèses simplificatrices : taux de croissance et taux de distribution des sociétés du référentiel constants sur la période d'investissement.

Dans ces conditions, il est facile de montrer (voir encadré pour la démonstration) que le PER à 5 ans se calcule à partir du PER aujourd'hui en utilisant une formule mathématique dite formule de Bates. C'est la méthode la plus couramment utilisée.

En pratique, pour effectuer une valorisation par la méthode de Bates :

- Il faut d'abord choisir une «durée d'investissement» et un échantillon de sociétés cotées dont les perspectives au-delà de la période d'investissement sont comparables à celles de la société à valoriser. On choisit généralement des sociétés de taille voisine et exerçant leur activité sur le même secteur que la société à valoriser. Et on fixe la durée de Bates à un horizon où les spécificités de la société à valoriser seront estompées : typiquement, au moment où le redressement d'une société en retournement est avéré (retour de la croissance et de la rentabilité à un niveau comparable à ceux des concurrents).
- A partir de cet échantillon de référence, il faut déterminer le «taux risqué du secteur» (par exemple à partir des bêtas des différentes sociétés), mesurer les taux

de croissance et de distribution moyens sur la période de Bates, et calculer les PER à la date de valorisation (capitalisation boursière / résultat net). Toutes ces données sont agrégées (moyenne, médiane...) pour obtenir des taux risqués, taux de croissance, taux de distribution et PER de l'échantillon.

- En appliquant la formule de Bates aux taux et PER de l'échantillon de référence, on calcule le PER de référence à la fin de période de Bates.
- A partir du business plan de la société à valoriser, on relève le montant des dividendes versés dans la période de Bates, et le résultat net en fin de période.
- On évalue le taux risqué à appliquer à la société à valoriser. On retiendra généralement le taux risqué du secteur (celui du référentiel) auquel on apportera si nécessaire quelques corrections pour prendre en compte les spécificités de la société, comme par exemple la taille (si elle diffère de celle des sociétés du référentiel). Dans le cas d'une société en retournement, on sera souvent amené à augmenter le taux risqué pour prendre en compte le risque d'échec du plan de redressement.
- Ne reste plus qu'à assembler les morceaux pour calculer la valeur des fonds propres de l'entreprise, en multipliant le PER de référence à la fin de période de Bates par le résultat net en fin de période actualisé au taux risqué, puis en ajoutant la somme des dividendes également actualisés au taux risqué.

Ce qu'il faut retenir :

- La valeur des fonds propres de l'entreprise est égale à la somme des dividendes versés par la société sur une période d'investissement, actualisés au taux risqué, et de la valeur de sortie en fin de période d'investissement, également actualisée au taux risqué. La valeur de sortie est calculée en multipliant le dernier résultat net de la période par un PER calculé à partir du PER sectoriel par application de la formule de Bates.
- La méthode de Bates est une excellente méthode de valorisation

pour les sociétés présentant un profil de croissance atypique sur quelques années, et notamment pour les sociétés en retournement.

- Elle présente peu d'intérêt pour valoriser des sociétés qui ne se démarquent pas notablement des sociétés de leur secteur (pour lesquelles la méthode des PER est plus adaptée).
- La mise en oeuvre de la méthode de Bates est généralement lourde. L'utilisation de la formule de Bates à partir de taux de croissance, taux risqués et taux de distribution sectoriels la rend plus accessible.

Jacques CHAUSSARD  
Responsable des Etudes Industrielles,  
ECO/EIS, Crédit Agricole S.A.

www.credit-agricole.com - Etudes  
Economiques  
Abonnez-vous gratuitement à nos  
publications électroniques

Cette publication reflète l'opinion de Crédit Agricole S.A. à la date de sa publication, sauf mention contraire (contributeurs extérieurs). Cette opinion est susceptible d'être modifiée à tout moment sans notification. Elle est réalisée à titre purement informatif. Ni l'information contenue, ni les analyses qui y sont exprimées ne constituent en aucune façon une offre de vente ou une sollicitation commerciale et ne sauraient engager la responsabilité du Crédit Agricole S.A. ou de l'une de ses filiales ou d'une Caisse Régionale. Crédit Agricole S.A. ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité de ces opinions comme des sources d'informations à partir desquelles elles ont été obtenues, bien que ces sources d'informations soient réputées fiables. Ni Crédit Agricole S.A., ni une de ses filiales ou une Caisse Régionale, ne sauraient donc engager sa responsabilité au titre de la divulgation ou de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

# Le management est une affaire de jeux de mots

Écrit par Robert Branche, Conseil de direction

*Finale, à y bien réfléchi, le management, comme la vie, est d'abord une affaire de jeux de mots ! L'histoire et les langues devraient donc être les matières nobles tous les MBU, c'est-à-dire les Masters of Business Understanding (et non MBA, car on ne dirige pas une entreprise en l'administrant... mais en la comprenant...)*

## Jouer sur les mots est une affaire sérieuse

Sans les mots, en effet, impossible de penser, de dessiner des plans, d'échafauder des hypothèses... bref de réfléchir. Sans ces jeux de lettres assemblées, sans les images qu'ils projettent en nous dans le mystère de nos neurones, sans les souvenirs qu'ils rappellent ou qu'ils expriment – Marcel Proust avait certes d'abord besoin de la sensation de la madeleine, mais comment aurait-il pu comprendre ce qu'elle évoquait en lui, sans la médiation des mots qui se dessinèrent en lui, avant de s'écrire sur une feuille de papier ? –, nous ne serions qu'un animal de plus, bien incapable de se démarquer de ses congénères...

Sans les mots, aussi, impossible de communiquer, d'exprimer auprès des autres ce qui s'est construit en nous, d'obtenir un accord, un soutien ou un enrichissement, d'apprendre ce que l'on n'a pas vu, pas lu, pas pensé... bref de collaborer. Sans ces jeux de lettres assemblées, sans ces concepts projetés à l'extérieur de nos neurones, sans ces expériences reçues du dehors, sans ces ponts lancés vers ceux qui ne sont pas nous, nous n'aurions pas pu tisser la société humaine, et surpasser ainsi largement la puissance des fourmilières ou des ru-

ches : l'émotion ressentie par Marcel Proust, de se retrouver, pour une madeleine dégustée, pour un moment dans la maison de tante Léonie serait restée à tout jamais une affaire privée et personne n'en aurait rien su...

Ainsi grandir, que ce soit en tant que personnalité individuelle ou collective, c'est largement apprendre à mieux se servir des mots. Bref, les mots, c'est du sérieux, et on ne doit laisser aux seuls humoristes l'art de jouer avec.

Alors pourquoi vais-je, pendant quelques jours, me servir de ce blog pour jouer sur les mots, puisque ceci est tout, sauf une plaisanterie !

## On se comprend mieux quand on ne parle pas sa langue maternelle

Jouer sur les mots est donc une affaire sérieuse, et aucune pensée individuelle comme collective ne serait possible sans eux (voir mon article d'hier).

Donc l'art du jeu de mots devrait être une matière essentielle des écoles de management. Les MBA devraient-ils alors avoir des chansonniers comme professeurs, et les écrits de Pierre Dac ou Pierre Desproges remplacer ceux de Peter Drucker ou Jim Collins ?

Non, probablement pas, mais passer un peu de temps à comprendre que le rôle et l'importance des mots ne serait ni vain, ni inutile...

Voici notamment quelques idées – exprimées au travers de mes mots – qui, selon moi, sont insuffisamment comprises, ou à tout le moins, trop souvent ignorées :



## Le management est une affaire de jeux de mots

### 1. Les mots ne sont pas une matière neutre, abstraite, exacte, ils sont la cristallisation de notre propre imaginaire.

Pour vous en convaincre, choisissez n'importe quel mot, fermez les yeux et laissez-vous envahir par tout ce qu'il évoque en vous. Ou encore imaginez l'histoire suivante : vous avez été élevé par un père ébéniste, votre mère étant morte alors que vous étiez très jeune. Ce père castateur vous répétait sans cesse : «Des tables comme celles-là, tu ne sauras jamais en faire». C'est pour cette raison que vous avez choisi une autre voie, et pour lui prouver que, même si vous étiez incapable de rivaliser avec lui sur les tables, vous n'étiez pas un incapable, vous avez fait des études d'ingénieur en informatique. Aussi à chaque fois que vous entendez parler de tableurs ou de table de calcul, vous ne pouvez pas éviter de ressentir de drôles d'images en vous.

### 2. Communiquer suppose une traduction, même si l'on se parle dans la même langue.

Puisque les mots ne sont pas seulement porteurs d'un sens commun et universel, mais aussi, et parfois surtout, de chacun de nos imaginaires qui les imprègnent, communiquer suppose d'accéder à ces imaginaires qui ne sont pas les nôtres. Si je veux comprendre ce que mon voisin me dit, si je veux dépasser le niveau fonctionnel et minimal d'un échange pour accéder au sens réel de ce qu'il exprime, consciemment ou inconsciemment, je dois faire l'effort d'entendre ses mots, non pas à partir des émotions qu'ils génèrent en moi, mais à partir de celles

qu'ils ont générées en lui. Effort de traduction donc... Revenons à mon ingénieur, fils d'ébéniste. Imaginez-vous donc maintenant assis à votre bureau. Brutalement votre supérieur hiérarchique entre et hurle : «Quoi ! Tu t'es encore trompé. Décidément, tu n'arriveras jamais à mettre cette table d'aplomb !» Pour lui, bien sûr, pas de problème, pas de doute, il vous parle de votre dernière réalisation, cette nouvelle application informatique qui modifie la structure des bases de données, et sur laquelle vous butez. Il vient de trouver une nouvelle erreur dans la table de données. Comment pourrait-il se rendre compte de ce qu'il est en train de provoquer en vous ? Comment pourriez-vous réellement communiquer ensemble ? Comment sans avoir pris le temps de se comprendre, de connaître l'histoire de l'autre, se parler vraiment ?

### 3. Paradoxalement, on se comprend mieux quand ni l'un ni l'autre ne s'exprime dans sa langue maternelle.

Parler une langue, autre sa langue maternelle, est une sensation étrange, et cette langue nous est doublement étrangère. D'abord bien sûr, parce que nous la maîtrisons moins bien, que notre vocabulaire est plus pauvre et imprécis, que nos constructions grammaticales sont souvent aléatoires, que nous avons souvent du mal à saisir le sens de ce que l'on lit ou entend.

Mais aussi, parce que les mots y sont relativement neufs, c'est-à-dire vides de passé, vides d'émotion. Autant chaque mot de ma langue maternelle me renvoie à tout un contexte, ces

moments où je l'ai entendu les premières fois, ces réactions qu'il a provoquées quand je l'ai utilisé, autant les mots d'une langue étrangère sont comme un bain de jouvence.

Souvent enfin, que ce soit pour nous exprimer ou comprendre, nous passons par une étape interne de traduction pour saisir le sens.

Ainsi quand nous parlons une langue étrangère, si notre communication est apparemment plus pauvre, puisque notre vocabulaire l'est, elle est paradoxalement meilleure, surtout si, pour l'autre aussi, ce n'est pas sa langue maternelle : comme l'un et l'autre sont dans cette double étrangeté, les mots prennent un sens spontanément plus proche, et chacun est en éveil de la qualité ou non de la compréhension mutuelle.

Notons que nous, les Européens, à cause de la cohabitation de nos langues multiples, sommes les rois de la traduction. À l'opposé les Américains, et surtout, les Chinois se sont bien peu exercés à cet art difficile, mais nécessaire. Les Américains laissent aux autres le soin d'apprendre leur langue. Et, en Chine, si bon nombre de langues locales perdurent, elles s'écrivent toutes depuis leur origine, de la même façon ; aussi les lettrés chinois n'ont-ils jamais eu besoin de traduire, il leur suffisait de s'écrire pour se comprendre. Ainsi la calligraphie est-elle une substitution à la traduction !

### Les mots sont les granulats d'internet

Internet est lui aussi un grand jeu de mots planétaire. Essayez donc d'enlever les mots, il ne restera pas grand-

chose de l'immense toile qui nous relie de plus en plus. Certes, les pages web sont de plus en plus animées, et les images y sont omniprésentes, mais elles sont avant tout faites de mots.

Nous sommes tellement habitués à cet état de fait, que nous n'y prêtons guère d'attention. Ainsi va notre monde, nous sommes souvent tellement focalisés sur le détail, sur l'inattendu, sur l'anormal, que nous en oublions ce qui fait notre quotidien : à force de l'avoir sans cesse sous les yeux, nous ne le voyons plus !

Par exemple, savez-vous quelle est la matière la plus présente après l'eau ? C'est une matière sans laquelle notre monde s'effondrerait littéralement, sans laquelle rien ne serait possible, et que pourtant nous ignorons constamment. La réponse va probablement vous étonner : les granulats, c'est-à-dire ces petits morceaux de cailloux sans lesquels aucun béton n'existerait, aucun train ne roulerait, aucune route ne serait là...

Les mots sont les granulats de l'internet. Bien peu d'internautes en sont conscients, bon nombre les maltraitent, la plupart les ignorent, et pourtant comment surfer sans être un écrivain à la manière d'un Monsieur Jourdain du XXI<sup>e</sup> siècle ?

Avant de parler de 2.0 ou de 3.0, de la limite de l'essor des réseaux sociaux, ou de l'importance du «brick & mortar», n'oublions pas ces précieux auxiliaires et approfondissons la compréhension que nous en avons. L'enseignement des langues, notre langue maternelle comme les autres, est le socle du reste.

Développons donc l'art de la traduction, traduction entre les langues différentes, mais aussi entre les imagi-

naires.

Comprenons que tout est affaire d'interprétation et que le sens n'existe pas dans l'absolu, mais uniquement dans un référentiel donné.

Et redonnons ses lettres de noblesse à l'histoire, cette science de l'interprétation, cette revisite constante de nos souvenirs collectifs, à la recherche d'un sens commun, toujours inaccessible et sans cesse reconstruit...

### Faire travailler les internautes sans qu'ils ne s'en rendent compte

Un des jeux de mots les plus étonnants sur Internet est celui inventé par le Captcha. Quel est le sens de cet acronyme, et pourquoi se répand-il progressivement sur tous les sites web ? Captcha veut dire : «Completely Automated Public Turing Test to Tell Computers and Humans Apart», c'est-à-dire qu'il a pour but de différencier l'homme de la machine. Comment procède-t-il ? Il nous présente un mot que nous devons reconnaître et prouver ainsi que nous sommes bien humains.

Voilà donc les mots définitivement réhabilités par Internet : ils sont l'ultime moyen trouvé pour prouver notre humanité. Pourquoi seulement face aux machines, et pas aux autres membres de l'espèce animale ou végétale ? Parce que ceux-ci surfent bien peu sur Internet, et qu'il n'a pas été jugé utile de vouloir nous différencier d'une fourmi ou d'une abeille. Notons quand même que, dans ce cas, ce test marcherait aussi, car, si les fourmis ou les abeilles ont des moyens pour communiquer entre elles, les unes par les phéromones, les autres par des

danses, aucune ne saurait lire un mot et réussir un Captcha !

Dernièrement, les Captchas ont franchi un nouveau cap, et nous présentent souvent non plus un seul mot, mais deux. Est-ce pour renforcer la fiabilité du test ? Un seul mot s'est-il révélé insuffisant ? Non, pas du tout. L'identification se fait toujours à partir d'un seul mot.

Alors pourquoi devons-nous reconnaître un deuxième mot ? Le but n'est plus de prouver que nous sommes des humains, mais de mettre à contribution notre qualité d'être humain, et notre capacité à reconnaître les mots de notre langue. En effet, le deuxième mot est tiré d'un livre qui vient d'être scanné et dont on cherche à s'assurer de l'orthographe.

L'idée est de mettre à contribution l'intelligence des millions d'êtres humains constamment connectés. Plutôt que de payer quelques spécialistes à tout relire, créant un surcoût considérable et un goulot d'étranglement, il a imaginé se servir des Captchas pour nous faire travailler tous, un peu et gratuitement : si notre appartenance à l'espèce humaine a été prouvée par le premier mot, notre réponse au second est archivée.

Quand je vous disais précédemment, qu'internet était une affaire de mots, et qu'ils en étaient les granulats !

# Conduire le changement en entreprise

Éric Schüller Directeur Administratif et Financier



*Le changement désigne le passage d'un état à un autre. Il est perturbant car il ne nous est pas naturel même si la société moderne tente à vouloir nous démontrer le contraire au quotidien.*

La conduite du changement va non seulement permettre à l'entreprise d'amener les évolutions nécessaires à son bon développement mais également de faire adhérer ses équipes aux nouvelles méthodes de travail.

Les clés essentielles de la réussite du changement sont sa préparation et l'implication des salariés à sa mise en oeuvre. Car un projet de changement préparé avec clarté pourra être déployé rapidement et ce avec l'appui des salariés.

Voici les étapes du cycle de réalisation du changement :

1. Cibler le changement : il s'agit d'identifier les processus et sup-
2. Communiquer sur le changement : c'est le point le plus important du processus (voir article du 21 juin 2011 sur « la communication comme vecteur de performances »). En effet, si vos équipes ne sont pas mobilisées pour les changements souhaités, elles risquent alors de tout faire pour ralentir sa mise en place. Dans le cas contraire, elles pourraient même devenir un relai de communication interne fort auprès des autres salariés. Mais attention à ne pas tomber non plus dans le piège de la sur-communication qui pourrait alors se révéler contre productif.
3. Préparer les équipes : la gestion en « mode projet » est le meilleur support de gestion du changement car il permet de structurer ses étapes et d'impliquer les salariés tantôt individuellement et tantôt collectivement.
4. Mettre en place et valider le projet : c'est la phase de mise en oeuvre du changement par le groupe projet. Son déploiement n'en sera que plus rapide que les points 1,2 et 3 auront bien été identifiés et préparés. La fin de la mise en place du changement sera conclue par une validation qui le transformera alors en mode opérationnel.
5. Audit et contrôle ; un changement aussi bien préparé et dé-

ports qui sont à améliorer ainsi que les retombées directes et indirectes attendues (financières, économiques, organisationnelles, humaines, commerciales) sur les salariés, l'organisation et l'entreprise.

2. Communiquer sur le changement : c'est le point le plus important du processus (voir article du 21 juin 2011 sur « la communication comme vecteur de performances »). En effet, si vos équipes ne sont pas mobilisées pour les changements souhaités, elles risquent alors de tout faire pour ralentir sa mise en place. Dans le cas contraire, elles pourraient même devenir un relai de communication interne fort auprès des autres salariés. Mais attention à ne pas tomber non plus dans le piège de la sur-communication qui pourrait alors se révéler contre productif.

3. Préparer les équipes : la gestion en « mode projet » est le meilleur support de gestion du changement car il permet de structurer ses étapes et d'impliquer les salariés tantôt individuellement et tantôt collectivement.

4. Mettre en place et valider le projet : c'est la phase de mise en oeuvre du changement par le groupe projet. Son déploiement n'en sera que plus rapide que les points 1,2 et 3 auront bien été identifiés et préparés. La fin de la mise en place du changement sera conclue par une validation qui le transformera alors en mode opérationnel.

ployé soit-il doit faire l'objet d'un audit ou contrôle régulier afin de valider à intervalle régulier le bon respect des procédures et les points d'amélioration à corriger.

Bien sûr, les 5 étapes précédentes seront plus ou moins courtes et pourront être regroupées entre elles en fonction :

- de la taille de l'entreprise
- de l'importance des changements à opérer
- du nombre de salariés impactés par le changement
- du délai de mise en oeuvre du changement

Même si le changement fait aujourd'hui partie intégrante de notre quotidien, il ne nous est pas pour autant naturel. Aussi pour le rendre plus « naturel » possible, il est important de bien préparer les salariés qui vont être directement impactés dans leur travail par ces changements. Ainsi, en respectant ces 5 étapes depuis l'élaboration du changement jusqu'à sa mise en place, les salariés auront le temps de se l'approprier pour le mettre en oeuvre à leur avantage et celui de l'entreprise. Ce qui est finalement l'objectif principal du changement.

À suivre ...

Mettez un LinX dans votre Supply Chain !



Dématérialisation et financement de la Supply Chain

Améliorez votre BFR, réduisez vos coûts.

## LEADER DES SOLUTIONS DE DÉMATÉRIALISATION, DE REVERSE FACTORING ET SUPPLY CHAIN FINANCE :

- Aidez vos fournisseurs en proposant un règlement anticipé de leurs factures aux meilleures conditions,
- Donnez les outils à vos fournisseurs pour simplifier leur gestion du poste clients,
- Bénéficiez de revenus complémentaires en conservant le service en dette fournisseurs,
- Réduisez vos coûts opérationnels en dématérialisant et automatisant toutes transactions fournisseurs, (commandes, factures, litiges, avis de paiement),
- Bénéficiez d'une gestion multi-banques, multi-devises, multi-pays, multi-langues.

L'expertise de Corporate LinX au bénéfice de votre Supply Chain

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

www.corporatelinx.com

email : contact@corporatelinx.com

## Good Management Does Make Sense!



*Recently I read a newspaper piece called 'Managing? What Nonsense!' In this article, the writer joins the choir in lamenting the uselessness of managers, stating that the position of manager should be abolished as quickly as possible. According to this writer, managers are not the reason for organizational success at all but, instead, people following their own sense. To this, I in turn reply: 'What utter nonsense!' because simply trusting your own sense without employing a solid foundation from which to depart is never advisable.*

Interestingly enough, the writer first quite correctly states that for many improvement theories "empiric evidence" is lacking that organizations become more productive when they apply such-and-such a theory. He offers examples of the work of Stephen Covey, Philip Kotler and Jim Collins, for which he is correct, there indeed is no evidence to support the idea that their theories will actually work. In some instances, in fact, it has even been scientifically shown that the research underlying these works isn't valid.

But then this same writer makes a big mistake by equating the application of an improvement method with the act of managing itself. As the improvement method fails, therefore "logically" he assumes, managing also must fail. The writer even goes so far as to state that investing in management will have a negative effect on productivity. And there this writer gets to the core of the problem... but unfortunately then goes in the wrong direction with his reasoning. The pro-

blem, you see, is not that there is too much management, the problem is that there isn't enough good management!

Hierarchy is as old as the way to Rome and this is not for nothing. History has shown that coordinators of work and decision-makers in the case of work bottlenecks have always been needed to smooth the way to efficient operations. These people we now call "managers" ...and they are still needed! What matters most is that these managers do their work well, and when this is the case they then indeed contribute to an increase in organizational results.

My latter statement can be proven via long-term research that I have personally conducted into the factors that make for an excellent organization, a so-called high performance organization or HPO. My study consisted of a five-year literature review and then a practical research among more than 1,470 organizations worldwide. From this research – which to date has been presented at 17 academic conferences and published in 14 scientific journals – five factors turn out to be decisive as to whether an organization can be considered an HPO or not. They are (1) management quality, (2) employee quality, (3) an open and action-oriented culture, (4) a long-term orientation, and (5) a culture of continuous improvement and renewal. Thus from my extensive HPO research it is clear that organizational excellence not hinges upon the caliber of management but is as well a combination of factors that should all be paid attention to.

These five HPO factors have in the past four years been extensively tested in organizations worldwide, in particular in Europe, USA, Africa and Asia, and time and again they have proven their validity: when organizations work dedicatedly at improving the factors, they will as a result experience much better performance. These results have now been published in my newest book *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Performance That Apply Worldwide* (Global Professional Publishing, 2012). Thus the HPO Framework constitutes what the article writer so ardently desires: an empirical, proven improvement technique that offers organizations

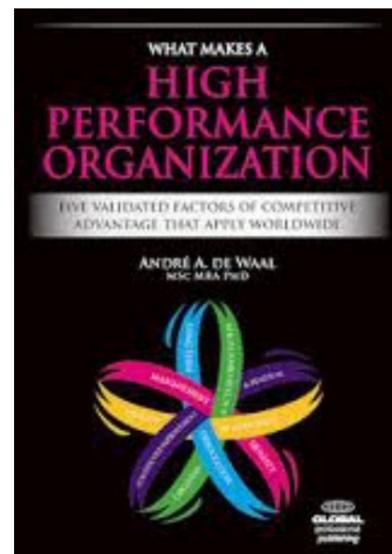
all over the world the greatest chance of becoming an HPO. I emphatically say "chance" by the way as no method or technique can guarantee success. Success depends on the degrees of discipline and creativity with which people in an organization apply the HPO framework.

And there is where the article writer is correct: people have to draw upon their own sense – in this case intuition, knowledge and experience – if they are to achieve their own unique way of innovating and improving. But they should do this on a basis of solid scientific research and not haphazardly, on pure feeling. Managing: yes... but in the right manner!

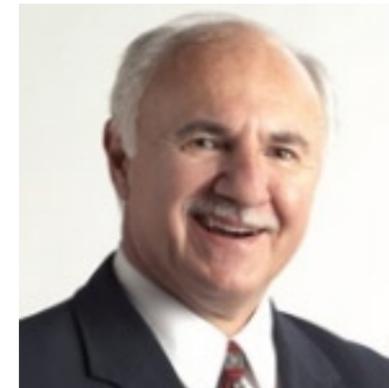
In *What Makes a High Performance Organization: Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*, I will publish many more interviews and cases about inspiring your employees!

André de Waal is Associate Professor Strategic Management at the Maastricht School of Management and Academic Director of the HPO Center. [www.hpocenter.com](http://www.hpocenter.com)

His research reported in this article will be fully explained in his upcoming book *What Makes a High Performance Organization: Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*, to be published in June 2012 by Global Professional Publishing.



## The CFO's Expanding Role Reality or Delusion?



*At some risk but to be true to myself as a blogger, I am wondering if the many references and articles of the CFO's emerging role as a "trusted advisor" is more hype than reality.*

In recent months I have read several articles and research studies alleging this emerging CFO role is actually happening. In an article written by Gianni Giacomelli, senior vice-president at Genpact, titled "Can a CFO Innovate?" he states:

"Modern financial executives are moving toward a more central and expanded role as stewards of the company's longevity, using the finance function to enable growth, especially in new markets and in response to market changes. For those who are ready for change, the new finance is an exciting and rewarding way to help shape a more intelligent enterprise that is better connected to the market and its customers.

To be a devil's advocate, what proof do we have that Gianni's observation is true? When we cut to the chase, are CFOs far more concerned with compliance in regulatory financial accounting than with organizational performance improvement? Certainly CFOs do report on performance by monitoring balanced scorecard and dashboard dials. But do they actively participate in assisting functional line managers to move those dials. As examples, do they assist sales and marketing managers with identifying which types of customers to retain, grow, win back, and acquire? Do they assist operations managers to

determine which productivity actions and projects will realize gains in efficiency, effectiveness, quality, and cost reduction? Or do they simply serve as gatekeepers or keep score?

Bean counter or bean grower?

In an article by Myles Corson, a consultant with the Financial Accounting Advisory Services of Ernst & Young LLP, titled "The Evolving Role of Today's CFO", he writes:

"In addition to overseeing the company's financial health, CFOs are increasingly involved in setting operational and commercial strategy, navigating their companies safely through tighter credit markets, more complex regulation and unstable trading conditions.... As organizations continue to adjust to market volatility and economic uncertainty, CFOs must increasingly provide expert advice to support boardroom decisions. In fact, many CFOs feel that they are in an exceptional position to offer this level of strategic counsel because of their ability to gather information from disparate parts of the company."

But is this evolving role one of just better reporting or one creating a greater impact on analysis and decisions?

In a survey conducted by my fellow Big Fat Blogger Mary Driscoll of the America Productivity and Quality Center, titled, "A New CFO Priority," she writes:

"Surprisingly, only five percent of survey respondents believe that finance is currently delivering game-changing value to their enterprises. Is this cause for concern? ... Finance organizations that are seen as a partner to the business generate thoughtful, clear, and authoritative analyses. However, the biggest barrier preventing business partnership is the lack of time to perform this same work."

My intent is not to be a naysayer and deny there is truly an evolving and expanding role of the CFO. In fact, my intent is just the opposite. I am a believer that the CFO's finance and accounting function is well positioned to accelerate the adoption rate of

planning and analysis as well as the emerging area of business analytics to gain insights and foresight from Big Data. Finance and accounting professionals were born with a quantitative aptitude.

Delusion or reality?

But do we know or just think we know? Delusion or reality? I and others, especially in LinkedIn discussion groups, bemoan the slow progress in adopting activity-based costing (ABC) principles or if done stopping at only product and service-line gross profit margin reporting and not continuing below that line to report and analyze channel and costs-to-serve for the arguably more critical customer profitability reporting and analysis. And what about marginal / incremental expense analysis that involves classifying the behavior of resource capacity adjustability as sunk, fixed, step-fixed, semi-variable, or variable. That is managerial economics, not just managerial accounting. How many CFOs have competency there?

My opinion is the CFO function is about to enter a golden age of business analytics and managerial accounting. But we need more evidence. Are CFOs taxiing on the runway, or have they begun lift-off?

Gary Cokins, CPIM ([gary.cokins@sas.com](mailto:gary.cokins@sas.com); phone: 919-531-2012) [blogs.sas.com/content/cokins](http://blogs.sas.com/content/cokins)

*Gary Cokins (Cornell University BS IE/OR, 1971; Northwestern University Kellogg MBA 1974) is an internationally recognized expert, speaker, and author in advanced cost management and enterprise performance and risk management systems. He is a Principal in business consulting involved with analytics-based enterprise performance management solutions with SAS, a global leader in business intelligence and analytics software. He began his career in industry with a Fortune 100 company in CFO and operations roles. He then worked 15 years in consulting with Deloitte, KPMG, and EDS. His two most recent books are Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap (ISBN 0-471-57690-5) and Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics (ISBN 978-0-470-44998-1). Mr. Cokins can be contacted at [gary.cokins@sas.com](mailto:gary.cokins@sas.com) 123 words.*

# Le commerce international est-il dans l'impasse ?

Entretien avec Pascal Lamy OMC-WTO



*L'essor du commerce international a-t-il pris fin avec la crise ouverte en 2008 ? Pas si simple, répond le directeur général de l'OMC. Si des tensions protectionnistes peuvent apparaître ici ou là, la vraie question touche à la complexification des échanges, et aux limites structurelles de la technique des cycles de négociations animés par les Etats.*

**ParisTech Review. La Chambre des industriels brésiliens évoquait, en marge de la conférence Rio+20, le risque d'un « protectionnisme vert ». Est-ce à dire qu'on verrait aujourd'hui se reconstituer des frontières commerciales plus discrètes ?**

Pascal Lamy. Je ne dirais pas cela ainsi, même si certaines réglementations techniques peuvent avoir pour ob-

jectif la protection des marchés nationaux. Mais dans la pratique, c'est surtout à une complexification du jeu que l'on assiste. Prenons, si vous voulez, l'exemple de l'Asie.

60% du commerce international de cette région se fait avec elle-même, et on assiste aujourd'hui à un puissant mouvement d'ouverture commerciale continentale. Les pays asiatiques s'ouvrent les uns aux autres. C'est un premier phénomène, qui n'est pas sans lien avec l'essor plus général du commerce international dont les pays asiatiques sont des acteurs majeurs.

Mais le jeu se complique si l'on observe les accords commerciaux en vigueur : on s'aperçoit qu'ils sont nombreux et surtout qu'ils recouvrent des échelles et des espaces différents. Il y a par exemple l'ASEAN, l'ASEAN + 3 (avec la Chine, la Corée du Sud et le Japon), mais aussi le Trans-Pa-

cific Partnership (TPP) lancé par les Etats-Unis mais qui ne comprend pas la Chine. L'intégration commerciale n'est donc pas uniforme, et elle est encore traversée d'enjeux politiques.

A cela s'ajoute la prolifération des chaînes de production globales, dans lesquelles sont intégrés les pays asiatiques, mais aussi les Etats-Unis, l'Union européenne, la côte Est de l'Amérique latine et, à un moindre degré, d'autres régions encore. C'est un phénomène encore plus structurant, et pourtant peu visible. En moyenne, le contenu en importations des exportations est passé de 20 à 40% en vingt ans. C'est énorme ! Et surtout, l'horizon de ce phénomène, c'est la dissolution de la notion même de commerce international. Car le problème ne sera plus de franchir une frontière, mais de pénétrer un espace réglementaire différencié.

**Cela change-t-il la donne ?**

Radicalement. Nous ne sommes plus dans les années 1980-1990, quand les négociations commerciales portaient avant tout sur des quotas et des tarifs douaniers. Nous vivons dans un monde où les enjeux d'ouverture des échanges sont dans la juxtaposition de réglementations différentes. Et il est plus difficile de négocier sur ces préférences, car les réglementations ne visent pas tant à protéger les producteurs que les consommateurs. C'est pourquoi il me paraît trop rapide de parler de protectionnisme, ou de reconstitution de barrières commerciales. Sans doute certains groupes de pression économiques jouent-ils en ce sens, en pesant pour l'adoption de telle ou telle réglementation. Mais le premier enjeu n'est

pas là. Il est dans la protection des consommateurs.

On touche alors à des questions fondamentales, comme : qu'est-ce qu'un risque ? Bien sûr, la réponse à ces questions est également corrélée au niveau de développement d'une société donnée. Mais si vous prenez deux zones de développement équivalent, comme les Etats-Unis et l'Europe, la question de la viande aux hormones sera appréhendée d'une façon toute différente. La dimension culturelle est ici essentielle, et elle est beaucoup moins facile à négocier.

Ces problématiques nouvelles redonnent une pertinence à l'approche sectorielle, comme l'a montré l'accord sur les marchés publics signé en décembre 2011, qui devrait élargir le champ de l'accès aux marchés à hauteur de 80 à 100 milliards de dollars par an, sur des champs comme les infrastructures, les transports publics ou encore les équipements hospitaliers.

**La montée en puissance des accords commerciaux bilatéraux vous semble-t-elle une menace pour les accords multilatéraux ?**

Rappelons tout d'abord pourquoi le multilatéral a la faveur des économistes. S'il est généralement considéré comme un optimum, c'est qu'il offre aux entreprises les meilleures conditions en termes de stabilité et de transparence. C'est l'idée du « level playing field » : un environnement de marché dans lequel toutes les firmes doivent suivre les mêmes règles, et où elles ont donc les mêmes capacités à être compétitives. Les accords du GATT et l'OMC depuis 1995 procèdent de cette vision.

Il est vrai que les négociations du cycle de Doha, qui doivent permettre d'aller plus loin dans cette direction sont, pour l'instant, bloquées. C'est dans ce contexte qu'il faut se poser la question des « accords commerciaux préférentiels », en d'autres termes des accords bilatéraux. Entre ceux qui ont été notifiés à l'OMC, ceux qui sont en vigueur sans avoir été notifiés, ceux qui ont été signés mais ne sont pas encore entrés en vigueur, ceux qui sont en cours de négociation et ceux qui sont à l'état de proposition, on a environ 400 accords bilatéraux aujourd'hui.

L'univers du non multilatéral est divers dans ses intentions, dans sa géographie, dans ses méthodes, et dans sa composition sectorielle. L'incidence de ces accords sur le système commercial mondial nous a conduits collectivement à décider qu'ils seraient notifiés à l'OMC, afin de vérifier leur conformité avec les règles de l'Organisation.

Au-delà de cette question juridique, que peut-on en penser ? De notre point de vue, tout ce qui va vers une réduction des droits de douane va dans le bon sens, puisqu'en fin de compte cela permet d'abaisser les barrières commerciales et de favoriser la convergence. Bon nombre d'accords sont dans ce cas. Mais il en va différemment des accords où, pour ouvrir les échanges sur une base préférentielle, on touche aux préférences réglementaires. Car si on se met à ajuster le réglementaire en bilatéral, cela a un effet régressif. Et c'est précisément là que le bât blesse. Car les barrières commerciales non tarifaires sont un enjeu de plus en plus central.

**Dans ces conditions, les grands cycles de négociation (hier l'Uruguay Round, aujourd'hui le Doha Round) ont-ils encore une pertinence ?**

La technologie du round est un concept politique. Elle correspond à un monde ricardo-schumpeterien – les avantages comparatifs de Ricardo, la création-destruction de Schumpeter – dans lequel l'ouverture commerciale est globalement bénéfique mais fait des gagnants et des perdants. C'est l'origine des rounds : on considère que l'impact de l'ouverture commerciale est une question politique, et on tente d'équilibrer les pertes – je vous ouvre tel marché au risque de bousculer mes producteurs, en retour vous m'ouvrez tel marché sur lequel j'ai un avantage comparatif.

Ce modèle a été poussé à sa limite par trois phénomènes : la violence des chocs économiques subis lors des phases de destruction, chocs dont Ricardo et Schumpeter n'auraient jamais imaginé l'ampleur ; le nombre d'acteurs concernés ; et les limites politiques aux concessions possibles. Par exemple, les Etats-Unis ne peuvent pas, politiquement, cesser de subventionner le coton. C'est de l'économie politique au sens plein du terme : on a des négociateurs qui négocient avec eux-mêmes.

Ces limites politiques sont encore plus sensibles dans un contexte de crise, car les économies sont fragilisées et la capacité politique des négociateurs est affaiblie.

C'est dans ce contexte qu'on pourrait reprendre votre question sur le bilatéral. Certains processus d'intégration régionale, plus faciles à mener à bien,

## Le commerce international est-il dans l'impasse ?

pourraient peut-être aider à réduire le nombre d'acteurs et peut-être aussi à fabriquer des acteurs capables de négocier. Cela a été l'une des avancées historiques de la construction européenne, mais l'UE est aujourd'hui le seul exemple d'une union douanière à laquelle a été déléguée la capacité de négociation.

Car en matière de commerce, même si la complexification des échanges rend le concept de frontière politique moins pertinent, les règles du jeu restent fixées par des traités internationaux, signés par des acteurs souverains. C'est toujours un monde westphalien, où des Etats discutent avec d'autres Etats. Economie et politique n'ont plus les mêmes géographies.

**N'existe-t-il pas des discussions menées en parallèle, entre acteurs de terrain, sans passer par le filtre des Etats ?**

Bien sûr, des discussions ont lieu en amont ou en parallèle de celles menées par les gouvernements avec la société civile (ONG, syndicats, organisations de producteurs). Mais aujourd'hui c'est surtout à l'échelon national qu'elle peut se faire entendre. Même si, en tant que directeur général de l'OMC, je passe beaucoup de temps à rencontrer des ONG ou d'autres groupes de pression. Les enjeux qu'elles portent, les intérêts qu'incarnent les acteurs non étatiques, ne sont pas absents du débat, même s'ils ont du mal à trouver leur voie dans des discussions déjà très ardues.

**Une juste représentation des intérêts en présence est-elle possible ?**

Elle est, par définition, très difficile, pour au moins deux raisons. La première est aujourd'hui technique, ou plus précisément elle découle de la technicité des questions évoquées. Cette technicité pose le problème de la capture de la réglementation par des intérêts particuliers. La transparence est essentielle, elle est en quelque sorte prophylactique. Mais sur des sujets très techniques où un simple détail peut faire la différence, elle ne suffit pas. C'est là que le travail de la société civile est essentiel : il faut de l'expertise, des capacités de décryptage, une volonté politique d'information et de formation du public. Beaucoup reste à faire sur ce sujet.

Deuxième raison, et on touche là au problème fondamental des négociations commerciales, les perdants savent très précisément pourquoi ils perdent et sont capables de se coaliser pour soutenir leur cause, tandis que les gagnants ignorent souvent qu'ils gagnent. Sur le T-shirt que vous achetez aujourd'hui moins cher, il n'y a pas marqué « Merci l'OMC » ! Sans surprise, depuis vingt ans que je travaille sur le commerce international, on a vu dans les pays émergents l'opinion publique se montrer de plus en plus favorable à la libéralisation des échanges, et dans les pays développés l'opinion est de moins en moins favorable. Non plus au nom des pauvres du Sud, comme c'était le cas dans les cercles radicaux dans les années 1990, mais au nom des pauvres du Nord. L'impact positif est obscurci par les difficultés liées à la restructuration des économies occidentales, à la crise, bien sûr, mais aussi au « grand basculement » évoqué par Jean-Michel Séverino, qui peut laisser croire que le chômage

est dû aux délocalisations. Dans ces conditions les négociateurs des pays développés ont aujourd'hui moins de marges de manœuvre.

**Certains émergents, dont l'Inde et la Chine, ont d'ailleurs protesté récemment contre les projets européens de fiscalité carbone, suggérant que l'objectif développement durable cachait en réalité un agenda protectionniste. Que peut-on en penser ?**

Sur le plan des objectifs poursuivis, des règles nationales sont évidemment moins efficaces pour la lutte contre le changement climatique qu'un régime global... dont la compatibilité avec les règles d'ouverture des échanges serait plus évidente.

Sur le plan juridique et du point de vue de l'OMC, il n'y a, par exemple, pas d'objection de principe à la mise en place d'une fiscalité carbone qui viserait à internaliser les externalités environnementales, puisque nos statuts mettent les échanges au service du développement durable. La question se pose en revanche de vérifier si les outils mis en place sont conformes aux règles en vigueur.

Il y a quatre outils principaux : régulation, subventions, taxation, permis. Chacune de ces approches peut être testée à l'aune des accords de l'OMC (par exemple l'accord sur les subventions), et il existe une jurisprudence précise, qui permet de travailler au cas par cas. Certains pays nordiques ont une fiscalité carbone depuis trente ans déjà, sans que cela ait jamais posé de problème.

**Parmi les sujets qui fâchent, il y a**

**aussi le régime des changes.**

Oui : la question des taux de change n'avait jamais été abordée dans le cadre de l'OMC, mais le sujet est réapparu l'an dernier, non à propos du yuan, mais à l'initiative des Brésiliens et sur des questions qui touchaient au cours du real face au dollar.

Le moins qu'on puisse dire est que le sujet est très compliqué. L'article 15 du GATT, dont on rapporte qu'il a été écrit par Keynes en personne, dit en substance que vous ne pouvez pas manipuler votre taux de change pour échapper aux disciplines d'ouverture commerciale auxquelles vous avez souscrit. C'est un principe central... mais il n'a jamais été invoqué au contentieux, ce qui fait qu'il n'y a pas vraiment de doctrine juridique sur ces questions. La question a certes été soulevée depuis vingt ans dans le débat public, mais pendant ces vingt ans tout le monde, moi y compris, a considéré que ce n'était pas un sujet pour l'OMC : à Genève, le commerce, à Washington (siège du FMI), les taux de change. On est aujourd'hui sorti de ce silence... sans être beaucoup plus avancé !

Le FMI, l'institution la plus à même de traiter ces questions, a révisé récemment son diagnostic : le yuan ne serait plus que « modérément » sous-évalué alors qu'il l'était « substantiellement », il y a deux ans.

Ce que je retire des discussions en cours, ce sont plusieurs éléments ; les uns économiques, les autres juridiques.

Tout d'abord on ne peut pas nier que les variations de change aient des ef-

fets à court terme dans les échanges. Mais ces effets sont moins décelables à long terme. Et leur impact dépend d'un paramètre : la valeur ajoutée de votre participation au commerce mondial. On voit bien qu'une monnaie sous-évaluée favorise les exportations, mais comme je vous le disais tout à l'heure il y a de plus en plus d'importations dans les exportations. Par ailleurs il faut tenir compte de la diversité en devises des paniers d'importations et d'exportations. Enfin, si l'on considère le cas particulier du yuan, le rééquilibrage progressif du commerce chinois tend à gommer le problème. A supposer qu'il puisse être démontré que la Chine a tiré un avantage comparatif indu en sous-évaluant sa monnaie, cet avantage n'aura été que temporaire.

Juridiquement, on manque donc d'arguments et d'outils pour traiter ces questions. Même s'il est avéré que le taux de change chinois n'est pas libre, rien ne les y oblige formellement. Une législation américaine avait tenté une parade, en légitimant des compensations anti-dumping au motif que ces compensations répondraient à des subventions déguisées. Mais cette loi s'est arrêtée à l'une des deux chambres.

Il faut comprendre que les filets de la régulation internationale sont hétérogènes. Certains ont des mailles très étroites, comme l'Office international des épizooties ; d'autres, sur un sujet pourtant majeur pour la vie des affaires comme la corruption, ont des mailles très larges. Et les Etats ne rentrent dans la régulation internationale que s'ils ont un intérêt à y aller. En 1947, lors de la signature des accords du GATT, il y avait une impulsion très

forte, car on sortait de la crise des années 1930 et de la guerre. On a pu, à ce moment, dépasser un peu le jeu westphalien. La crise pose à nouveau cette question aujourd'hui. Saurons-nous y répondre ? C'est la grande question de notre époque.

Interview réalisée par notre partenaire ParisTech Review.  
www.paristechreview.com

# Face aux mutations du secteur bancaire, adoptons le modèle de partenariat

Arthur Engamba, Responsable Offre Core Banking Steria France, analyse les mutations en cours dans le domaine bancaire et les nouveaux enjeux sous-jacents.

*La banque d'aujourd'hui n'a plus grand-chose à voir avec celle du début des années 2000. Durant cette décennie, la fourniture des services au domaine bancaire a connu de réels bouleversements, avec notamment une forte accélération de la transformation depuis trois à quatre années. Pourquoi ce soudain emballement ?*

Au moins trois grandes raisons l'expliquent ; premièrement, un marché mature marqué par la multi-bancarisation donc devenu fortement concurrentiel ; deuxièmement, une pression réglementaire accrue depuis le début des années 2000 : IAS/IFRS, Bâle 2, MIF, SEPA et leurs différentes versions associées ; enfin, les crises financières (subprimes, dettes publiques) ayant mis à mal le niveau des fonds propres et la rentabilité des banques.

## Adopter une stratégie double ou en deux axes

Seule une stratégie tant offensive que défensive permet de faire face à cette nouvelle donne bancaire.

La stratégie défensive se développe en deux axes, qui se déclinent en la sauvegarde des banques par une meilleure maîtrise des risques et par la préservation des fonds propres. En 2011 Dexia a été mise en faillite après des pertes de plusieurs milliards d'euros la même année.

La stratégie offensive repose sur trois éléments : la densification du taux d'équipement du portefeuille client



et l'amélioration de la captation, le développement de nouveaux relais de croissance et à forte rentabilité, une plus grande agilité.

## Les nouvelles attentes des institutions bancaires

Les nombreuses crises et les menaces qui ont marqué l'histoire récente des banques contribuent à définir une relation plus partenariale entre les banques et leurs prestataires. Nous passons de plus en plus d'un modèle « client à fournisseur » à un modèle « partenaire à partenaire ».

De façon croissante, les banques ont besoin de s'appuyer sur des partenaires locaux, régionaux ou globaux, capables d'intégrer leurs enjeux des banques et de proposer des solutions innovantes, quelques fois même avec des modèles en partage de risque. Le terme « solutions » prend toute son ampleur dans la façon dont les principaux acteurs de la prestation de services se réalignent actuellement, pour passer vers le mode partenarial, qui implique que les entreprises se positionnent dans une logique de type « problème VS solution » et non plus de type « besoin VS prestation ».

## De la transformation du modèle industriel des prestataires de services

Ce changement n'est donc pas sans effet. Les prestataires de services doivent être capable de mieux comprendre les enjeux et menaces du monde bancaire, d'imaginer la banque de demain (exercice nouveau pour la

plupart des acteurs), de proposer des modèles plus profitables ainsi qu'un portefeuille de services couvrant une chaîne de valeur plus large allant des services de transformation vers les services d'exploitation.

Pour mieux comprendre les banques, les sociétés de services et Steria ont développé des offres verticales portées par des experts métiers. Ces verticaux doivent être capables de comprendre les concepts les plus complexes, et surtout de prendre du recul pour imaginer des solutions, des modèles innovants. Les modèles de délivrance de services multi-zones (Onshore, Nearshore, Offshore) se sont renforcés afin de proposer des modèles de coûts et d'industrialisation optimisés. Cela implique aussi d'avoir des acteurs de plus en plus internationaux afin d'accompagner les banques sur leurs différents marchés.

## Un partenariat encore perfectible

Une relation de partenaire à partenaire suppose de veiller un maximum à un certain équilibre. Or, le contexte de crise, nous le constatons, favorise quelques fois les tendances à relancer la guerre des prix entre les différents prestataires. Néanmoins, les mutations en cours encouragent fortement à adopter un modèle du type partenariat. Seul ce modèle permettra d'absorber des transformations aussi rapides que celles que nous connaissons aujourd'hui, faire face aux nouvelles menaces et combiner les expertises pour inventer les modèles de croissance de demain.

Il est captivant de penser à ce que pourrait être la banque de demain : passer du « multicanal » à ce que nous appellerions le « sans coutures » - commencer une transaction sur son ordinateur et la terminer sur son portable, avoir sa banque comme interlocuteur universel...

# La clause de réserve de propriété

*Dans un contrat de vente, il est recommandé au vendeur d'anticiper les risques d'une mauvaise exécution du contrat, notamment une éventuelle défaillance de l'acheteur, en insérant une clause de réserve de propriété.*

Ce type de clause est par nature favorable au vendeur qui pourra demander la restitution du bien vendu en cas de non-paiement à l'échéance (1).

En matière de procédure collective ouverte contre l'acheteur, la clause de réserve de propriété lui confère un avantage certain par rapport aux autres créanciers (2).

## 1. Les effets de la clause : la restitution du bien vendu

### a) Le régime légal

Prévue par les dispositions du Code Civil (articles 2367 à 2372), la réserve de la propriété d'autrui est une sûreté mobilière qui procure au vendeur une garantie efficace de paiement du prix du bien vendu.

Convenue par écrit, la clause a pour effet de suspendre le transfert de la propriété du bien : le vendeur demeure propriétaire du bien vendu jusqu'au complet paiement du prix par l'acheteur.

A défaut de complet paiement à l'échéance, le vendeur pourra donc demander la restitution du bien vendu.

Si la valeur du bien repris excède le solde de la créance garantie, le vendeur devra toutefois au débiteur une somme égale à la différence.

### b) Mise en œuvre

Les modalités de la revendication des marchandises vendues sous réserve de propriété sont fixées librement dans le contrat par les parties (par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, acte d'huissier, inventaire etc.).

A défaut d'une restitution amiable des biens, le vendeur pourra revendiquer ses marchandises devant le juge des référés.

Le vendeur pourra également exercer une saisie-revendication sur requête devant le juge de l'exécution afin

d'obtenir l'autorisation de pratiquer la saisie par un huissier.

Le vendeur doit apporter la preuve du non-paiement, de l'existence de la clause, de son acceptation par son acheteur, ainsi que de l'identification des biens revendiqués.

La vente sera résolue de plein droit et les marchandises restituées au vendeur mais si les marchandises ont été transformées ou incorporées, le vendeur pourra réclamer en justice le paiement de sa créance assortie éventuellement de dommages et intérêts en cas de retard.

L'emploi de cette technique juridique permet d'éviter au vendeur impayé d'intenter une action au fond en résolution du contrat de vente pour obtenir restitution du bien vendu.

## 2. L'avantage du vendeur en cas de procédure collective de l'acheteur

En cas de procédure collective ouverte à l'encontre de l'acheteur, la clause de réserve de propriété placera le vendeur en situation d'exclusivité sur le bien vendu par rapport aux autres créanciers de l'acheteur, avec lesquels il n'entrera même pas en concours.

### a) Délai

Le vendeur qui en bénéficie peut revendiquer des meubles dans le délai de trois mois suivant la publication du jugement ouvrant la procédure collective.

Ce délai est donc supérieur au délai offert aux simples créanciers chirographaires, ne bénéficiant que de deux mois pour déclarer leurs créances.

La demande en revendication d'un bien est adressée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'administrateur s'il en a été désigné ou, à défaut, au débiteur.

En cas de refus définitif de restituer les marchandises par le mandataire de justice, ou de défaut de réponse dans le délai d'un mois, le créancier bénéficie d'un recours.

Il doit alors présenter son recours au Juge Commissaire par voie de requête à déposer au Greffe du Tribunal de Commerce dans le délai d'un mois à compter de l'expiration du délai de réponse du mandataire.

Le propriétaire d'un bien est dispensé de faire reconnaître son droit de propriété lorsque le contrat portant sur ce bien a fait l'objet d'une publicité avant le jugement d'ouverture.

Cette publicité se fait par l'envoi d'un bordereau de publication auprès du Greffe du Tribunal de Commerce.

### b) Type de bien revendiqué

Peuvent être revendiqués les biens qui se retrouvent en nature au moment de l'ouverture de la procédure, c'est-à-dire les biens identifiables et individualisés.

Cependant, les dispositions du Code de Commerce précisent que cette revendication en nature peut également porter :

- sur les biens mobiliers incorporés dans un autre bien lorsque la séparation de ces biens peut être effectuée sans qu'ils en subissent un dommage,
- sur des biens fongibles, c'est-à-dire des biens identiques, lorsque le débiteur en possède.
- En outre, si le bien a été revendu par l'acheteur à un tiers, la revendication du prix du bien ou l'indemnité d'assurance subrogée au bien est possible :
- si le tiers est de mauvaise foi et connaissait l'existence de la réserve de propriété,
- si ce dernier n'a pas encore payé au jour de l'ouverture de la procédure collective.

### c) Exigence d'un écrit

Pour être opposable, la loi exige un écrit antérieur ou concomitant à la livraison pour démontrer l'existence de la réserve de propriété.

La raison d'être de cette exigence est la protection des tiers contre une collusion frauduleuse entre le débiteur et l'un de ses créanciers. Par exception, la loi permet que cette clause soit stipulée dans les conditions générales de vente, à condition que ces dernières aient été dûment acceptées par le cocontractant.

Extrait de la brève Lamy Lexel de juin 2012  
<http://www.lamy-lexel.com/Breves.228.0.html>

# Can Treasurers Hedge Offshore Cash?

By N.Essaides - AFP. Association for Financial Professionals. (Published: 2012-08-20)

*The turmoil in Europe is delivering a double blow to the profits of U.S. multinationals: lower sales in weaker economies combined with lower U.S. dollar-equivalent revenues as the weaker dollar translates into fewer dollars at home.*

It's easy to find evidence of the pain, as AFP highlights in an upcoming report on FX risk management next month. But reduced revenues are only part of the FX-triggered conundrum. The other part is that the value of trapped offshore cash also is declining. "This is a growing problem for U.S.-based companies," said Helen Kane, president of Hedge Trackers, an FX accounting software and consulting firm. Against the backdrop of a depreciating euro, "folks are concerned about their retained earnings," added Ramon Bauza, Managing Director and Head of FX Risk Advisory with Deutsche Bank.

The taxes. Here's the problem: Companies are sitting on loads of cash, mostly in Europe, and because of U.S. tax policy they are unable or unwilling to bring it back home at the required to a 35-percent tax rate. Fed data showed Q1 2012 cash balances at nearly \$2 trillion. That's double what it was 10 years ago. And it keeps growing: According to the 2012 AFP Liquidity Survey, about 41 percent of organizations increased their cash balances in Q1. In May, CFO Journal quoted a JPMorgan study which concluded that half or more of that cash is trapped offshore. So treasurers

are waiting for the sequel to the Homeland Investment Act (HIA), a 2004 tax holiday that gave companies a one-time pass to repatriate offshore cash at a reduced tax rate. "When, or whether, HIA 2 comes to be is a hot political question," said a risk advisory director at a major U.S. bank. In the meantime, that cash is exposed to the weakening euro.

The accounting. This is where accounting enters into the equation. The simplest risk management solution is to hold the cash in U.S. dollars. But many U.S. companies have euro-functional subsidiaries (subs), and most centralize their liquidity in one sub. When that happens, there is a dollar asset on a euro-denominated balance sheet, creating monthly re-measurement risk, which hits the P&L head on. That risk can be hedged with forwards to eliminate the accounting noise, but that tactic synthetically converts the dollars into euros, which basically gets back to square one: a euro balance losing its dollar value. So it makes no economic sense.

Other companies just keep their cash in euros. There's not a visible hit to P&L but there's also no protection against a declining euro. So how can companies protect the value of that cash?

The solutions. Experts like Kane, Bauza and Ivan Asensio, Head of FX Risk Advisory & Sales Structuring, HSBC Americas report that more companies are looking at another avenue of protection: using a net investment hedge (NIH), which are a category

defined in FAS 133. They're designed to protect the value of a foreign sub's equity, but almost no one uses them for that reason. After all, why do a cash transaction to protect a shift in equity value if there's no intention of liquidating the sub? But in this case, the favorable accounting for NIHS can be used to create an economic layer of protection for retained earnings. An article in the upcoming October issue of Exchange will detail the different structures and their pros and cons.

For now, corporate treasurers need to remember this:

- All of the NIH structures assume an eventual repatriation of the trapped cash. If you don't believe that the money is at some point coming home, the solutions don't make sense.
- There are no "free lunches," so hedging offshore cash will have an embedded or outright cost. That cost arguably is far outweighed by the benefit of a predictable economic value of trapped cash.
- Finally, it's going to be hard to get senior management on board. Treasury will need to work hard to present the solutions in clear terms highlighting the economic benefits.

To learn more, be sure to download AFP's forthcoming CTC Hedging Guide and sign up for AFP's upcoming webinar on hedging on September 20.

[www.corporatetreasurers.org/ebam/](http://www.corporatetreasurers.org/ebam/)

# Payment Systems: A revolution in the making

*Payment systems are often taken for granted and undervalued. They should not be, since they underpin main street, the wheels of industry, the operation of markets and the existence of government. No other banking activity is as important to either society or business as payments.*

Payments are now moving back to center stage as banks rediscover their essential purpose. No longer dismissed as a back office function to be managed as cheaply as possible, payments are being used to reconnect with customers, to re-engage with their economic activities and to become a key part of their digital lives.

Technology and regulation are driving innovation in payment systems and creating new sources of value. So significant are the changes that the future payments market will have a profound effect on the structure of today's banking sector.

Economic transactions have historically been characterized by asymmetry of power and information. Although free market competition has created pressure to innovate and improve productivity, producers have historically held a near – monopoly of information and, therefore, power over consumers. The information technology revolution, and above all the internet, have now turned this on its head, so much so that we are currently witnessing the democratization of commerce: For the first time, the customer is genuinely king. This is transforming

the relationship between banks and their customers.

## A double challenge for banking

Bankers are already facing major constraints on their business as policy makers and their regulators try to prevent a recurrence of the recent financial crisis. Responding to all this while coming to terms with truly transformational change in their customer relationships will be an enormous undertaking. It is evident that banks are yet to fully appreciate the rate and implications of it.

For better or worse, the payments business holds the key to the transformation facing banking. At the moment, payments is seen as a matter of back-end, back-room transaction processing. The priority is often to manage it as cheaply and efficiently as possible, preferably by centralizing it in some low-cost operational center, often off-shoring it to a low-cost economy. But the business of payments is a core banking function and it underpins all others. Nothing happens without payments, which are at the heart of all economic transactions. What is immensely significant is that technology is going to revolutionize the use or function of payments in the consumerist age: Reducing costs, lowering barriers to entry, increasing functionality and yielding higher quality information.

Power will shift to customers, transaction processing will be commoditized and traditional franchises and revenue pools will either be disrupted or evaporate.

Welcome to the new world of payments.

## New entrants and innovation

We are already seeing that traditional banks no longer have a monopoly of the payments business. Many new payment service providers are entering the field – think of PayPal, Google Wallet and Square to name a few – some of which have become massively successful in a very short time. In 2011, for example, PayPal counted 106 million active accounts in 190 markets, and processed a net total payment volume of US \$118 billion. One key characteristic underlies the success of these new entrants: innovation.

Traditional banks are slow to innovate. This is a consequence of historical conservatism and is a function of complex corporate bureaucracy; historically, there has also been a lack of competition and no real imperative to innovate. As a consequence, it is often necessary for regulators to press banks to respond more effectively to consumer demands and needs. The example of Faster Payments in the UK is a case in point, being introduced only as a result of regulatory pressure. Until then, the concepts of automated clearing owed more to the technology of the horse and carriage than the computerized process. Real innovation in payments is being stimulated by new entrants creating dynamic business models to respond to changing customer requirements. Traditional banks are now having to respond. The loss of trust in banks following the crisis has

significantly increased regulatory scrutiny and pressure at the same time as customers have become more demanding. And it is not just retail customers. A number of large corporations are acquiring banking licenses themselves – Siemens for example, which is now able to go directly to the European Central Bank for liquidity and deposit surplus cash there.

Banks' historic franchise is therefore under attack from many directions at once. In the payments field, this raises three questions: To what extent is the threat significant? How and to what extent can the banks respond? And what will the industry look like in 10 years' time?

## How significant?

To answer the first question, it is instructive to consider why so many new entrants are converging on payments. To some extent, of course, it is because setting up an in-house payments capability is complementary to the core business. PayPal, for example, was acquired by eBay in 2002, with obvious benefits both for the online auction business and for its customers. But there are other benefits.

Many new payment service providers are entering the field - think of PayPal, Google Wallet and Square to name a few - some of which have become massively successful in a very short time.

First, there is the purely financial value of attracting mass customer payments and deposits: Processing transactions, even if the great majority of them are cleared rapidly, can generate massive liquidity, and very cheaply.

However, far more significant in the longer term is what the intelligent application of information technology can deliver when allied to a payments system. This is especially true of systems with mobile capability, for example, when allied with mobile phones. Traditional payments instruments – think checks – provide little information about a customer. By contrast, information technologies can in principle deliver massive amounts of detail about individual consumer habits, preferences, interests, purchases and physical locations: Where they shop, where they

live, where they visit on the Internet and what they buy. The potential for tailored marketing, cross-selling and up selling is enormous.

To give evidence of change, in April 2012, Google acquired the payment technology company TxVia to broaden its digital payments offering. As a result, Google Wallet will be potentially accessible to all Google users, including users of the 100 or so significant businesses Google now owns such as YouTube, Picasa and the Android Smartphone operating system.<sup>3,4</sup>

## Can traditional banks respond?

In the early days of this challenge, there is substantial mileage to be gained in improving existing systems and business models. As we have seen, conventional payments are indeed becoming more efficient and responsive. But at some point, radical change will be necessary, and banks are going to find this hard.

Even as retail banks work hard to establish a single customer view and to get a customer's name right more consistently and more reliably in their communications than ever before, the new kids on the block are delivering 70-100 points of consumer-driven data personalization in their current customer interactions. They are currently investing in next generation algorithms and data strategies. The imperative to invest in payments will, of course, present challenges to organizational structures and to traditional investment processes: It will have to compete with other demands and avoid being crowded out by the mandatory 'dead hand of regulation'; it will also need a new culture and a new approach.

One irony is that banks may soon be caught out for a second time in how they respond to these technology challenges. As we have seen, in the last decade or so, the typical pattern for the payments function was to centralize it in areas where economies of scale and skill could be maximized, far remote from the customer. Now, in response to the need to reconnect with customers, the trend is moving into reverse. Functions are being restored to the front line; direct contact with the customer is becoming paramount. But this is happening just at the point when technology is becoming capable of really significant individual

personalization and connection.

Advanced payments and communication technology, when effectively implemented, can provide the customer with a rich and tailored experience which is simply unavailable otherwise. And it can do so at the point when they most need credit or access to payments.

## The future payments landscape

We have seen where innovation is leading and where payments innovators are heading. By contrast, we are concerned that conventional banks, for a variety of reasons, will find it hard to respond. And so that leads to the final issue: What are the implications for the structure of the payments industry in a decade? Two conclusions can be drawn: First, it is likely to be very different; new entrants to payments will also be offering other core banking services. We have already seen this in credit cards; deposit services and lending are next. Second, if traditional banks do not respond rapidly and effectively, the major payments players in the future will include companies such as Google and Apple or perhaps Wal-Mart. With their closer connection to the customer, their entrepreneurial culture and superior customer service, they could truly threaten banks' existence. The looming threat from such massive global players should make any bank think long and hard about its business model for payments.

## The future of payment systems

Payment technologies and companies currently operating outside the regulatory framework of financial institutions are beginning to behave more like banks as they diversify into new technologies and services. This will gain the attention of the regulators and as they come under focus of the regulators and face regulation it may lead to a change in their business models.

From *Frontiers in Finance*, July 2012  
KPMG  
*Frontiers in Finance* is a regular publication from KPMG's Financial Services practice.

# Audit interne : fort potentiel d'amélioration



*Vu l'importance croissante de la maîtrise des risques et de la conformité, Ernst & Young a mené une « Global Internal Audit Survey » auprès de quelque 700 responsables d'audit interne et dirigeants dans le monde. Les conclusions de l'étude, résumées dans le rapport « The future of internal audit is now », montrent que 80 pour cent des entreprises sondées estiment que leur audit interne offre un potentiel d'amélioration.*

Selon l'enquête, environ 75 pour cent des personnes interrogées sont convaincues de l'influence significative d'une solide gestion des risques sur l'évolution des résultats de leur entreprise à long terme. En outre, elles sont tout autant à penser que leur

audit interne a des effets positifs sur la maîtrise des risques. L'étude «The future of internal audit is now » montre que les sondés observent un net transfert de la focalisation des travaux de l'audit interne des questions de conformité et le contrôle financier purs vers une plus large couverture des risques d'entreprise et le controlling stratégique. Selon les sondés, l'optimisation du processus de cartographie des risques et la capacité à identifier les risques émergents seront essentielles pour mettre en oeuvre de la stratégie d'entreprise à l'avenir. La possibilité d'optimiser les coûts totaux de l'audit interne, sans pour autant compromettre la couverture des risques ni l'identification de possibles réductions de coûts dans l'entreprise, est également considérée comme un élément important.

## **Orientation sur la stratégie d'entreprise**

Pour que l'audit interne contribue à l'atteinte des objectifs d'entreprise, qu'il se concentre sur les risques essentiels et crée une valeur ajoutée, sa stratégie doit être alignée avec celle de l'entreprise. Cependant, 61 pour cent des sondés indiquent n'avoir reçu aucune instruction explicite pour ce faire. Markus Schweizer, Managing Partner et Ernst & Young Advisory Leader Suisse, confie : « L'audit interne peut générer une valeur ajoutée, car il évalue les risques et contrôles qui sont essentiels pour atteindre les

objectifs stratégiques, et ce indépendamment de la direction exécutive. Les recommandations de renforcement des mesures de maîtrise correspondantes ont une influence positive directe sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. »

## **Optimisation du processus de gestion des risques**

Les cartographies des risques réalisées par la direction, l'appréciation qui en est faite par l'audit interne et ainsi que les exigences réglementaires apparaissent comme les trois considérations majeures dans l'élaboration d'un plan d'audit interne. L'optimisation du processus de cartographie des risques est la priorité absolue pour les sondés. Identifier les risques qui sont vraiment essentiels pour l'activité est la première étape d'un pilotage des risques efficace. Parmi les personnes interrogées, 46 pour cent ont indiqué que leur audit interne n'effectue pas de mises à jour de la cartographie des risques ou seulement une fois par an. Celui-ci n'est donc pas préparé aux événements imprévus, tels que des transactions, le lancement ou le retrait de produits, la conquête de nouveaux marchés, l'expiration de brevets et les litiges juridiques. Michael DallaTorre, Partner Advisory, précise : « Les plans d'audit interne devraient pouvoir être actualisés régulièrement pour réagir aux événements qui se produisent. Par exemple, les départements d'audit in-

terne novateurs développent un plan 3+9 avec une fenêtre temporelle de trois mois et une vision prévisionnelle sur les neuf mois suivants. »

## **Reporting plus pertinent**

Près d'un cinquième des personnes interrogées souhaite des améliorations dans le reporting de l'audit interne, afin que ses conclusions puissent être mises en perspective dans le contexte de l'entreprise dans son ensemble et que les tendances éventuelles puissent être identifiées. Les audits thématiques sont une méthode qui est de plus en plus utilisée, car les parties prenantes souhaitent être davantage informées sur l'ampleur et les conséquences des conclusions de l'audit interne. Le rôle de l'audit interne évolue et les attentes des parties prenantes augmentent. C'est pourquoi l'audit interne devrait compléter son savoir-faire technique traditionnel par des compétences telles que le dialogue avec la direction et les unités opérationnelles pour augmenter la pertinence de ses observations. A la question, pour quels domaines existe-t-il des plans de développement des compétences pour les collaborateurs de l'audit interne, 58 pour cent des sondés ont répondu un « plan pour la compétence technique d'audit interne », 54 pour cent un « plan pour les connaissances commerciales ou de la branche » et seulement 47 pour cent un « plan pour le management et leadership ». Eton-

namment, 8 pour cent ont répondu n'avoir défini aucun plan du tout.

Les départements d'audit interne peuvent adopter deux approches fondamentales pour disposer des compétences requises : un programme de rotation parmi les unités commerciales ou d'autres fonctions de l'entreprise, et un programme pour des auditeurs invités dans le cadre duquel les collaborateurs performants d'autres unités de l'entreprise peuvent acquérir une expérience de l'audit interne. «Avec la bonne stratégie, l'audit interne peut générer une valeur ajoutée pour l'entreprise, en offrant un conseil de pertinence stratégique, en identifiant les potentiels de performance dans l'entreprise, en soutenant les initiatives commerciales importantes et en quantifiant le retour sur l'investissements dans la fonction d'audit interne », résume Markus Schweizer. Michael DallaTorre ajoute : « L'avenir de l'audit interne se situe ici et maintenant. Les départements d'audit interne doivent donc agir sans tarder afin de rester compétitifs dans leur domaine et de ne pas manquer le coche. »

Le rapport est accessible sur : [www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)

## **Informations relatives à l'enquête**

En décembre 2011, Ernst & Young a chargé Forbes Insights de conduire

une enquête à l'échelle mondiale auprès de 695 parties prenantes et collaborateurs de l'audit interne concernant l'évolution du rôle de la fonction d'audit interne. Les participants au sondage étaient des responsables de cette fonction (Chief Audit Executives ou CAE), des cadres dirigeants et des membres de directions d'entreprises avec un revenu supérieur à USD 500 millions issus de 26 secteurs de l'économie.

Ernst & Young

# RSE : les enjeux analysés dans le contexte africain



*Pour analyser la Responsabilité sociale de l'entreprise (Rse) en Afrique, Thierry Téné, expert dans le domaine, et co-fondateur de l'Institut RSE Afrique, s'appuie sur plusieurs inputs. Dans une note transmise jeudi 30 août 2012 à Ecofinancesn, il procède ici par catégories d'entreprises.*

Les multinationales versus Ocde (Organisation de coopération et de développement économique) figurent en première ligne.

« Depuis l'adoption des principes directeurs de l'Ocde en 1976, les outils de Rse développés dans le monde sont orientés prioritairement vers les multinationales. Elles sont également la principale cible des Organisations non gouvernementales (Ong) internationales qui dénoncent

régulièrement leurs faibles engagements sociétaux. Face à ce constat, elles ont trouvé l'astuce de faire les partenariats avec ces mêmes Ong et ce sont finalement celles-ci qui, en échange de financement, valorisent leurs projets communs au détriment souvent des questions centrales en lien avec le cœur d'activité de l'entreprise.

L'autre enjeu majeur est l'ombre que les Ong internationales, qui sont dans une certaine mesure des multinationales, font aux Ong et syndicats locaux. Une autre pratique regrettable des multinationales est de délocaliser la Rse à leur fondation. Pour sortir de cette confusion et aller plus loin que la philanthropie, il est urgent que chaque filiale de multinationales en Afrique publie un reporting Rse dont les questions centrales sont en lien avec l'activité

industrielle.

Sur cette base, on peut définir les modalités d'un partenariat public privé pour la création de valeur partagée avec toutes les parties prenantes. L'obligation de reporting est d'ailleurs une exigence des articles 46 et 47 de la Déclaration du sommet de Rio organisé par l'Onu en juin dernier au Brésil. Il revient donc aux autorités africaines de fixer le cadre politique de la Rse ».

La deuxième catégorie d'entreprise concerne les transnationales africaines. « Après la consolidation de leur marché national, nombreux sont les groupes africains lancés à la conquête des marchés dans d'autres pays. Devenues de véritables multinationales, ces sociétés transnationales africaines ne paraissent pourtant sur aucun radar mondial de Rse. A l'exception de quelques pays, l'absence de politiques publiques Rse, de sanctions pour non respect des réglementations sociales et environnementales, d'obligations par les bourses régionales de publier les rapports extra-financiers laissent le champ libre parfois à des dérives. Toutefois, ces entreprises perçoivent également qu'elles doivent remplir une mission sociétale. Mais elles réagissent souvent par la philanthropie et non une démarche Rse bien structurée. Ici aussi le reporting et le partenariat public privé (Ppp) dans une stratégie win - win sont également à mettre en œuvre.

Mais comme pour les multinationales versus Ocde, le cadre politique reste à définir. L'Union Africaine peut impulser la dynamique. Mais nous sommes convaincus que les organisations

patronales et le réseau des Chambres de commerce et d'industries africaines pourraient prendre le leadership sur cette thématique d'autant que leurs membres sont directement concernés. Grâce à sa structuration tripartite (gouvernement, patronat et syndicat), le département Afrique de l'Organisation internationale du travail (Oit) serait un bon catalyseur de l'agenda de la Rse sur le continent ».

Les petites et moyennes entreprises et les très petites entreprises (Pme/Tpe) entrent aussi dans le champ de réflexion de Thierry Téné. « Il s'agit des entreprises qui sont légalement constituées mais donc le mode de fonctionnement se rapproche de l'informel notamment pour les questions sociales et environnementales.

La priorité ici est la sensibilisation des dirigeants sur les enjeux stratégiques et économiques de la responsabilité sociétale des entreprises. Il faudrait former quelques cadres et renforcer leurs capacités sur la Rse. La mise en place de la Rse devrait suivre une démarche progressive. Dans un premier temps, on pourrait insister sur les indicateurs (eau, énergie et déchet) qui ont un intérêt économique immédiat pour l'entreprise.

Parallèlement à la réduction des flux et des matières, on pourrait aussi mettre en exergue la relation entre la sécurité sociale du salarié (travail décent, contrat de travail et déclaration à la sécurité sociale) et la productivité de l'entreprise ». L'informel n'est pas également négligé. « Selon le Bureau international du travail, le secteur informel fournit près de 72 % des emplois en Afrique. Ces emplois

informels sont sous-payés, indécents et souvent exercés dans les conditions sanitaires déplorables. Certaines activités informelles (laboratoire photo, blanchisserie et garagiste) à cause de l'absence de système de management environnemental ont des conséquences écologiques importantes. En plus d'échapper à la fiscalité des entreprises, le secteur informel à un coût sanitaire et écologique élevés pour la population et la collectivité.

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Etat, les Collectivités territoriales et le secteur privé, on pourrait imaginer une démarche progressive et par pallier vers la formalisation avec quelques indicateurs de Rse comme substrat. Là aussi les patronats et les Chambre de commerce et d'industrie ont un rôle important à jouer car n'oublions pas que le secteur informel exerce une concurrence déloyale au secteur formel. On évoque aussi rarement la connexion entre l'informel et le formel en Afrique. C'est notamment le cas pour l'industrie agro-alimentaire et les opérateurs télécoms où les distributeurs finaux sont dans l'informel. Or ils n'apparaissent dans aucun rapport d'activités. Dans le cadre d'un partenariat avec les autorités publiques ou de la RSE subie ces industries formelles devraient soutenir la formalisation de leur chaîne de valeur.

La Rse, tremplin pour la formalisation de l'informel sera l'un des grands débats du forum de Tunis. C'est la première fois que ce sujet sera abordé dans une rencontre internationale. Convaincus qu'il s'agit d'un enjeu majeur pour l'Afrique, nous allons continuer à approfondir cette

problématique. Malgré tous les outils de Rse existants, celle qui impactera réellement l'économie africaine reste à définir. L'Afrique n'est pas seulement la nouvelle frontière de l'économie, elle est aussi le lieu de l'innovation sociétale. Il revient prioritairement à nous africains de puiser dans notre substance grise pour poser les bases de cette économie responsable dans notre contexte. Ensuite de faire appel à l'intelligentsia mondiale pour tracer les contours de cette économie durable avec les épices africaines ». Cette problématique sera d'ailleurs débattue lors de la deuxième édition du forum international des pionniers de la Rse et de la croissance verte inclusive en Afrique organisé le 21 et 22 novembre 2012 à Tunis par l'Institut Afrique Rse et la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie.

# Associer Capture et BPM

Par Allen Carney, Vice-Président Marketing Produits chez Kofax



*Le monde change. Les technologies émergentes, l'incertitude économique permanente et l'évolution démographique ont transformé le paysage social, politique et commercial des entreprises quelque soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité. Les entreprises sont au bord d'un précipice d'où elles observent de nouveaux risques et opportunités pour leur activité. Toute la question est de savoir si les entreprises doivent agir et faire le grand saut ou attendre et s'enfermer dans l'immobilisme. Mais pour réaliser ce saut, elles ont besoin de s'équiper d'un parachute et dans notre métaphore, ce parachute prend la forme d'un système performant de gestion des processus métiers*

*permettant à la fois d'assurer la continuité des opérations, de s'adapter rapidement aux contraintes du changement.*

**Les bons processus métiers pour capturer, intégrer, nettoyer, analyser et valider les données**

Tout d'abord, il y a le concept largement médiatisé du Big Data. Au moment même où nous pensions tous avoir pris le contrôle des Téra-octets et Giga-octets qui entrent et circulent dans nos entreprises, il s'abat un déluge de données sans précédent en terme de volume, de vitesse et de diversité. Le Big Data offre un potentiel immense pour la prise de décision intelligente et la croissance de l'entreprise, mais sans la mise en place des bons processus métiers pour capturer, intégrer, nettoyer,

analyser et valider les données, elles resteront fondamentalement sans valeur.

## D'où proviennent toutes ces données ?

Il y a essentiellement cinq sources principales, qui ne sont pas toutes récentes. La première source inclut les données mobiles, telles que les données internes et les transactions commerciales. La deuxième source comprend les images numériques, la vidéo et le multimédia qui représentent la majorité du trafic Internet et sont essentielles aux secteurs de la médecine, de l'éducation, du divertissement, du transport et des services publics. La troisième source provient de ce que l'on appelle « l'internet des objets » où les machines communiquent entre elles, comme dans le cas de suivi de colis. Ensuite, il y a les réseaux sociaux, avec ses millions de conversations informelles et non-structurées générant des volumes colossaux de données. Les entreprises ignorent, à tort, les réseaux sociaux mais ce sont de gigantesques systèmes CRM en temps réel, révélant en permanence de nouvelles tendances et opportunités. Enfin la dernière source de données, et non des moindres, est constituée des données produites par les activités commerciales habituelles et leur volume considérable de contenu déstructuré créé chaque jour, comme les documents et les e-mails. Transformer toutes ces données passives en informations actives exige un BPM très performant.

Nous pensons que le meilleur endroit pour prendre le contrôle des données

se situe avant qu'elles n'atteignent l'entreprise, c'est à dire le plus loin possible du périmètre opérationnel. Idéalement il devrait intervenir à la source, depuis un téléphone portable, une tablette ou un PC portable. C'est là que la «capture», élément associée au BPM, prend tout son sens car elle peut extraire les données à la source et les transporter dans les workflows de l'entreprise.

## Le BPM est d'une importance vitale quand il s'agit de relever les défis liés au Big Data et aux mutations économiques

Des études de marché indiquent que la plupart des entreprises ne se sentent pas prêtes pour le contrôle du Big Data. Ce domaine est entouré d'idées reçues et d'amalgames qui peuvent occulter les besoins réels et urgents des entreprises en matière de processus métiers. Ces derniers doivent être, en effet, suffisamment «agiles» pour s'adapter aux changements permanents de leurs formulaires de données et fournir à leurs clients un accès multi-canal indispensable et un service client en temps réel.

En second lieu la tendance continue vers la mondialisation et les perturbations économiques. La France est peut être ou non sortie de la récession, mais à travers le monde, les marchés continuent d'être instables et imprévisibles. La perte ou l'émergence des opportunités de marché, la concurrence mondiale croissante, les réglementations de plus en plus rigoureuses, les catastrophes naturelles et les cyber-menaces

sont autant de situations pouvant perturber l'activité commerciale. Les entreprises ont besoin de flexibilité et d'agilité pour s'adapter rapidement aux changements de conjonctures, prendre des décisions plus rapides et mieux documentées et préserver à la fois les clients et les activités de l'entreprise. Tout cela repose en grande partie sur la qualité et la réactivité des systèmes de BPM.

## Et le défi de l'évolution démographique ?

Il y a d'autres tendances qui représentent des défis pour le BPM. L'un de ces défis concerne la question souvent négligée de l'évolution démographique. Les populations actives de la France et de la plupart des pays développés sont vieillissantes. La génération du «Baby Boom» commence à prendre sa retraite et entraîne avec elle une perte d'expertise et de connaissances accumulées. Cette tendance continuera et s'accélérera, à moins que nous trouvions les moyens d'exploiter cette connaissance et d'en alimenter l'entreprise. Les technologies de «gestion de la connaissance» peuvent aider, mais le vrai défi pour les processus métiers, en particulier en matière de Case Management, concerne la perte de la connaissance tacite c'est-à-dire la perception, le jugement et le bon sens. Il s'agit d'une problématique de ressources humaines (et non du système d'information) qui doit donc être traitée en tant que telle.

À l'opposé, les jeunes professionnels entrant dans la vie active demandent à travailler d'une manière souple,

mobile, collaborative et en utilisant les technologies adaptées. Ce qui nécessite des processus métiers de plus en plus fluides et ouverts.

Albert Einstein disait « je ne pense jamais à l'avenir, il arrivera bien assez tôt ». Les tendances mentionnées ci-dessus transforment déjà la manière dont les entreprises gèrent leurs activités et elles continueront encore à les transformer. Des processus métiers intégrés, automatisés et agiles seront de plus en plus indispensables pour aider les entreprises à exploiter le potentiel lié au changement.

Vous n'avez plus d'autres choix que d'agir maintenant...

## BYOD et les nouveaux défis IT posés par l'utilisateur

*Le Bring Your Own Device (ou Apportez Votre Propre Appareil en français) représente l'avenir de l'informatique et de la communication en entreprise. Mais Yann Pradelle chez Fortinet montre que l'urgent défi pour les organisations est de savoir comment adopter une pratique incontournable tout en minimisant ses risques.*

L'évolution du Bring Your Own Device (BYOD) est aussi profonde que rapide. Cette tendance montre de toute évidence que les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle deviennent de plus en plus floues. Travailler 35 heures, uniquement depuis son lieu de travail, est devenu un modèle archaïque : de plus en plus de personnes effectuent des heures

supplémentaires et travaillent depuis différents endroits y compris depuis leur lieu de travail, à l'extérieur, pendant leur trajet, et de la maison. Nous vivons dans un environnement de travail véritablement global, 24h/24 et 7 jours/7, et il n'est pas surprenant de recevoir des emails professionnels tard dans la soirée.

L'essentiel de cette évolution se traduit par la possibilité d'accéder aux réseaux d'entreprises de n'importe où, n'importe quand. La gamme d'outils qui permet cette connectivité constante est devenue plus puissante, avec les ordinateurs portables, tablettes et smartphones qui permettent d'accéder à un panel d'applications d'entreprises et de communications, tandis que le cloud computing étend efficacement le bureau hors du

bureau.

L'avantage du BYOD, dont on entend le plus parler, est une plus grande productivité. Toutefois, une recherche récente a indiqué que cela pourrait être en fait le grand mythe du BYOD, la réalité étant que le BYOD en pratique pose de nouveaux défis de sécurité qui pourraient l'emporter sur les avantages, si cette pratique n'est pas dûment prise en compte par l'organisation.

Une étude mondiale commanditée par Fortinet – l'un des leaders de la sécurité réseau haute performance – a examiné les attitudes à l'égard du BYOD et la sécurité du point de vue de l'utilisateur plutôt que du responsable IT. L'enquête, menée dans 15 pays, est focalisée plus particulièrement sur les salariés actifs disposant d'un diplôme universitaire ou équivalent âgés de 20 à 29 ans. Ce groupe représente la première génération à entrer dans l'entreprise avec une compréhension et des attentes en matière d'utilisation de son propre appareil mobile. Ils sont également les influenceurs et décideurs de demain.

Les résultats de l'enquête s'adressent à la fois aux responsables de la sécurité des réseaux, ainsi qu'aux directions stratégiques responsables de la question de l'adoption du BYOD par l'entreprise. On peut s'attendre à ce que les grandes organisations aient en place des politiques et stratégies IT matures. Mais qu'en est-il des petites entreprises qui n'ont sans doute pas de stratégies aussi bien développées et pour qui la culture du BYOD pourrait déjà être implantée dans l'entreprise ? Devraient-elles être inquiètes par le comportement et les attitudes de leur personnel, surtout les plus jeunes salariés ?

A noter que dans ce groupe de jeunes salariés, le BYOD est considéré

comme un droit plutôt qu'un privilège, avec plus de la moitié (55%) des personnes souhaitant être autorisées à utiliser leurs propres appareils au travail ou à des fins professionnelles. Avec ce niveau d'attente, le véritable risque est que les salariés ignorent la politique de l'entreprise interdisant l'utilisation des appareils personnels. Plus d'un tiers (36%) des sondés ont ainsi admis avoir, ou seraient prêts à transgresser une telle politique. Cependant, cette dernière statistique, aussi inquiétante soit-elle, varie en fonction des pays, et positionne l'Inde comme étant le territoire le plus risqué. Il est surprenant de constater que 66% des sondés en Inde soient prêts à transgresser la politique de l'entreprise.

La menace posée par ce niveau de subversion ne saurait être trop soulignée. Par exemple, les personnes sont de plus en plus technophiles et capables de configurer leurs propres smartphones pour accéder aux emails professionnels sans l'aide des départements informatiques. Mais, avec l'OS Android, qui fait face à une très forte croissance en matière de logiciels malveillants, et avec des utilisateurs de smartphones accédant aux réseaux sociaux tels que Facebook (environnement de plus en plus dangereux), on peut aisément comprendre où se situent les menaces.

L'enquête jette un doute sur l'idée que le BYOD conduit à une plus grande productivité en dévoilant les réelles motivations des jeunes employés à la pratique du BYOD. Seulement 26% des personnes interrogées dans cette catégorie d'âge citent l'efficacité comme la raison pour laquelle ils veulent utiliser leurs propres appareils, alors que 33% admettent que la principale raison est qu'ils aient accès à leurs applications préférées. Mais, avec les applications personnelles à portée de main, les risques pour

l'entreprise incluent certainement la distraction et la perte de temps. Pour étayer cette hypothèse, 46% des sondés reconnaissent la perte de temps comme la plus grande menace pour l'organisation, et 42% y voient une plus grande exposition aux menaces IT malveillantes et le vol ou la perte de données confidentielles. Pourtant, même avec de tels inconvénients, seulement 27% pensent que les risques l'emportent sur les avantages pour leur organisation.

De toute évidence, d'un point de vue utilisateur, il y a une grande part de contradiction autour du BYOD et une sorte d'égoïsme dans lequel les utilisateurs s'attendent à utiliser leurs propres appareils, mais surtout dans un intérêt personnel. Ils reconnaissent les risques pour l'organisation mais sont convaincus que les risques valent la peine d'être pris.

Donc, qu'en est-il de la responsabilité ? C'est une question clé pour toute entreprise qui envisage une politique gouvernant le BYOD, car le défi pour l'organisation est de mettre en place des mesures de sécurité pour assurer une intégration sécurisée des appareils personnels. Mais pour cela, il faut la coopération du propriétaire de l'appareil. L'enquête Fortinet suggère que gagner la coopération et le respect des salariés pourrait s'avérer plus difficile à obtenir qu'il n'y paraît.

Deux tiers (66%) des personnes interrogées se considèrent elles-mêmes être finalement responsables de la sécurité de leurs propres appareils, et seulement 22% pensent que c'est l'entreprise qui est responsable. Bien que les propriétaires soient plus heureux d'utiliser leurs propres appareils dans l'environnement du travail, ils pourraient être très réfractaires à ce que l'organisation mette des limites sur l'utilisation ou intervienne sur

leurs appareils personnels pour installer des mesures de sécurité.

La pleine mesure de ce délicat équilibre auquel fait face l'organisation est finalement dévoilée avec le fait que près d'une personne sur 5 envisage de ne pas utiliser leurs propres appareils s'ils sentent que les systèmes de sécurité de l'organisation sont vulnérables au point de poser un réel risque envers leurs propres données personnelles. Du point de vue de l'utilisateur, le BYOD est une pratique qui s'aborde sous ses propres conditions.

Le BYOD n'est pas prêt de disparaître. Alors que l'enquête de Fortinet contrebalance la croyance largement répandue que le BYOD est surtout bénéfique aux entreprises en mettant en avant certains défis de sécurité clés, elle montre également que les organisations doivent aborder la question au plus tôt si elles veulent bénéficier de tous les avantages d'une pratique contre laquelle elles auront beaucoup de mal à résister. Avec des utilisateurs disposés à adopter des stratégies subversives pour l'usage de leurs propres appareils mobiles, l'organisation doit assurer le contrôle de son infrastructure IT dès que possible. Le moyen le plus efficace de le faire est de sécuriser l'accès entrant et sortant au réseau d'entreprise et ne pas seulement implémenter la Gestion des Terminaux Mobiles (Mobile Device Management). Il serait dangereux de se fier à une seule technologie pour relever ces nouveaux défis de sécurité. La stratégie à entreprendre est le contrôle précis sur les utilisateurs et les applications, au-delà des appareils.



# L'espionnage accidentel

Par Marc Delhaie, Président-Directeur Général d'Iron Mountain France.

*Les entreprises mésestiment le risque que présentent les documents papier et perdent de vue la gravité des menaces auxquelles leurs employés les exposent.*

Dans l'inconscient collectif, l'espionnage industriel fait penser à tout un monde de gadgets high-tech et d'agents du renseignement, vêtus d'imperméable, luttant contre le crime organisé. Nous voici bien loin du quotidien du bureau, n'est-ce pas ? Pour faire simple, l'espionnage industriel ou économique se définit par le fait d'obtenir des informations sur une entreprise, d'une façon illégale ou contraire à l'éthique. Les entreprises doivent aujourd'hui se défendre en permanence contre les tentatives d'intrusion de tiers souhaitant accéder à leurs informations depuis l'extérieur. Pour construire une forteresse numérique tout autour de leurs données, elles n'hésitent pas à investir lourdement dans l'informatique. En 2011, par exemple, les gouvernements, l'industrie et les particuliers équipés en informatique ont dépensé quelque 83 milliards d'euros dans des solutions et services de protection contre les menaces externes ; un chiffre qui devrait doubler au cours des 5 prochaines années.

Mais comme je viens de l'indiquer, l'espionnage économique recouvre de multiples activités, qui ne sont pas toutes manifestement criminelles ou forcément malveillantes. Il existe de multiples catégories d'information et autant de moyens de se les procurer. La responsabilité de la gestion de l'information revenant le plus souvent aux services informatiques, l'attention et les budgets sont alloués à la maintenance et la consolidation des

systèmes informatiques. Conclusion : les entreprises mésestiment le risque que présentent les documents papier et perdent de vue la gravité des menaces auxquelles leurs employés les exposent, souvent inintentionnellement.

Une étude récente d'Iron Mountain (1) révèle que les employés de bureau se fient souvent à leur bon sens pour déterminer s'ils peuvent ou non manipuler les informations confidentielles et sensibles de leur employeur. Faute de politique clairement établie, ils décident eux-mêmes des pratiques qui leur semblent acceptables. Les résultats de l'étude vis-à-vis de l'accès aux informations de la concurrence sont d'ailleurs particulièrement intéressants.

L'initié en situation d'espionnage économique est souvent présenté comme l'employé qui sort des informations de l'entreprise, plutôt que celui qui fait rentrer des informations. La liste des profils d'initiés établie par Securelist (2) pour aider les entreprises à identifier les groupes à haut risque et les comprendre, répertorie ainsi 4 catégories : « l'initié négligent », le type le plus fréquent, le plus souvent un exécutant qui laisse fuiter des informations accidentellement ; « l'initié naïf », qui répond sans se méfier à des études de marché intéressées ou d'autres escroqueries procédant par abus de confiance ; et ceux qui organisent délibérément la fuite d'information, y compris le « saboteur », souvent un employé mécontent qui se sent lésé, et « l'initié déloyal », qui envisage généralement de quitter rapidement l'entreprise.

Les politiques internes de gestion de l'information doivent absolument te-

nir compte de chacune de ces catégories de risque, mais comment procéder avec les employés qui font rentrer des informations confidentielles ? Dans son étude, Iron Mountain révèle que plus de la moitié des employés interrogés (53%), feraient volontiers part des informations recueillies à leur employeur.

L'analyse des réponses obtenues nous apprend que beaucoup parmi les sondés seraient surpris d'être accusés de comportement indigne. De plus, ils seraient nombreux à considérer que la faute revient à l'entreprise, trop négligente dans la protection de ses informations confidentielles. Iron Mountain a souhaité savoir quel comportement les employés de bureau sondés adopteraient, en Europe, s'ils découvraient par hasard des informations confidentielles sur un concurrent.

Les réponses obtenues révèlent des disparités frappantes entre les 4 pays européens étudiés. Par exemple, plus des 2/3 (69%) des employés en France n'hésiteraient pas à révéler des informations confidentielles s'ils en avaient l'occasion, contre 57% en Espagne, 50% au Royaume-Uni et seulement 33% en Allemagne. Les employés de bureau allemands sont ceux qui rechignent le plus à communiquer des informations obtenues accidentellement, puisqu'ils sont moins d'1/3 des sondés (32%) à l'envisager, contre 51% au Royaume-Uni, 61% en France et 63% en Espagne.

Une conclusion très intéressante s'impose à la comparaison des résultats de l'étude : le comportement des employés est directement lié à la politique de protection des données de l'entreprise et à la manière dont elle

leur est communiquée. Ainsi, les sondés allemands sont de loin les plus nombreux à indiquer que les informations confidentielles sont clairement estampillées comme telles dans leur entreprise (67% des employés, contre 56% au Royaume-Uni et en Espagne et seulement 49 % en France) et ils sont 80% à déclarer connaître les consignes de leur entreprise vis-à-vis des informations qu'il est ou non possible de sortir de l'entreprise, 66% au Royaume-Uni et un peu plus de la moitié des sondés en France et en Espagne (57 et 56%).

Voici ce qu'il faut retenir : les mesures mises en place pour éviter toute fuite des informations confidentielles et sensibles de l'entreprise semblent inciter les employés à adopter un code de conduite qu'ils appliquent d'emblée aux informations appartenant à des tiers.

La frontière entre comportement éthique et contraire à l'éthique est, et restera floue. La curiosité est un penchant naturel qui, au mieux, stimule la créativité et la motivation. Qu'un employé soit fasciné par les secrets de la concurrence peut signifier sa loyauté envers son employeur et son intérêt pour son secteur d'industrie. S'il nous serait difficile de ne pas jeter un œil à la présentation Powerpoint que visionne votre voisin dans le train, salarié d'une société concurrente, ou d'ignorer la conversation d'employés d'un concurrent faisant une pause devant la machine café entre deux sessions de conférence, la plupart d'entre nous refuseraient d'entrer par effraction dans les locaux d'une entreprise pour copier ou voler des informations confidentielles. Mais entre ces deux extrêmes, finalement, seul notre propre code moral peut

nous guider. Des consignes claires de gestion de l'information semblent aider les employés à définir ce code.

En d'autres termes, les directives de gestion de l'information les plus efficaces ne sont pas simplement celles qui protègent physiquement l'information en contrôlant les conditions de stockage, de distribution, d'accès, de sécurité et de destruction, voire même celles qui sensibilisent les em-

ployés aux risques de divulguer des informations par inadvertance. Non, ce sont celles qui encouragent les employés à considérer les informations de leur entreprise avec un sentiment de fierté, de propriété et de responsabilité.

1. Iron Mountain and Opinion Matters, juin 2012  
2. <http://www.securelist.com/en/threats/internal?chapter=100>



# Les institutions financières et la gestion des données

Par Stéphane Jouaux, Country Manager, Information Builders France.



*Se conformer aux nouvelles normes réglementaires doit commencer, pour les institutions financières, par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des données.*

L'industrie financière fait face à une pression croissante pour s'adapter à un environnement réglementaire en évolution permanente. Les institutions du secteur doivent démontrer qu'elles disposent d'une stabilité et de réserves de capitaux suffisantes pour ne pas se retrouver en situation de défaut de paiement.

Alors que tous les détails des nouvelles dispositions et réglementations ne sont pas encore déterminés, un postulat ne fait aucun doute : avoir une solide stratégie de Data Management est une condition sine qua non pour le respect des prochaines contraintes réglementaires.

Conséquence conjointe des mouvements de fusion-acquisition et de la décentralisation des directions informatiques, la majorité des banques ont des informations stockées dans des « silos de données

» séparés, cloisonnant ainsi les systèmes back-office et les systèmes métier. Il leur est ainsi devenu difficile d'avoir une vue complète sur leurs liquidités et les risques encourus. Ce défi de l'information est exacerbé par l'arrivée de nouveaux canaux clients tels que le m-commerce.

La conformité aux normes en vigueur requiert une bonne architecture IT pour nettoyer et intégrer au mieux les données, et transformer une contrainte réglementaire en opportunité d'accroître ses revenus. Cette architecture doit impérativement faire appel aux notions, ci-dessous présentées, de qualité de données, d'intégration, de master data management, de gouvernance des données et de Business Intelligence.

Les solutions d'intégration de données prennent en charge l'identification, la mise en relation et la synchronisation de l'information avec les différents systèmes et données, tous deux pouvant être internes et externes à l'entreprise. Les solutions d'intégration sont nécessaires non seulement pour lier les données aux différents systèmes et corriger les divergences de définition des données, mais aussi pour synchroniser le moment où les données transactionnelles seront disponibles pour les activités soumises à des contraintes de temps importantes. Certaines données doivent être accessibles en temps réel avec un très haut degré de précision ; d'autres peuvent être traitées dans la journée, dans la semaine ou un mois plus tard. Les solutions de qualité de données évaluent, surveillent et gèrent les données pour éliminer les incohérences entre les différents systèmes d'information au sein d'une même entreprise. Elles évitent, en outre, que des données incomplètes ou erronées entrent dans les systèmes. En utilisant des critères et règles métier prédéfinis, un nettoyage régulier et automatisé des données permet de supprimer les erreurs de la base de données.

Durant ce processus de nettoyage, les entrées manquantes peuvent être modifiées et les champs complets se retrouvent standardisés dans un format spécifique et unique. La fusion et le rapprochement des données permettent leur cohérence : découverte automatisée des entrées connexes au sein d'un même système ou de systèmes multiples, mise en relation, association ou fusion de celles-ci lorsqu'une activité l'exige.

La gouvernance des données est une question de contrôle – contrôle des utilisateurs, des processus et des technologies nécessaires pour que les données soient traitées de manière optimale au sein de l'entreprise. Son principal objectif consiste à assurer aux entreprises un accès complet à leurs données. Dans le cas du secteur bancaire, la gouvernance des données leur permet en outre d'avoir une vue sur leur exposition aux risques. Elle va de pair avec le Master Data Management, qui implique de consolider l'information en une seule « source de confiance », assurant ainsi une cohérence entre les différents systèmes d'information.

Alors qu'il est encore trop tôt pour connaître les conséquences des nouvelles réglementations bancaires, il est clair qu'en l'absence d'une stratégie de data management solide, il sera difficile pour les établissements d'y faire face. Créer un cadre pour s'assurer de la confidentialité, de la qualité et de l'intégrité des données est indispensable pour répondre aux exigences internes et externes telles que le reporting financier, la conformité réglementaire ou encore les politiques de confidentialité. Détenir des données « propres » est la première étape d'une initiative de conformité, une clé pour limiter les risques et surtout marquer le commencement d'une nouvelle ère dans la relation client bancaire : optimisation de la connaissance du client, de la rentabilité, de la fidélisation et mise à disposition de multiples services auprès des clients.

# Du bon dosage des fonctions support

Par Jean Courcelle Labrousse, Associé au sein du cabinet SterWen Consulting



*Notre période troublée fait poindre deux tendances contradictoires : la chasse aux coûts d'un côté, le renforcement des fonctions support de l'autre (finances, risques, conformité, audit, juridique...). Poussées par la réglementation croissante, ces dernières se sont considérablement développées ces dernières années, tandis que les fonctions de production étaient passées au crible de l'efficacité et de l'excellence opérationnelle. On est ainsi passé d'une vision centre de revenus / centres de coûts à une situation ceux qui font / ceux qui régissent. Et la situation n'est pas loin de devenir paroxysmique aux yeux de bien des opérationnels.*

Que n'ont-ils pas entendu en effet : réduire les coûts, presser les effectifs, limiter les développements informatiques, dé-prioriser des demandes clients... Et que n'ont-ils pas observé dans le même temps, de la part de ceux-là mêmes qui leur demandaient de réduire la voilure : de nouvelles réglementations, le

contrôle périodique et permanent, un reporting plus complet et plus fréquent, de nouveaux comités (Théodule mais pas seulement)...

La manifestation de ce syndrome est multiple : des équipes déboussolées, des managers obligés au grand écart clients-équipes-rattachements fonctionnels et hiérarchiques, des technostructures qui s'autoalimentent en vrais-faux problèmes, le client qui passe en priorité 2, une financiarisation de l'activité au détriment du métier. Avec un surcoût considérable, qu'il soit direct (celui de ces fonctions support) ou indirect (les travaux induits supportés par la production). Ce qui n'est pas le moindre paradoxe, en cette période de chasse aux coûts.

Alors, que faire pour ne pas mourir guéri, que faire aussi pour ne pas passer pour celui qui récuse le système (et qui de temps en temps en joue !) ? L'équation est multiple, complexe : n'en attendons donc pas une solution simple. Le terme de solution est d'ailleurs impropre, car il s'agit plus d'engager une réflexion sur les questions que pose cette situation.

La première question relève du management. Quelle place veut-on donner à la confiance, quel crédit accorde-t-on à la responsabilité et à l'initiative individuelle ? Quelle réalité pour la subsidiarité ? Avec en filigrane le niveau de délibérément accepté pour stimuler l'entreprise ?

La seconde relève de l'organisation des fonctions support. Quelle est leur raison d'être, au plan réglementaire mais aussi business et, pour éviter la guerre des polices, quel est leur périmètre ? Quelles sont leurs instances de coordination ? Enfin, à quel niveau doivent-elles stopper leurs investigations (tant en profondeur qu'en largeur) ?

La troisième et dernière question relève des moyens. Elle est assez

simple : quel doit être le bon ratio entre Forces de production et Fonctions support ?

Pas de remède miracle, donc, pas de solution clé en main non plus, d'autant que l'environnement réglementaire fixe des obligations qui ne laissent qu'une certaine latitude.

S'il fallait néanmoins fixer un cap pour traduire concrètement ces orientations, deux priorités semblent se dégager :

- Collectivement, une certaine cure d'amaigrissement des fonctions support, pour traiter les vrais sujets plutôt que tous les sujets,
- Individuellement, davantage de responsabilité et de bon sens. Il s'agira ici de traiter complètement les sujets au bon niveau, dans le bon tempo, en prenant le temps de réfléchir et sans nécessairement engager d'actions complémentaires inutiles et coûteuses, qui peuvent prendre les formes aussi variées qu'une réunion ad hoc, une énième note ou un hypothétique business case.

S'il fallait trouver quelques vertus à la crise, en voici deux !

A propos de Jean Courcelle Labrousse, associé SterWen Consulting Jean Courcelle Labrousse a rejoint SterWen Consulting dès 2007 comme associé après avoir été l'un des associés fondateurs d'Atos Consulting. Jean Courcelle Labrousse conduit depuis de nombreuses années auprès des institutions financières (marchés, gestion d'actifs, crédit) et de la protection sociale, des programmes de développement (lancement d'offres) et de rationalisation (fusion, transformation des organisations, nouveau système). Distribution multi-canal, industrialisation des fonctions support, articulation entre front et back office... sont ses sujets de prédilection. Jean Courcelle Labrousse est diplômé de l'ESC Clermont.

# Regards sur le monde actuel

« Les rêves du poète se réalisent toujours pour la simple raison qu'ils ne sont pas des rêves mais de clairs regards jetés sur la réalité du monde. »  
Roch Carrier

« Paul Valéry [1871-1945] a la plume intelligente. La bêtise, on le sait, n'est pas son fort », écrit Jean-Michel Maulpoix. Pour s'en convaincre, il suffit de lire la longue correspondance entre André Gide [qui ne passe pas pour un imbécile] et Paul Valéry.

Entre les deux, il n'y a pas photo !

Ne définissait-il le rôle de ces échanges ainsi : « L'homme ne communique avec soi-même que dans la mesure où il sait communiquer avec ses semblables [...] Entre lui et lui, l'intermédiaire est Autrui. »

Dans ses « Regards sur le monde actuel », un essai écrit en 1931, Paul Valéry démontre une fois encore qu'il est « l'un des esprits les plus puissants et les plus lucides » du XXème siècle, d'autant que ces écrits rayonnent aujourd'hui encore par leur lucidité.

Je travaille depuis un an sur un projet d'essai à propos de la question des matières premières industrielles au premier plan des enjeux stratégiques de notre économie, et notamment sur le risque majeure de pénurie « comme si les fruits qu'elle [la planète] nous offrait à chaque fois avaient été

cueillis aux branches détruites de notre arbre généalogiques. » (dixit Jonathan Safran Foer).

Au gré de mes recherches, et notamment auprès de cet « exciteur d'intelligence », le natif de Sète, j'apprends sans surprise que non seulement « l'ère de libre expansion est close », ou [comment y échapper tant la formule a été maintes fois reprises] « le temps du monde fini commence », mais également que ce visionnaire nous dévoile au fil des pages la réalité du monde tel qu'il l'imaginait et tel qu'il est devenu aujourd'hui : (...) « Considérez un peu ce qu'il adviendra de l'Europe quand il existera par ses soins en Asie, deux douzaines de Creusot ou d'Essen, de Manchester ou de Roubaix, quand l'acier, la soie, le papier, les produits chimiques, les étoffes, la céramique et le reste y seront produits en quantités écrasantes, à des prix invincibles, par une population qui est la plus sobre et la plus nombreuse du monde, favorisée dans son accroissement par l'introduction des pratiques de l'hygiène ».

« Il faut rappeler aux nations croissantes qu'il n'y a point d'arbre dans la nature qui, placé dans les meilleurs conditions de lumière, de sol et de

terrain, puisse grandir et s'élargir indéfiniment. ». Paul Valéry encore.

D'ailleurs la quatrième de couverture [i.e. la dernière page extérieure d'un livre ou un bon moyen de passer à côté d'un chef d'œuvre] ne s'y trompe pas, et ce dès les premières éditions et notamment celle de 1945 que je possède où il est écrit : « Un grand poète jette un regard lucide sur le monde contemporain. Son analyse, d'une rigueur exemplaire, examine la situation de notre civilisation menacée, étudie notre histoire et juge notre politique. Ce livre prophétique reste d'une actualité brûlante. »

Et pour les derniers sceptiques, je tiens à signaler qu'en lisant Mounier, Alain et Valéry, le lecteur paresseux pourra faire l'économie d'un bon nombre d'ouvrages philosophiques aussi volumineux qu'indigestes. Cela m'a valu un 19 au bac en philosophie sans avoir - avec un peu d'art - à « bachoter » les classiques (quelques citations de De Gaulle et de Malraux en prime).

N'oublions pas enfin le formidable poète du « Cimetière marin » qui fait voler les dernières pages de ma chronique et nous renvoie une fois encore

à l'essentiel :

« Le vent se lève!... Il faut tenter de vivre!  
L'air immense ouvre et referme mon livre,  
La vague en poudre ose jaillir des rocs!  
Envolez-vous, pages tout éblouies!  
Rompez, vagues! Rompez d'eaux réjouies  
Ce toit tranquille où picoraient des focs ! »



## PARISIAN GENTLEMAN

# Le meilleur du pire

Gentlemen,

en tant qu'observateurs quotidiens de l'élégance masculine, il nous arrive de « tomber » (dans tous les sens du terme) sur des erreurs stylistiques assez grossières qui viennent, à cause de quelques détails pourtant assez aisés à dépasser, littéralement « ruiner » l'élégance de tenues potentiellement très belles.

Nous profitons donc de l'avalanche – plutôt heureuse au demeurant – d'images en tous genres sur la toile pour rappeler ici quelques fondamentaux qui pourront certainement vous être utiles.

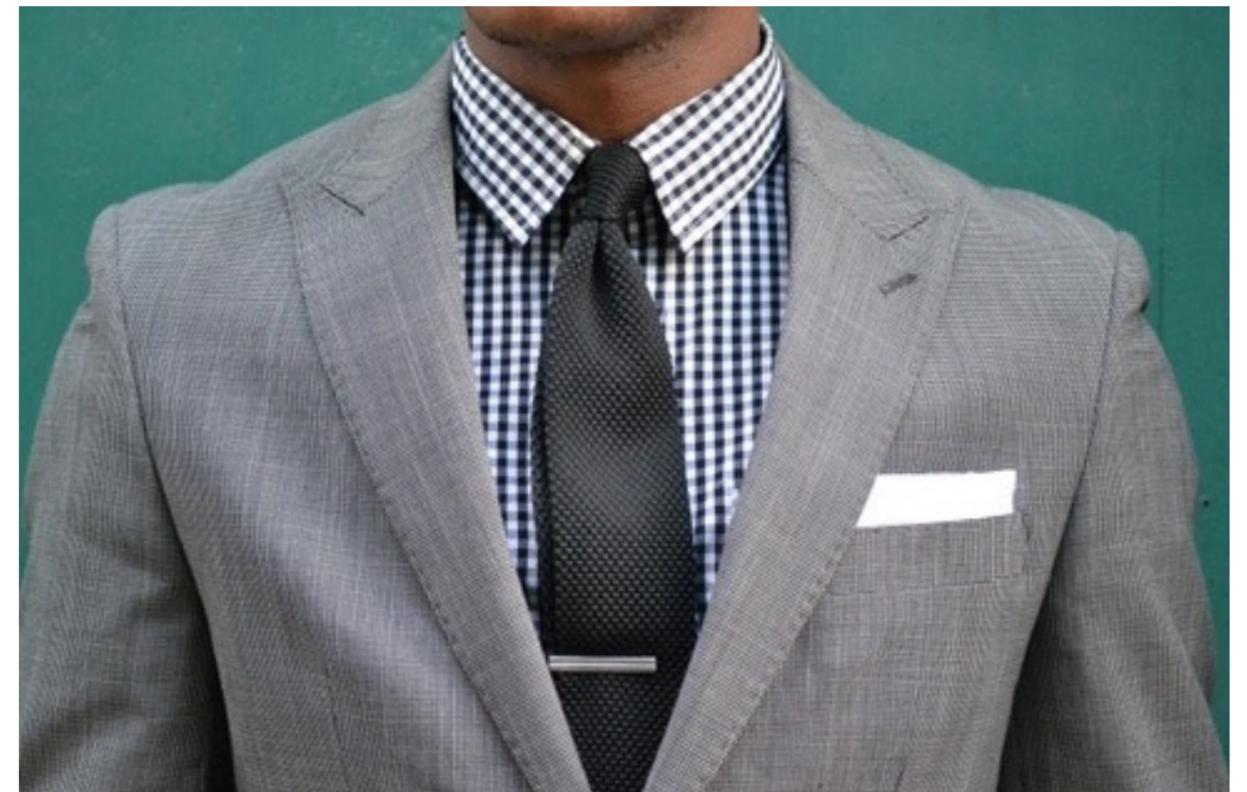
Evidemment, il ne s'agit pas ici d'ériger en diktats certaines règles, mais plutôt d'illustrer notre devise de toujours : « First learn the rules, then break them » (d'abord apprenez les règles, avant de pouvoir les briser... mais en respectant cette chronologie !)

Voici donc quelques images très instructives dont la première est un cas d'école : costume superbe, chemise et cravate magnifiques, homme très élégant au physique (très) avantageux mais... un raccord de col chemise-col de veste sur la nuque absolument désastreux ! Ne laisser aucun espace entre le col de chemise et celui de la veste est une règle fondamentale.

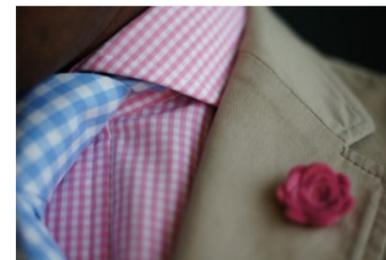
Autre erreur très fréquente, celle consistant à laisser voir sa ceinture sous un gilet. La règle, là aussi, est très simple : ne JAMAIS laisser entrevoir une ceinture sous un gilet. D'ailleurs, à titre personnel, je ne porte jamais de ceinture avec un costume trois pièces. Deux exemples ci-dessous, dont le premier est particulièrement désastreux...



Une autre erreur chronique chez 95% des hommes consiste à s'habiller trop grand, si ce n'est BEAUCOUP trop grand. Et le plus triste dans cette affaire c'est que parfois ils commettent cette erreur de béotien avec des costumes de très bonne qualité (ce qui démontre une fois de plus l'incompétence assez répandue chez les vendeurs en boutique). Un excellent exemple ci-contre :



Autre erreur très répandue (qui montre au passage que nous avons encore une immense tâche devant nous, alors que nous avons consacré des dizaines d'articles sur le sujet) : le mélange de motifs de même échelle. La règle est pourtant d'une simplicité extrême : lorsque vous coordonnez deux motifs similaires (carreaux, rayures), veillez absolument à ce qu'ils soient d'échelles différentes et surtout pas de même échelle comme dans le désastre visuel ci-dessous :



Enfin, depuis le retour en force des mouchoirs et autres foulards, nos rétines sont souvent agressées par des pliages plus qu'improbables quand ils ne frôlent pas le ridicule...



Conclusion habituelle chez PG : avant de briser les règles, il faut d'abord les connaître. Élémentaire non ?

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr





## Cessna Citation Ten: The Fastest Civil Aircraft in the World

Cessna's Citation Ten regains prominence as the fastest civil aircraft in the world with an increase of its maximum speed to Mach .935. Cessna Aircraft Company, a Textron Inc. (NYSE: TXT) company, announced this speed record today with partner, Chip Ganassi Racing Teams (CGRT) and their owner Chip Ganassi at the GoPro Indy Grand Prix of Sonoma in Sonoma, Calif.

"As our founder Clyde Cessna said, 'speed is the only reason for flying,' so at Cessna we design, engineer, manufacture and fly the fastest civil aircraft in the world – not for us, but for our customers so they can work faster, more efficiently and get the job done," said Scott Ernest, Cessna President and CEO. "Through innovation, creativity and a desire to exceed our customers' expectations, the Cessna team took the already powerful Citation Ten and made it that much better. That's why partnering with racing legend Chip Ganassi makes so much sense as he knows a little something about speed as well."

For the four-time defending IZOD IndyCar Series Champion, speed is a way of doing business — whether on the race track or managing his seven teams across three completely different forms of racing — the value of speed to his business is unmatched.

"My teams compete in nearly 70 races a year and I try to make it to as many as I can," said Ganassi. "The races might be on the same weekend and sometimes even on the same day

and thousands of miles apart. So like any business owner, time is one of my most valuable assets. This airplane shrinks the map for me and has become a vital piece of my business allowing me to spend more time at the track and with my teams. You couldn't put a value on how important it is to my business."

To celebrate this announcement, Cessna and CGRT have deepened their partnership with a new associate sponsorship that will give Cessna a presence on all four of Ganassi's race cars – the No. 9 driven by Scott Dixon, the No. 10 driven by Dario Franchitti, the No. 38 driven by Graham Rahal and the No. 83 driven by Charlie Kimball, at this weekend's race.

### About Cessna

Cessna is the world's leading general aviation company. Since its inception in 1927, Cessna has designed, produced and delivered more than 193,500 airplanes around the globe. This includes more than 6,300 Citation business jets, making it the largest fleet of business jets in the world. Today, Cessna has two principal lines of business: aircraft sales and aftermarket services. Aircraft sales include Citation business jets, Caravan single-engine utility turboprops, single-engine

piston aircraft and lift solutions by CitationAir. Aftermarket services include parts, maintenance, inspection and repair services. In 2011, Cessna delivered 689 aircraft, including 183 Citation business jets, and reported revenues of \$2.990 billion. More information about Cessna Aircraft Company is available at [cessna.com](http://cessna.com).

### About Textron

Textron Inc. is a multi-industry company that leverages its global network of aircraft, defense, industrial and finance businesses to provide customers with innovative solutions and services. Textron is known around the world for its powerful brands such as Bell Helicopter, Cessna Aircraft Company, Jacobsen, Kautex, Lycoming, E-Z-GO, Greenlee, and Textron Systems.

More information is available at [textron.com](http://textron.com)



## Bentley Continental GT Speed

Bentley is releasing full technical details of its exciting new 205 mph (330 km/h) all-wheel drive performance flagship. The new Continental GT Speed is the fastest road-car Bentley has ever produced and orders are being taken now, with deliveries scheduled to start in October 2012.

Powered by Bentley's iconic 6-litre twin-turbo W12 engine, the GT Speed develops 625 PS (616 bhp) at 6000 rev/min – up 50 PS versus the standard Continental GT – with 800 Nm (590 lb.ft) of torque available from 2000 to 5000 rev/min (up 100 Nm) for instantly accessible high performance. Coupled with a new ZF eight-speed close-ratio automatic transmission and state-of-the-art engine management software, the GT Speed despatches the zero-to-sixty sprint in 4.0 seconds (0-100 km/h in 4.2s), reaching 100 mph (160 km/h) from a standing start in just 9.0 seconds. In-gear acceleration is equally breathtaking.

In the Bentley Speed tradition, outstanding performance is matched by an enhanced chassis with up-rated springs, anti-roll bars and bushes, a lowered ride height (by 10mm front and rear) together with re-tuning of the electronically controlled damping and steering systems.

However, this newest, most powerful addition to the Continental stable still displays the refinement and suppleness that makes a Bentley unique. Even the exhaust note, deeper and more exhilarating under hard accele-

ration, remains civilised and refined during high-speed cruising.

Its all-wheel-drive system, biased 60:40 in favour of the rear, offers reassuring stability and the potential to access the prodigious performance all year round in virtually any weather conditions or road surface.

Subtle signature design cues distinguish the GT Speed from its stablemates, including exclusive 21-inch, ten-spoke alloy wheels, dark-tint matrix to the radiator shell and lower bumper grilles and 'rifled' exhaust tailpipes. Inside the handcrafted cabin, the Speed models are specified exclusively with the Mulliner Driving Specification, featuring quilted, perforated leather and bright metal detailing plus a broader choice of op-

tional technical finishes. This now includes the exclusive-to-Speed dark tint aluminium as well as carbon fibre. The result is a highly distinctive, contemporary, sporting, luxury coupe.

The 575 PS (567 bhp) W12 powertrain of the Continental GT coupe and GTC convertible models also benefits from enhancements made to the more powerful GT Speed. In addition to the new engine management system and eight-speed transmission, all W12 engines now feature an energy recuperation system. Together, these deliver a 12% improvement in fuel economy and CO2 emissions across the GT W12 range and a 10% improvement for the GTC W12.

Bentley Motors



# Finyear

News & events for Financial Executives

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

---