

capital

numéro 10-11 / décembre 2008

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

Sommaire

> Actualité de l'immatériel 2-3

Utiliser le Web 2.0 pour mesurer la notoriété d'une marque

Valoriser ses connaissances et autres bonnes informations

Le marché des solutions de gestion de l'information sera peu affecté par la crise

Les États américains inégaux face à l'économie de la connaissance

> Dossier spécial capital informationnel

Information, actifs immatériels et création de valeur 4

Information, prévision & décision quels liens ? 6

Évolution de l'écosystème informationnel selon SAS 9

Quatre applications concrètes 12

L'information partagée gagne en valeur 14

> Trois questions à ... 16

Daniel Delorge, directeur général SAS France

Annoncesur

SAS France 10



> Éditorial Par Philippe Collier/ Directeur de la publication

Le capital informationnel, clef de la performance

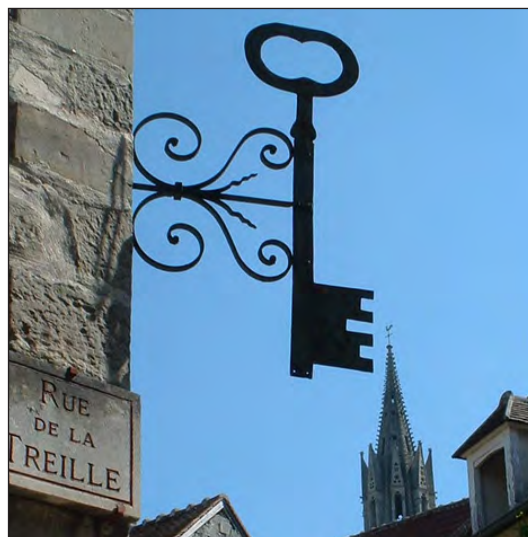
Plus que jamais, les entreprises doivent concevoir et apporter à leurs clients des produits et des services toujours plus innovants, performants et concurrentiels, ce qui les oblige à plus de réactivité, de souplesse, d'imagination et de créativité.

Dans ce contexte, la maîtrise de l'information est un enjeu et un défi permanent pour être à même, dans un environnement en constant mutation, de prendre rapidement les meilleures décisions possibles, tout en minimisant les risques. Pour accompagner ces évolutions permanentes le système d'information (SI) de l'entreprise, doit gagner en agilité, s'adapter et même anticiper les changements. Longtemps perçu uniquement comme un centre de coût, le SI est considéré aujourd'hui comme un actif immatériel essentiel au respect des objectifs stratégiques et à la création de valeur de l'entreprise.

> Libérer les énergies

Mais chacun sait que le SI ne remplira vraiment cette fonction que s'il parvient à surmonter des dysfonctionnements issus d'une informatisation accélérée, mal maîtrisée et souvent mal vécue par les collaborateurs. Le passage d'une organisation pyramidale très hiérarchisée à une organisation en réseau de type Web 2.0, qui vise à accroître l'intelligence collective et le partage de l'information, implique encore de gros efforts d'adaptation. Ainsi beaucoup trop d'intranets sont encore très pauvres en contenus exploitables.

L'objet de ce dossier spécial, réalisé en partenariat avec SAS France, est justement de présenter l'extraordinaire potentiel que représente pour l'entreprise le développement de son capital informationnel. Encore largement inexploité, il est temps de s'interroger sur la façon de mieux valoriser les informations disponibles. Actualisation, qualité, disponibilité, pertinence, accessibilité, obsolescence, sont autant de facteurs à prendre en compte pour que chacun dispose, quelle que soit sa fonction, de la bonne information au bon



moment. Dans cet environnement économique changeant, comment une entreprise doit-elle aujourd'hui gérer ses actifs informationnels ? Comment ceux-ci contribuent à augmenter son capital savoir ? Comment éviter les risques toujours liés au passage d'un paradigme informationnel à un autre ? En somme, comment le programmé peut-il laisser une place plus grande à l'action spontanée ?

Aujourd'hui, aucun projet n'est plus prioritaire pour l'entreprise que de se pencher sur son architecture informationnelle et sa capacité effective à produire et utiliser intelligemment l'information. Il est donc primordial de mettre en place des outils et des indicateurs efficaces. Le traitement de l'information est un facteur de production et de différenciation essentiel dont dépend la bonne marche de toutes les composantes de l'entreprise. Tout dysfonctionnement en la matière induit inmanquablement un ralentissement de la capacité de réaction et par conséquent affecte directement les performances de l'entreprise jusqu'à mettre en péril sa survie. <

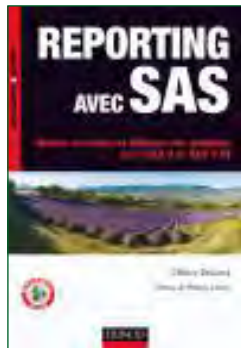
> Carnet

**Patrick Leguil réélu
président de la SFAF**



L'Assemblée générale du 25 novembre 2008 de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF) a élu trois nouveaux administrateurs : Jean-Michel Cabriot, Bruno Farvacque et Daniel Fermon. Tandis que le Conseil d'administration a réélu Patrick Leguil, à l'unanimité au poste de président. Directeur de la recherche de VP Finance, Patrick Leguil est Président de la SFAF (1 600 membres) depuis mai 2006.

> Livre Reporting avec SAS



Mettre en forme et diffuser vos résultats avec SAS 9 et SAS 9 BI, par Olivier Decourt

Les logiciels SAS sont une référence sur marché de l'informatique décisionnelle. Mais encore faut-il pouvoir éditer et diffuser rapidement des graphiques clairs et compréhensibles. L'ouvrage explique les différentes procédures de mise en forme des sorties avec plus d'une centaine d'exemples. *Éditions Dunod, Collection InfoPro, 175 x 250 mm, 232 pages, prix : 32 euros.*

> Capital réputation

Utiliser le Web 2.0 pour mesurer la réputation de votre marque

François Laurent, coprésident de l'Adem, directeur de ConsumerInsight et auteur de «Marketing 2.0, l'intelligence collective» (M21 Editions) a réalisé la première étude de réputation des marques de sport effectuée à partir de l'analyse du contenu des blogs français pendant une semaine. La démarche est innovante car elle permet une analyse instantanée et spontanée de la réputation d'une marque. L'intérêt de cette approche est d'être particulièrement légère et économique à mettre en œuvre. On peut donc la renouve-

ler régulièrement. Elle se distingue ainsi fortement des enquêtes traditionnelles d'image de marque, sans viser à les remplacer. Lourde et coûteuse, une enquête d'image de marque repose sur une démarche d'étude. Celle-ci doit être représentative, avec des réponses suscitées à base de concepts sémantiques. Son but est de mesurer la capitalisation des actions passées. « En revanche, l'évaluation de la réputation s'adresse à un autre type de mémoire, la mémoire épisodique à base de souvenirs et de vécus. Elle s'appuie sur les commentaires spontanés

des auteurs de blogs, sans souci de représentativité, ce qui n'exclut pas, comme le démontre cette enquête, d'en tirer des enseignements qualitatifs très révélateurs. Alors qu'une étude d'image de marque est statique, la mesure de la réputation est dynamique. Elle permet de se projeter dans l'avenir, » explique François Laurent. Cette enquête originale (sur lequel nous reviendrons dans un prochain numéro) a été réalisée à partir d'environ 200 documents qualitatifs, qui ont été extraits des blogs, du 1er au 7 septembre 2008, donc juste

après les JO de Pékin, grâce à l'outil Opinion Tracker développé par AMI Software. Pour promouvoir cet outil d'investigation, Alain Beauvieux, président-fondateur d'AMI Software, met en place un réseau de partenaires certifiés aptes à l'exploiter efficacement. Car au-delà de la mesure de la réputation, les entreprises ont besoin de plans de recommandations pour élaborer leurs campagnes de marketing relationnel ou interactif. Prestation qu'offre justement avec Webizz l'agence de communication marketing Buch Corporate qui organisait cette présentation.

> Capital savoir

Valoriser ses connaissances et autres bonnes informations !

Lancé début 2008 par la start-up Womup, le service www.womzone.com propose définitivement une place de marché d'informations entre les internautes. Ce service d'intermédiation permet à chacun d'acheter et/ou de vendre des informations et des bons plans dans tous les domaines de la vie courante : emploi, business, immobilier, shopping, loisirs, vacances... Depuis son lancement le site compte déjà près de 30 000 adhérents et plus de 1000 annonces accessibles en ligne chaque mois. Moyennant quelques euros, l'internaute a la possibilité de publier une annonce de demande ou d'offre d'information en précisant à quel

prix il est disposé à acheter l'information recherchée ou à délivrer l'information proposée. Les transactions sont sécurisées par le système de paiement Paypal. La valeur ajoutée réside dans le fait que l'information est délivrée au bon moment, à la bonne personne et de manière individualisée. En mettant directement en relation ceux qui cherchent une information et ceux qui la détiennent. Ses promoteurs visent aussi le monde des affaires avec deux initiatives qui s'inscrivent dans la mise en place du nouveau régime de « l'auto-entrepreneur » qui sera effectif dès le 1er janvier 2009.

• La création d'une place de marché dédiée aux auto-entrepreneurs

Dans ce contexte, Womup s'est associée à Creabusiness pour lancer le site : www.creabusinessinfo.com/. Celui-ci propose plusieurs centaines d'annonces d'offres et de demandes d'informations directement reliées aux problématiques de l'entrepreneuriat et/ou de la création d'activités complémentaires.

• Une place de marché dédiée aux porteurs de projets

Par ailleurs, Womup et la CCI de Touraine lancent www.touraine-infopro.com/. Ce nouveau service permet,

entre autre, aux auto-entrepreneurs d'acheter rapidement des informations correspondantes aux questions qu'ils se posent ou à ceux qui les possèdent de valoriser leur capital informationnel. Pour Roger Mahoudeau, Président de la CCI de Touraine : « Ce service est révélateur des nouvelles manières de travailler en réseau, sources de développement pour les entreprises » Notons toutefois que le succès de ces plates-formes dépendra directement de la qualité, de la fiabilité et du sérieux des informations proposées. Pour cela les utilisateurs peuvent évaluer les fournisseurs et signaler les abus.

> Étude

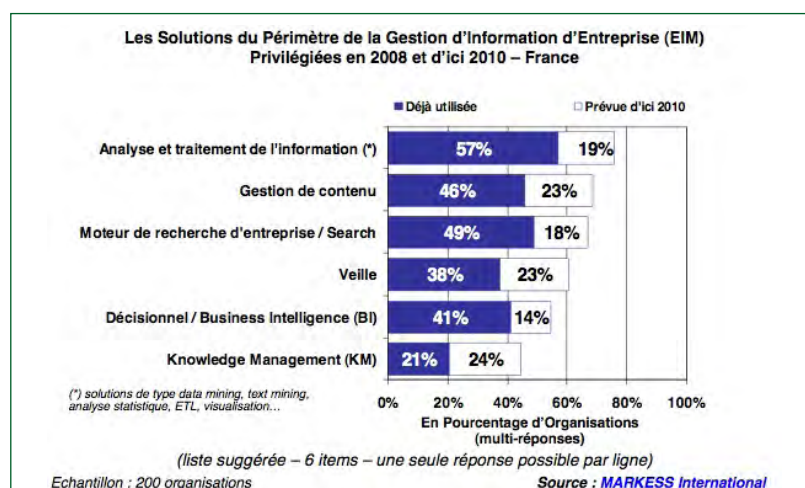
Les solutions de gestion de l'information d'entreprise seront peu affectées par la crise

Le marché français des logiciels et services liés aux solutions de gestion d'information d'entreprise, qui se compose des trois grands segments que sont le décisionnel et le traitement de l'information, la gestion de contenu (GED/ECM) et l'accès à l'information avec notamment les moteurs de recherche d'entreprise, est estimé par Markess International à 1,9 milliard d'euros en 2008. D'ici à 2010, ce marché devrait atteindre 2,4 milliards d'euros, soit une croissance annuelle moyenne de plus de 11% sur la période 2008-2010. Même si cette étude a été effectuée avant l'éclatement de la crise, les fournisseurs de solutions restent optimistes, car face à l'explosion des informations numériques

les investissements restent nécessaires. Ainsi, 51 % des entreprises prévoient, d'ici à 2010, d'augmenter leurs budgets dédiés à la mise en œuvre, au déploiement et à l'exploitation de solutions de gestion de l'information. Par ailleurs, la nature des projets va évoluer et

s'étendre selon Hélène Mouiche, chargée d'études senior chez Markess International. « Aujourd'hui, l'information est dans la majorité des organisations gérée en silo ou en mode cloisonné. Actuellement, les organisations recourent le plus souvent à des solutions différentes

et sans lien entre elles. Or, une bonne gestion globale de l'information implique de progressivement basculer vers des solutions transverses à l'ensemble de l'organisation ou à certains métiers, et intégrant des couches de « search » capables de gérer de multiples sources d'informations ».



> Étude

Les États américains inégaux face à l'économie de la connaissance

C'est ce qui ressort d'un récent classement publié par la fondation Ewing Marion Kauffman et la fondation pour l'information technologique et l'innovation, seuls cinq états (Massachusetts, Washington, Maryland, Delaware et le New Jersey), tirent les Etats-Unis vers une nouvelle économie de la connaissance et de l'innovation, internationale et entrepreneuriale.

Pour la quatrième fois consécutive (1999, 2002 et 2007), le Massachusetts est, en 2008, l'état le plus avancé dans la transition vers la nouvelle économie. L'état de Washington (région de Seattle), fort de ses performances industrielles en logiciel (Microsoft) et en aviation (Boeing), se place en deuxième position. Les meilleures progressions observées entre 2002

et 2008 sont celles du Rhode Island (douze places gagnées), du Vermont (sept places gagnées), du Nevada (six places gagnées), du Delaware et du Michigan (cinq places gagnées). La surprise vient de la Californie. L'état se place en huitième position du classement, ce qui pourrait surprendre, si l'on considère sa réputation en matière d'innovation et ses prestigieuses uni-

versités. Ceci s'explique par le fait qu'il subsiste en Californie de nombreuses régions reculées encore ancrées dans l'ancienne économie (industries lourdes, agriculture, etc.), ce qui fait chuter considérablement la moyenne de l'État.

Source : BE Etats-Unis numero 144 (1/12/2008) - Ambassade de France aux Etats-Unis / www.bulletins-electroniques.com/actualites/56814.htm

> Recherche Création d'une chaire « capital immatériel et développement durable » à Lyon

L'École de management de l'Université catholique de Lyon (ESDES) annonce la création d'une chaire « Capital immatériel et développement durable » dont les travaux visent à fournir aux décideurs des outils de management permettant de mieux identifier les ressources immatérielles (confiance, compétence, réputation...) et leurs contributions à la performance économique et financière durable. Le titulaire de cette chaire est Alan Fustec, fondateur de Goodwill Management et directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel.

www.esdes-recherche.net

> Enquête Protéger la marque, premier enjeu des responsables de la sécurité de l'information

Selon l'enquête « Global Information Security Survey 2008 » conduite par Ernst & Young auprès de 1 400 décideurs dans plus de 50 pays, en 2008, un nombre croissant d'entreprises estime qu'il existe une corrélation entre la sécurité de l'information et la solidité d'une marque et d'une réputation.

Premier enseignement de cette enquête : pour 85 % du panel, l'atteinte à la réputation et à la marque est le risque majeur en cas de problème dans la sécurité de l'information. L'effet négatif sur la réputation est cité en premier, viennent ensuite, pour 72% des répondants l'impact sur le chiffre d'affaires et les bénéfices. Les sanctions réglementaires n'arrivent qu'en troisième position (68 %). En période de crise, les investissements pour la sécurité de l'information restent donc au cœur des préoccupations.

> Valorisation

Information, actifs immatériels et création de valeur

Force est de constater que les bilans comptables ne rendent pas compte de la qualité des facteurs de production de la richesse future. **Explication**

« L'approche par les immatériels apporte une meilleure connaissance de la valeur des entreprises en redéfinissant la notion de richesse à l'ère de la connaissance. »

Selon l'économiste Thierry Philippon la crise financière, « *résulte des excès de la titrisation et du fait que l'on ne sait plus qui doit de l'argent à qui. L'opacité et à la complexité des produits financiers dérivés a entraîné une perte d'information et un accroissement considérable des risques.* » L'origine de la crise serait donc due à une perte d'information qui a induit une perte de confiance et une méfiance généralisée de toutes les banques les unes vis-à-vis des autres.

Le plus paradoxal est que cette « perte d'information » concerne un secteur qui a toujours été en pointe dans l'usage des systèmes d'information les plus avancés. Ce qui démontre qu'un système d'information, aussi perfectionné soit-il, ne se suffit pas à lui-même si la qualité des données ne donne pas une bonne vision des risques.

Ainsi, le système d'information d'une entreprise peut parfaitement continuer à fonctionner en livrant des montagnes de chiffres, de courbes et de tableaux, sans que l'organisation ne se rende compte qu'elle va dans le mur. Ceci pour la simple et bonne raison que les informations fournies ne sont plus en phase avec l'évolution de l'environnement et ne permettent plus de prendre les bonnes décisions.

La qualité de l'actif informationnel est par conséquent essentielle pour mener la bataille. Les militaires savent, notamment depuis Sun Tzu (722-481 av J.-C.), que la force ne suffit pas. Pour vaincre, encore faut-il que la stratégie s'appuie sur de bons renseignements.

L'exemple de la crise financière mondiale fait prendre conscience que toutes les entreprises peuvent être victimes du même autisme que les banques. C'est particulièrement vrai aujourd'hui en ce qui concerne l'absence de gestion des actifs immatériels. Car dans une économie qui se caractérise par des cycles d'innovation et d'obsolescence de plus en plus rapides, l'ignorance du système d'information sur la qualité et l'évolution des actifs immatériels devient un handicap majeur.

> Entreprise et immatériel

Il est acquis que l'économie repose désormais sur le savoir et l'intelligence. Cela veut dire que la part de l'immatériel tient une place croissante dans la valeur ajoutée des biens et services produits.

Pourtant force est de constater que les bilans comptables actuels ne rendent pas compte de ces éléments essentiels. La comptabilité privilégie toujours les facteurs de production tangibles, c'est-à-dire les plus stables. Certes, les nouvelles normes comptables IFRS

commencent à prendre en compte quelques intangibles, comme la valeur des marques, lorsqu'elles ont fait l'objet d'une transaction. Mais dans tous les cas, un bilan, comme son nom l'indique, fait état d'une situation passée. Il ne permet pas de cerner la qualité des facteurs de production de la richesse future. C'est-à-dire le potentiel de croissance et de développement de l'entreprise dont les actifs immatériels sont la matière première, le carburant.

La valeur d'une entreprise est rarement égale à sa valeur comptable. D'une façon ou d'une autre sa valeur est liée à sa capacité à créer une rentabilité future. C'est pourquoi les investisseurs, lors d'opérations de fusion, d'acquisition ou encore d'amorçage de start-up, s'intéressent avant tout à la qualité des actifs immatériels.

> Solide, liquide et gazeux

« L'approche par les immatériels apporte une meilleure connaissance de la valeur des entreprises en redéfinissant la notion de richesse à l'ère de la connaissance, » affirme Alan Fustec, président de Goodwill Management et directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel.

Pour préciser sa pensée, il décompose la valeur d'une entreprise en trois parties : du solide (ses biens physiques, ses machines), du liquide (les actifs circulants) et du gazeux (ses actifs immatériels). Le bilan fait

> Définition

Qu'est-ce qu'un actif immatériel ?

L'important est de ne pas confondre l'avoir et l'agir. Les actifs immatériels figurent au stock de l'entreprise. Tandis que la stratégie et les plans d'action mis en œuvre par le management sont considérés comme du flux. Les flux sont aussi immatériels mais ce ne sont pas des actifs.

En outre, la méthodologie simplifiée de l'Observatoire de l'Immatériel, (dérivée de celle de Goodwill Management), distingue deux classes d'actifs :

- les actifs de demande, source de cash qui sont les clients et les prospects de l'entreprise ;
- les actifs d'offre, collecteurs de cash, qui regroupent tous les autres actifs immatériels à partir desquels sont construits les produits et les services.

Cette distinction montre bien que l'un ne va pas sans l'autre : la rentabilité actuelle et future de l'entreprise n'existe que si des clients achètent les produits.

apparaître le solide et le liquide, tandis que le rôle des dirigeants et des managers consiste à transformer le gazeux en cash liquide et en solide. En résumé, pour Alan Fustec, « *le capital immatériel, c'est toute la richesse de l'entreprise qu'on ne lit pas dans le bilan, à l'exception de quelques incorporels reconnus par les nouvelles normes comptables IFRS. En outre, cette nouvelle discipline, en valorisant des éléments extra-financiers de l'entreprise, permet d'opérer un rapprochement, très fructueux, entre le management et la finance.* »

> Évaluation qualitative

Les entreprises doivent apprendre, au plus vite, à gérer leurs actifs immatériels. Pour cela, il faut commencer par en faire l'inventaire, à en dresser la cartographie. Ce qui permet de constater que l'importance relative des différents actifs immatériels varie fortement selon le secteur d'activité. Par exemple, dans un laboratoire pharmaceutique, les savoirs et les brevets seront déterminants ; dans une entreprise de grande consommation, la marque ; dans une société de services informatiques, les hommes...

Pour permettre aux entreprises d'entamer une réflexion sur l'identification et la mesure de leurs actifs immatériels, l'Observatoire de l'Immatériel propose une méthode simplifiée d'évaluation à partir d'un référentiel (voir encadré). Cet inventaire permet à chaque entreprise de pondérer l'importance de ses propres actifs immatériels. Cette évaluation se fait, sur des critères extra-financiers, c'est-à-dire surtout qualitatifs. Ensuite, cette opération sera renouvelée régulièrement dans le temps afin de suivre l'évolution des différents indicateurs et d'apprécier l'impact et l'efficacité des actions menées pour les faire progresser. À moyen terme, les entreprises d'un même secteur pourront comparer leurs indicateurs, en tout anonymat. <

www.observatoire-immateriel.com/

> Inventaire

Les neuf actifs immatériels et leurs critères

L'Observatoire de l'Immatériel propose de suivre neuf actifs. Chacun défini par plusieurs « critères », c'est-à-dire une méthode d'évaluation plus ou moins sophistiquée qui lui est propre et par plusieurs « indicateurs » qui sont des paramètres d'évaluation ou de facteurs de succès. Cette méthode, « *est encore très empirique,* » reconnaît Alan Fustec, mais comme dit un proverbe chinois, « *il vaut mieux allumer une petite chandelle que de maudire l'obscurité.* »

À ce jour, il n'existerait en la matière aucun modèle analytique et scientifique. L'important est donc d'être pragmatique et de faire simple en décomposant la complexité pour l'objectif. C'est une approche « de bon sens », qui n'exclut cependant pas la mesure des éléments suivants :

- **Capital clients** : fidélité, solvabilité, rentabilité, dynamique des secteurs,...
- **Capital humain** : motivation, savoir être, compétence, climat, expertise, leadership,...
- **Capital organisationnel** : politique qualité, sécurité, orientation client, processus de contrôle, supply-chain, réseau de distribution,...
- **Capital informationnel** : couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts,...
- **Capital de savoir** : R&D, secrets de fabrication, brevets, logiciels,...
- **Capital marques** : notoriété, réputation, singularité,...
- **Capital partenaires** : nombre de partenaires stratégiques, satisfaction du client, fidélité,...
- **Capital actionnaires** : réserve de ressources financières, patience, influence, conseil,...
- **Capital environnemental** : abondance et qualité de la ressource naturelle, qualité de l'environnement économique et social,...

> En pratique

Des enjeux très concrets

Capital humain

SAS Institute est cité depuis 10 ans par *Fortune* parmi les cent entreprises américaines « où il fait bon travailler », avec seulement 4 % de départs volontaires de personnel au lieu de 20 %, en moyenne dans le secteur du logiciel aux États-Unis. Sachant que les frais de recrutement et d'intégration représentent l'équivalent d'un an de salaire, SAS épargne ainsi 16 % de masse salariale par an et, surtout, conserve 16 % de compétences, d'expérience et de relations productives. Source : *Revue Futuribles* N° 344 - septembre 2008

Capital informationnel

« L'ère de la consommation de masse est terminée. Les moyens de connaître le client et d'analyser ses achats sont déterminants. » *Les données sur les consommateurs valent beaucoup plus que les murs de nos magasins*, déclaraient Luc Vandeveld de l'ancien directeur général de Promodès (depuis fusionné avec le groupe Carrefour). Encore faut-il être capable d'analyser le contenu de ces millions de tickets de caisse qui s'empilent depuis des années dans les mémoires des ordinateurs : 40 teraoctets de données — quelque

5 milliards d'informations par an — pour une grande enseigne. »

Source : *Quel avenir pour le commerce en France ?* - Éditions Somogy 2008

Capital marque

« L'évaluation financière fine d'une marque est déterminante dans de multiples circonstances : fusion, acquisition, cession, association, apport, délocalisation, introduction en Bourse et offres publiques d'achat d'entreprises ou de certains actifs. Elle est aussi très utile lors d'une opération de licensing, qui peut accroître ou, au contraire,

appauvrir la valeur d'une marque. Il est alors crucial pour le propriétaire d'assujettir cette exploitation à une mesure régulière de l'évolution de la valeur des marques licenciées. On se souvient comment Yves Saint Laurent récupéra ses licences pour empêcher tout galvaudage de sa marque, ce que Cardin ne sut pas toujours faire aussi bien... » constate Henri-Christian Schroeder, du cabinet conseil Schroeder & Associés. Source *Capital immatériel* N°3 - mars 2007

> Anticiper

Information, prévision & décision quels liens ?

L'optimisation des ressources immatérielles de l'entreprise passe par la mise en place d'indicateurs qui donnent une vision prospective des sources de création de valeur. **Tableau de bord**

« Transversal par nature, le capital informationnel irrigue toutes les composantes internes et externes de l'entreprise. Il contribue ainsi, à faire émerger et partager les objectifs stratégiques à moyen et long termes. »

Trop souvent focalisées sur la gestion quotidienne de leurs systèmes informatiques (1), les entreprises en oublient de considérer le potentiel d'innovation et d'anticipation que recèle l'Information dans le maintien de leurs avantages compétitifs.

Transversal par nature, le capital informationnel irrigue toutes les composantes internes et externes de l'entreprise. Il contribue ainsi, au-delà des décisions opérationnelles, à faire émerger et partager les objectifs stratégiques à moyen et long termes. La nature et la qualité des informations traitées influent donc directement sur la valorisation de l'ensemble des actifs immatériels de l'entreprise.

Ce n'est qu'en augmentant la qualité des indicateurs et des méthodes de reporting que l'entreprise parviendra à optimiser ses ressources immatérielles. La gestion du capital informationnel permet d'avoir une vision prospective des sources de création de valeur qui assureront la pérennité de l'activité.

Dans le contexte actuel particulièrement instable, la maîtrise de l'information décisionnelle est une nécessité pour tous les dirigeants qui souhaitent mieux décider et agir en connaissance de cause. Pour éviter de subir l'avenir, il faut être capable de prévoir et d'anticiper. Cela suppose des outils décisionnels performants qui permettent d'effectuer des simulations, de tester des hypothèses et des scénarios, en somme d'évaluer les conséquences et les risques de toutes décisions.

> Éviter l'infopollution

Dire que « *trop d'information tue l'information* » est devenu un lieu commun.

Ce qui guette aujourd'hui les managers c'est l'infopollution, constate Joël de Rosnay, le directeur de la Prospective et de l'Évaluation de la Cité des Sciences et de l'Industrie, dans son ouvrage *L'Homme symbiotique*, « *le monde numérique, le cyberspace engendre une accélération des échanges qui génère une pollution informationnelle qui nous envahit et peut inhiber la créativité si l'on n'y remédie pas et si l'on ne trouve pas de moyens pertinents pour extraire du sens de tout ce gisement d'informations* ». La pollution par l'information est particulièrement insidieuse. Car si l'individu est submergé sa réponse habituelle devient : « *je n'ai pas le temps, je suis débordé.* »

La profusion de l'information numérique génère aussi une illusion. Celle que toutes les informations seraient disponibles et que, par conséquent, la solution du problème ne serait qu'une question de tri et de mise à disposition. Ceci est faux. En réalité, la plupart des

cadres ne disposent pas des informations pertinentes dont ils ont besoin pour accomplir efficacement leurs tâches quotidiennes. Pour la simple et bonne raison que l'information n'est pas produite dans la perspective de rendre ce service.

Or c'est justement le rôle d'un système décisionnel que de donner du sens à l'information, de fournir un cadre d'interprétation en vue d'organiser les connaissances pour une plus grande efficacité de l'action. Il est devenu urgent d'accroître le « rendement informationnel » de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à transformer l'information en valeur ajoutée. En sommes, sa capacité à maintenir ses avantages concurrentiels de façon durable et mesurable en termes de résultats.

> De la business intelligence à l'analyse prédictive

Jusqu'à présent la *Business Intelligence* reposait surtout sur des solutions décisionnelles fondées sur la continuité, la description et l'extrapolation de la situation passée, mais depuis peu la *Business Analytics* (qui intègre une dimension prédictive dans une solution métier) permet d'aller bien au-delà. Il s'agit « *d'aider les entreprises à exploiter leurs données pour les transformer en savoir,* » constate Marie-Claude Santon, directeur marketing et communication de SAS France.

Aujourd'hui appliquer la modélisation prédictive à la gestion du capital immatériel de l'entreprise est sans doute le meilleur investissement à faire. Développer une « *prospective attitude* » à l'égard de ses immatériels permettra non seulement d'en optimiser l'emploi, mais d'anticiper les risques de défaillance éventuelle. Car, estime Alan Fustec, une entreprise ne peut assurer durablement sa pérennité s'il existe un déséquilibre structurel entre ses actifs d'offres (capital humain, savoir-faire, brevets, fiabilité des partenaires) et son capital demande (fidélité des clients, notoriété de la marque).

> Les actifs immatériels outils de gouvernance

L'impact des immatériels sur la santé des entreprises et leurs bilans financiers est tel qu'il est devenu pertinent

(1) 70 % à 80 % des budgets informatiques sont consacrés à la maintenance des applications existantes. De plus, les obligations légales et administratives imposent des mises à jour permanentes. De même, les applications destinées à contrôler la conformité des obligations réglementaires (compliance applications) explosent. Selon la Commission Attali pour la libération de la croissance française les contraintes administratives et réglementaires excessives coûteraient 60 milliards d'euros par an aux entreprises françaises.

de piloter l'entreprise par ses actifs immatériels. C'est pourquoi les plus grandes entreprises mettent en place des outils de management spécifiques pour les mesurer, les comparer et les faire progresser. Ces tableaux de bords contribuent à la fois à (re)mobiliser les ressources internes et à renforcer la crédibilité de la communication financière.

À titre d'exemple, France Télécom a mis en place en 2007 un nouveau mode de pilotage de ses immatériels qui représentent environ 50 % de la valeur de l'entreprise au bilan (48 milliards d'euros à fin 2006). « *La motivation première de ce tableau de bord a été de créer un relais de communication entre les attentes externes des actionnaires et les résultats internes, tout en disposant, au sein du Groupe, d'un outil de dialogue et de management partagé permettant de clarifier les priorités opérationnelles et stratégiques,* » explique Gervais Pellissier, directeur financier. Le *Group Progress Dashboard* mesure le progrès selon quatre dimensions : le métier, la finance, les actifs immatériels et le capital humain avec une mise en évidence des tendances et une comparaison avec des éléments de *benchmark* interne et externe.

En plus du capital humain, le tableau de bord prend en compte quatre types d'immatériels : la marque Orange (notoriété, intention d'achat des clients); la qualité de service (technique et perçue par le client), l'innovation (revenus générés par les initiatives de croissance) et le capital client (décrit par plusieurs indicateurs dans la dimension Métier du tableau de bord). Par ailleurs, une réflexion est menée sur la pertinence des indicateurs à

À chaque actif immatériel son tableau de bord

Le fait de disposer d'un tableau de bord pour chaque actif immatériel sera immédiatement utile pour tous les partenaires de l'entreprise :

- **le dirigeant** et le manager pourront mieux anticiper et piloter en faisant le lien entre les actifs (le stock des ressources mobilisables) et les plans d'action des différentes directions opérationnelles ;
- **l'investisseur et l'analyste** pourront apprécier l'entreprise à sa « juste valeur » avant d'investir ;
- **le vendeur** d'une entreprise pourra justifier et argumenter sur la valorisation proposée ;
- **le chef de projet** pourra mieux défendre son projet en argumentant sur sa contribution à la création de valeur et préciser le retour sur investissement (ROI) ;
- **le banquier ou l'assureur** pourront mieux évaluer les risques d'entreprises.

Soulignons enfin que cette démarche est aussi valable pour les organisations à but non lucratif et les administrations publiques.

retenir pour les autres éléments du capital immatériel (capital actionnaires, capital organisationnel, capital savoir, capital partenaires).

Cet exemple, démontre que les actifs immatériels deviennent des outils de management à part entière. <

> En pratique

Des enjeux très concrets (suite)

Capital Clients

Pour Jean-Marie Epailard, président national des Dirigeants Commerciaux de France l'importance du capital clients est primordiale car c'est lui qui apporte l'activité et génère le chiffre d'affaires. Et pourtant, selon l'Observatoire de la fonction commerciale, le capital clients est encore largement sous-exploité. Ainsi en 2002, 80 % des CRM (systèmes de gestion de la relation client) étaient considérés comme obsolètes. Outre le fait que différentes fonctions commerciales génèrent des indicateurs souvent incomparables entre eux, la connaissance qualitative du portefeuille clients est encore trop sommaire. Par exemple, seulement 20 % des entreprises travaillent sur la fidélisation des clients.

« *Il faut désormais rentrer dans l'intimité du client et s'interroger sur sa satisfaction. Les nouvelles tendances du commerce mondiale, telles que le low-cost ou les aspects éthiques changent les comportements et les attentes.* »

Capital partenaires

« *La chute des coûts de transaction entraînée par le numérique et Internet favorise la formation de grappes d'entreprises financièrement indépendantes, mais jouant sur leurs complémentarités pour construire des synergies et créer plus de valeurs avec moins d'investissements et de risques partagés. La vraie taille n'est plus définie par le périmètre juridique et physique de l'entreprise mais par celui de ses partenariats,* » constate André-

Yves Portnoff dans un dossier intitulé Oser l'innovation de la revue *Futuribles* (N° 344-septembre 2008).

Il cite notamment comme exemple, le groupe TVI (Techniques véhicules industriels) qui réunit 33 ateliers d'entretien de poids lourds pour 633 employés. Le groupe fait bénéficier ses membres de formation au management et négocie pour eux les commandes de pièces détachées. Et de conclure que « *ce modèle d'orchestration des synergies amont-aval est transposable dans tous les secteurs.* »

Capital actionnaires

Les actionnaires ont deux facettes l'une financière, l'autre immatérielle qui mérite aussi d'être prise en compte. Ainsi, à mise de fonds égale, deux actionnaires peuvent

avoir une valeur très différente pour l'entreprise. Ces qualités immatérielles distinctives sont entre autres :

- La notoriété : un actionnaire de référence inspire confiance aux clients, aux salariés et aux autres actionnaires ;
- L'influence : un actionnaire influant apporte des marchés à l'entreprise ;
- La patience : en exigeant moins de créations de valeur à court terme, il favorise les investissements à long terme ;
- ...

La direction financière se doit d'évaluer le capital actionnaire afin d'éclairer la direction générale sur la gestion et l'optimisation de cet actif.

Capital savoir

« *La gestion des savoirs*

s'inscrit désormais dans la réalité de l'entreprise : la connaissance est un enjeu économique majeur de demain. Créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de base de toute organisation performante. Mais gérer son capital savoir ne consiste pas seulement à diffuser les informations par la mise en place de nouvelles technologies. C'est un programme à long terme qui part d'une volonté stratégique, qui passe par une bonne analyse de la nature même du savoir et du savoir-faire de l'entreprise, et qui aboutit à la mise en place d'outils variés et adaptés. »

Source : Jean-Louis Ermine, CEA, « *Capter et créer le capital savoir* », Annales de l'École des Mines - 1998

> Modélisation

Évolution de l'écosystème informationnel selon SAS

Les entreprises se distinguent selon le niveau de maturité de leur système informationnel. **Progression**

« Ces modèles, du plus élémentaire au plus intelligent, assignent cinq objectifs de progression au système d'information : opérer, consolider, intégrer, optimiser et innover. »

Face à la prolifération de l'information toutes les entreprises ne sont pas égales, bien au contraire, elles se distinguent fortement selon le niveau de maturité de leur système informationnel. Pour les distinguer, SAS propose un modèle évolutionniste, quasi Darwinien, qui, se décline en cinq générations.

> Cinq générations

Ces modèles, du plus élémentaire au plus intelligent, assignent cinq objectifs de progression au système d'information : opérer, consolider, intégrer, optimiser et innover. Ceux-ci (Fig-1) permettent d'évaluer la maturité de l'organisation à gérer et à utiliser ses ressources informationnelles. Celles dont elle dispose en interne.

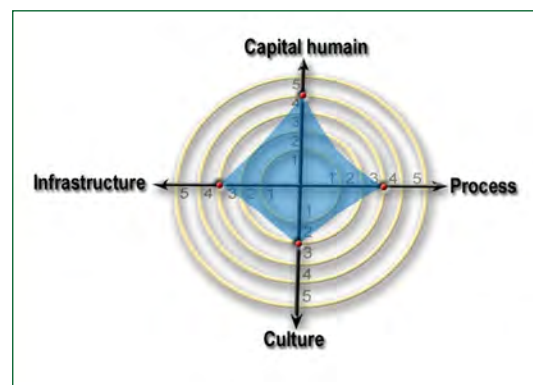


Cette grille de lecture a le mérite de permettre à l'entreprise de se situer dans un continuum d'évolution. Ce qui facilitera ensuite l'adoption de lignes directrices et la mise en place d'un plan d'action pour améliorer et optimiser le retour sur investissements. Notons qu'il n'est pas nécessaire pour une organisation d'atteindre le plus haut degré d'évolution informationnelle pour être considéré comme une entreprise « intelligente ». L'important est que l'entreprise ait la volonté de progresser d'un niveau à l'autre.

C'est d'ailleurs cette notion de progression qui caractérise aussi l'approche de l'Observatoire de l'Immatériel dans sa démarche de valorisation de l'ensemble des actifs immatériels de l'entreprise.

Le modèle SAS prend en compte les quatre grandes dimensions qui caractérisent toutes les entreprises : les hommes, les process, la culture et les infrastructures. L'important étant que celles-ci évoluent simultanément pour éviter les blocages et minimiser les risques (Fig-2). Par exemple, être à la pointe de la technologie (infrastructure) n'est pas suffisant. Ceci risque même de se révéler inutile si les hommes, les process ou la culture ne sont pas aptes à utiliser efficacement les outils.

Le niveau d'intelligence informationnelle de l'entreprise permet de situer son évolution entre un niveau primaire, qualifié d'opérationnel et un niveau supérieur innovant où l'information est exploitée avec créativité.



© SAS - Fig 2

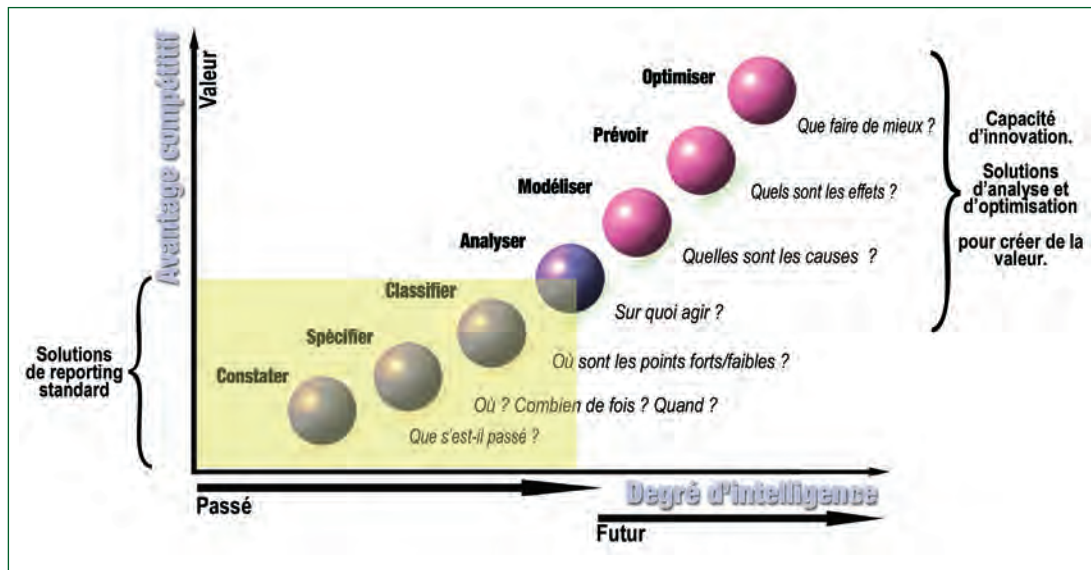
> Niveau 1 : Opérationnel

Ce niveau concerne des sociétés où le traitement de l'information est centré sur le quotidien. L'activité est dominée par l'ici et le maintenant. C'est typiquement le cas des start-up qui sont étranglées par le développement à court terme. Cet environnement existe aussi dans les secteurs dominés par des leaders forts et dans marchés de niche. Les affaires tournent au quotidien sans nécessiter de plans à longs termes. Les décisions sont prises à l'instinct sans évaluation ni critère de performance. La redondance et l'absence de capitalisation des informations engendrent des coûts opérationnels importants. Le succès des organisations de niveau 1 est généralement dû aux qualités visionnaires ou non-conformistes, voire à la chance des fondateurs. La plupart des entreprises ne peuvent rester très longtemps à ce niveau.

> Niveau 2 : Consolidé

Une entreprise consolidée est capable d'enregistrer et d'associer des informations à partir de bases de données départementales ou fonctionnelles dans une perspective décisionnelle. Les équipes disposent localement des mêmes informations pour prendre des décisions opérationnelles. En revanche elles disposent de peu d'informations sur les perspectives d'évolution de l'entreprise. Souvent, les chefs d'unité privilégient les informations qui assurent la continuité de l'activité et écartent celles susceptibles de remettre en cause l'existant. Ce « filtrage » des informations discordantes n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise. Si le coût de traitement de l'information est moins important, il reste élevé. Même si les équipements informatiques, réseau et logiciels sont compatibles entre eux, ils sont sous utilisés. Les différents départements restent isolés. Pour qu'une entreprise atteigne le niveau 2, il faut non seulement que les données soient consolidées mais aussi qu'elle affiche une attitude proactive sur les points suivants :

Les solutions *Business Analytics* de SAS donnent de l'intelligence à l'information avec une forte orientation prospective. Non seulement, elles analysent les situations passée et présente, mais surtout elles indiquent la route à suivre pour tenir les objectifs. Le responsable est en mesure d'anticiper les dérives éventuelles.



- Doter les départements de systèmes compatibles et transparents qui puissent ensuite être interconnectés ;
- Ne pas éliminer les informations incongrues ou discordantes, comprendre qu'elles ont une grande valeur d'alerte ;
- Soutenir en priorité les projets informationnels départementaux qui contribuent à enrichir l'environnement informationnel de l'entreprise ;
- Développer une infrastructure informationnelle adaptée aux besoins quotidiens des unités mais aussi avoir un œil sur l'avenir.

Cette mise en œuvre réduit les coûts de traitements, améliore l'efficacité de l'analyse des données et accroît la motivation et la confiance des personnels dans la capacité du système d'information à mieux répondre aux attentes des clients. Vérifier enfin, que les efforts entrepris à ce niveau serviront les futures transitions.

> Niveau 3 : Intégré

Le niveau 3 marque vraiment une rupture dans la capacité de l'organisation à prendre des décisions qui engagent l'avenir et à utiliser l'information comme un levier de rationalisation.

Une entreprise intégrée de niveau 3, reconnaît vraiment l'importance et la valeur de ses données et informations. Celles-ci contribuent clairement à la réalisation des objectifs organisationnels et renforce sa capacité à créer de la valeur pour ses clients. L'information est considérée comme un avantage concurrentiel essentiel à la réussite.

Au niveau 3, les entreprises utilisent l'information comme catalyseur du changement. Les dirigeants prennent conscience de la différence qui existe entre un système opérationnel et un système intelligent fondé sur la capitalisation du savoir. Cela apporte à l'entreprise la souplesse nécessaire pour faire évoluer rapidement ses systèmes opérationnels afin qu'ils répondent mieux aux attentes du marché.

Ces entreprises avant-gardistes s'affranchissent des limites de l'entreprise consolidée (niveau 2) en évoluant

rapidement vers une organisation intégrée bien avant qu'elles ne soient pénalisées par les dysfonctionnements (surcoûts, occasions manquées, incapacité à répondre aux menaces). Le passage au niveau 3 se fait en plusieurs étapes :

- Définir la stratégie et les actions à l'échelle de l'entreprise globale ;
- Dépasser la gestion existante de l'information pour parvenir à une approche intégrée ;
- Créer des incitations pour que les employés des différents départements coopèrent pour obtenir des résultats ;
- Adopter un management de l'infrastructure qui maintienne le niveau intégré de l'environnement informationnel.

Les avantages d'une organisation intégrée sont de permettre notamment un meilleur support à la satisfaction des clients et à l'entretien des relations avec les fournisseurs. L'entreprise privilégie l'approche client et l'efficacité des chaînes d'approvisionnement, ce qui améliore son temps de réponse aux évolutions du marché tout en réduisant les coûts de traitement. L'entreprise a une vision claire de son processus de création de valeur pour ses clients.

> Niveau 4 : Optimisé

Dès qu'une entreprise est intégrée, elle cherchera les moyens d'optimiser ses performances pour encore mieux répondre à la demande. La finalité d'une entreprise, niveau 4, est d'accroître ses performances par un alignement constant et rapide de l'activité et du marché en optimisant son processus de création de valeur. L'entreprise a une compréhension plus rapide que ses concurrents des attentes du marché pour mieux servir ses clients. L'organisation est à même d'éliminer plus rapidement ses sources d'inefficacité, en analysant plus profondément ses défauts. L'entreprise doit examiner l'ensemble de sa chaîne de valeur et créer des communautés interentreprises dans le but d'améliorer sa productivité. Cet examen inclut notamment l'analyse

Le pluvier égyptien mène une vie dangereuse.

Il ne peut pas mesurer les risques qu'il prend pour atteindre ses objectifs.
Vous, vous pouvez. Grâce aux logiciels de gestion du risque de SAS.

www.sas.com/france



 **sas**

**THE
POWER
TO KNOW**

Le pouvoir de savoir.
SAS, le système SAS, sont les marques déposées de SAS Institute Inc., Cary NC, USA. Les autres noms de produits ou concepts sont des marques déposées des sociétés respectives. Copyright © 2008 SAS Institute Inc.

« L'environnement de niveau 5 exige une contribution des employés, des clients et des fournisseurs dans l'émergence et l'évaluation d'idées nouvelles. L'alignement de tous les partenaires sur les objectifs de l'entreprise est acquis. »

des habitudes d'achat des clients afin de comprendre et prévoir leurs comportements futurs pour répondre à leurs besoins.

Pour que cela fonctionne, la culture d'entreprise doit intégrer l'idée de progression. L'information est tellement bien intégrée à l'activité qu'en cas de panne tout risque de s'arrêter, par conséquent, l'infrastructure doit être tolérante. Une entreprise, niveau 4, exploitera des systèmes de détection et des processus de secours permettant aux décideurs, en cas d'incident, de reprendre la main pour se concentrer sur les cas les plus critiques.

Les entreprises qui passent du niveau 3 au niveau 4 se rendront compte qu'une société intégrée n'est qu'une étape, pas une fin. Après l'intégration de l'information (niveaux 1-3), l'évolution doit se poursuivre avec les actions suivantes :

- Construire la capacité à surveiller le marché et à réajuster rapidement l'entreprise en fonction de la demande ;
- Voir le *business-model* de l'entreprise comme un modèle étendu, incluant les fournisseurs, les clients et autres parties prenantes afin de renforcer la capacité d'optimisation de l'ensemble ;
- Développer la culture et le réflexe informationnel aussi bien sur les données non structurées que sur les informations formatées ;
- Établir des processus transversaux intégrant toutes les parties prenantes ;
- Inciter les employés à contribuer et à s'impliquer dans les améliorations.

Ce niveau d'optimisation permet à l'entreprise d'améliorer son retour sur investissements, par des économies de coûts, une réduction du cycle de développement de produits, l'acquisition de nouveaux clients, l'amélioration de ses parts de marché et la fidélisation de ses clients, fournisseurs et partenaires. Ces entreprises commencent aussi à voir une constante augmentation des revenus générés par les nouvelles activités.

> Niveau 5: Innovant

Les entreprises qui n'innovent pas assez sont finalement disqualifiées par le marché. Au contraire, les entreprises qui anticipent et reconnaissent la nécessité de mobiliser, par tous les moyens, leurs connaissances pour introduire des produits et des services innovants se différencient par leurs offres. Cette démarche d'adaptation développe leurs compétences métier et leurs actifs informationnels. Une fois que les nouveaux processus sont en place, elles n'ont plus qu'à les optimiser pour en accroître l'efficacité. Les nouveaux produits et services engendrent de nouveaux flux de recettes. De ce processus vertueux, l'entreprise innovante tire une part croissante de nouveaux revenus.

L'environnement de niveau 5 exige une contribution des employés, des clients et des fournisseurs dans l'émergence et l'évaluation d'idées nouvelles. L'alignement de tous les partenaires sur les objectifs de l'entreprise est acquis. Les apports d'informations ou d'idées nouvelles viables sont récompensés. La culture de l'entreprise comprend que les échecs sont inévitables. Ceux-ci sont

tolérés dans le cadre du processus d'apprentissage et contrôlés par le biais de la gestion des risques. Le partage des connaissances acquises au cours du processus d'essais et d'erreurs est important pour l'ensemble du développement de la culture d'entreprise. En outre, l'entreprise n'hésite pas à intégrer des concepts ou des technologies inventés dans d'autres pour créer de la valeur.

Lorsqu'une entreprise adopte une attitude prospective pour prévenir la banalisation de son offre, elle doit pour évoluer du niveau 4 au niveau 5 :

- Faciliter de façon proactive le management de l'innovation ;
- Valoriser son capital intellectuel autant qu'un actif tangible ;
- Développer un réflexe « gestion des risques » et l'appliquer au processus d'innovation ;
- Mettre en place des systèmes de veille des sources externes d'information afin de détecter de nouvelles opportunités.

Le niveau 5 engendre des marges et des gains plus élevés à partir des nouveaux produits et marchés, bouleverse le jeu de la concurrence, améliore la satisfaction de la clientèle, et accroît la présence de l'entreprise sur la base d'un avantage concurrentiel durable.

Pour l'entreprise la nécessité de s'appuyer sur une information de haute qualité n'a jamais été aussi grande. Les gestionnaires de l'information et les décideurs métier doivent savoir de quelles données intelligentes leur activité a besoin et les rendre facilement accessibles. Les entreprises qui souhaitent gagner la bataille de l'information doivent commencer par mettre en place une infrastructure informationnelle adaptée qui influencera directement le rythme de progression de ce continuum informationnel ou au contraire la freinera. <

> En pratique

Des enjeux très concrets (suite)

Capital environnemental

Pour une entreprise la notion de capital environnemental vise à réduire son empreinte sur l'environnement. Ainsi dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de développement durable l'entreprise doit veiller à ne pas mettre en péril les ressources naturelles surtout si elles ne sont pas renouvelables. Ainsi, selon la revue VertigO, la notion de gouvernance environnementale est définie comme une manière de « gouverner le territoire avec prévoyance, de gérer les ressources

selon les principes de prudence écologique, de respect des besoins humains vitaux, de cycles temporels longs et d'interdépendance territoriale. Sous cet angle, la gouvernance ne se limite pas à un ensemble d'actes administratifs mais sous-tend un acte politique au sens d'une conduite collective éclairée intégrant de multiples territoires (du local au global), ressources (eau, air, sol) et temporalité (d'hier à demain). » (Gagnon et Fortin, 1999)
Source revue VertigO, Volume 8 Numéro 2 | octobre 2008
<http://vertigo.revues.org/>

Optimiser la maintenance accroît la production

Depuis une dizaine d'années, **ConocoPhillips** utilise, en Norvège, SAS Strategic Performance Management (SPM) pour améliorer le rendement de ses installations.

Lorsque l'exploitation pétrolière se fait en mer du Nord dans un environnement hostile et potentiellement dangereux, les risques pour les personnes et les biens sont multiples. Dans ce contexte, les opérations de maintenance sont particulièrement coûteuses, surtout lorsqu'elles affectent la production. C'est pourquoi il faut mieux agir préventivement sachant que le contrôle des coûts est une préoccupation majeure.

« SAS contribue grandement à la gestion efficace de la maintenance, explique Pål Navestad, responsable de l'entretien. « En 1997, l'entreprise a commencé à mettre en œuvre son ERP. Si ce système dispose de nombreux atouts, il a aussi ses limites, en particulier pour analyser et gérer l'ensemble des processus ou répondre à des questions particulières. SAP fournit

une profusion de données. Mais c'est grâce à SAS SPM, que nous avons pu optimiser l'emploi de nos ressources de maintenance. Nous avons pu détecter des erreurs dans l'ordonnancement des tâches et identifier rapidement certains problèmes. Désormais, tous les utilisateurs travaillent avec les mêmes données et les informations sont délivrées plus rapidement ce qui permet une gestion plus pointue des installations. » Analytical Business Intelligence donne du sens à l'ensemble des données collectées. « Ainsi, chaque mois, nous générons 5 000 à 6 000 ordres de travail préventifs. »

> Respect des procédures

« Dans le cadre de la fusion Conoco-Phillips nous avons travaillé à l'intégration des informations au niveau opérationnel. Comme l'entreprise a été réorganisée, un certain nombre d'informations étaient dispersées dans différentes entités de l'entreprise. Dans ce contexte difficile, SAS SPM a prouvé toute son

efficacité. C'est un outil très polyvalent qui a permis d'obtenir rapidement des résultats significatifs. Il est aussi très souple en termes de développement et de prototypage. »

Le tableau de bord global de ConocoPhillips couvre quatre grands domaines : la gestion des coûts, la santé et la sécurité, la production, et la gestion des effectifs. Le système SAS permet une gestion très opérationnelle des différents niveaux de sécurité. « Il donne un aperçu précis de la situation présente et permet de vérifier que nous avons bien effectué les mesures préventives nécessaires. Le traitement centralisé de l'ensemble des données permet un suivi permanent du respect des procédures. En appliquant, aux traitements les règles que nous voulons nous avons un contrôle total des cinq niveaux de sécurité à respecter et une vision globale des moyens préventifs dont nous disposons. Grâce à SAS, nous voyons immédiatement ce qui est sous contrôle et ce qui ne le serait plus. » <

Amen Bank : la qualité de l'information contribue à la maîtrise du risque crédit

Dans le cadre de sa stratégie de développement et de sa démarche de maîtrise des risques **Amen Bank**, la deuxième banque privée tunisienne, 250 000 comptes clients particuliers et entreprises, a démarré un projet de modernisation de son système de gestion du risque de crédit avec l'objectif de se conformer aux normes internationales Bâle II.

Selon Ahmed El Karm, vice-président-directeur général, Amen Bank a retenu les solutions SAS pour affirmer une forte volonté d'innovation et répondre à un triple objectif :

- Industrialiser le processus d'évaluation

de risque et d'octroi de crédit par la mise en place d'un système de *credit scoring* des clients ;

- Optimiser la gestion quantitative et qualitative du *data-warehouse* pour améliorer la prise de décision et l'adéquation des fonds propres ;
- Développer un pôle de compétence en gestion des risques.

Pour atteindre ces objectifs Amen Bank a étendu le champ et la fiabilité des informations recueillies sur sa clientèle. Cette connaissance supplémentaire a permis l'élaboration d'un système précis de notation et d'évaluation. Il s'agit maintenant, selon Ahmed El Karm,

d'en faire un des éléments de la prise de décision. Ce système permettra en outre de suivre la vie des crédits avec des indicateurs d'incidents précoces. Ceux-ci permettront de mieux évaluer les risques éventuels de défaillance mais aussi prévoir les comportements futurs des clients. Ainsi cette application, par les analyses très fines qu'elle permettra, sera aussi un précieux outil commercial.

Pour ce projet d'avant-garde, Amen Bank a reçu, à l'occasion du SAS Forum France 2008, un *Award*. Une reconnaissance qui confirme que la banque satisfait désormais aux pratiques internationales les plus exigeantes. <

> Distribution

Kohl's optimise les prix et les assortiments de ses supermarchés

Le groupe familial de supermarchés américains **Kohl's Corporation** a retenu, dès 2005, les solutions décisionnelles SAS pour analyser et optimiser les approvisionnements de ses 900 magasins.

Contrairement à beaucoup d'enseignes qui approvisionnent encore indistinctement leurs magasins ou décident de faire les mêmes promotions aux mêmes moments, Kohl's pratique une gestion individuelle et personnalisée de chaque lieu de vente.

Le système d'information mis en

place par Kohl's consiste à analyser finement le cycle de vie de l'ensemble des références proposées dans chaque magasin.

Les informations ainsi collectées et traitées permettent de mieux anticiper l'activité de chaque point de ventes et par conséquent d'éviter les ruptures de stocks. Non seulement, cette approche assure d'avoir toujours les bons produits (tailles, coloris,...) aux bons endroits, mais aussi d'ajuster, magasin par magasin, les niveaux de prix pratiqués selon les régions et les profils de clientèles concernés.

Avec un tel système, il serait même envisageable de tenir compte de données météorologiques dans la mesure où celles-ci peuvent affecter les ventes de certains produits selon que les magasins sont situés dans des régions froide ou chaude.

Grâce aux tableaux de bord dont ils disposent, les acheteurs et les planificateurs de la chaîne logistique prennent de meilleures décisions. Très concrètement, Kohl's a pu ainsi accroître sensiblement ses marges. Les gains se chiffrent à plusieurs centaines de millions de dollars par an. <

> Consommation

Avec S'Miles le partage d'information crée de la valeur

S'Miles est une alliance de fidélisation multi-enseignes qui concerne plus de 15 millions de clients et plus de 20 000 points de vente. L'objectif est de mieux fidéliser les clients en proposant des avantages plus attractifs et plus différenciants qu'un programme « mono-enseigne ». Mais surtout, cette mutualisation permet de conquérir de nouveaux clients grâce à des opérations croisées inter-enseignes qui génèrent du chiffre d'affaires additionnel.

Le principe est simple : une seule carte d'un des partenaires est reconnue et récompensée dans toutes les autres enseignes-partenaires, telles que la SNCF, les Galeries Lafayette, les Nouvelles Galeries, le BHV, Monoprix, les enseignes du réseau Cofinoga, les

hypermarchés Géant, les supermarchés Casino, les stations-services Shell, ou encore les agences de la Caisse d'Epargne. Les clients ont ainsi plus d'opportunités de gagner des S'Miles et par conséquent de recevoir des cadeaux, des bons d'achats ou des offres loisirs,...

La gestion est assurée par un système d'information commun appelé SIAL (système d'information de l'Alliance) associé à des outils décisionnels et prédictifs fournis par SAS. Chaque partenaire peut ainsi mieux comprendre les comportements des clients dits « circulants » donc mieux cibler ses opérations de *cross-selling* pour en augmenter les performances.

Selon André Bürgui, son directeur exécutif, « *l'originalité de S'Miles est d'offrir à chacun une solution*

d'acquisition de connaissance client dans un environnement pluriel. Tout en proposant des outils performants d'aide à la décision garantissant à chaque partenaire l'anonymisation des informations à forte valeur ajoutée délivrées par le système décisionnel. »

Depuis son lancement en 2002, S'Miles connaît un développement régulier. En 2007, l'Alliance a généré pour ses partenaires plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnels et leurs clients ont reçus plusieurs millions de cadeaux et primes.

L'application S'Miles confirme que la mutualisation de l'information est devenue pour le commerce une source de création de valeur incontournable. <

> Collaboration

L'information partagée gagne en valeur

L'immatériel induit un puissant mouvement d'extériorisation des critères de valorisation de l'entreprise. **Démonstration**

« Grâce aux effets de réseaux l'entreprise développe des phénomènes d'attention, de club, d'audience et d'opinion qui renforcent son capital confiance et par conséquent sa valeur. »

Jadis, le modèle d'organisation des entreprises dominant était de dépendre le moins possible de l'extérieur. Tout ce qui n'était pas inventé ou fait « maison » était forcément moins bon. Aujourd'hui, c'est l'inverse. Grâce aux technologies numériques, le périmètre de l'entreprise a véritablement explosé. Ses capacités d'échange et de collaboration avec ses partenaires et son environnement s'étendent désormais à la planète entière. L'entreprise se concentre sur son cœur de métier, en privilégiant la conception et le marketing, tandis que toutes les autres fonctions sont largement externalisées. Les grandes entreprises ont ainsi considérablement réduit leurs immobilisations physiques de production pour devenir des marques intégratrices de sous-traitance, de services et de savoirs. C'est pourquoi leurs immobilisations portent essentiellement aujourd'hui sur des actifs immatériels. Une mutation qui transforme les biens en service et dont le livre précurseur de Jeremy Rifkin, *« L'âge de l'accès »* (1) analysait bien les conséquences.

> L'entreprise éclatée

Dès lors, la maîtrise du système d'information et la valorisation du capital informationnel sont devenues des enjeux stratégiques. Dell a été l'une des entreprises emblématiques de cette révolution : une marque sans usine, ni stock dont l'intelligence (organisationnelle et logistique) consiste à livrer rapidement des micro-ordinateurs assemblés à la demande.

« Pour reprendre un schéma emprunté à Charles Golfinger, nous nous apercevons que l'on passe d'un monde dans lequel le corps propre de l'entreprise est bien délimité, avec inputs et outputs, et possède une forme essentiellement salariale reposant sur le contrat de travail, à un monde dans lequel l'entreprise est « hors les murs ». Ce qui nous amène, à cette première conclusion que l'immatériel est d'abord un puissant mouvement d'extériorisation des critères de valorisation de l'entreprise, » constate Antoine Rebiscoul, le directeur de la stratégie de Publicis France.

« La raison sociale de l'entreprise actuelle est très éloignée de son poids économique et son périmètre réel. Sa comptabilité propre ne peut plus rendre compte de l'ensemble de ce travail d'extériorité, de frontière. La relation salariale est à la fois dedans et dehors ; les fournisseurs, grâce aux grands logiciels de gestion, se sont rapprochés du cœur de l'entreprise ; les clients, mis à contribution, ne sont plus simplement des consommateurs qui consomment les produits mais aussi des facteurs de production essentiels ; mais ces mouvements d'internalisation et d'externalisa-

tion permanents des facteurs de production n'entrent pas dans les livres comptables de l'entreprise. »

En somme, dans l'entreprise interconnectée, la création de valeur n'est plus seulement interne. Elle résulte aussi d'un « effet de réseau » qui lui procure, ce que les économistes appellent, des « externalités positives ».

> Externalités positives

Pour Yann Moulier Boutang (2), de l'Université de Compiègne, l'entreprise exploite la révolution numérique pour capter ces « externalités positives ». *« L'extérieur de l'entreprise devient le lieu où émerge l'innovation et la capacité de l'entreprise de se ressourcer »*. Grâce aux effets de réseaux l'entreprise développe des phénomènes d'attention, de club, d'audience et d'opinion qui renforcent son capital confiance et par conséquent sa valeur.

Ainsi, l'économie des réseaux bouleverse l'innovation, *« celle-ci n'est plus le fait de quelques génies isolés, mais repose désormais sur une approche systématique de valorisation de l'intelligence collective. Avec l'entreprise Web 2.0, nous sommes tous appelés à devenir des génies, »* estime Philippe Lemoine, PDG du Groupe Laser. Ceci explique notamment l'échec du *knowledge management* (KM) dont le projet était de capitaliser les savoirs internes de l'entreprise alors qu'aujourd'hui, grâce à l'Internet et aux réseaux sociaux, celle-ci peut bénéficier de réserves illimitées de savoirs et d'intelligences externes. Ce qui n'est d'ailleurs pas sans bousculer les principes traditionnels de la protection et de la rémunération de la propriété intellectuelle...

Philippe Lemoine souligne aussi que ces « externalités positives » sont composées de valeurs sociétales que les entreprises cherchent à intégrer pour affirmer leurs différences. Par exemple, Danone ne se présente plus comme un fabricant de yaourts mais comme une entreprise qui vend du bien être et de la santé. Autre exemple, les entreprises mettent de plus en plus en avant leurs contributions à la protection de l'environnement et au développement durable. Autant d'engagements qui, pour être pris au sérieux, devront dépasser le stade du discours. Pour apporter la preuve de leurs actions, les entreprises vont devoir adapter rapidement leurs systèmes d'information avec la mise en place de tableaux de bord capables de traiter de façons fiables de nouvelles catégories d'indicateurs et de données.

> En pratique**Capital organisationnel**

L'approche Web 2.0, qui vise à partir des réseaux sociaux à développer la collaboration, l'intelligence collective et les synergies, était, au départ, très techno-centrée, avant que l'on ne comprenne que son intérêt était moins dans les réseaux que dans les effets qu'ils produisent. « *L'entreprise 2.0 n'est pas une question d'outils mais de vision organisationnelle* », constate très Bertrand Duperrin, consultant chez BlueKiwi Software, sur son blog personnel.

« Une activité sociale à forte dominante informelle créée de la valeur à condition que la réappropriation de ce qu'elle produit au service de l'entreprise soit tout simplement possible, voire organisé lorsque la mise en place d'une procédure s'impose pour y arriver. »

« La valeur des actifs intangibles ne se réalise que dans les activités bien tangibles ce qui nécessite alignement et utilisation au service des activités business bien traditionnelles. Ce qui évite, ceci dit, d'aller chercher des indicateurs de performance alambiqués pour votre projet 2.0 : des indicateurs opérationnels concrets classiques de type balanced scorecard feront très bien l'affaire. Une manière d'arrêter une fois pour toute de confondre la fin et les moyens. »

(1) « L'âge de l'accès : la révolution de la nouvelle économie », Éditions La découverte, 2000.

(2) Directeur du laboratoire « Connaissance, organisation, systèmes techniques » de l'UTC et auteur de l'ouvrage « Le capitalisme cognitif - La nouvelle grande transformation » - Éditions Amsterdam, 2007.

(3) « Quel avenir pour le commerce en France ? Neuf patrons vous en disent plus » par Pierre Georget, Nathalie Damery, Jean-Bernard Gallois - Éditions Somogy - avril 2008.

> L'exemple du commerce et de la distribution

Si tous les secteurs d'activité sont concernés par cette révolution informationnelle, celui du commerce et de la distribution en sera fortement impacté. Ainsi des gains de productivité considérables sont attendus d'un meilleur partage de l'information entre tous les partenaires de la chaîne logistique des sous-traitants aux producteurs et des distributeurs aux consommateurs.

Le succès du code à barres, qui vient de fêter ses 30 ans, en 2007, est sans doute un bon exemple pour démontrer qu'un standard d'échange d'information peut être créateur de valeur à la fois pour les fabricants, les distributeurs et les consommateurs. « *Sa contribution à l'économie de la filière des produits de consommation est évaluée à 5,69 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur, soit quelque 150 milliards d'euros pas an !* », selon Pierre Georget, le directeur général de GS1 France.

Fort de ce succès historique, GS1, une association internationale qui réunit des producteurs, des distributeurs et des logisticiens, poursuit le développement de nouveaux standards d'informations afin d'intensifier les modes de collaboration.

De même, l'initiative ECR (Efficient Consumer Response ou réponse efficace au consommateur) née, en 1992, aux États-Unis sous l'impulsion de Procter & Gamble et de Wal-Mart, repose sur l'idée qu'en partageant mieux l'information, 1 + 1 peut faire plus que 2. ECR vise en particulier à développer les échanges de données informatisées (EDI) afin d'optimiser la chaîne logistique. Un point essentiel lorsque l'on sait qu'actuellement les coûts d'interface entre distributeurs et industriels sont estimés à 17 % du prix de vente du produit au consommateur. ECR évalue les économies possibles à près du quart de ce coût, soit 4% du prix de vente. C'est-à-dire que les bénéfices potentiels de la collaboration avoisineraient les 70 milliards d'euros. (3)

> Généraliser le partage d'informations

Aujourd'hui, tous les grands distributeurs alimentaires investissent massivement pour analyser leurs tickets de caisse et mieux comprendre le comportement des consommateurs. Ceci afin de généraliser le partage d'information sur les prévisions de vente entre distributeurs et industriels. Une planification qui permettra d'affiner les réassortiments en fonction des campagnes de promotions et d'éviter les ruptures de stocks. « *Ainsi l'art de la chaîne logistique est devenu l'art des flux d'information.* »

Avec la gestion partagée des approvisionnements (GPA), qui est, ni plus ni moins, qu'un système collaboratif, des enseignes concurrentes en viennent à partager leurs services logistiques, à partager des entrepôts et même leurs camions de livraison, afin d'en optimiser le chargement. Coca Cola réputée

pour sa logistique propose même à d'autres « partenaires » d'utiliser ses camions. Autant d'applications qui supposent de s'appuyer sur des systèmes d'informations harmonisés. Des applications, encore balbutiantes mais qui prendront toute leur mesure avec la généralisation des étiquettes électroniques RFID (identification par radio fréquence). Pour les experts, la RFID constitue le chaînon manquant entre le monde de l'information et le monde physique. Non seulement elle donnera une visibilité en temps réel des flux d'approvisionnements mais elle permettra aussi d'accroître considérablement l'information du consommateur sur les produits et les marques.

Selon la Global Commerce Initiative (GCI), une structure de réflexion commune créée en 1999 par des distributeurs et des fabricants, la nouvelle chaîne de valeur collaborative se mettra progressivement en place d'ici à 2016 et celle-ci passera par une plus large mutualisation des données détenues par l'ensemble des partenaires. C'est donc une véritable révolution culturelle qui s'annonce dans la nature des coopérations entre l'industrie et le commerce. Car en France, comme l'explique Jérôme Bédier, le président de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), « *les négociations commerciales entre l'industrie et le commerce sont, chaque année, l'occasion de nouveaux affrontements.* » Une situation qui tranche avec le pragmatisme et le volontarisme anglo-saxons où les relations commerciales se pratiquent davantage « à livre ouvert », avec un relatif partage des données. Il reste que, bien compris, le partage du capital informationnel sera, à l'avenir, la meilleure façon de le valoriser. <

Le management de la performance

La solution SAS Strategic Performance Management permet d'aligner les objectifs des différents départements avec la stratégie de l'entreprise. Faire remonter l'information du terrain établit le lien entre l'opérationnel et la stratégie. Cette solution offre aux décideurs le moyen d'avoir une vision globale de la performance de l'entreprise et de pouvoir identifier les points de non performance. Elle permet aux collaborateurs de déclencher des actions en adéquation avec l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Un environnement de travail commun favorise l'échange d'informations entre les différents niveaux de hiérarchie et le partage des connaissances. Tandis que la direction générale peut évaluer l'application la mise en œuvre de sa stratégie en vérifiant que les actions convergent à chaque niveau de l'entreprise.

SAS Strategic Performance Management formalise la stratégie de l'entreprise dans un modèle cohérent, dynamique et évolutif, donnant une vision complète de son organisation, de ses finances et de ses clients et fournisseurs, à travers une approche « *balanced scorecard* ».



Daniel Delorge

« Avec les solutions SAS vous êtes un vrai conducteur : vous avez un rétroviseur, mais surtout vous visualisez le tracé de la route à suivre pour atteindre vos objectifs. »

Daniel Delorge / Directeur général SAS France

« La force de SAS est de savoir harmoniser les sources dans un référentiel commun »

Capital Immatériel : Dans un monde aussi instable et en perpétuelle évolution, les applications décisionnelles peuvent-elles s'affranchir de modèles de programmation souvent perçus comme trop rigides ?

Daniel Delorge : Cette image de rigidité des modèles tient probablement à la mauvaise expérience que de nombreuses entreprises ont eues avec leurs programmes de gestion intégrée (PGI ou ERP). Mais contrairement aux modèles de gestion, où c'est à l'entreprise de s'adapter aux logiciels, les modèles décisionnels ne sont pas figés. Bien au contraire, les applications SAS sont basées sur des modèles ouverts et évolutifs capables de s'adapter à la stratégie de toutes les entreprises quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

Capital Immatériel : Une fois l'application décisionnelle en place, de quelle liberté dispose l'utilisateur ? Peut-il vraiment s'affranchir de la dépendance d'un informaticien ?

Daniel Delorge : Cette crainte fait référence à ce qu'était la gestion traditionnelle de l'information à une époque où l'informaticien était roi et l'utilisateur sous sa dépendance. Cette époque est révolue. Aujourd'hui les applications décisionnelles sont accessibles à tous les profils métier de l'entreprise. Elles s'adressent aussi bien au top management, qu'aux directions opérationnelles et même aux cadres du terrain. La plupart des décideurs utilisent nos applications d'une manière totalement indépendante des services informatiques. Pour les informaticiens, l'enjeu est désormais d'être des hommes de métiers. Leur connaissance de l'informatique n'a d'intérêt que si elle permet de valoriser l'information de l'entreprise.

Par exemple, dans le domaine de la valorisation du capital client, les hommes de marketing sont totalement maîtres de la nature des campagnes qu'ils souhaitent lancer. Et ils peuvent en modifier dynamiquement le déroulement et le suivi en fonction des résultats. Et c'est la même chose pour toutes nos applications d'optimisation qu'elles concernent les ressources humaines, le capital organisationnel, un *process* industriel ou encore une *supply-chain*. Le système est programmé de telle sorte que l'utilisateur peut agir sur les différents paramètres et faire des simulations sans avoir besoin d'un informaticien. C'est ainsi que la grande distribution cherche à optimiser ses marges en alignant les bons produits (couleurs, tailles, ...) au bon moment dans les rayons afin de satisfaire la demande potentielle des clients, tout en minimisant les stocks et les livraisons.

Capital Immatériel : La performance d'une application décisionnelle n'est-elle pas, avant tout, fortement dépendante de la qualité des informations dont on dispose ?

Daniel Delorge : Effectivement, et c'est justement notre capacité à valider la qualité de l'information, qui distingue SAS de ses concurrents. Une application décisionnelle performante doit pouvoir exploiter une multitude de sources d'information, souvent très hétérogènes. Il faut donc être en mesure de nettoyer ces données et d'en valider la qualité intrinsèque avant de les stocker et de les utiliser. La force de SAS est de savoir harmoniser ces différentes sources dans un référentiel commun. Notre plate-forme décisionnelle comporte une composante destinée à intégrer différents formats de fichiers et à traiter la qualité des

données. Nos prestations incluent une forte activité de conseils dans ce domaine. La rentabilité des campagnes marketing en dépend directement, ainsi que la crédibilité de la marque. En effet, que penser d'un assureur, chez qui vous êtes client depuis 15 ans, et qui vous adresse un luxueux mailing pour vous vendre un produit d'assurance retraite auquel vous avez déjà souscrit ?

Capital Immatériel : Pourquoi SAS France soutient-elle la démarche de l'Observatoire de l'Immatériel ? Est-il vraiment possible de disposer d'un tableau de bord pour chacune des grandes classes d'actifs immatériels ?

Daniel Delorge : Le but de l'Observatoire de l'Immatériel est justement de définir un référentiel commun qui permette de mesurer et d'évaluer la progression des actifs immatériels des entreprises. Nous avons d'ailleurs bâti une application spécifique qui permet aux entreprises de procéder gratuitement à une première évaluation qualitative et quantitative de leurs actifs immatériels en ligne. Par exemple, beaucoup d'entreprises sont encore balbutiantes dans leur façon de faire leur bilan « développement durable ». La plupart n'utilisent ce concept qu'à des fins marketing.

Notre démarche vise à aider les entreprises à traiter sérieusement de cette question. Si elles veulent convaincre leurs auditeurs, leurs clients et leurs actionnaires, il ne suffit pas de publier un rapport annuel, encore faut-il que celui-ci reflète des actions concrètes que l'on puisse mesurer et suivre dans le temps. Aujourd'hui, tous les actifs immatériels de l'entreprise, et en particulier son capital informationnel, doivent faire l'objet de la même attention. C'est indispensable à la fois pour une meilleure communication financière et une bonne affectation des ressources internes.

Capital Immatériel : Vous êtes assez critique vis-à-vis des solutions de *Business Intelligence* qui n'offrent que des tableaux de bord statiques ne reflétant que la situation passée. En quoi l'offre SAS est-elle différente ?

Daniel Delorge : Je déplore effectivement que le concept de *Business Intelligence*, qui a maintenant une dizaine d'années, soit bien souvent galvaudé. La plupart des offres du marché négligent les aspects métiers et business et sont souvent sans intelligence. SAS est aujourd'hui le seul fournisseur qui a une approche et une vision globale du processus. Nous cherchons les informations là où elles se trouvent, nous les transformons et nous en validons la qualité avant de les stocker. Ensuite nous les interprétons et les analysons pour produire des rapports. Enfin nous avons des solutions de *Business Analytics* qui permettent d'optimiser ces informations avec une forte orientation métier et prospective. La plupart des tableaux de bord du marché ne font que regarder dans le rétroviseur. Avec les solutions SAS vous êtes un vrai conducteur : vous avez un rétroviseur, mais surtout vous visualisez le tracé de la route à suivre pour atteindre vos objectifs. Grâce à la forte orientation métier et sectorielle de nos solutions, le pilote est en mesure d'anticiper. À partir de la situation passée et actuelle, il sait comment agir pour optimiser et faire progresser son business. C'est ça, la vraie *Business Intelligence* ! <

Propos recueillis par Philippe Collier



Directeur de la publication -
Rédacteur en chef :
Philippe Collier - Filactu
Courriel : collier@filactu.com
Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17
Conception graphique :
Valérie Eudier
Société editrice :



Goodwill
Management
SAS au capital de
100 000 €

46, Bd de Sébastopol
75003 Paris
Tél. : 01 49 26 05 49
RCS : Paris B 450 482 641
Site Web :
www.capital-immatériel.info