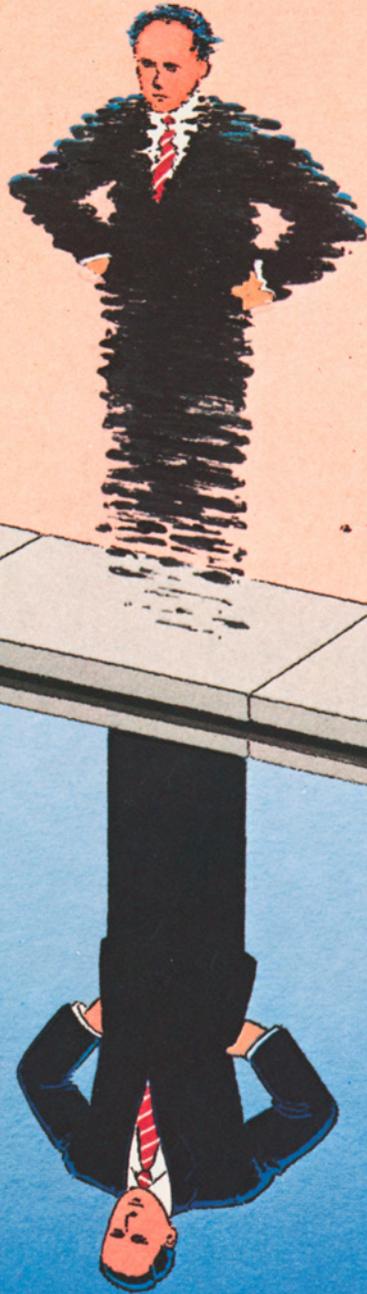


#24  
Mai 2013

# Finyear

Magazine



# Sommaire

## 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](mailto:news[at]finyear.com)

Graphisme  
et mise en page :  
Pierre Leloup  
[www.pierreleloup.fr](http://www.pierreleloup.fr)

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

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

Couverture (illustration Guy Billout)

02 FY'13 | Publicité

03 SOMMAIRE

04 Dessin du mois (La Française AM)

## Finance

>6-23

05 & 06 Laurent Leloup | Un employé sur cinq a connaissance de manipulations financières au sein de son entreprise

07 INVOKE | Publicité

08 CEGID | Publicité

09 & 10 Paul K. Herrerias | The Role of the Modern CFO: A Recruiter's View

11 KOFAX | Publicité

12 & 13 ING AM | Les facteurs positifs l'emporteront dans le sillage de la poursuite de la reprise mondiale

14 IENA CONSULTING | Publicité

15 REPORT ONE | Y a-t-il un pilote pour votre reporting ?

16 & 17 CGI business Consulting | Banques : les clés pour industrialiser avec succès son dispositif de contrôle permanent

18 & 19 Philippe Colin | Banques de détail : accélérez votre transformation numérique !

20 LAMY LEXEL | Vers une nouvelle réforme des plus-values de cession de valeurs mobilières ?

21 ALSIGHT | Publicité

22 & 23 NICE Actimize | Il est urgent de mettre en place de nouvelles tactiques pour surveiller les marchés financiers

## Treasury

>24-25

24 & 25 SNCF & SYRTALS | L'Europe des paiements, une réalité !

## Governance

>26-29

26, 27 & 28 STERWEN | Lutte Anti-Blanchiment et financement du terrorisme dans l'assurance et la protection sociale

29 DIESE | Publicité

## Technology

>30-43

30 & 31 ITESOFT | Dématérialisation des processus Purchase-to-Pay. Les 4 règles d'or pour une mise en oeuvre réussie

32, 33 & 34 CORERO | Cyber-attaques : la menace s'amplifie, la résistance s'organise.

35 ITESOFT | Publicité

36 STRATEGEEEX | Publicité

37 BITTLE | Cloud et Décisionnel : les piliers du pilotage de l'entreprise

38 ZENIKA | L'agilité : un enjeu stratégique pour les DSI

39 CORPORATE LINX | Publicité

40 & 41 IRON MOUNTAIN | Stocker toutes les informations dans le Cloud et dormir tranquille ?

42 & 43 DCC | To leverage the BYOD trend and protect the business, corporates need mobile device management software

## Et tout le reste est littérature...

>44 & 45

44 THIERRY CHARLES | L'Homme sans qualité (ou «l'entêtement stérile du cerveau»)

45 PIERRE LELOUP | Publicité

## Lifestyle

>46-49

46, 47 & 48 PARISIAN GENTLEMAN | De l'obsolescence de l'homme

49 AXIOMEPM | Publicité

50 AUDI | Cinq millions de transmissions Audi quattro

51 YOOZ | Publicité

4ème de Couverture

52 FY'13 | Publicité

# FY'13 : THE PREMIUM EVENT VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

## 28 MAI 2013 - PARIS

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est l'évènement de l'année 2013 réservé aux cadres et décideurs financiers.

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'13 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

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

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

Plus de renseignements sur [www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)

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

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est organisé par Finyear.com

[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)

Partenaires du forum FY'13

**KOFAX**

Corporate Lin

**Dièse Finance**  
Make Tax Management Simple

**iena**  
Votre partenaire performance

**alsight**

**strategieX**

**invoke**  
FINANCIAL REPORTING

**axiomePM**

**YOOZ**

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

Bonjour à toutes et à tous,

Annonces spectaculaires de la Banque du Japon en avril. Dans le but de combattre la déflation et d'accroître la compétitivité à l'export du fait de l'affaiblissement du yen, le gouverneur de l'institution a dévoilé des mesures non conventionnelles chocs : doublement de la masse monétaire et doublement des achats mensuels d'obligations sur le marché (environ 75Mds \$ par mois).

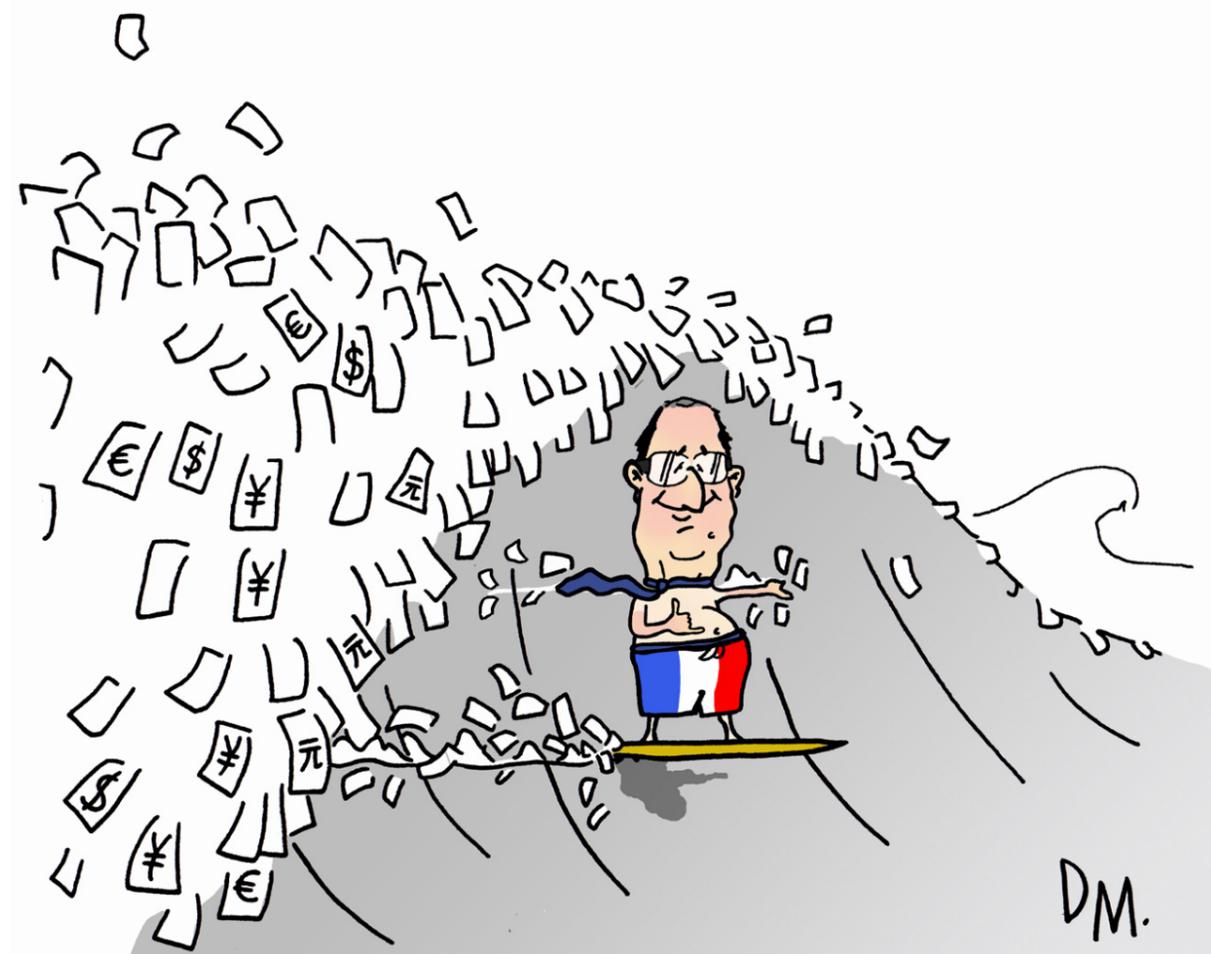
Les actifs qui affichaient un couple rendement/risque jugé attractif et une rémunération supérieure à celle des obligations souveraines japonaises ont naturellement tiré parti de ces annonces. C'est le cas de la France qui a profité d'un afflux de liquidités positif et qui bénéficie aujourd'hui d'un taux à 10 ans historiquement bas, couplé à un spread 10 ans France-Allemagne qui poursuit son resserrement.

Un « effet papillon » en quelque sorte, si ce n'est que le spécimen est hors norme et que ses incidences sont pour le moment bienvenues !

David MARTIN

Responsable Relations Banques, Entreprises et Régions

www.lafrancaise-group.com



# Un employé sur cinq a connaissance de manipulations financières au sein de son entreprise



*L'enquête d'Ernst & Young sur la fraude dans la région EMEIA révèle qu'un employé interrogé sur cinq a eu connaissance de manipulations financières au sein de son entreprise au cours des douze derniers mois. Cette proportion atteint un quart des répondants à l'enquête sur les marchés en plein essor, alors que sur le marché suisse un employé sur dix seulement a eu connaissance de comportements non éthiques au sein de son entreprise.*

L'enquête d'Ernst & Young sur la fraude dans la zone Europe/Moyen-Orient/ Inde/Afrique (EMEIA) « Navigating today's complex business risks » portant sur plus de 3000 employés dans 36 pays révèle qu'une personne interrogée sur cinq a eu connaissance de manipulations financières au sein de son entreprise au cours des douze derniers mois. Les résultats de cette étude montrent que parmi les membres des conseils d'administration et des équipes de direction cette proportion est encore plus élevée, avec 42 pour cent des sondés qui déclarent que le chiffre d'affaires ou les coûts ont été manipulés au sein de leur société, tandis que 57 pour cent d'entre eux considèrent que la corruption est largement répandue dans leur pays.

L'enquête indique également que 38 pour cent des répondants pensent que les sociétés au sein de leur juridiction surestiment leur performance financière. Près de la moitié des répondants des marchés à croissance rapide considèrent que les sociétés de leur pays déguisent fréquemment leur performance financière, contre 29 pour cent en Europe de l'ouest, alors que 16 pour cent seulement des sondés en Suisse perçoivent une présence importante de la manipulation financière dans leur pays.

Michael Faske, responsable Fraud In-

vestigation & Dispute Services chez Ernst & Young Suisse explique : « Au vu des conditions de marché difficiles aujourd'hui, les sociétés sont constamment soumises à des pressions les enjoignant à atteindre les résultats attendus en termes de croissance et de bénéfices et certaines cèdent inévitablement à la tentation de recourir à des pratiques non éthiques pour y parvenir, que ce soit en Suisse ou à l'étranger, qu'il s'agisse de votre propre entreprise ou de votre partenaire commercial. Il ne suffit pas pour les actionnaires de simplement espérer que la direction prenne ses responsabilités et mette en oeuvre des programmes de « Compliance ». Les conseils d'administration doivent enjoindre les équipes de direction à s'assurer qu'elles concentrent réellement leurs efforts sur les domaines à haut risque. »

### Présence répandue de la corruption sur l'ensemble des secteurs d'affaires

L'enquête montre que les risques de fausses déclarations sont associés à un environnement commercial non éthique. Si seuls 10 pour cent des sondés en Suisse considèrent que les pratiques de corruption sont répandues dans leur pays, il est alarmant de constater que pour 57 pour cent des répondants ces pratiques sont courantes dans le monde des affaires de

## Un employé sur cinq a connaissance de manipulations financières au sein de son entreprise

leurs pays respectifs. Cette proportion atteint même 67 pour cent dans les pays à croissance rapide, mais chute à 26 pour cent (7 pour cent en Suisse) s'agissant de ceux qui pensent qu'il est courant de recourir à la corruption pour gagner des contrats dans leur propre secteur.

Michael Faske ajoute : « Les équipes de direction doivent être conscientes de la possibilité que la fraude et la corruption peuvent exister au sein de leur organisation et de leur secteur. C'est là le seul moyen efficace d'atténuer les risques. L'enquête révèle que de nombreuses entreprises tendent à refuser de reconnaître l'existence de ces risques ou n'en ont pas conscience. Les employés pensent que la corruption est largement répandue au sein de leur pays, sans la considérer comme un risque au sein de leur entreprise ou de leur secteur. Ils semblent penser que 'Tout le monde le fait, mais pas moi, ni mon entreprise.' »

### Différence de perception à l'égard de la conformité entre les équipes de direction et les employés

Si la majorité des sondés connaissent l'existence au sein de leur entreprise d'une politique de lutte contre la corruption, l'enquête révèle une forte différence de perception entre les équipes dirigeantes et les employés

s'agissant de la pertinence et de l'efficacité de cette politique. 60 pour cent des administrateurs et membres d'équipe dirigeante considèrent que leur société soutiendrait des personnes qui signaleraient des cas de fraude ou de corruption suspectées, contre seulement 34 pour cent des employés.

Certaines fonctions vitales de l'entreprise continuent de mettre en doute l'importance de tels programmes. Près de moins de la moitié des sondés au sein des fonctions commerciales considèrent ainsi que la politique de lutte contre la corruption de leur entreprise ne concerne pas leur fonction, voire n'en connaissent même pas l'existence.

Michael Faske conclut : « Dans l'environnement économique difficile d'aujourd'hui, nous n'avons d'autre choix que de renforcer l'efficacité via la fonction de «Compliance». De nombreuses entreprises se trompent en considérant que la simple existence d'un programme de lutte contre la corruption pourrait suffire à atténuer leurs risques. Les programmes de conformité doivent être au coeur de l'attention des entreprises qui doivent s'attacher à identifier et comprendre les principaux risques, et à agir de manière circonstanciée en recourant à une approche efficace, basée, par

exemple sur des instruments d'analyse des données judiciaires. Quel que soit le secteur, la technologie a un rôle essentiel à jouer pour identifier les risques stratégiques. »

A propos de l'enquête  
Entre novembre et décembre 2012, les analystes de l'agence internationale d'étude des marchés Ipsos ont réalisé 3459 entretiens par téléphone, en ligne ou en personne auprès d'employés de grandes sociétés dans 36 pays en Europe, au Moyen-Orient, en Inde et en Afrique, afin de les interroger sur la fraude et la corruption.

Laurent Leloup

# Changez d'échelle !

Disposez en temps réel d'un reporting unifié, pour un pilotage à l'échelle de votre entreprise

Pour une parfaite maîtrise de votre **communication financière** en toute autonomie :

**invoke**  
**FAS**

PLATEFORME WEB DE REPORTING POUR TOUS LES BESOINS DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

REPORTING FINANCIER • CONSOLIDATION • ÉLABORATION BUDGÉTAIRE • TABLEAUX DE BORD • INTÉGRATION FISCALE

*Des indicateurs pertinents, fiables et homogènes à tout moment.*



Acteur de référence en matière de production et d'échange d'informations financières avec sa plateforme unifiée de reporting, consolidation et budget Invoke FAS, Invoke compte aujourd'hui parmi ses clients plus de 1 800 groupes et régulateurs en France et à l'international.



ILS ONT CHOISI INVOKE FAS :  
AFFINE, AG2R LA MONDIALE, BNP LEASE SOLUTION, CRÉDIT AGRICOLE, CONTINENTALE NUTRITION, LACROIX EMBALLAGES, LCL, LÉON DE BRUXELLES, PWC, SPHERE, TAT, UNIROSS, VINCI...

[www.invoke.fr](http://www.invoke.fr) • 33 (0)1 42 68 85 60 • [contact@invoke.fr](mailto:contact@invoke.fr)

Partenaire du forum FY'13  
Edition du 28 mai 2013

[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)





# The Role of the Modern CFO: A Recruiter's View

By Paul K. Herrerias, Managing Director, Stanton Chase International.

## Face aux enjeux des directions financières et au contexte économique, réinventons ensemble la Finance !

Échangez avec des experts, des clients et des partenaires sur les enjeux de votre métier : Pilotage de votre activité, Optimisation de la trésorerie, Gestion prévisionnelle, Performance et maîtrise des coûts et des risques... Venez découvrir toutes les dernières nouveautés des offres Yourcegid.

6 dates 6 villes autour de l'innovation, la connectivité, la communauté et la compétitivité.

- On Tour Finance
- Paris le 4 juin 2013
  - Nantes le 6 juin 2013
  - Lille le 11 juin 2013
  - Bordeaux le 13 juin 2013
  - Aix le 18 juin 2013
  - Lyon le 20 juin 2013

Inscrivez-vous dès maintenant sur [financeontour.cegid.fr](http://financeontour.cegid.fr) ou flashez avec votre mobile le QR code ci-contre.

FINANCE



*(FEI's San Francisco Chapter 2013 Annual Dinner meeting regarding the "State of the CFO." Allow me to share some of my observations.*

All CFOs are actors and sales people. Just ask any one of them. They have many faces and roles they play internally and externally to their organizations. Some roles are consistent over time. Others are new and evolving. Additionally, role priority changes over time to accommodate an ever-fluctuating economic climate, shifts in leadership, consumer behavior, product line maturity, or team personnel, among other factors. Today, we see eight recurring themes, or roles, that CFOs are required to play due to the current mix of trends in the United States:

### The Quarterback

*Through my experience recruiting and coaching CFOs across many industries, over twenty-plus years, I've noticed a few deviations from the timeworn roles of the CFO in comparison to what is expected of the CFO in Modern times. Recently I spoke at the Financial Executives International*

"You'll have more duties this year..." so it is important to be able to take charge, call the shots, delegate effectively, recruit the best team, and communicate continually. The CFOs of today are asked to be team leaders, with responsibility for throwing the winning plays without letting the weight of that duty bring them to their knees. CEOs are more demanding, as

they have more demands placed on them. It's not just more work...it is effectively meeting the needs of the CEO, the Board of Directors, investors, lenders, society, government, and the general public.

### The Magician

"Revenue is down...but Profits must go UP!" How many times have CFOs felt the pressure to magically make money appear? CFOs see the practicality of the numbers and are expected to wave their magic wand and fill expectations for profits, EBITDA, and EPS.

### The Diplomat

"Every department head wants their full budget." Each budget stakeholder wants something: from the VP with who wants a fully funded budget; the shareholder who wants attractive stock price and dividends; the employee who wants incentives and benefits; the customer who wants price, value, and quality; and the boss who wants performance, promotions, and bonuses. How do CFOs juggle all of these competing wants/needs while maintaining personal integrity, organizational values, and a positive work environment? Here is where

## The Role of the Modern CFO: A Recruiter's View

the diplomat CFO must intercede and balance the happiness of all.

### The Financier

"Show me the money!" Despite all the market place challenges, lenders have been tightening up credit requirements, making cash flow harder to find. Vendors and customers alike are tighter on cash flow. On top of everything else, the CFO must ensure their organization's own adequate cash flow.

### The Ethics Officer

"Moral Compass, Culture Cop, Values Guru." The ethics officer is responsible for upholding the morals and values of the company. Frequently this role today falls on the shoulders of the CFO, or at least the CEO with support from the CFO.

### The Politician

"The CFO speaks for the whole company." Not only must the CFO juggle the internal needs of their organization, they must now be politicians and serve as spokesperson to the world at large, a role for which many CFOs have not been adequately trained. M&A activity, financing deals,

disasters, bankruptcies, executive hires, succession planning, SEC-mandated announcements, and yet-to-be-named circumstances throw CFOs into the limelight. CEOs and Boards want CFOs who can be effective in this role when circumstances demand their participation on the public scene.

### The Multi-linguist

"Staffing, Financing, Off-shoring..." The CFO of today must be versed in Global languages and cultures to effectively handle the new realities of a global business community. Whether opening operations overseas, in Latin America, or Quebec, or hiring candidates with multi-national experience, or floating debt in a foreign market, CFOs are asked to be aware and functional in multiple languages and customs.

### The Athlete

"Track shoes on!" It's a competitive market out there, and CFOs today must be able to run the distance and come out ahead. Whether competing for their own jobs or helping their companies to compete CFOs have more competition for scarcer resources today. Generational, global, political,

and economic trends are all aligning to create a more competitive business environment than ever before. CFOs need to do whatever it takes to stay mentally, physically, and emotionally fit.

The CFO must effectively play more roles today and be constantly vigilant for what changes are coming, and be able to measure their own performance. CFOs need to be self-aware, set priorities, and know which roles to play at any one time. Which roles do you play best? Worst? How can you increase your strengths while mitigating your weaknesses? How can you expand your repertoire of CFO skills?

These trends in CFO roles reward professionals who today have strong technical and social education, training, and competencies. Contact me for more information on how successful CFOs today build those skills. Meanwhile, best wishes for continued success in your CFO career!

<http://www.stantonchase.com>



## Gérez et automatisez vos comptes fournisseurs du bout des doigts

Les iPhones, iPads et appareils sous Android sont de plus en plus employés pour interagir avec les applications métiers des entreprises. Kofax MarkView® for AP vous donne le pouvoir d'automatiser votre Comptabilité Fournisseurs où que vous soyez.

Cette nouvelle solution permet une capture multi-canal de vos factures et autres documents. Elle comprend les meilleures pratiques de workflow et s'intègre en temps réel avec SAP®.

**Kofax  
MarkView®**



[www.kofax.com/ap](http://www.kofax.com/ap)

Plus de 200 grandes entreprises mondiales utilisent Markview et ont déjà traité 50 millions de factures représentant environ 300 milliards d'euros de dépenses... Les principaux bénéfices retenus par nos clients sont :

- des processus plus rapides
- une réduction considérable des coûts
- des contrôles internes renforcés
- une meilleure visibilité
- une gestion optimisée de leur trésorerie

**KOFAX**

# Les facteurs positifs l'emporteront dans le sillage de la poursuite de la reprise mondiale

Par Hans Stoter Chief Investment Officer ING Investment Management



*Ces dernières semaines, les données économiques ont été plutôt décevantes, nous obligeant à reconnaître que l'incertitude relative aux perspectives cycliques avait augmenté. Nous traversons une période de stagnation de la croissance économique sans précédent et la reprise économique observée depuis le troisième trimestre de 2012 pourrait entrer dans une phase de consolidation. Néanmoins, une combinaison de reprise cyclique mondiale, de renforcement de l'assouplissement monétaire et de glissement des liquidités non rémunératrices vers les actifs générant des revenus procure une impulsion sous-jacente positive pour les marchés. Comment ce mélange de vents favorables et contraires va-t-il influencer les marchés au cours des prochains mois et comment les investisseurs pourront-ils en profiter ?*

## Perspectives macroéconomiques

Nous pensons que les récents vents contraires finiront par se calmer et que les vents favorables l'emporteront. Les marchés sont rationnels à long terme

et les anomalies de marché devraient finir par se résorber. Considérant les dénominateurs communs des mouvements des marchés dans le passé, nous pouvons identifier deux forces différentes. L'assouplissement de la politique monétaire a contribué à l'émergence d'un rebond. Les périodes de déclin ont, pour leur part, surtout résulté de la combinaison d'une recrudescence du risque politique ou d'erreurs politiques et de chocs exceptionnels. Nous sommes en présence de plusieurs vents favorables persistants, alors que les vents contraires semblent de courte durée maintenant que les banques centrales ont réduit le risque systémique.

Les trois plus grandes banques centrales ont toutes fait ce qu'elles devaient faire, chacune à leur façon. Leur intervention a donné une impulsion majeure à l'amélioration de la croissance économique mondiale. Jusqu'il y a peu, le Japon était resté à la traîne, avec aucun véritable changement de sa politique depuis 1990. Néanmoins, sa récente détermination à surmonter finalement la déflation devrait désormais soutenir le Japon et le reste du monde. Le facteur positif prépondérant est donc, une fois de plus, une modification de la politique monétaire, dans le cas présent au Japon.

Celle-ci stimulera la demande domestique japonaise, alors que la dépréciation du yen résultant du changement de cap de la politique aiguillonnera également les exportations. Les effets de cette nouvelle politique se limiteront essentiellement au niveau régional dans un premier temps, mais la croissance de la liquidité mondiale, la demande finale et la croissance économique mondiale finiront aussi par en profiter.

De l'autre côté du globe, les États-Unis affichent des chiffres prometteurs tant au niveau de l'économie que des

bénéfices des entreprises. Le marché immobilier et le marché du travail s'améliorent manifestement, tandis que l'on s'attend à une augmentation des investissements des entreprises. L'embellie est déjà visible au niveau de l'activité du secteur des services, qui se redresse. Pour l'instant, nous ne distinguons pas de signes suggérant un resserrement de la politique monétaire de la Fed afin de tempérer la croissance du marché américain, alors que l'effet du resserrement budgétaire demeure limité. Ceci confirme que les facteurs favorables l'emportent actuellement sur les facteurs négatifs.

Le contraste entre les développements favorables au Japon et aux États-Unis et l'évolution défavorable en Europe est plutôt marqué. La décision de la BCE de ne pas modifier sa politique a rappelé à maints investisseurs la façon dont le Japon avait l'habitude d'opérer avant le nouveau gouvernement. Parallèlement, la complaisance des décideurs politiques européens rappelle aux investisseurs l'impasse budgétaire aux États-Unis. Néanmoins, des signes témoignant du manque de puissance des vents contraires sont également visibles sur le marché européen. La réaction des marchés face aux élections italiennes, par exemple, et à la crise à Chypre, en particulier, a été remarquablement modérée. Ceci peut être vu comme une indication de l'efficacité des mécanismes de liquidité en matière de réduction de la transmission des incertitudes politiques aux marchés financiers.

Enfin, en ce qui concerne les marchés émergents, nous constatons une détérioration des fondamentaux macroéconomiques et une diminution de la compétitivité. Néanmoins, ici aussi, les vents favorables l'emportent sur les vents contraires. Si les marchés continuent à anticiper un renforcement de l'assouplissement monétaire à l'échelle mondiale, les flux de capitaux vers les actifs au rendement supérieur, comme les

obligations des marchés émergents, augmenteront à nouveau en dépit de la dégradation des perspectives de la croissance économique.

Il semble donc qu'il existe des opportunités attrayantes de répartition des actifs entre les régions. Les différences régionales résultant des différentes politiques menées et des divergences en matière de données économiques sont déjà visibles au niveau des performances des marchés et nous nous attendons à ce que ceci persiste. Au cours des prochains mois, la croissance de la demande finale sera essentiellement tirée par les États-Unis, le Japon et des pays émergents tels que la Chine, tandis que l'Europe restera à la traîne. Les investisseurs doivent tenir compte de ces divergences régionales lorsqu'ils construisent leur portefeuille.

## Que rechercher ?

En fonction de vos besoins et de vos objectifs, votre portefeuille doit privilégier soit la sécurité, les revenus ou l'appréciation du capital.

Les obligations d'État peuvent offrir une sécurité relative, mais il convient de regarder au-delà des ratings de crédit et de tenir également compte de la liquidité, du caractère durable de la dette, de l'influence des investisseurs étrangers et du sentiment du marché. La sécurité a un prix : les taux réels seront probablement négatifs, entraînant un risque de rendement négatif des marchés en cas de hausse des taux d'intérêt. Les taux à long terme sont cependant tributaires de l'inflation, de la croissance ainsi que de l'ampleur des hausses des taux à court terme. Tous ces éléments sont actuellement faibles et la probabilité d'une hausse substantielle des taux à moyen terme reste dès lors limitée.

Des opportunités de placement générant des revenus attrayants peuvent encore être trouvées, mais

deviennent plus rares. Celles-ci se situent au sein des classes d'actifs et non au niveau des classes d'actifs mêmes. Alors que les rendements des obligations d'État et des liquidités sont faibles et que la population vieillissante préfère les revenus aux plus-values, les stratégies à dividende durable et à revenus fixes devraient gagner en importance en tant que sources de revenus.

Au niveau des actions, les valeurs à haut dividende offrent des revenus. Nous pensons que les dividendes sont relativement sûrs même dans un contexte de faible croissance (bénéficiaire). Le faible taux de distribution, les bilans sains et riches en cash et la solide génération de cash-flow n'y sont pas étrangers. Historiquement, les dividendes sont également moins volatils que les bénéfices. Il convient cependant de noter que les secteurs distribuant traditionnellement des dividendes élevés (finances, services aux collectivités et télécoms) ne procurent plus la même certitude en matière de dividende. La croissance du dividende est venue compléter le rendement du dividende en tant que facteur donnant le meilleur résultat d'investissement. Dans cette perspective, il est important pour un investisseur de réévaluer constamment son portefeuille et de rechercher les actions pouvant générer à la fois un rendement du dividende (élevé) et une croissance du dividende.

En ce qui concerne les obligations, le papier d'État a traditionnellement procuré des revenus. Maintenant que le marché haussier long de 30 ans a pris fin et que les rendements obligataires se situent à des planchers historiques, les obligations ne procurent plus de revenus durables. Les investisseurs à la recherche de revenus durables doivent donc poursuivre leur quête au sein de la classe d'actifs et la termineront probablement lorsqu'ils auront rencontré les obligations à haut

rendement. Dans le contexte actuel, les obligations à haut rendement offrent des revenus très appréciés avec une volatilité relativement faible. Les différences régionales sont également présentes à ce niveau. Les perspectives en matière de taux d'intérêt ainsi que les solides fondamentaux de crédit des sociétés impliquent que le contexte favorable aux obligations à haut rendement devrait persister. Cette classe d'actifs ne présente toutefois plus guère de potentiel d'appréciation des cours.

## Conclusion

Alors que la reprise mondiale s'essouffle quelque peu, nous pensons que les facteurs positifs à long terme l'emporteront sur les facteurs négatifs à plus court terme. Il est toutefois possible que l'économie entre dans une phase de consolidation avec une faible croissance nominale. Pour faire face à ce défi, les investisseurs doivent composer avec les différences régionales et rechercher au sein des classes d'actifs leur combinaison optimale de sécurité relative, de revenus et de potentiel d'appréciation du capital. La croissance et la dynamique divergent sur le plan régional à la suite des différences en matière de cycle économique et de politique menée. Dès lors, investir dans les bonnes régions peut véritablement faire la différence. Une faible croissance nominale accentue invariablement la quête de revenus, lesquels peuvent être trouvés au sein des classes d'actifs et non au niveau des classes mêmes.

Investir dans la bonne région et la bonne classe d'actifs peut procurer aux investisseurs les revenus supplémentaires auxquels ils aspirent. Les investisseurs recherchant une appréciation du capital peuvent privilégier les actions, mais doivent alors accepter la volatilité plus élevée inhérente à cette classe d'actifs.

Vos investissements d'aujourd'hui  
sont vos économies de demain

FINANCE

## Aligner efficacité opérationnelle et performance financière

Notre expertise soutient l'agilité de votre entreprise dans la bonne exécution de votre stratégie, l'amélioration de ses opérations et l'atteinte de sa performance financière

**iena**  
Votre partenaire performance

### Nous recrutons de nouveaux collaborateurs pour les postes suivants:

- Consultant Senior/ Manager H/F (7 ans d'expérience)
- Consultant confirmé, (2 ans d'expérience et plus) à Paris/RP

Pour plus de renseignements, consulter notre site web : [www.cabinet-iena.com](http://www.cabinet-iena.com)



### Strategy & Organisation transformation

Conseil en stratégie, business développement et transformation de l'organisation



### Operations & Information management

Transformation, optimisation et amélioration de vos processus opérationnels et fonctions SI, liés à l'exécution de votre stratégie



### Marketing & Sales transformation

Conception et déploiement de programmes Marketing et Ventes. Organisation, outils et processus front-end accélérant les résultats « top line » à fort ROI



### Corporate & Finance transformation

Corporate et Finance transformation. Vision stratégique de la fonction finance. Contrôle interne et gestion des risques. Amélioration et pilotage de la performance



### Accounting & Finance management

De la performance des services comptables au renforcement des fonctions financières. Productivité comptable, optimisation SI comptables et financiers



### Enterprise Performance management

Reporting financier, commercial, achats et RH. Optimisation et outillage du processus budgétaire. Analyse et planification de la masse salariale. Data et information management



32, rue ARAGO  
92800 PUTEAUX  
tél: +33 (0) 1 78 14 13 30  
fax: +33 (0) 1 78 14 13 40

# Y a-t-il un pilote pour votre reporting ?

Par Jean Baptiste MEREL, Directeur de Marchés Report One



*Entre reporting et pilotage, l'équilibre n'est pas si simple à trouver pour les entreprises qui doivent rester réactives et performantes, quand on sait que près de 40 % d'entre elles ne survivront pas à leurs premières années. Si l'informatique décisionnelle apporte des réponses depuis plus de 20 ans, encore faut-il qu'elles soient suffisamment simples et efficaces pour ne pas devenir un frein à l'évolution de l'entreprise et à sa nécessaire agilité.*

### Des indicateurs indispensables à l'entreprise

Depuis sa création, toute entreprise développe et fait vivre un système de reporting. Mais, au fur et à mesure qu'elle évolue et que le temps passe, le reporting devient vite trop lourd, trop coûteux, dépendant de spécialistes qui passent plus de temps à le créer qu'à le faire vivre. C'est un

classique : combien de fois vous a-t-on répondu « si on veut modifier le tableau, ça va être compliqué ! » ou bien « ça va prendre du temps !!! » ? Et l'entrepreneur de penser : « mais où est le reporting du début, si simple et efficace, qui tenait sur une feuille A4 ? ».

Au-delà du reporting, l'entreprise développe aussi des tableaux de bord, indicateurs essentiels et proches du temps réel, visant à aider les cadres et décideurs à mieux piloter leurs activités en accord avec la stratégie. On parle alors de management visuel, de pilotage par les indicateurs...

### Reporting et tableau de bord... Mais quelles différences ?

Pour imaginer ces deux notions, prenons l'image du conducteur automobile. Après un long trajet, il fait des pauses régulières et consulte son ordinateur de bord : sa consommation moyenne, le nombre de km parcourus... On peut l'assimiler au reporting.

Lorsqu'il est au volant, il peut également consulter en temps réel son tableau de bord composé d'indicateurs essentiels (vitesse, niveau de carburant, etc.) et peut éventuellement être alerté en cours de route. On retrouve ici le tableau de bord, instrument du pilotage.

### Un dosage subtil à mesurer

Revenons à l'entreprise. Le patron d'une société de ventes de produits s'intéresse à son chiffre d'affaires (CA) par région : il fera du reporting. Le directeur commercial, lui aussi intéressé par le CA, mettra en place et communiquera un objectif de nombre de rendez-vous par semaine pour ses commerciaux, et suivra ce nombre quasi quotidiennement : grâce à son tableau de bord, il pilotera l'activité

de son service.

Quand le premier arrêtera une situation pour analyser les périodes passées (année ou trimestre précédent), le second aura lui une vision temps réel de ce qu'il viendra de se passer.

Il faut prendre garde toutefois, à l'image du reporting, pour ne pas tomber dans les « stratégies de l'absurde » ! Dans son ouvrage, Maya Beauvallet (1) démontre par exemple, comment le manager d'une entreprise de fabrication de salami, qui voulait augmenter sa production, a mis en place un indicateur de pilotage pour compter le nombre de tranches produites par jour. Au bout de quelques temps, l'indicateur a bien augmenté... mais pas la production globale. Les tranches étaient tout simplement plus fines... !

Il faut dès lors se poser les bonnes questions :

- Comment puis-je réduire les processus inutiles tout en faisant face à la complexité grandissante de mon organisation ?
- Comment faire en sorte que chacun reste motivé et contribue à l'évolution de l'entreprise par l'analyse et la prise de décisions efficaces et adaptées à son environnement ?

### Dans les faits, il n'existe donc pas de système parfait et universel

Que vous soyez un manager plutôt « reporting » ou plutôt « pilotage », il est essentiel de trouver le juste dosage entre ces deux pratiques complémentaires qui, si elles sont mal utilisées, peuvent se révéler à contre-emploi de leur objectif premier !

(1) « Les stratégies absurdes » - Maya Beauvallet - 2009 - Seuil Editeur



# Banques :

## les clés pour industrialiser avec succès son dispositif de contrôle permanent

Didier Belluzzo, Senior Manager chez CGI Business Consulting en France

*En matière de dispositif de contrôle permanent, la réglementation bancaire et financière est établie depuis plusieurs années. Les enjeux en matière de dispositif portent désormais davantage sur les résultats obtenus que sur les moyens mis en place. Dans ce contexte, des démarches d'industrialisation des dispositifs ont vu le jour. Quels enseignements peut-on en tirer et quelles sont les bonnes pratiques à connaître avant de se lancer dans ce type de projet ?*

### Les enjeux récents du contrôle permanent

Défini réglementairement par l'arrêté du 31 mars 2005 mais existant dans

les faits et sous une forme imparfaite depuis plus longtemps, le contrôle permanent a dû faire face à de récents défis :

Le défi de la filière et de sa montée en gamme : oublié le Contrôleur Interne isolé, sans aide ni outils dédiés et attendant des jours meilleurs tout en pratiquant quelques contrôles. A l'instar de la « révolution » qui a soufflé sur les Inspections Générales et autres Départements de l'Audit dans les années 1990 et 2000, la filière se doit d'exister, d'être moderne et attractive. Cela signifie, entre autres, des moyens amplifiés, des lignes hiérarchiques et fonctionnelles inscrites dans les organigrammes, des recrutements et des formations pour les intervenants ;

Le défi de son extension et de son positionnement : certaines entités avaient un Contrôleur Interne en

lieu et place d'un Auditeur Interne, d'autres l'inverse. La réglementation est clairement définie : hormis les structures dont la taille ne permet pas le dédoublement des fonctions, les différents dispositifs de contrôle doivent coexister et s'articuler, renforçant la nécessité d'une présence quasi-automatique d'un Contrôle Permanent, et prenant en compte les différences en matière d'activité, de clientèle et de pays d'exercice ;

Le défi de son intégration dans un dispositif complet, avec notamment l'émergence de Comités de Contrôle Interne et la généralisation des Comités d'Audit, nécessitant une analyse plus fine et une remontée de l'information jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise ;

Le défi de la modernisation des méthodologies et outils de travail, afin de mieux standardiser les activités,

les risques et contrôles associés, les méthodes de contrôle et l'évaluation des résultats ;

Le défi de pression nouvelle des régulateurs, afin de mieux répondre aux exigences croissantes des régulateurs de tous les pays.

De fait, de nombreux efforts, y compris budgétaires, ont été déployés par les établissements bancaires afin de répondre à ces impératifs. En matière de comparaison sur une dizaine d'années, il est possible d'observer que les filières ont été créées et renforcées numériquement, que la coordination des effectifs est inscrite dans les diverses chartes, qu'une mécanique assez bien huilée en matière de reporting et de remontée d'informations est bien en place...

Pour autant, certains établissements considèrent qu'ils ne sont pas arrivés au terme des exigences implicitement décrites par le régulateur et se sont lancés dans une phase plus poussée d'industrialisation de leur dispositif.

### Pourquoi industrialiser son dispositif de contrôle permanent ?

En préambule, que recouvre la notion d'industrialisation du dispositif de contrôle permanent, et quels en sont les pré-requis ? Nous en voyons très clairement émerger trois, de natures différentes :

Un pré-requis de taille : les avantages procurés par ce type de démarche ne sont perceptibles que si l'environnement est suffisamment vaste pour les appliquer ;

Un pré-requis de volume d'activité : au-delà de la taille, certaines activités à faible volumétrie mais au ticket moyen important peuvent encore privilégier un savoir-faire « sur mesure » ;

Un pré-requis d'organisation : la possibilité de pouvoir dupliquer les enseignements d'une entité, filiale ou succursale, à l'autre, est un facteur fort d'amortissement des coûts.

Industrialiser le dispositif de contrôle permanent recouvre en effet plusieurs notions :

On peut parler d'industrialisation « en amont du contrôle », lorsque l'effort est porté au niveau des processus et des systèmes d'information liés pour automatiser des contrôles bloquants par exemple. Ce type de démarche dépasse la sphère d'action du Contrôle Permanent, mais pas celle du dispositif dans son ensemble. Il s'agit pour autant de projets de grande envergure ;

L'industrialisation des moyens de contrôle est davantage dans la cible d'action du Contrôle Permanent puisqu'elle consiste notamment à pratiquer des approches du type « Continuous Control Monitoring », à savoir des gestions de contrôle par exception et par anomalie. Cela nécessite toutefois une confiance forte envers les données de gestion ; Enfin, l'industrialisation des résultats de contrôle, encore souvent le maillon faible de l'ensemble, doit permettre de limiter le temps consacré à la concaténation des résultats afin de maximiser celui dévolu à leur exploitation.

De fait, les principales motivations pour industrialiser le dispositif sont les suivantes :

Une position « offensive » de l'établissement dans l'efficacité de son dispositif, dans une démarche globale d'Enterprise Risk Management, qui vise à lui donner une avance sur ses concurrents en matière de gestion des risques et/ou de réputation ;

Une position de réduction des coûts car, après une phase d'investissements, la valeur ajoutée du dispositif permet une réduction significative des dépenses (moins de contrôles manuels à mener grâce à l'automatisation, moins de contrôles aléatoires via une politique de CCM, moins de temps pour consolider les données...);

Une position défensive, face notamment à des insuffisances mentionnées par le régulateur.

### Quels sont les axes prioritaires et les clés de succès dans un processus d'industrialisation du dispositif de contrôle permanent ?

Ces axes prioritaires sont à rechercher en liaison avec les motivations recherchées et les clés de succès en découlent. Deux approches semblent toutefois possibles :

Une approche Top / Down, (Aval / Amont), qui consiste à faire porter l'effort en premier lieu sur la gestion des résultats (reporting notamment) des contrôles. Cette approche présente l'avantage de pouvoir être opérationnelle assez rapidement et d'avoir peu d'impact sur l'activité au quotidien. Elle n'est en revanche à conseiller qu'aux établissements suffisamment mûrs et confiants dans leur système de contrôle permanent ; Une approche Bottom / Up (Amont / Aval), dont le principe consiste à analyser l'ensemble de la chaîne de production, du processus aux

contrôles, afin de définir clairement les zones à automatiser. Cette approche a bien évidemment un meilleur résultat, mais elle reste assez lourde à mener.

Les clés de succès d'un tel projet sont intuitivement assez simples à définir : un diagnostic précis et efficace du dispositif existant de contrôle permanent, un retour sur investissement visible, un objectif principal clairement établi (réputation et valeurs, réduction de coûts, réaction...) permettent de se focaliser sur les axes stratégiques de ce programme et d'obtenir des résultats tangibles.

En conclusion, si les dispositifs de contrôle permanent sont désormais largement répandus et opérationnels, ils doivent toutefois entrer dans une nouvelle phase de développement et de professionnalisation. En ce sens, avancer vers un processus d'industrialisation plus poussé est un facteur important d'amélioration, sachant que ces fonctions représentent souvent la première ligne de défense face aux risques, ligne de défense qui ne doit être en aucun cas constamment enfoncée.

# Banques de détail : accélérez votre transformation numérique !

Par Philippe Colin - EI Management

*Les enjeux du numérique sont considérables pour les banques. Certaines banques risquent d'être dépassées par des concurrents plus agiles. Elles doivent être capables de mieux adresser les besoins de leurs clients, quels qu'ils soient, et de leurs canaux d'interaction utilisés. Les banques qui vont réussir seront en mesure d'élaborer des stratégies innovantes et différenciatrices, en utilisant par exemple la puissance des réseaux sociaux avec leur écosystème. Elles ont déjà pris le virage de la transformation numérique.*

Dans un contexte économique incertain, les banques sont en permanence à l'écoute de nouvelles solutions pour identifier des leviers capables d'améliorer leurs performances et de réduire leurs coûts.

Internet et les media sociaux redéfinissent la relation client à travers de nouveaux usages. Les clients reprennent le pouvoir et la banque se transforme progressivement.

## Quels sont les enjeux majeurs ?

Sur fond de crise économique, c'est aussi une crise de confiance à laquelle les banques sont confrontées.

La traditionnelle culture orientée produit a conduit à une connaissance partielle du client et de ses besoins.

Cette lacune a engendré une offre peu personnalisée, tant au niveau des produits que des services. Grâce à son mobile, le client dispose en temps réels d'informations et de comparatifs qui stimulent son caractère zappeur.

Face à la chute des visites en agence<sup>1</sup>, nombreuses sont celles qui s'interrogent : comment faire cohabiter les modèles physiques et virtuels ? Faut-il réinventer l'agence ?

Quant à la banque en ligne, si elle semble être une solution alors que les nouveaux usages induisent une domination de la banque mobile, elle tend aussi à faciliter l'infidélité.

## Le nouveau pouvoir du client

Les technologies numériques ont créé une rupture qui a inversé l'approche traditionnelle de la relation client. Aujourd'hui, ce sont désormais les clients qui **reprennent le pouvoir en définissant les termes de la relation**<sup>2</sup>. Le nouveau business model doit donc évoluer d'un modèle « orienté produit » à celui « orienté client ». Face à une offre pléthorique et complexe, le client exige clarté et simplicité.

**En résumé, l'objectif majeur est de replacer le client au cœur d'une stratégie multicanal.**

Une étude récente montre que 51 % des clients des banques de

détail envisagent de quitter leur établissement dont 10 % dans les 6 mois !

## Quelles sont les opportunités du numérique ?

Dans ce contexte, le numérique offre de nombreuses opportunités, comme par exemple :

- Capter les futurs clients
- Développer la connaissance client
- Offrir des produits et services personnalisés
- Fidéliser les clients
- Répondre aux nouveaux usages
- Améliorer l'expérience utilisateur

## Les promesses du Big Data

Parmi les solutions permettant de mieux connaître ses clients, le Big Data semble très porteur. Le traitement de ce déluge d'informations a d'abord trouvé comme premières applications la gestion des risques et de la fraude.

Face à une quantité exponentielle de données, c'est dans le croisement avec les données non structurées que se cachent les trésors. Leur analyse fine doit permettre de détecter les signaux faibles capables de nourrir l'innovation afin de se différencier tant dans les produits que les services.

Grâce à la puissance de calcul, la notion de temps réel prend toute sa valeur<sup>3</sup> !

D'une meilleure connaissance des habitudes de consommation découlera l'amélioration de la qualité des services et de la satisfaction client. Pendant que certaines banques vous proposent d'ouvrir un nouveau PEA alors que vous possédez déjà un, d'autres savent proposer une offre très personnalisée à forte valeur ajoutée.

Le Big Data va aussi générer de nouveaux métiers, comme celui de CDO, le Chief Data Officer.

## Conclusion

La transformation numérique est un enjeu stratégique au service de la performance.

Parmi les principaux bénéfices pour la banque, citons 3 exemples :

- Le « réenchantement » de la relation-client
- La stimulation des processus d'innovation
- L'amélioration de l'image et de l'e-reputation.

En conclusion, c'est aussi un formidable espoir de changement et la promesse **de reconquérir le client en lui apportant des services plus personnalisés.**

Mais la clé reste la mise en œuvre de ce processus de transformation numérique.

Dans leur processus de transformation numérique, les banques devront d'abord réaliser **leur transformation interne** pour répondre à ces nouveaux enjeux ! C'est ce que beaucoup d'entre elles ne semblent pas avoir bien compris ...



<sup>1</sup> En dix ans, la fréquentation des agences a chuté de 30 %  
<sup>2</sup> Plus de 70 % des clients utilisent internet comme première source d'information pour les services et produits  
<sup>3</sup> Dans le cadre de la lutte anti-blanchiment et contre la fraude, une banque française analyse aujourd'hui l'intégralité de la base client en 15 minutes alors que son ancien système nécessitait 48 heures pour analyser un échantillon.

# Vers une nouvelle réforme des plus-values de cession de valeurs mobilières ?

Par Pierre-Antoine FARHAT (Avocat, Senior Manager) et Christian GUICHARD (Avocat associé) du département fiscal Lamy Lexel.



Pierre-Antoine FARHAT

Revenant sur la réforme adoptée fin 2012, le Président de la République a annoncé, le 29 avril, une réforme profonde de la fiscalité des plus-values de cession de valeurs mobilières, alors même que la réforme précédente ne s'applique que depuis le 1er janvier 2013. Cette annonce pourrait conduire à l'abandon partiel, avant toute application, du nouveau dispositif afin de « limiter le nombre de régimes dérogatoires et favoriser les entrepreneurs ».

Des incertitudes demeurent quant à l'entrée en application de ces nouveaux dispositifs. Les informations ci-dessous devront être validées compte tenu des évolutions que pourrait connaître le projet présenté.

**Le dispositif issu de la Loi de finances pour 2013 : un dispositif complexe et peu adapté**

Depuis le 1er janvier 2013, les plus-values réalisées par les particuliers à l'occasion de la cession de valeurs



Christian GUICHARD

mobilières ou droits sociaux sont imposables à l'impôt sur le revenu au barème progressif, avec abattement en fonction de la durée de détention

Durée de détention	Abattement	Taux max d'imposition à 45% (hors CSG déductible et CEHR*)
Moins de 2 ans	0%	45%
Entre 2 et 4 ans	20%	36%
Entre 4 et 6 ans	30%	31,5%
Plus de 6 ans	40%	27%

De nombreux régimes dérogatoires avaient cependant été maintenus (départ en retraite), modifiés (PV en report) ou créés (dispositif « Pigeons » concernant les entrepreneurs) afin de bénéficier d'une fiscalité plus avantageuse.

Synthèse	
« Qualité » du cédant	Loi de finances pour 2013
Cession « non entrepreneurs »	Barème progressif avec prise en compte d'un abattement pour durée de détention
+15,5% de contributions sociales	19%
Entrepreneurs	sous conditions, sur option et sans abattement
+15,5% de contributions sociales	0%
Départ en retraite	sous conditions

## Synthèse du projet de réforme

Le principe de la soumission au barème progressif serait maintenu, les contributions sociales restant dues (15,5%) sur l'intégralité de la plus-value réalisée, sans abattement pour durée de détention.

**Le régime de droit commun : renforcement des abattements pour durée de détention.**

D'application rétroactive au 1er janvier 2013.

Régime de droit commun		
Durée de détention	Abattement	Taux max d'imposition à 45% (hors CSG déductible et CEHR*)
Moins de 2 ans	0%	45%
Entre 2 et 8 ans	50%	22,5%
> 8 ans	65%	16%

**Le régime « incitatif » : taux d'abattement majorés et regroupement des régimes dérogatoires**

Destiné à favoriser la création d'entreprise et la prise de risque, il serait appliqué aux:

- Titres de PME de moins de 10 ans
- Plus-values actuellement exonérées (départ à la retraite, JEI, cessions intrafamiliales) qui demeureraient exonérées jusqu'au 31/12/2013.

Régime "incitatif"		
Durée de détention	Abattement	Taux max d'imposition à 45% (hors CSG déductible et CEHR*)
Moins de 1 an	0%	45%
Entre 1 et 4 ans	50%	22,5%
Entre 4 et 8 ans	65%	16%
> 8 ans	85%	7%

NB : pour les chefs de petites entreprises partant à la retraite, un abattement complémentaire de 500.000 € serait pratiqué sur le montant de leur PV.

\* CEHR Contribution Exceptionnelle sur les Hauts Revenus

# Ne perdez plus votre temps avec le budget et le reporting

## Adaptive Planning

Application 100 % Cloud, Adaptive Planning accélère le pilotage des performances en quelques jours et sans aucun investissement technique.



L'élaboration budgétaire et le reporting sont des activités consommatrices de temps si elles sont réalisées sur tableur ou sur des outils informatiques complexes. Via un simple explorateur internet, Adaptive Planning permet des prévisions collaboratives et le partage des informations sur l'activité. Rapidement, vous éliminez les tâches à faible valeur ajoutée pour vous consacrer à l'essentiel. Adaptive Planning est le leader mondial du pilotage des performances en cloud, déjà utilisé par plus de 1 500 entreprises et 50 000 utilisateurs.

[www.alsight.fr](http://www.alsight.fr)
[contact@alsight-planning.com](mailto:contact@alsight-planning.com)
 01 44 30 04 19

# Il est urgent de mettre en place de nouvelles tactiques pour surveiller les marchés financiers

*Une politique efficace des marchés financiers nécessite une consultation et une vigilance constantes.*

Tribune Matthew Coupe  
directeur de la régulation et de la structure de marchés chez NICE Actimize - avril 2013

*La conformité a été trop longtemps négligée par les institutions financières. Les ressources étaient plutôt allouées au front office car les stratégies de trading devenaient de plus en plus sophistiquées et complexes. La détection d'abus de marché comme la fraude, le délit d'initié ou la manipulation était souvent réalisée à l'aide de tableurs : autant essayer de trouver une aiguille dans une botte de foin.*

## Nous vivons désormais dans une autre époque

Les marchés financiers ont énormément changé, les entreprises se sont diversifiées et une nouvelle vague de réglementations déferle. Il existe une incroyable pression politique sur les régulateurs du marché financier pour faire en sorte que celui-ci soit sous contrôle, efficace et propre. Sa stabilité dépend de tout cela. Si les investisseurs pensent qu'un marché n'est pas sécurisé, ils s'en détournent, ce qui a un impact négatif sur l'économie.

Quand on aborde la conformité, les tableurs ne sont pas les bons outils. Le trading électronique est désormais le standard, qu'il s'agisse du trading haute fréquence (HFT) ou des stratégies à moyen ou long terme. Les entreprises tradent également en gestion d'actifs négociés de manière encore plus complexe.

Comme les pratiques de trading ont évolué et changé (adieu les jours de trading en silo lorsqu'un desk achetait et vendait un revenu fixe ou des actifs), les départements en conformité doivent évoluer compte tenu de ces nouveaux comportements.

Ils doivent également comprendre l'environnement réglementaire et l'impact sur le trading.

Il existe quelques goliaths dans cet environnement de réglementations : MiFID II et MAD II, ainsi que d'autres initiatives importantes comme The European securities & Markets Authority (ESMA) et ses directives sur le trading automatique. Ces propositions spécifient les besoins réglementaires pour la surveillance d'abus de marché en temps réel et les risques de l'avant et l'après trade. Ces recommandations seront intégrées dans la législation MiFID et MAD, une fois que les réponses du marché seront prises en compte.

## Une surveillance en temps réel est nécessaire

En termes de surveillance, ESMA déclare que les responsables en conformité doivent s'assurer que les systèmes de trading et les algorithmes de leur entreprise sont conformes et que tout manquement soit détecté. De plus, elle stipule que lorsqu'une plate-forme de trading est en plein travail, les entreprises doivent surveiller leurs ordres quasiment

en temps réel pour détecter tout signe de trading non conforme. La régulation stipule également que les entreprises devraient avoir un système capable d'héberger des ordres et des transactions haute fréquence avec un niveau suffisant de granularité temporelle.

Concernant l'abus de marché, ESMA identifie quatre zones de manipulation qui doivent être surveillées sur un modèle multi-marché :

- ordres Ping - quand les petits ordres sont entrés pour certifier le niveau d'ordres cachés ou pour attester ce qui résidera dans un dark pool
- quote stuffing (bourrage des carnets d'ordres) - envoi d'ordres en grand nombre, souvent répétitifs, sans logique économique, pour perturber ou freiner la lecture du carnet par les autres participants, sonder de manière répétée leurs intentions ou masquer ses propres anticipations
- momentum ignition : accompagner / déclencher une bulle de très court terme en espérant attirer des suiveurs, puis déboucler la position
- layering et spoofing - déséquilibrer le carnet par ses ordres pour réaliser une transaction en sens inverse. Une fois terminé, les ordres manipulateurs seront retirés.

Les recommandations d'ESMA signifient que toutes les entreprises

devront utiliser un système plus ou moins temps réel pour surveiller les ordres et les exécutions effectuées sur le marché, analyser les cas d'abus de marché comme la manipulation. Les entreprises doivent aussi surveiller toute intention de manipulation du marché et mettre en place des systèmes de risques pre- et post-trade. Toutes les stratégies algorithmiques devront être documentées et mises à la disposition des régulateurs et tous les employés devront être formés et comprendre ce qu'un abus de marché signifie.

## Une collaboration efficace

Comme avec toute régulation financière, il faut une collaboration efficace. Le meilleur moyen d'y parvenir est de faire participer ensemble les institutions financières et les régulateurs, mais à condition de le faire correctement car cela n'a pas vraiment été le cas jusqu'à présent. Les solutions les plus efficaces sont celles qui peuvent être adoptées le plus largement possible et qui sont soutenues par l'ensemble du marché. Toute régulation doit être analysée et les problèmes auxquels elle doit répondre doivent être gérés méthodiquement. Une réaction immédiate des régulateurs sur les scandales et l'abus de marché n'est pas la bonne réponse. Par exemple, lorsque le trading haute fréquence est identifié comme un problème par quelques régulateurs, qui peut dire quel est le bon timing pour un

trader pour contenir une stratégie d'investissement ? Est-ce que le fait d'imposer une fenêtre de temps libre le marché ?

Les régulateurs s'assureront que ce qu'ils entreprendront sera constructif vis à vis du flot de liquidités dans le marché tout en garantissant une stabilité.

Les participants doivent s'assurer que leur service conformité dispose de la technologie et des experts capables de détecter les problèmes. Les capacités technologiques existent : les entreprises doivent être intelligentes et savoir les déployer pour pouvoir mettre en place une infrastructure flexible qui puisse traiter de gros volumes et le trading extrêmement complexe que nous voyons actuellement sous nos yeux.



# L'Europe des paiements, une réalité !

Tribune proposée par Didier Moriceau, Direction Financement et Trésorerie SNCF Groupe et Hervé Lorieul, Cabinet de Conseil Syrtals



Didier Moriceau

*A moins de 12 mois de la disparition du virement et du prélèvement national actuels au profit du virement et du prélèvement européen, plusieurs entreprises s'interrogent sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour conduire ce changement avec succès. La Direction Financement et Trésorerie Groupe de SNCF fait un retour d'expérience sur son projet SEPA avec un focus sur le Prélèvement.*

La mise en place du virement et du prélèvement européen s'inscrit dans le cadre du projet Single European Payments Area (SEPA) initié en 2000 par les instances politiques européennes dans la continuité de la mise en place de l'euro et du développement de l'Europe monétaire. Le SEPA a pour ambition de créer un espace domestique européen des paiements où chacun pourra émettre et recevoir des virements et prélèvements en euro dans les mêmes conditions de



Hervé Lorieul

coût, de sécurité et de rapidité. Si le virement et le prélèvement européen sont une réalité respectivement depuis janvier 2008 et novembre 2010, jusqu'à début 2012 aucune obligation n'était faite aux entreprises de les mettre en œuvre. Face au faible déploiement du SEPA, les instances européennes ont souhaité fixer une date butoir pour la mise en place de ces moyens de paiement, date à laquelle le virement et le prélèvement actuels ne pourront plus être utilisés. Ainsi, le règlement européen 260/2012 du 14 mars 2012 fixe cette date au 01 février 2014. Dès fin 2008, la Direction Financement et Trésorerie du groupe SNCF s'est intéressée au SEPA afin d'anticiper le changement dans les meilleures conditions.

Au sein de l'EPIC SNCF, l'encaissement par prélèvement représente 700 000 opérations par an avec la particularité de couvrir sept métiers très différents du domaine du B2B (le Fret, les Agences de Voyages, les Dépositaires (distributeurs régionaux), les Filiales) mais aussi du B2C (les abonnements

régionaux (TER), les salariés).

Compte tenu des changements engendrés sur le processus de vente par de nouvelles obligations imposées au créancier pour la gestion des mandats, la Direction Financement et Trésorerie de SNCF a souhaité une forte mobilisation de ses Branches et Activités sur le projet. Ainsi, si la Trésorerie a assuré le pilotage global du projet tout comme l'étude sur la pertinence de la mise en place d'un outil commun pour la gestion des prélèvements, chaque Activité était responsable de la mise en place du prélèvement européen au sein de son entité.

Cette organisation à deux niveaux a nécessité une coordination au sein de l'EPIC afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, de mutualiser autant que possible les choix et investissements tout en étant au plus proche du processus métier et du client. La prise en compte de la dimension conduite du changement avec l'organisation projet associée est clairement un facteur clé de succès identifié.

Une fois l'organisation en mode projet mise en place, la priorité a été d'identifier les opportunités et les risques du projet.

La première opportunité est la baisse des frais bancaires due à la disparition programmée en septembre 2013 de la commission interbancaire de 12,2 centimes. Une première baisse de 6,1 centimes est intervenue en septembre 2012.

Une autre opportunité est liée au principe fondateur du SEPA d'élargissement de la zone domestique. En effet, il devient possible de proposer le prélèvement à des abonnés frontaliers domiciliés dans des pays limitrophes. De même, dans le contexte B2B, il est envisageable de recouvrir par prélèvement des recettes de

distributeurs ou filiales localisés en Belgique, Italie, Allemagne,...

Enfin, la possibilité de mettre en place un mandat électronique devrait faciliter l'acte d'adhésion du client via un processus totalement en ligne.

Au niveau des risques, le prélèvement européen ainsi que la Directive Européenne sur les Services de Paiement renforcent la sécurité auprès du débiteur consommateur ou entreprise. A titre d'exemple, il suffit de voir les évolutions réalisées par les banques de Particuliers sur leurs services en ligne pour mesurer l'amélioration dans le domaine.

Par ailleurs, SNCF assure une veille réglementaire et prospective sur les travaux menés par certaines banques pour permettre une validation électronique du mandat par le débiteur auprès de sa banque. Un tel service permettrait de sécuriser totalement l'acte d'adhésion au prélèvement du client et ceci dès l'origine de l'opération.

Suite à la confirmation de poursuivre la stratégie de développement de l'utilisation du prélèvement (en moyenne plus de 10% par an), le projet a été organisé autour de plusieurs chantiers : Juridique, Système d'information, Banque et Conduite du changement.

Les évolutions apportées par le prélèvement européen a nécessité une révision des contrats clients et/ou des conditions générales de vente en fonction des produits et services concernés.

Au niveau technique, la Direction du Système d'Information de SNCF a privilégié une approche par les processus avant de consulter les éditeurs et les prestataires de services sous la forme d'une demande d'information puis d'un appel d'offres.

L'étude des processus a abouti à un schéma SI dans lequel les applications de gestion commerciale ont évolué pour permettre de gérer les nouvelles données du mandat et numériser son image pour les Activités disposant d'une Gestion Electronique de Documents. Pour la partie gestion des prélèvements, une application centrale a été mise en place pour gérer toute la complexité de génération des remises de prélèvement en banque.

Le chantier Banque a consisté à faire le choix d'un partenaire bancaire pour le traitement des prélèvements clients de l'EPIC. En dehors des critères fonctionnels et financiers, la Direction Financement et Trésorerie de SNCF a formalisé des exigences sur l'accompagnement projet et la démarche de tests.

En effet, le prélèvement européen comme le virement s'accompagne de la mise en place de nouveaux formats de messages XML pour les remises de prélèvement mais aussi les relevés d'impayés. Ainsi, des tests ont dû être réalisés ou sont à prévoir selon les produits pour s'assurer du respect de la norme par l'ensemble des intervenants.

Par ailleurs, la conduite du changement inclue la planification du déploiement des flux en fonction des contraintes des Activités et les actions de communication et de formation auprès de l'ensemble des acteurs. Différents outils ont été mis en place à cet effet, dont un espace Intranet au sein du site de la Direction Financement et Trésorerie Groupe.

Trois mois après le déploiement des premiers flux, les points à retenir sont l'importance de prendre en compte toute la dimension transverse et conduite de projet du sujet, de ne pas sous-estimer le besoin d'expertise pour appréhender ces changements dans les meilleures conditions et de s'inscrire dans un planning projet

réaliste compte tenu des changements à conduire.

Le respect des points énoncés ci-dessus garantiront la qualité du processus de vente et la continuité du recouvrement du chiffre d'affaires qui sont des enjeux généralement stratégiques pour l'entreprise !

La Direction Financement et Trésorerie dépend de la Direction Financière groupe de SNCF. Elle assure l'ensemble des financements et des placements financiers du Groupe SNCF, la gestion de la trésorerie du groupe et le pilotage des moyens de paiement incluant la lutte contre la fraude. La Direction Financements et Trésorerie a piloté la mise en place du SEPA pour l'EPIC SNCF et notamment du SEPA Direct Debit (SDD) fin 2012.

Syrtals : Avec une équipe de 50 consultants spécialistes ou experts dans les paiements et le cash management, Syrtals a mené de nombreux projets SEPA auprès de banques et d'entreprises. Consultant associé Syrtals, Hervé Lorieul intervient dans les métiers de la Trésorerie depuis 23 ans. Il a rejoint Syrtals en 2002 après une expérience professionnelle menée au sein d'un éditeur de solution de Trésorerie et d'une Direction Financement et Trésorerie d'une grande entreprise. [www.syrtals.com](http://www.syrtals.com)

# Lutte Anti-Blanchiment et financement du terrorisme dans l'assurance et la protection sociale : pas d'exception à la mise en place d'un dispositif !

Par Emmanuel DUPONT, Partner chez SterWen Consulting



## 1. Le constat

Le secteur de l'assurance et des mutuelles est soumis, comme le secteur bancaire, à la régulation relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Si les assureurs ont été très longtemps persuadés que ce sujet ne pouvait concerner l'assurance, les risques apparaissant plus faibles que dans le secteur bancaire, ils

conviennent désormais que les cas se multiplient et que les blanchisseurs savent désormais utiliser des produits d'assurance pour commettre leurs délits. Pour aider les organismes du secteur des assurances, l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) a mis à leur disposition des principes d'applications sectoriels permettant de décrypter les textes réglementaires applicables aux acteurs de l'assurance et des mutuelles.

A ce stade, si les assureurs classiques, et notamment ceux qui proposent à leurs clients des produits dit « à risques élevés » (comme les bons de capitalisation anonymes, par exemple) ont en général mis en place des dispositifs LCB-FT efficaces, beaucoup d'autres n'ont encore que très peu travaillé sur le sujet, au premier rang desquels figurent les instituts de prévoyance et les mutuelles.

Début 2013, force est de constater que rares sont ces établissements qui ont nommé un correspondant et un déclarant TRACFIN, et très peu d'entre eux complètent les « Tableaux de blanchiment » réglementaires à transmettre à l'ACP avant le 28 février de chaque année. Quant aux dispositifs mis en place, ils se limitent souvent à une note interne indiquant que les risques étant faibles, et qu'aucune vigilance particulière n'est exigée.

Pourtant, même s'il est vrai que certaines organisations sont peu exposées à de tels risques, et que ces derniers restent souvent limités, les établissements ne peuvent pour autant, pour des raisons réglementaires, s'affranchir de la mise en place d'un dispositif, même « minimum ». Le régulateur, conscient de la situation, s'avère de plus en plus

regardant sur le sujet et planifie déjà ses contrôles.

SterWen analyse trois des sept chantiers à réaliser pour mettre en œuvre un dispositif simple, efficace, adapté à la nature et à l'importance du risque, qui réponde aux attentes du régulateur.

## 2. La mise en place d'un dispositif LCB-FT, une obligation réglementaire à adapter au niveau de risque

### • Obligation de classification des risques

La classification des risques est l'élément fondateur et désormais obligatoire du dispositif. En effet, comme le régulateur permet d'adapter le dispositif au niveau des risques effectifs présentés par l'organisme, leur classification va permettre de qualifier les risques et définir la nature plus ou moins extensive du dispositif de surveillance et de maîtrise des risques à mettre en place.

Comme il est indiqué plus haut, les organismes proposant des produits risqués tels que les bons de capitalisation et/ou les produits d'assurance-vie, doivent élaborer une classification détaillée et motiver leurs choix déterminant notamment les seuils au-delà desquels les diligences vont devenir plus ou moins contraignantes, ainsi que la nature de ces diligences.

Le premier travail consiste donc à réaliser une cartographie de l'ensemble des offres et produits de l'organisme, et d'identifier la nature des prestations (branches), les seuils de cotisations, la nature des risques

et le cas échéant, les typologies de clients, les modalités d'entrée en relation et les flux. Cette étape peut être réalisée rapidement si un référentiel documenté des offres et produits existe déjà.

Pour les Institutions de Prévoyance et les Mutuelles, où les risques sont a priori faibles, il conviendra d'être plus particulièrement vigilant sur les offres et produits relatifs à la branche 20 (décès) de l'assurance. En effet, pour ces produits, bien que restant dans le cadre de vigilance allégée au sens de l'article L 561-9 2° du Code Monétaire et Financier (CMF), au-delà de certain seuil de cotisation (en prime unique ou en prime mensuelle), l'article L 561.9-1° s'applique, avec l'obligation d'identifier le client et dans les cas prévus à l'article L 561.10, l'obligation de mettre en œuvre les diligences complémentaires (Personnes Politiquement Exposées (PPE), vente à distance, pays et territoires non coopératifs ...). On observe que ces cas de figure sont parfois mal cartographiés. Le régulateur ne manquera pas d'identifier ces situations et demandera vraisemblablement un surcroît de procédures opérationnelles, dont la mise en œuvre nécessitera une charge opérationnelle non négligeable.

Au final, cette classification permet d'identifier les activités nécessitant de mettre en place des diligences complémentaires en matière de contrôles, de processus et de procédures opérationnelles et constitueront un des volets importants de la mise en œuvre du dispositif.

### • Obligation d'information et de formation

Parmi les premiers points regardés

par le régulateur lors de ses contrôles, figure la formation et la sensibilisation des collaborateurs. Si les formations spécifiques pour les personnels les plus exposés manquent souvent, les formations de premier niveau que nous appellerons de « sensibilisation » sont elles-mêmes bien souvent insuffisantes lorsqu'elles existent. En effet, sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs aux problématiques LCB-FT peut devenir un casse-tête pour les départements RH. L'utilisation de l'e-learning peut permettre de simplifier la dispense des formations, de s'assurer de la bonne compréhension du dispositif et des processus par les collaborateurs, ainsi que de la connaissance des reportings qu'il est nécessaire de produire pour le régulateur.

Un e-learning efficace comporte quatre modules mixant des cas pratiques et des quiz sur les sujets suivants :

- Les principes généraux du blanchiment d'argent et de financement du terrorisme
- Le cadre réglementaire de l'organisme soumis
- Le dispositif et la démarche mise en place dans l'organisme
- Les outils et procédures

### • Outils de filtrage

L'outillage du dispositif LCB-FT est là aussi un sujet qui peut s'avérer complexe. Du côté LCB, un dispositif gradué, adapté aux risques de l'organisme est à mettre en place. Par conséquent, si certains organismes doivent mettre en place des outils complexes de filtrage des flux, de surveillance des transactions ou même de gestion du KYC (Know Your Customer – « Connais ton client »), les établissements dont les risques ne

nécessitent qu'une vigilance allégée pourront développer des outils / requêtes simples sur leurs outils actuels pour répondre aux attentes du régulateur.

En revanche, la lutte contre le financement du terrorisme nécessite d'être en mesure d'effectuer un balayage complet des clients vis-à-vis des listes de sanctions ou listes d'embargos. Ces listes, dont les principales sont publiées par l'Union Européenne (EU), les Nations Unies (UN), le gouvernement américain (OFAC) et le gouvernement Anglais (HMT), doivent parfois être complétées par certaines listes nationales, comme la « Liste Terroriste Unique » de l'Etat français.

Ces listes se recoupant en partie, un organisme français n'est pas tenu d'utiliser toutes ces listes. En première approche, à confirmer à la suite d'une étude plus approfondie de la clientèle, les listes utilisées peuvent se limiter à l'exploitation des listes EU, UN et de la Liste Terroriste Unique.

Reste alors à rapprocher ces listes de sanctions de la liste des clients de l'organisme. Bien que l'organisme puisse développer sa propre solution de filtrage, nous sommes convaincus qu'il est nettement préférable d'acquiescer un outil dédié doté de fonctionnalités de base permettant de respecter les contraintes réglementaires, notamment dans le cadre de l'audit et de la traçabilité. En outre, ces solutions, dont une dizaine d'éditeurs se partagent le marché, sont désormais matures, ont été largement éprouvées dans le secteur bancaire et se prévalent souvent d'une quasi accréditation du régulateur, au fil des audits réalisés, qui n'ont débouché sur aucune recommandation particulière sur ces

## Lutte Anti-Blanchiment et financement du terrorisme dans l'assurance et la protection sociale : pas d'exception à la mise en place d'un dispositif !

outils de filtrage.

Un argument supplémentaire réside dans le coût de ces solutions : la plupart des éditeurs ont largement vendu leurs solutions aux banques, leur permettant d'amortir leurs investissements. Ces solutions qui pouvaient être relativement onéreuses dans le passé, sont donc désormais nettement plus abordables et accessibles aux organismes d'assurance ainsi qu'aux institutions de prévoyance et aux mutuelles, permettant de limiter les budgets de mise en place du dispositif.

Enfin, il reste à assurer les vérifications relatives à l'honorabilité et aux PPE (Personnes Politiquement Exposées). Là encore, en fonction des organismes et des niveaux de vigilances auxquelles ils sont soumis, l'addition peut être élevée, car contrairement aux listes de sanctions qui sont publiques et gratuites, les données sur les PPE sont produites par un nombre très limité de fournisseurs de données, qui proposent ces informations à des prix assez élevés. Il convient donc de bien évaluer le besoin pour mettre en place le dispositif le mieux adapté, au meilleur coût.

- **S'organiser efficacement pour mettre en œuvre et maintenir un dispositif à la mesure de ses risques**

Au regard des sanctions que l'ACP peut infliger aux organismes ne répondant pas aux obligations réglementaires, un projet de mise en conformité, accompagné par un cabinet expert adaptant « au mieux » le dispositif à mettre en place au regard des risques, peut être réalisé dans un budget raisonnable. En outre, lorsque le régulateur intervient et

communique ses recommandations, l'organisme se retrouve bien souvent sous contraintes de temps et de moyens qui conduisent à des coûts de mise en œuvre nettement supérieurs à ceux qui auraient pu être constatés si la mise en place du dispositif avait été anticipée.

Pour accélérer la mise en place de ces dispositifs, sur le plan de la réflexion comme de la mise en œuvre, nous conseillons vivement aux mutuelles et aux institutions de prévoyance de s'appuyer sur des cabinets de conseil, spécialisés sur ces sujets, susceptibles de s'appuyer sur de vrais retours d'expérience. Ils tireront profit de démarches éprouvées, gagneront du temps sur l'interprétation des textes et le niveau de détail attendus par les autorités de tutelle dans leur implémentation, et disposeront de benchmarks en matière de gouvernance et de dispositifs organisationnels.

Ces cabinets apportent également des méthodologies adaptées et la maîtrise des approches par les risques : cartographie des risques LCB-FT, évaluation des risques, outils de connaissance du client, de profilage, et de filtrage des flux. Une fois les procédures et le dispositif de contrôle interne mis en place, le personnel est sensibilisé et formé pour gérer de manière autonome le dispositif LCB-FT.

Nous recommandons de mettre en place un classeur LCB-FT reprenant les 7 principes d'obligation. Ce classeur construit au cours de la mise en place du dispositif permet de centraliser l'ensemble de la documentation nécessaire au bon fonctionnement du dispositif et à sa maintenance, et constitue aussi la base documentaire

qui sera remise au régulateur en cas de contrôle, facilitant ainsi la relation avec l'ACP.

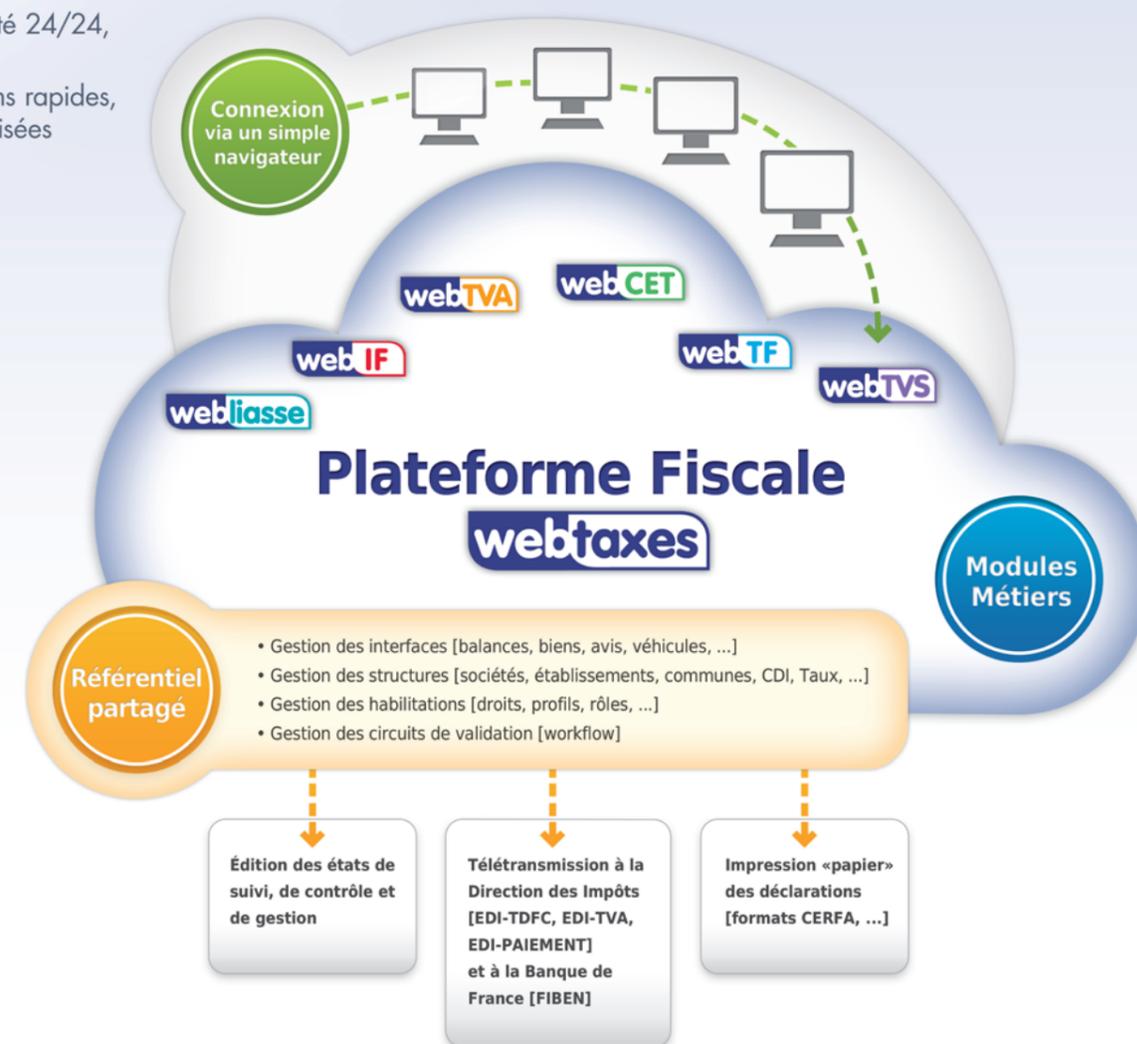
A propos de l'auteur, Emmanuel DUPONT, Partner chez SterWen Consulting Emmanuel Dupont est Partner chez SterWen Consulting et en charge de la pratique « Risk & Compliance ». Il a réalisé de nombreuses missions de conseil dans le domaine de la gestion des risques et de la conformité, dans la banque et dans l'assurance



## webtaxes Votre plateforme web de gestion fiscale

### Pilotez vos processus fiscaux en ligne

- › Une plateforme unique pour toutes vos déclarations
- › Un navigateur Internet suffit
- › Un puissant moteur de workflow
- › Une disponibilité 24/24, 7 jours sur 7
- › Des déclarations rapides, fiables et sécurisées



Rejoignez les 2000 entreprises qui font confiance à Dièse Finance.

# Dématérialisation des processus Purchase-to-Pay

## Les 4 règles d'or pour une mise en œuvre réussie

*La dématérialisation des processus achats/factures/règlements est désormais mature. Nombreux sont les retours d'expériences d'entreprises ayant franchi le pas avec succès. ITESOFT en synthétise les bonnes pratiques autour de 4 points clés : Comment bien définir vos objectifs ? Comment réaliser un bon cadrage initial ? Quelle méthode projet adopter ? Comment conduire le changement efficacement ? ...*

### Règle #1 : Identifier 1 ou 2 objectifs prioritaires (cf. graphique 1)

#### Quels sont les objectifs qui guident votre projet ?

La question n'est pas anodine ! Elle initie votre projet et son Business Case : quelle est votre cible ? Quelle trajectoire pour y parvenir ? Quels investissements financiers, temps, hommes ? Quels bénéfices attendus en retour ?

La dématérialisation et l'automatisation des processus achats/fournisseurs sont aujourd'hui alignées avec les enjeux stratégiques des entreprises. Bien qu'ils puissent être nombreux, il est important de se focaliser sur un ou deux objectifs à sélectionner parmi, l'optimisation des dépenses, l'accélération des traitements, la sécurité et la traçabilité des processus ou encore la contribution au pilotage financier de l'entreprise en temps réel,...

La définition des objectifs conditionnera les phases d'audit et de mise en œuvre. Bien identifier ses objectifs est donc

le premier pas vers la réussite !

### Règle #2 : Auditer l'existant et anticiper les impacts sur votre organisation (cf. tableau 1)

Une fois vos objectifs clairement identifiés, ne négligez pas de réaliser une phase d'audit de votre existant avant l'étape de mise en œuvre de votre solution. En réalisant la photographie de votre existant (cf. tableau ci-joint) et en le comparant à vos objectifs, l'audit vous permettra d'identifier précisément les écarts restant à combler, les écueils à anticiper ainsi que de valider les gains potentiels attendus pour votre organisation.

Vous disposerez ainsi d'un cahier des charges précis et réaliste. Vous êtes assurés de démarrer dans la bonne direction. Vous êtes prêts pour la phase de mise en œuvre !

#### Nettoyer et enrichir votre base fournisseurs

Meilleure sera la qualité de votre référentiel fournisseurs dans votre ERP/application comptable, meilleur sera le taux d'automatisation du traitement de vos factures.

Comment obtenir un référentiel de qualité ?

D'abord en nettoyant votre base : supprimez les doublons de fournisseurs et ne conservez que les fournisseurs actifs. Ensuite, en enrichissant les fiches fournisseurs de votre ERP: renseignez à minima les mentions légales (TVA intracommunautaire, SIREN, SIRET, code IBAN, ...), et profitez-en pour renseigner des informations "discriminantes" pouvant apparaître sur les factures à traiter : numéro de

téléphone, email, site web,...

Dernier conseil : centralisez autant que possible, la maintenance du référentiel fournisseurs, sa mise à jour n'en sera que plus efficace.

#### Un projet de dématérialisation est l'occasion de repenser et d'optimiser vos processus

Formaliser les processus de traitement est un travail salutaire. C'est souvent l'opportunité d'identifier des règles métier ou des processus collaboratifs trop complexes. Automatiser de mauvais processus n'est pas une bonne pratique. Un projet de dématérialisation est une occasion rare dans l'entreprise de "mettre à plat" vos processus métiers. Profitez-en !

ITESOFT vous donne RDV le mois prochain, dans le mag pour découvrir les règles d'or #3 et #4:

« Sécuriser votre conduite de projet et l'atteinte de vos objectifs »  
« Favoriser l'adoption grâce à une réelle conduite du changement »

Graphique 1

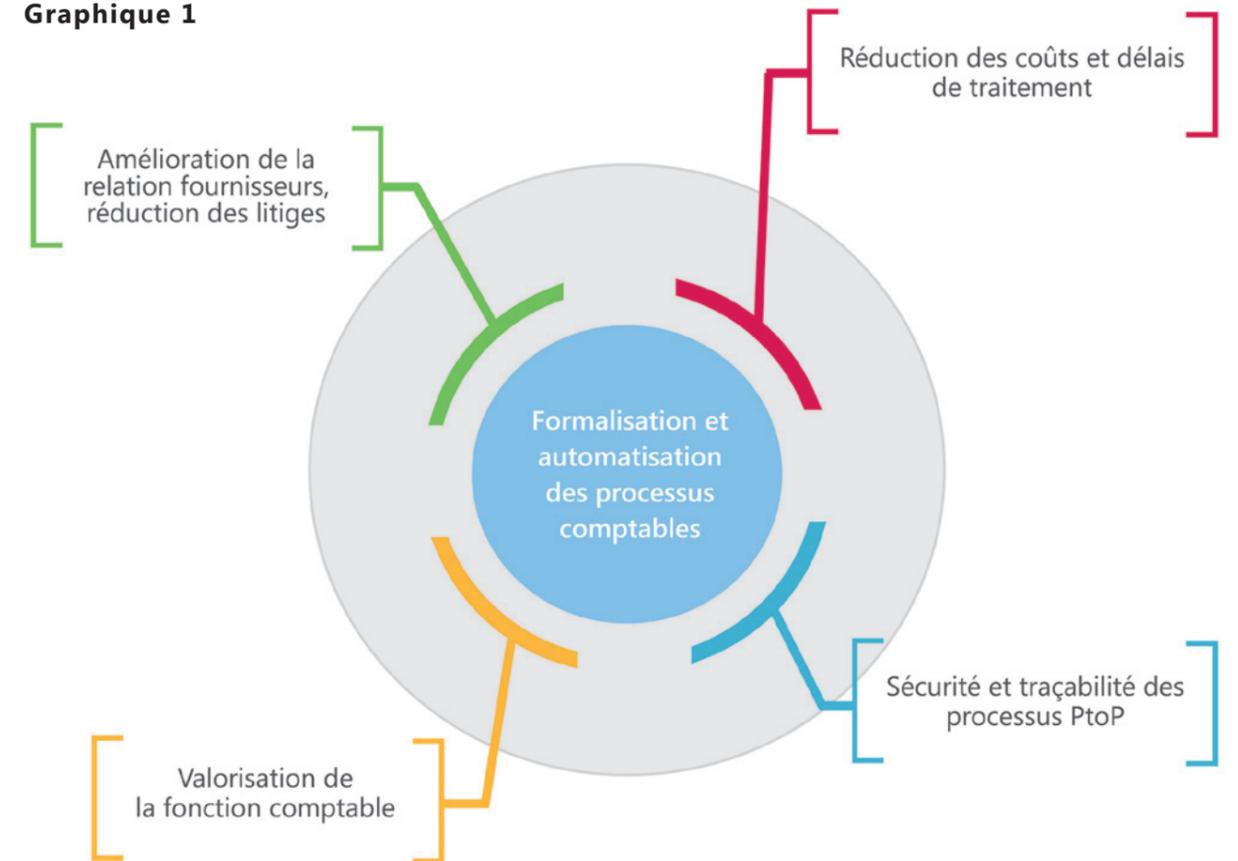


Tableau 1

“ Les principaux jalons de l'audit ”	
Cartographie du portefeuille fournisseurs (% fournisseurs récurrents/occasionnels, répartition par pays, ...)	✓
Analyse du flux documentaire (Nombre factures mono-pages et multi-pages, avec ou sans commande, ...)	✓
Formalisation des processus de traitement (Site(s) de réception des factures, chemins de validation jusqu'au BAP, ...)	✓
Evaluation de la qualité du référentiel fournisseurs (Nombre de fournisseurs actifs, % de doublons, % données légales, ...)	✓
Cartographie des compétences existantes (Comptables multi-processus ou spécialisés, aptitude au changement,...)	✓

# Cyber-attaques : la menace s'amplifie, la résistance s'organise

Par Emmanuel Le Bohec, Regional Manager chez Corero Network Security.

*Dire que les attaques par DDoS (Déni de Service Distribué) sont de plus en plus fréquentes et de plus en plus graves est une lapalissade. La menace est diffuse, souvent discrète, mais bien réelle. La gravité du phénomène est difficile à cerner avec précision, mais on peut affirmer que la plupart des grandes entreprises et administrations ont subi des intrusions. Plusieurs études révèlent en effet que 65 à 70 % des entreprises ont été victimes de cyber-attaques ciblées en 2012. Une enquête de Ponemon Institute aux Etats-Unis dévoile que l'année dernière, les deux tiers des banques et entreprises du secteur financier ont été frappées par des attaques DDoS. Pourtant, seules 17% d'entre elles se disent bien protégées.*

## L'alerte est donnée

Autrefois, servant exclusivement dans les tentatives d'intrusion pour désactiver des équipements réseau ou sécurité, puis plus récemment utilisées comme moyen d'expression idéologique par les Anonymous – bien que ce but annoncé puisse parfois laisser dubitatif – les cyber-attaques apparaissent désormais comme un problème beaucoup plus grave et plus global, devenu surtout géopolitique et économique. Bien que peu d'entreprises admettent encore publiquement en être la cible, certains éléments montrent qu'il s'agit d'un phénomène généralisé. La question est assez préoccupante

pour que l'administration américaine ait donné l'alerte et milite activement pour une meilleure protection des infrastructures du pays

En effet, les États-Unis, particulièrement concernés, prennent la chose très au sérieux. Les responsables des services de renseignement ont récemment fait part au Sénat de la vulnérabilité de la nation face au cyber-espionnage, au cyber-crime et à la destruction des réseaux informatiques, à la suite d'attaques menées par certains états, par les cyber-terroristes, les cybercriminels ou encore les hacktivistes.

En France, on note un certain retard de prise de conscience de la menace malgré l'alerte donnée par Jean-Marie Bockel et la montée en puissance de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI), appartenant aux services du Premier Ministre. Dans son rapport, le sénateur critique les moyens alloués par l'Etat pour se défendre contre des attaques informatiques de grande ampleur et contre une cyber-guerre. On ne peut que s'inquiéter de cette situation. Bercy, l'Elysée - tout comme des institutions publiques de plusieurs pays - n'ont-ils pas déjà été l'objet d'attaques ?

## Le risque du chaos

La lutte contre les cyber-attaques s'inscrit dans une conception globale de défense. Elle est aujourd'hui devenue prioritaire, au même titre que la lutte contre le terrorisme ou la prolifération nucléaire, et tout ce qui risque de mettre en cause la sécurité nationale. La remise prochainement

au gouvernement du Livre blanc « Sécurité & Défense 2013 » insiste bien, à la fois sur cette nécessité et sur le retard pris par la France. Des mesures de protection propres aux activités socio-économiques doivent être prises, tout comme elles le sont pour la sécurité du territoire ou la garantie des institutions. Cela devrait se traduire en particulier par la prise de dispositions rendant obligatoire la mise en place d'outils de sécurité sur les systèmes d'information. L'attaque des systèmes d'information ne pourrait-elle pas conduire à la prise de commande des organes vitaux de la Nation, via les fameux Opérateurs d'Importance Vitale (OIV), menant au chaos dans les transports, l'énergie, la distribution, les médias et la finance ?

Cette éventualité est prise très au sérieux et ne relève pas d'un scénario de film catastrophe.

## Mensonge ou aveuglement ?

Devons-nous craindre un manque de moyens de défense face à la multiplication des agressions subies par les entreprises ? On observe une lente mobilisation des Etats et une prise de conscience encore très limitée des entreprises dans le monde. Beaucoup, lorsqu'elles n'y sont pas obligées, ne signalent pas les attaques qu'elles subissent, craignant pour leur image. Ce qui est potentiellement dangereux pour leurs clients, leurs partenaires... et tous ceux qui échangent régulièrement avec elles. La prise de conscience n'est pas partagée par tous et le déni des attaques s'apparente à l'aveuglement,

allant même jusqu'au mensonge sur la gravité des faits.

Aux Etats-Unis, les 27 plus grandes entreprises américaines cotées en bourse, ont nié avoir enregistré des pertes financières importantes à cause des attaques subies. Cela est contraire aux affirmations des autorités fédérales américaines pour lesquelles des milliards de dollars de secrets confidentiels ont été dérobés par ce biais. Le décalage s'explique. Les sociétés déclarent qu'elles ont été attaquées mais minimise les conséquences. Le rapport Bockel préconise également l'obligation de déclarer les attaques importantes du système d'information. Informer qu'on a été attaqué est sans aucun doute une démarche responsable. Bien qu'elles soient encore trop peu, on note que de plus en plus d'entreprises prennent vraiment conscience des dangers du piratage informatique, en révélant les tentatives des hackers pour infiltrer leurs réseaux et dérober des données sensibles. C'est le cas par exemple d'EADS et ThyssenKrupp, qui selon Der Spiegel ont été les cibles, l'année dernière, de cyber-attaques venues de Chine. Officiellement, EADS confirme qu'il s'agit d'une « attaque standard » sans conséquence. Mais pour l'hebdomadaire allemand, la cyber-attaque a été jugée suffisamment importante pour que le groupe aéronautique et aérospatial civil et militaire alerte le gouvernement allemand.

## Le cyber-espionnage s'amplifie

Les attaques DDoS augmentent en fréquence mais aussi en gravité.

Au-delà des attaques impliquant un très gros débit, ce sont surtout les attaques par déni de service applicatif qui ont le vent en poupe. Plus faciles à mettre en œuvre, plus discrètes, elles n'en sont pas moins dévastatrices et représentent désormais entre 60 et 80% des attaques, selon les études. Et la tendance ne semble pas prête à s'inverser. Mais le plus important est de comprendre que les attaques par déni de service, quel que soit leur type, ne sont que la partie émergée de l'iceberg. L'attaque vise en réalité à pénétrer le réseau de l'entreprise-cible. D'ailleurs, les entreprises sont les premières visées car détentrices de brevets, de données personnelles, financières, géographiques, météorologiques, sanitaires... Et, chaque attaque par déni de service majeure a donné lieu par la suite, à une seconde vague prenant la forme d'une divulgation d'informations volées au moment de l'attaque. Comme si, au cas où les effets du DDoS n'auraient pas été suffisamment remarqués et la réputation de l'entreprise entachée, l'attaquant voulait s'assurer que ses actions éclatent bien au grand jour et soient révélées au plus grand nombre.

Chaque entreprise, PME ou grand compte, est une cible potentielle pour les criminels informatiques. A la demande de Corero Network Security, le Ponemon Institute a mené une enquête. 650 professionnels de l'informatique et de la sécurité, représentant 351 banques dont les plus importantes au monde, ont été interrogés. Il s'avère que 64% des professionnels sondés révèlent que leur banque a subi de multiples attaques DDoS en 2012 et 78%

d'entre eux s'attendent à ce que le phénomène persiste voire s'amplifie. Les attaques DDoS et les attaques zero-day - qui exploitent une vulnérabilité jusqu'alors inconnue - sont les menaces les plus graves. On observe d'ailleurs de plus en plus la combinaison des deux. Une personne sur deux interrogées dans le cadre de l'enquête, déclare que la pénurie de personnels compétents, le manque de technologies de sécurité efficaces et l'insuffisance de ressources budgétaires sont les obstacles majeurs qui empêchent de contrer les attaques par déni de service distribué.

Toute entreprise connectée à Internet peut subir une attaque DDoS. Pourtant, on s'aperçoit avec inquiétude que la grande majorité des organisations compte sur des solutions inefficaces (parce que non conçues pour cela) comme les antivirus et les pare-feu pour se protéger contre ces attaques par DDoS.

## Chaque technologie doit pouvoir jouer son rôle

Face à ce danger omniprésent, l'inquiétude est légitime. Nos entreprises sont-elles bien préparées à contrer les attaques de nouvelle génération ? Font-elles les bons choix techniques et stratégiques de défense ? Des solutions nouvelles existent pour résister à la déferlante des attaques DDoS, des attaques ciblées, des botnets, des attaques force-brute et empêcher la fuite et le vol de données. Il s'agit d'unités qui filtrent les flux et éliminent le trafic de l'attaque avant qu'il ne frappe le réseau et sans que le trafic légitime

## Cyber-attaques : la menace s'amplifie, la résistance s'organise

ne soit ralenti ou bloqué.

Parce que les attaques DDoS visent de plus en plus fréquemment la couche applicative du système d'information, une nouvelle approche est nécessaire pour se défendre. La technologie traditionnelle des pare-feu, proxies et IPS détectant sur signatures, n'a pas été conçue pour arrêter les attaques visant la couche applicative et cherchant à simuler des acteurs légitimes. Les attaquants le savent. De plus, l'attaque par DDoS n'est parfois qu'une diversion pour pénétrer sur le réseau et effectuer une invasion plus insidieuse. Pour ce faire, les pirates ciblent le pare-feu, mis en place par l'organisation pour se protéger et qu'ils utilisent contre elle ! Aussi convient-il de disposer une première ligne de défense - moyen simple pour bloquer le trafic indésirable avant qu'il n'atteigne le pare-feu et l'IPS - laissant ces derniers faire le travail pour lequel ils ont été conçus. Pourquoi s'en priver ? Les attaques n'arrivent pas qu'aux autres.

A propos de Corero Network Security  
Corero Network Security (LSE : CNS), première ligne de défense des entreprises et des administrations, est une entreprise internationale de sécurité des réseaux. Premier fournisseur de défense contre les dénis de service distribués (DDoS) et de solutions anti-intrusion de nouvelle génération (NGIPS), ses produits et services offrent une protection globale, intégrée et très performante contre les cyber-menaces en constante évolution. Ils stoppent les attaques DDoS, protègent les

infrastructures informatiques et éliminent les interruptions de service. Les solutions sont dynamiques et basées sur des appliances qui s'intègrent facilement sur le réseau, de manière transparente, avec la plus faible latence et la plus grande fiabilité de l'industrie. Elles répondent préventivement aux cyber-attaques modernes, connues et inconnues, protégeant les données critiques et les actifs en ligne. Ses clients sont des entreprises, des prestataires de service et des organismes publics du monde entier.

Implantée aux Etats-Unis (siège), en Allemagne, Chine (Hong Kong), Espagne, France, Italie, Japon, Malaisie, Royaume-Uni, Ukraine et Taïwan, Corero Network Security regroupe près de 150 collaborateurs. [www.corero.com](http://www.corero.com)



**Emmanuel Le BOHEC** est Regional Manager en charge des Ventes et du Marketing pour la France, le BeNeLux, la Suisse et l'Afrique francophone chez Corero Network Security. Il avait auparavant exercé plusieurs fonctions commerciales chez Cyber Networks (actuellement British Telecom) et Fortinet. Après un Master en Gestion-Finance de LIBS (Lincoln International Business School), Ecole Supérieure de Commerce à Paris, Emmanuel Le Bohec a étudié plusieurs années aux Etats-Unis (University of North Carolina à Charlotte et Emory University à Atlanta) et est titulaire d'une Maîtrise d'histoire économique.

# ITESOFT

## EDITEUR DE LOGICIELS DE DÉMATÉRIALISATION & D'AUTOMATISATION DES PROCESSUS D'ENTREPRISE

### AUTOMATISATION DU TRAITEMENT DES FLUX ENTRANTS

- Dossiers et courriers clients
- Formulaires
- Documents RH
- Salle Courrier

### AUTOMATISATION DES PROCESSUS FINANCIERS

- Dématérialisation Factures Fournisseurs
- Processus Purchase to Pay
- Commandes B-to-B
- Encaissement et lettrage automatique

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?

[www.itesoft.com](http://www.itesoft.com)



Construire et piloter sa **stratégie**

## Cloud et Décisionnel : les piliers du pilotage de l'entreprise

Par Christophe SUFFYS, Président de Bittle

*Le pilotage de l'activité opérationnelle et stratégique d'une entreprise se positionne incontestablement comme un enjeu majeur de sa compétitivité. Dans ce contexte, l'usage des solutions décisionnelles est une donnée centrale permettant d'optimiser les performances de l'entreprise à tous les niveaux. Conscients de ces apports, les acteurs économiques ont fortement contribué à faire émerger de nouvelles offres sur le marché et à rendre l'approche décisionnelle attractive pour tous.*

Cela s'est notamment traduit par la création d'offres décisionnelles dites de nouvelle génération. Parmi ces dernières, les solutions de BI en mode SaaS ou dans le Cloud se sont rapidement imposées comme les plus adaptées. Très opérationnelles, elles offrent une réponse pertinente aux entreprises souhaitant déployer rapidement des outils de pilotage personnalisables et collaboratifs à un coût abordable.

L'essor du Cloud computing a donc créé de nouveaux modes de consommation du logiciel. Dès 2011, différentes études mettaient en avant cette tendance. Ainsi, une étude IBM analysait les segments des projets innovants. Parmi les points mis en avant l'on retrouvait notamment le décisionnel, la mobilité et le Cloud Computing.

Pour suivre cette tendance, il est désormais important que les acteurs du marché prennent en compte cette dimension pour proposer des offres de BI interopérables avec l'ensemble des plateformes Cloud (Amazon, Google, Azure). Pour autant, à ce jour, peu de solutions répondent à ce besoin. Cela s'explique principalement par les mutations rapides du marché qui impliquent d'investir en continu en Recherche et Développement pour faire évoluer ses solutions.

Ainsi, les fournisseurs de solutions décisionnelles ayant opté pour un mode de livraison SaaS et Cloud ne peuvent se focaliser sur une approche mono plateforme. Le client doit pouvoir choisir son environnement.

La notion d'ouverture est donc au centre des enjeux des éditeurs de Business Intelligence. Plus que les différences fonctionnelles des solutions, l'interopérabilité sera donc le nouvel axe de différenciation des fournisseurs. En ce sens, le marché va se restructurer une nouvelle fois et faire émerger des pure players de la BI en mode SaaS qui conjugueront performance, évolutivité et approche agnostique.

Les entreprises et directions informatiques doivent bien prendre en compte ces éléments pour sélectionner un partenaire pouvant les accompagner dans leurs projets sans être freinés par des aspects purement techniques. En ouvrant au maximum leurs plateformes aux

différents environnements du marché, les fournisseurs de technologies pourront ainsi répondre aux promesses véhiculées par le Cloud Computing et proposer des solutions décisionnelles à forte valeur ajoutée.



# L'agilité : un enjeu stratégique pour les DSI

Par Laurent Delvaux, directeur associé chez Zenika



*L'organisation et les relations entre acteurs des projets informatiques sont souvent la clé du succès ou de l'échec des projets. Historiquement, les projets informatiques se géraient avec des méthodes prédictives qui poussent à organiser les développements sur la base d'un cahier des charges précis et exhaustif rédigé par le client en fonction de ses besoins à un instant T. Cette approche très rigide ne permet pas de s'adapter facilement à l'évolution du contexte économique et aux changements des besoins exprimés par les Directions métiers. Alors que le taux des projets informatiques en difficulté ou en échec atteint près de 70%, le mouvement Agile apparaît comme un axe à fort potentiel pour inverser cette tendance.*

Concrètement, l'Agilité c'est une approche pragmatique, itérative et adaptative des projets informatiques.

Cette approche qui implique le client, permet une grande réactivité et une amélioration continue du processus de création. L'agilité est une méthodologie à part entière, où rigueur, qualité et amélioration continue sont des principes intégrés. Mal connue et mal appliquée, l'agilité ne conduit pas à la réussite. Nombreux sont les projets qui se disent « agiles » mais qui ne le sont pas vraiment.

L'agilité est une solution à 2 problèmes majeurs:

- Une évolution du contexte économique/concurrentiel extrêmement rapide à laquelle il est nécessaire de s'adapter
- Une période de crise qui engendre une réduction des budgets et une exigence forte en termes de retour sur investissement.

L'agilité permet de développer des applicatifs critiques pour l'entreprise en bénéficiant d'un retour sur investissement maximisé. Aujourd'hui, son succès incontestable et les nombreux témoignages positifs font de l'Agilité un mouvement mature.

En effet, depuis les années 2010, le mouvement s'est largement répandu. D'abord implémenté dans les équipes de développement, l'Agilité a progressivement remonté les strates métiers et managériales.

Les équipes de développeurs sont aujourd'hui très fortement sensibilisées et formées à cette approche. Pour preuve de cet engouement, le Scrum User Group France, une communauté en forte progression regroupant plus de 1.500 personnes, se réunit réguliè-

lièrement pour partager des retours d'expériences, les meilleures pratiques et confronter leurs avis tout en travaillant sur l'amélioration continue de cette méthode.

Le véritable enjeu actuel est donc devenu l'adoption par les équipes Métier et par les Managers de ces nouvelles approches. Ce type de changement ne s'improvisant pas, le marché se structure. D'un côté, les sociétés de services prennent conscience de cette révolution et forment leurs équipes de manière croissante. D'un autre côté, les entreprises utilisatrices, qui souhaitent initier leur transformation agile, recherchent des accompagnements très opérationnels et adaptés à chaque type de profil : de la formation certifiante pour les équipes de développement, jusqu'aux formations Management 3.0 pour leurs responsables en passant par les formations « Responsable de Produit ». Depuis 2011, le mouvement dépasse les équipes techniques et tend à englober toutes les parties prenantes des projets : responsable métier, directeur de projet, manager, direction générale, .... Ces changements transforment donc progressivement les entreprises en "Entreprises Agiles".

Alors que la question essentielle qui préoccupe toutes les DSI pour 2013 est « Comment faire plus avec moins ? », l'Agilité est incontestablement l'un des éléments de réponse. En effet, l'agilité est à la méthodologie, ce que le cloud est à l'infrastructure : une manière de commencer petit en voyant grand avec une attention particulière au retour sur investissement.

Mettez un LinX  
dans votre  
Supply Chain !

 **Corporate LinX**  
Dématérialisation et financement de la Supply Chain

Améliorez votre BFR,  
réduisez vos coûts.

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

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

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

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

www.corporatelinx.com

email : contact@corporatelinx.com

# Stocker toutes les informations dans le Cloud et dormir tranquille ?

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



*Il est 3h du matin. Savez-vous où sont les données de votre entreprise ? Il y a des chances que certaines, au format papier, soient éparpillées entre plusieurs bureaux, que d'autres soient stockées au format électronique sur PC, sur des serveurs ou des disques partagés, et qu'encore plus de données soient conservées par*

*vos employés sur des clés ou chez eux. Pour les trois quarts d'entre vous au moins [1], une part croissante de vos données professionnelles vont être stockées à distance, « dans le Cloud ».*

Le Cloud est source de nombreux avantages, de flexibilité, d'évolutivité et de rentabilité notamment. Dans

l'environnement actuel, de plus en plus international et mobile, le Cloud permet l'accès universel et transparent à un référentiel central d'information et d'applications. Pourtant, de nombreuses entreprises hésitent encore. Ce n'est peut-être pas si étonnant étant donné que le concept de stockage 'cloud' n'existe que depuis cinq ans environ et qu'il recouvre bien d'autres applications que celle du stockage de données...

Nous avons interrogé récemment 1200 décideurs en Europe [2] sur ce qu'ils pensent du stockage d'information dans le Cloud. Il en ressort que les entreprises en Europe apparaissent particulièrement préoccupées par les risques de la conservation de données sensibles dans le Cloud, notamment en termes de sécurité des datacenters (risque principal pour 57 % des sondés), de préjudices pour l'intégrité des données (49 %), de la possibilité que des tiers aient accès aux données (41 %) et des problématiques liées à la conformité et aux législations nationales, ce que l'on appelle souvent la « souveraineté » des données (38 %). La souveraineté dépend de la position géographique des données. Certaines informations, comme les dossiers RH, ne doivent pas quitter les frontières des pays concernés, mais avec les datacenters il est fort possible que les données soient transférées librement, au point que les clients ignorent où leurs dossiers résident.

Malgré ce constat, 76 % des entreprises avec lesquelles nous sommes entretenus ont déjà migré ou envisagent de migrer leurs données vers le Cloud au cours des 12 prochains mois. Un chiffre très important, surtout qu'elles ne semblent pas avoir d'appréhensions particulières quant à la nature des données transférées ; ce qui apparaît surprenant au regard des doutes

évoqués précédemment.

De nombreux répondants estiment que le Cloud convient pour la majeure partie des informations, mêmes celles qui sont clairement sensibles et confidentielles. C'est le cas des informations concernant les clients (49 % des répondants), des informations concernant les employés (46 %), des données historiques conservées pour des raisons de conformité (46 %), et des informations internes, documents stratégiques et réglementaires notamment (46 %). Étonnamment, 32 % n'ont aucune réticence à conserver dans le Cloud des documents financiers et fiscaux, les comptes de la société notamment. Les seuls types d'information que les entreprises préfèrent garder sous leur contrôle sont celles concernant la propriété intellectuelle et les secrets de fabrication, même si 14 % des sondés se disent prêts à les stocker dans le Cloud.

Notre étude révèle que 86 % des dirigeants en Europe ont le sentiment, en stockant des données dans le Cloud, de se dégager quelque peu de leur responsabilité vis-à-vis de la sécurité des données. Elles se trompent ! La législation de l'UE spécifie qu'en cas de perte ou de fuite de données, la responsabilité incombe directement au propriétaire [3], et non au fournisseur de service.

C'est d'autant plus inquiétant que 85 % des entreprises déclarent effectuer des contrôles systématiques avant de sélectionner leurs fournisseurs de services de stockage Cloud. Pourquoi alors, le message de la responsabilité ne passe-t-il pas ?

Le stockage Cloud des données est une option quasi incontournable aujourd'hui pour les entreprises qui cherchent à faire face à l'explosion des volumes de données, leur diversité et rapidité, ce que l'on

appelle communément le 'Big Data'. On oublie vite qu'au final toutes ces informations sont stockées dans un lieu physique quelque part. Les datacenters ne sont pas infailibles : ils sont exposés aux risques de panne électrique, d'inondation ou d'incendie, par exemple. Dans le pire des scénarios, de tels sinistres risquent d'occasionner corruption ou carrément perte de données. Il est donc vital de prévoir une sauvegarde secondaire de ces informations importantes.

Il est rassurant de constater que de nombreuses entreprises participant à notre étude en sont conscientes. Ainsi, 22 % déclarent sauvegarder également sur bande les informations stockées dans le Cloud, une proportion équivalente (21,5 %) préfère les disques et 11,5 % utilisent à la fois les bandes et les disques.

Toutefois, un cinquième des sondés (21 %) envisagent d'appliquer un modèle de stockage exclusivement Cloud, potentiellement à haut risque, à toutes leurs données, sans prévoir aucune stratégie de sauvegarde secondaire. Pour ces entreprises, ce défaut de précaution risque bien d'avoir de graves répercussions : financières, pour la continuité des opérations et pour leur image de marque, si les choses devaient mal se passer un jour.

Le stockage Cloud offre de nombreux avantages, mais les entreprises ont intérêt à envisager leur stratégie avec soin, après avoir analysé différentes options. Elles doivent faire preuve de bon sens avant de décider quelles données stocker dans le Cloud et quelles autres données sauvegarder différemment. Surtout, il faut qu'elles mesurent et reconnaissent leur entière responsabilité vis-à-vis de leurs informations, où qu'elles soient conservées. Ceci nous ramène à la question d'origine : si vous ne savez

pas où se trouvent vos informations, il est peut-être temps de vous en préoccuper !

[1] Etude réalisée par Opinion Matters pour le compte d'Iron Mountain, entre le 30/11/2012 et le 14/12/2012. Panel : 1 275 décideurs des services informatique, financier et juridique de moyennes à grandes entreprises (de 50 à 5 000 salariés) au Royaume-Uni, en France, en Hongrie, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne.

[2] Idem.

[3] Le Data Protection Act du Royaume-Uni et la directive de protection des données de l'UE établissent que la responsabilité de sécurité devrait revenir au 'contrôleur des données', à savoir la personne qui décide comment et pourquoi les données sont stockées et traitées.

# To leverage the BYOD trend and protect the business, corporates need mobile device management software

By Fred Mitchell, Security Business Unit Manager at DCC.

*The Bring Your Own Device (BYOD) phenomenon, which sees individuals bring their own mobile devices into the workplace, is part of a new business paradigm. It allows business to be conducted remotely, from anywhere, at any time. It drives productivity and competitiveness. But BYOD also poses a significant challenge to organisations, from the large corporate to the Small Medium Enterprise (SME). As we enter the era of mobile computing, a composite security solution that addresses device management, application management, and threat protection has become vital.*

More people own mobile devices and use them as personal productivity tools in their private and business lives. To refuse to allow employees to use these tools for work purposes would strategically disadvantage the business. However, if these devices are allowed to connect to the corporate network and access precious business data, the organisation is opening itself up to considerable security risks.

Besides basic protection from viruses or corruption of data, the organisation needs to be in a position to remove or 'wipe' corporate data from a device that is lost or stolen, and prevent access of company data by anyone no longer employed by the organisation. There are also privacy issues to consider. The owner of the device is unlikely to want the organi-

sation to be able to access his or her private data or have any control over it. Finding a way to split access and control over personal and business data is thus important.

The answer lies in finding a solution that will assist the business to secure all mobile devices within the organisation, enforce organisational policy and maintain control of the IT environment. The solution should ideally address security of devices, applications and data across personal and corporate devices.

The right management software will ensure the company is positioned for mobility. It should:

- Enable devices for use in corporate environment by providing access to key corporate assets, such as email, calendars, critical mobile applications, documents, and media content.
- Secure devices and data on all devices, including activating appropriate password and access controls, and maintaining separation of corporate data and personal data.
- Manage all devices in the enterprise from a single centralised solution. This includes visibility and control over all phases of device lifecycle with needed administrative and helpdesk options.

The range of tools available to control information and devices is quite large and implementing these tools is becoming a trend throughout business as corporates realise that they are at risk and that people will use their own

devices whether they want them to or not.

Enable, secure, manage – the key features

There are some key features to look out for in the solution you select. In terms of enablement, enterprise enrolment will help prevent unauthorised shadow enrolments and provide a standard and automated provisioning process, while self-service activation will reduce IT handholding. A business email feature should include automatic configuration for native and third-party email clients that connect to various mail servers. An in-house enterprise application store will provide the ability to distribute internal or public applications. An enablement solution should also facilitate access to corporate network resources like Wi-Fi and VPN with support for all protocols and authentication methods. A mobile collaboration feature is also vital to makes content available on an end user device of choice.

When it comes to security, ensure the solution's policy management feature can drive corporate compliance by enabling advanced security settings on devices. All policy options including passwords, remote wipe, and resource and application restrictions should be available and should be able to target specific users, devices, OS' or groups. Strong authentication, secure email access, data separation and compliance and remediation features are also crucial.

Effective and efficient management

of devices is going to be essential. The management features that will make the biggest difference are: centralised management for all mobile devices; integrated management of all the computing devices in the enterprise; management of all enterprise applications through the lifecycle phases with over-the-air (OTA) control; application curation to keep the enterprise mobile ecosystem safe with policy driven blacklisting; dashboards and reports to provide exact details of enterprise mobile assets at all times as well as comprehensive user, device, app, and profile details; and automation of administrative and operational tasks.

The message to corporates is: if you are using mobile devices in your organisation, you are at risk. Leverage the advantage the BYOD trend offers by investing in the software you need to better manage the devices and protect the organisation.

Fred Mitchell  
Symantec Division Manager  
Drive Control Corporation (Pty) Ltd  
drivecon.net



# L'Homme sans qualité (ou « l'entêtement stérile du cerveau »)

*Pour savoir écrire, il faut avoir lu, et pour savoir lire, il faut savoir vivre. »  
Guy Debord*

Robert Musil [1880 – 1942, année peu propice aux reconnaissances littéraires] a travaillé pendant plus de trente ans sur une œuvre inachevée de 1700 pages, d'une ambition rarement égalée, qui « ausculte avec ironie » les symptômes de la décadence de l'Empire austro-hongrois à la veille du premier conflit mondial : « C'est la tentative du tout. Du tout du monde », écrit à ce propos Marguerite Duras.

Tableau d'un monde déjà perdu, l'auteur y décrypte l'inévitable faillite de la culture européenne, et annonce le chaos à venir : « Nous sommes une matière qui épouse toujours la forme du premier monde venu ». L'Autriche est l'épicentre du séisme, sa capitale abrite, parmi tant d'autres, un peintre raté [Hitler], un philosophe génial et inclassable [Wittgenstein], c'est le temps de « la joyeuse apocalypse viennoise » [Hermann Broch] du début du siècle.

Alors, pourquoi un tel gâchis ? Sans doute trop d'intelligence, répond Musil. « Nulle part au monde et à aucune époque, on ne fut plus intelligent. Ainsi, derrière les valseuses, derrière la pacotille du Kitsch, derrière la survivance fantomatique d'une cour impériale, derrière l'aveuglement bourgeois et la misère des masses, derrière la théâtrale façade, s'élaborait dans un gigantesque laboratoire d'idées... quoi ? s'interroge Jean-Pierre Maurel. [...] Musil charge son personnage, Ulrich de mener l'enquête. » C'est que l'ordre ancien se lézarde et « L'Homme sans qualités » est déjà en gestation.

Il s'agit d'une œuvre que beaucoup considèrent [encore] comme un des

plus grands romans du XXème siècle. C'est bien davantage. « C'est aussi, je crois [dixit Jean-Pierre Cometti], ce qui rend son œuvre si singulière, et surtout si précieuse pour qui réfléchit à ce que peuvent apporter l'art et la littérature, en particulier en des temps, comme le nôtre, où les statues qu'on élève sans précaution masquent maladroitement la précarité des convictions qui en célèbrent la gloire. »

Mais laissons Musil s'expliquer sur cette défaite de l'intelligence, laissons-le à son pessimisme noir qui « [...] mesure l'immense pouvoir créateur de la surface, comparé à l'entêtement stérile du cerveau », quand il écrit : « Mille neuf cent vingt années de morale chrétienne, une guerre catastrophique avec des millions de morts et toute une forêt de poésies allemandes dont les feuilles avaient murmuré la pudeur de la femme, n'avaient pu retarder, ne fût-ce qu'une heure, le jour où les robes et les cheveux des femmes commencèrent à raccourcir et où les jeunes filles européennes, laissant tomber les interdits millénaires, apparurent un instant nues comme des bananes pelées ».

Du reste, la vie se précipite toujours « dans les deux ou trois douzaines de moules à cake qui constituent la réalité ».

Du genre :... « Allo, non mais allo quoi! ? » ©



GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



www.pierreloup.fr

## PARISIAN GENTLEMAN

# De l'obsolescence de l'homme



Gentlemen,

alors que les projets et les sollicitations autour de Parisian Gentleman se multiplient et s'intensifient (projets éditoriaux, conférences, « master-class », événements PG), je dois avouer rester surpris par l'ampleur du phénomène « sartorial » sur l'internet et par l'audience littéralement mondiale dont les sites comme le nôtre jouissent aujourd'hui.

Et comme, chemin faisant, je réfléchis beaucoup aux leviers de ce phénomène pour tenter de le comprendre et d'en amplifier encore le rayonnement, il me semble intéressant de partager avec vous, de temps à autre, mon analyse et ma vision de la vague sartoriale déferlant actuellement sur les sociétés occidentales. Car même si la grave crise économique que nos sociétés traversent a tendance à encore masquer quelque peu l'ampleur du phénomène, il n'est plus possible de l'ignorer ni même de continuer à le considérer comme une « mode » (c'est le cas de le dire) passagère et encore moins comme un phénomène d'ultra-niche... Nous en sommes, par notre lectorat important et en progression constante depuis le début, à la fois les témoins privilégiés et les avocats.

Il m'arrive d'ailleurs de plus en plus souvent, désormais plusieurs fois par semaine, et à mon corps défendant, d'être cité (sur le web ou dans la presse classique) comme, tenez-vous bien, une « autorité mondiale de l'élégance masculine, bien connue des internautes depuis de nombreuses années »... rien que ça. C'est Maman

qui va être contente. Appelez moi Docteur...

Alors bien sûr, il est très agréable et flatteur d'être décrit de la sorte dans les médias. Et sans juger de ma soi-disant « autorité » (je préfère nettement le terme de rayonnement), ces éloges un rien superfétatoires – dont cette phrase ci-dessus extraite de EL ARISTOCRATA, blog leader dans le domaine en Espagne - ont cependant le mérite de nous donner du cœur à l'ouvrage et de nous inciter à faire encore mieux après déjà plus de 1000 publications sur le sujet de l'élégance masculine dont 350 en 7 langues étrangères depuis... janvier 2009.

Mais, au risque de vous surprendre, ce ne sont pas les compliments, mais bien la formule « depuis de nombreuses années » qui m'interpelle le plus dans ce déluge d'éloges. Car à en croire la manière dont beaucoup de lecteurs ou de commentateurs parlent désormais de PG, nous ferions depuis longtemps partie, avec les fora anglo-saxons et deux ou trois autres blogs outre Manche et Atlantique, des grands anciens du domaine, alors que nous ne venons en réalité de boucler « que » notre quatrième année et que nous ne faisons que tout juste démarrer, depuis quelques mois, notre phase de déploiement... Quelle incroyable contraction du temps générée par la révolution technologique et son obsession de l'immédiat, faisant passer une publication âgée de seulement quatre années (à peine l'adolescence pour un vrai projet éditorial au long cours) pour une autorité ! Serions-nous à ce point en manque d'auteurs dans un domaine,

il est vrai, jusqu'ici le plus souvent confié à des plumes généralistes (qui gèrent des groupes de sujets jugés « secondaires » voire dispensables) dans la presse classique ?

Il fût un temps très récent, il y a quinze ans tout au plus, où la notion « d'autorité » (dans son acception « qui fait référence ») avait un autre sens, une autre portée et une autre profondeur. Une époque, post-industrielle et pré-technologique, durant laquelle être qualifié « d'autorité » dans n'importe quel domaine ne se faisait d'ailleurs encore souvent que post-mortem (notez que je ne suis pas pressé...) Une époque où le temps avait une matérialité et un « poids », où tout semblait et était plus lent. C'était le temps, à la fois si récent et si lointain, d'une Société « verticale », où la médiation des corps intermédiaires (partis politiques, associations, entreprises, écoles) régnait encore sur les consciences et où l'on pensait que pour s'éduquer, il fallait du temps, de la solitude et du silence. Et que seuls les tête-à-tête (frôlant parfois la prise de tête), avec les classiques de la littérature ou de la philosophie pouvaient nous permettre de comprendre les liens de causalité, qui sont les fondements de toute éducation. A cette époque là, les moments d'éducation ou d'études étaient la plupart du temps des moments d'intériorité, d'engagement personnel, de bataille intérieure... ou de profond ennui, aussi.

De nos jours, dans cette société en pleine révolution technologique, les moments d'éducation sont le plus souvent collectifs (ah cette adoration aveugle et erronée des vertus

supposées du travail en groupe...) et les supports utilisés pour les moments d'études personnels (écrans connectés dans des environnements ouverts) laissent par essence peu de place, voire peu de chances, à l'effort d'intériorité et de compréhension personnelle, dans un environnement intégralement dédié à la gloire de « l'extériorité » de l'internaute et à sa liberté illimitée de navigation et de soi-disant choix. L'éternelle, et catastrophique, confusion entre l'accès à la connaissance et la connaissance elle-même...

C'est sûr que lire Guerre et Paix sur un smartphone ou une tablette, tout en jouant à trois « cash games » sur un site de Poker, en suivant deux enchères de vinyles rares sur Ebay, en bavardant avec une dizaine d'amis sur Skype en mode clavardage ou voix, en suivant le fil d'actualité Facebook des autres, en réservant trois billets de train, en comparant 34 hôtels sur un comparateur pour trouver le meilleur deal et en twittant, retweetant, postant, repostant, commentant, partageant, bloguant, re-bloguant sans discontinuer, n'est sans doute pas idéal pour saisir le sens profond de ce texte immense et immortel...

Ainsi, comme le prévoyait déjà en 1956 Günther Anders, philosophe allemand plus connu de ce côté du Rhin pour avoir été brièvement l'époux d'Hannah Arendt, que pour sa contribution, parfois brillante, à la critique de la modernité, l'homme serait bel et bien en train de devenir, en l'absence totale de médiation et de protection de cette intériorité si précieuse pour le développement du jugement et du raisonnement,

un simple maillon d'une chaîne, un vulgaire émetteur-récepteur de flux continus de données répondant à l'injonction « ne jugez pas, avancez ! » Comme si l'utopie cybernétique de Norbert Wiener – issue du traumatisme de la seconde guerre mondiale et des monstruosité que le cerveau humain était capable de créer – d'une société désincarnée dont l'information et la communication seraient les piliers fondamentaux – était finalement en train de naître sous nos yeux, remettant en question la supériorité du vivant – et donc de l'homme – par rapport aux choses, aux machines et désormais, aux algorithmes.

Cette spirale infernale de la destruction des opportunités d'intériorité – et de l'avènement tapageur de sa petite soeur toxique et obsédante, la transparence, ou la croyance très nocive qu'en outre, toute frontière entre vie privée et vie publique ne devrait plus exister, merci Facebook – nous ramène d'ailleurs tout droit vers les travaux d'Anders et notamment son célèbre livre au scénario catastrophe et au titre incroyablement évocateur : l'Obsolescence de l'Homme, ou pourquoi, selon l'auteur, il est urgent pour l'humain de reprendre la main sur les machines et les choses. Ce qui, 55 ans après cet ouvrage visionnaire, se traduirait aujourd'hui sans doute plutôt par « se protéger des algorithmes » en version savante ou « modifier ses paramètres de confidentialité » en version populaire, quelque chose comme ça.

Inutile de préciser que ces quelques réflexions ne font pas de moi, loin s'en faut, un techno-résistant et encore

moins un apôtre du sempiternel « c'était mieux avant ». Ce serait une démarche surannée, une posture objectivement indéfendable et une tentative ridicule vouée à l'échec rappelant en tous points l'exemple, depuis longtemps oublié, de la guerre qu'ont menée autrefois les copistes aux éditeurs à l'époque de l'avènement de l'imprimerie. Ils prétendaient, sans doute à raison, que ce procédé de reproduction des écrits était à proscrire car il ne permettait pas, à chaque copie, d'annoter le texte et d'en améliorer la compréhension. Ce qui, toute considération démocratique mise à part, se défendait...

Ceci étant, et malgré la fascination que ce glorieux passé de l'écriture exerce sur les amoureux du style tant vestimentaire que littéraire dont nous faisons partie, il est bon de rappeler que, malgré les apparences, PG est un pur enfant de l'internet et n'aurait tout simplement pas pu voir le jour il y a à peine plus de 10 ans. Il n'est donc pas question ici de remettre en cause les impacts positifs inouïs de l'avènement d'un monde « connecté » et de la révolution qui l'accompagne. Il est cependant question – et nous revenons subitement ici à notre sujet de prédilection, l'élégance des hommes – des mouvements alternatifs de grande ampleur que ce type de révolutions de masse génère invariablement et dont nous sommes indiscutablement, en tant que site mais aussi en tant que communauté « sartoriale », l'émanation directe.

La société du tout-automobile ayant atteint son apogée dans les années 90, a généré subitement un engouement planétaire et durable

Pour les  
**PROFESSIONNELS**  
de la  
**FINANCE**



## Parisian Gentleman - De l'obsolescence de l'homme

pour le jogging et toutes les formes de course à pieds.

La société du tout-information étant en train de tout révolutionner de manière profonde et définitive, est elle aussi en train de générer des mouvements alternatifs visant à promouvoir, de différentes façons, l'importance de moments de déconnexions pour la bonne santé cognitive des humains.

Il est d'ailleurs de notoriété publique que les rejetons des patrons ou cadres supérieurs (hyper) riches, (hyper) jeunes et (hyper) puissants des monstres de l'internet comme Google, Amazon, Apple (époque Steve Jobs) ou Twitter sont TOUS scolarisés précisément dans des établissements dits « déconnectés », où l'on remet en scène (comme les Américains savent si bien le faire, avec outrance) les stylos, les plumiers, les tableaux noirs, les craies, les cahiers, les livres (oui, oui, des vrais livres avec des vraies pages en papier issu des arbres, je vous jure Madame Michu !), mais où l'on va aussi jusqu'à remettre le travail manuel et les activités physiques et artistiques au centre de l'éducation de ces jeunes (hyper) privilégiés.

N'est-ce pas le paradoxe ultime pour les nouveaux Maîtres du Monde dont la communication omniprésente chante, parfois jusqu'à l'écoeurement, les louanges du monde connecté, que de choisir les bonnes vieilles méthodes de nos parents et grands-parents pour éduquer et élever leur progéniture ? Ne voyez cependant là aucune démarche de leur part visant à respecter certaines traditions ou le droit à l'intériorité et à la déconnexion de leurs enfants, car la

raison est beaucoup plus prosaïque. En effet, toutes les études cognitives comparatives consacrées aux modes d'éducation, montrent sans équivoque que si la lecture ou l'apprentissage sur écrans permet une vision fractale des choses que ne permet pas le livre imprimé, ce dernier est bien plus efficace que l'écran lorsqu'il s'agit d'identifier les liens de causalité dans un texte. Ce qui revient à dire, en mots plus simples, que le livre supplante encore très largement les écrans dans certains domaines clés comme, en l'occurrence, l'éducation. Etonnant non ?

Et la société du tout-logo, du tout-sportwear et du tout prêt-à-porter-chausser-penser, a évidemment elle aussi généré une nouvelle communauté d'hommes, les « sartorialistes », qui se passionnent, parfois jusqu'à l'obsession pour la chose vestimentaire masculine classique. Hier ces hommes existaient sans doute déjà, de façon isolée, sur toute la planète. Mais leur fédération sur les fora fondateurs (StyleForum, AskAndy, The LondonLounge) leur a non seulement permis de donner corps à une communauté extrêmement active et prosélyte, mais également de donner l'impulsion à la création d'une nouvelle génération d'hommes de plus en plus concernés par leur style personnel, de plus en plus éduqués dans le domaine, de plus en plus exigeants vis-à-vis des acteurs du marché et donc de plus en plus prêts eux aussi, à... justement prendre leur temps, que ce soit dans le choix d'un costume en PAP, ou dans l'expérience presque transcendante de la petite ou de la grande mesure.

Et PG dans tout cela ?

Eh bien nous sommes heureux de pouvoir vous annoncer qu'une version 3 du site est en cours d'élaboration et que le design de cette nouvelle version a été intégralement fondé sur les réflexions ci-dessus, en ayant notamment pour ambition de revenir à certains fondamentaux en termes de typographie et d'expérience de lecture. C'est un chantier assez long qui ne va pas voir le jour la semaine prochaine, mais dont nous vous tiendrons au courant au fur et à mesure dans les mois à venir.

En attendant, lisez PG et achetez des livres !

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr

## Gérez vos budgets et prévisions avec **AxiomEPM Planning**

- **Entièrement conçu sous Microsoft Excel**
- **Intégrez facilement vos feuilles de calcul existantes**
- **Gardez la gestion au sein du département Finance**

Passer de vos nombreuses feuilles de calcul, dans lesquelles vous avez sans doute investi des centaines d'heures de travail, vers un outil structuré est désormais simple. Grâce à AxiomEPM Planning, son interface de Microsoft Excel et sa base de données standard (Microsoft SQL ou Oracle), vous pourrez rapidement rendre votre gestion budgétaire plus performante.

Contactez-nous pour une présentation ou visitez notre site [www.axiomepm.fr](http://www.axiomepm.fr) pour de plus amples informations.

Fondée en 2006 par les dirigeants de l'industrie avec plus de deux décennies d'expérience dans la planification et le reporting d'entreprise, AxiomEPM est spécialisée dans les solutions de gestion de la performance. Basée aux Etats-Unis avec plusieurs filiales en Europe et en Australie, elle compte parmi ses clients les plus grandes organisations tous secteurs d'activité confondus.

Partenaire du forum FY'13  
Edition du 28 mai 2013  
[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)



**axiomEPM**<sup>TM</sup>  
PERFORMANCE MANAGEMENT

## Cinq millions de transmissions Audi quattro

### Le tour d'honneur d'une technologie supérieure



AUDI AG célèbre aujourd'hui un événement très spécial : la cinquième Audi équipée d'une transmission intégrale quattro. Cette voiture est une Audi A6 allroad 3.0 TDI blanche, sortie de la chaîne de montage de l'usine de Neckarsulm. Ce record est une preuve du rôle majeur joué par la pionnière des transmissions intégrales, car aucune autre marque haut de gamme dans le monde ne peut revendiquer des chiffres de vente aussi élevés pour une transmission intégrale ou pour une gamme comparable de modèles équipés de plus de 140 variantes du système quattro.

La technologie quattro est née dans les années 1980 avec le légendaire modèle quattro original. La somme de tous les types de carrosseries, moteurs et transmissions disponibles s'élève à plus de 140 modèles différents. Audi propose de loin la plus vaste gamme de voitures équipées d'une transmission intégrale : les Audi Q7, R8, A4 allroad, A6 allroad, ainsi que tous les modèles S et RS, sont disponibles exclusivement avec une transmission quattro. Audi propose celle-ci en option pour toutes les autres séries de voitures.

« La technologie quattro représente l'un des piliers de notre marque et a été un facteur déterminant de notre histoire à succès », a déclaré Rupert Stadler, président du directoire d'AUDI AG. « La transmission intégrale permanente quattro permet de vivre directement notre « Vorsprung durch Technik » (le progrès par la technologie). Nous sommes toujours engagés dans notre rôle de pionnier et nous continuerons à développer cette avance à l'aide de nouvelles technologies. »

Le système quattro est plus qu'une technologie : c'est un emblème. Son nom symbolise une conduite sûre et sportive, la compétence technique et une attitude dynamique qui n'est freinée par rien, pas même l'état défavorable de la chaussée. Le succès des modèles quattro sur la route et en sport mécanique y a contribué, tout comme une série de légendaires publicités télévisées dont la première mettait en scène la piste de saut à ski de Kaipola, en Finlande, que l'Audi 100 CS quattro a grimpée en 1986 sans aucune assistance extérieure.

« quattro » signifie « Audi », et « Audi » signifie souvent « quattro » : en 2012, plus de 43 % des clients d'Audi ont opté pour un modèle quattro, ce qui constitue un nouveau record. L'Audi Q5 arrive en tête de liste avec environ 205 600 unités. Mais les conducteurs de SUV ne sont pas les seuls à compter sur la transmission intégrale du constructeur aux quatre anneaux : près d'un quart des clients ayant choisi un modèle issu d'une autre gamme en 2012 ont sélectionné une transmission quattro. Les modèles quattro se vendent particulièrement bien aux États-Unis, au Canada, en Russie et sur les marchés du Moyen-Orient. Les statistiques de l'année 2012 mentionnent environ 99 800 nouvelles immatriculations pour l'ensemble des modèles Audi à transmission intégrale en Allemagne également, c'est-à-dire beaucoup plus que les concurrents de l'entreprise.

La technologie quattro est particulièrement importante pour le site de Neckarsulm, où la voiture du record est sortie de la chaîne de montage : plus d'une voiture Audi produite sur deux dispose d'une transmission intégrale.

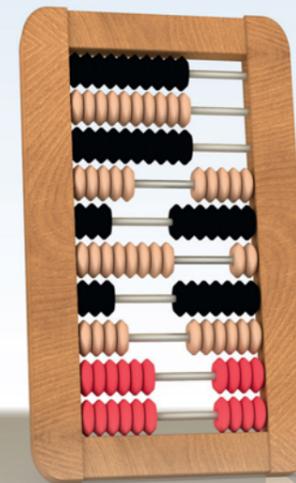
Le caractère particulier d'Audi revêt une forme unique avec les modèles proposés par la société quattro GmbH, une filiale de la société AUDI AG responsable de l'élaboration et de la construction des modèles Audi RS et R8 à hautes performances. Le client peut faire personnaliser sa voiture par la société et commander des accessoires spéciaux. Ce type de demandes est en augmentation : les 800 employés de quattro GmbH concrétisent une croissance

dynamique constatée durant plus de 30 ans d'existence de cette société.

Le Groupe Audi a livré environ 1 455 100 voitures de la marque Audi à ses clients en 2012. De janvier à fin septembre 2012, la société a enregistré un chiffre d'affaires de 37,7 milliards € et un résultat opérationnel de 4,2 milliards €. Audi fabrique des automobiles à Ingolstadt et Neckarsulm (en Allemagne), à Győr (en Hongrie), à Changchun (en Chine) et à Bruxelles (en Belgique). L'Audi Q7 est construite à Bratislava (en Slovaquie). En novembre 2012, la production CKD de l'Audi Q7 a été ajoutée aux opérations de fabrication des Audi A4, A6 et Q5 existantes à Aurangabad (en Inde). À l'usine de Bruxelles, la production de l'Audi A1 est fonctionnelle depuis 2010, tandis que la production de la nouvelle A1 Sportback a commencé en 2012. L'Audi Q3 est construite à Martorell (en Espagne) depuis juin 2011. La société est active sur plus de 100 marchés du monde entier. Les filiales en propriété exclusive d'AUDI AG comprennent notamment AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. (Győr/Hongrie), Automobili Lamborghini S.p.A. (Sant'Agata Bolognese/Italie), AUDI BRUSSELS S.A./N.V. (Bruxelles/Belgique), quattro GmbH à Neckarsulm et le fabricant de motocyclettes sportives Ducati Motor Holding S.p.A. (Bologne/Italie). Audi emploie actuellement plus de 68 000 personnes dans le monde, dont environ 50 000 en Allemagne. De 2012 à 2016, la marque aux quatre anneaux a prévu d'investir un total de 13 milliards €, principalement dans de nouveaux produits et dans l'extension des capacités de production, afin de maintenir l'avance technologique de la société incarnée par le slogan « Vorsprung durch Technik ». Audi est en train de développer son site de Győr (en Hongrie) et va démarrer la production à Foshan (en Chine) à la fin 2013, ainsi qu'à San José Chiapa (au Mexique) à partir de 2016.

## IL Y A DES RÉVOLUTIONS À NE PAS MANQUER !

Présent lors de  
**FY'13**  
CFO Premium Event  
Paris -28 mai



# YOOZ

## La dématérialisation des factures réinventée

**100 % CLOUD ■ 100 % SIMPLE ■ 100 % EFFICACE**  
**Productivité +++ sans aucun investissement de départ.**

Rejoignez les milliers d'utilisateurs Yooz en cabinets d'expertise comptable ou en entreprises.





**FY**'13

# FY'13 : THE PREMIUM EVENT

## VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

28 MAI 2013 - PARIS

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est l'évènement de l'année 2013 réservé aux cadres et décideurs financiers.

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

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

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'13 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

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

Plus de renseignements sur [www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est organisé par [Finyear.com](http://Finyear.com)

[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)

Partenaires du forum FY'13

**KOFAX**

 Corporate Lin

 Dièse Finance  
Make Tax Management Simple

 iena  
Votre partenaire performance

 alsight

 strategieX

 axiomEPM

 YOOZ

 invoke  
FINANCIAL REPORTING