

> DOSSIER SPÉCIAL
Finance

INTERVIEWS

Sogeres : Un Programme de Transformation de la Fonction Finance

Colruyt Group : Plan stratégique pour le Département Finance

Delhaize Group : Modernisation des départements financiers

Groupe Figaro : Optimisation du processus order to cash : quand la collaboration entre DAF et équipes commerciales permet d'atteindre un ROI inférieur à un an

Sanofi : CSP/BPO : son apport à la transformation des fonctions Finance et Achats d'un groupe international

Société Générale Private Banking : Comment Kurt Salmon a accompagné la mise en place d'un centre de services partagés

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Existe-t-il toujours des pistes d'amélioration du processus procure-to-pay ?

POINTS DE VUE

Centres de services partagés finance : où en sont les entreprises françaises ?

Etude du pilotage des marges dans le secteur de la distribution

Le Lean Management pour les financiers : rêve ou réalité ?

ATEL - La vision du trésorier sur le risque d'entreprise

ACTUALITÉS





Bernard Desprez
Directeur général
France, Kurt Salmon

Ces dernières années la crise a pris différents noms et formes : crise financière, crise économique et crise des dettes souveraines. On peut, pour ce qui concerne l'Europe, y ajouter crise de gouvernance, incertitudes sur l'euro, quasi-faillite de certains états,...

Dans ce contexte turbulent, les entreprises européennes doivent bien évidemment continuer sans cesse à innover, à se développer et à trouver les futurs vecteurs de croissance, tant technologiques que géographiques pour maintenir leur rang dans la compétition mondiale. Elles doivent aussi aligner leurs pratiques et leurs organisations sur les modèles « Best In Class », tant dans le secteur privé que public.

De fait, les directions financières jouent un rôle majeur dans ces transformations, souvent leader voire précurseur de ces changements. Sans négliger le travail de fond sur la production des indicateurs « passés » et prospectifs, l'exigence d'instantanéité de ces informations par les directions générales est tel, que l'on peut d'ailleurs s'interroger sur la frontière réelle entre ces notions et l'envisager de plus en plus comme un continuum permanent.

Ce numéro spécial CFO Advisory aborde ces enjeux par le prisme notamment des témoignages de directeurs financiers de sociétés du CAC 40 ou de grands groupes européens internationaux, clients de Kurt Salmon et qui ont récemment mené avec succès des programmes ambitieux de transformation répercutant à ces objectifs stratégiques.

Vous découvrirez ainsi les retours d'expérience du Directeur du projet de Sanofi et du Directeur Financier de la Société Générale Private Banking en Suisse sur les raisons de la mise en place de Centre de Services Partagés, internalisés ou externalisés, nationaux ou internationaux et leur apport à la transformation de la fonction finance. Les témoignages du Directeur Financier de Sogeres sur la transformation de ses services administratifs, de la Directrice Financière du Groupe Figaro sur l'amélioration significative de son BFR et de ses coûts de structure et enfin du Directeur Financier de Colruyt Group sur son évolution comme « Business Partner ». Ces témoignages vous permettront d'identifier les points clés, les difficultés mais aussi les résultats tangibles obtenus par de telles démarches.

Egalement dans ces pages, nous donnerons notre point de vue sur les marges de progrès qui existent sur les processus transverses présents dans toutes les entreprises tels que celui de l'engagement de dépenses (Purchase-to-Pay) et les potentiels d'économies associés ; l'optimisation des Centres de Services Partagés et le sujet de l'externalisation souvent associé, comment le « Lean Six Sigmas » peut être appliqué dans les fonctions de support ou de quelle manière les spécialistes en trésorerie d'entreprise peuvent agir dans le processus de gestion du risque d'entreprise.

Nous espérons que ce numéro de Génération vous apportera un regard à la fois innovant et pragmatique sur les sujets abordés, deux éléments clés de l'ADN de Kurt Salmon et de son équipe CFO Advisory.

A propos de Kurt Salmon

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 4 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1 400 consultants en stratégie, organisation et management. Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MCG Plc - Bourse de Londres).

Pour plus d'informations, www.kurtsalmon.com



Wim Biesemans,
Directeur Financier, Colruyt Group

Propos recueillis
par Evelyne Eykelberg

Colruyt Group Plan stratégique pour le Département Finance

En 2010, le Département Finance de Colruyt a initié un exercice stratégique : quels objectifs stratégiques pour les années à venir, quels facteurs clés de succès prendre en compte, et quels indicateurs de performance mesurer ? Kurt Salmon a accompagné Colruyt dans cet exercice stratégique, dans l'élaboration d'un tableau de bord prospectif, et dans la définition des futurs processus financiers.

Pouvez-vous présenter Colruyt en quelques mots ?

Colruyt est un groupe belge leader dans la distribution, avec plus de 24 000 employés et un chiffre d'affaires qui dépasse 7 milliards d'euros. Ses activités comprennent la distribution alimentaire (magasins Colruyt, Spar, OKay, Bio-Planet...) et non alimentaire (DATS24, DreamLand...). En Belgique, la part de marché des supermarchés du groupe atteint 27 % à 28 %. En France, le groupe est présent dans le food service (fournisseur de produits alimentaires pour les hôpitaux, les cantines d'entreprises et les prestations de traiteur) avec un revenu de 500 millions d'euros, et joue un rôle régional au travers de ses 57 magasins Colruyt. Colruyt présente la marge la plus élevée dans le secteur de la distribution en Europe*.

<< Au début, il s'agissait d'une simple présentation de ma vision personnelle du futur. A présent, toute l'équipe soutient ouvertement notre plan financier >>

Quel doit être, selon vous, le rôle d'un Directeur Financier dans une société du secteur de la distribution ?

Le premier rôle est d'atteindre l'excellence opérationnelle. La distribution est très largement gouvernée par les processus ; c'est ce qui explique que nous devons rester vigilants à nos processus internes. Les gros volumes de transaction du secteur nous obligent à avoir des bases solides. D'un point de vue plus stratégique, le Directeur Financier doit soutenir la croissance du chiffre d'affaires du groupe qui est de 500 millions d'euros par an. Toute la question est de réussir à développer un groupe, de

4 à presque 8 milliards, en particulier en Europe où les consommateurs épargnent davantage et où le marché est en baisse. Notre principale concurrence en termes de gain de parts de marché n'est d'ailleurs plus Delhaize, mais les hard discounters tels que Aldi et Lidl.

Le rôle du Directeur Financier est de garder constamment un œil sur son organisation et connaître ses besoins dans un environnement changeant. C'est la raison pour laquelle j'aime participer à des conférences avec des analystes. Ils vous communiquent le point de vue direct et très technique d'observateurs externes à la société. C'est cela qu'il faut partager avec ses collaborateurs. Une autre source importante d'inspiration et de soutien est mon réseau de confrères, les autres Directeurs Financiers. Celui-ci est très utile pour échanger les meilleures pratiques et les retours d'expériences.

Il est important de comprendre que « dans le commerce de détail, tout est dans le détail » : il s'agit d'un secteur en changement permanent. Il est impossible de se laisser aller ; les magasins évoluent entre l'ouverture et la fermeture. Il est très différent du secteur industriel où une entreprise est tranquille dès que son carnet de commandes est plein. De plus, chacun a sa propre opinion sur la manière de diriger une entreprise dans le secteur de la distribution. Il s'agit donc d'un secteur mouvant, mais très intéressant.

Quels sont les principaux objectifs visés par le Département Finance dans les années à venir ?

Dans l'avenir proche, nous avons deux objectifs majeurs : être un véritable partenaire commercial et disposer d'un pilotage des processus sous contrôle. Il est absolument nécessaire de passer à un rôle de facilitateur d'affaires pour

* Une marge brute proche de 7 % en 2010.



être plus proactif dans nos réponses quotidiennes aux besoins de chaque société du groupe. Ils attendent du Département Finance plus que de simples services financiers transactionnels. Ils attendent de nous une compréhension de leurs besoins spécifiques afin d'apporter un conseil financier stratégique et pragmatique. Ou, comme le dit plus directement le Directeur des magasins OKay : « idéalement, nous attendons de notre contrôleur financier qu'il partage nos passions et nos problèmes ! ».

C'est dans ce but que nous avons élaboré un plan stratégique pour notre département, avec différents objectifs stratégiques identifiés. Dans les prochaines années, nous allons élaborer une nouvelle structure organisationnelle avec des rôles et responsabilités clairs, professionnaliser davantage nos départements corporate development (s'occupant notamment des fusions et acquisitions) et taxes & trésorerie, mettre

en œuvre des prix de transfert et des Service Level Agreements, migrer vers un nouvel ERP, et enfin – et non des moindres – investir dans le capital humain. Il faut investir beaucoup dans la formation et le développement. Nous avons besoin de collaborateurs polyvalents et flexibles au sein du Département Finance qui soient capables de communiquer avec nos équipes sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons aussi un plan de rotation pour nos managers. Ils sont, ainsi, susceptibles de passer d'une fonction de manager d'équipe comptable à celle de manager d'équipe consolidation.

Quels conseils donneriez-vous à des sociétés concernées par le même processus stratégique ?

En qualité de Directeur Financier, votre rôle est de vous assurer que le plan stratégique n'est pas le vôtre mais celui de vos équipes. Vous pouvez avoir les meilleures idées du monde, elles seront inutiles si vous n'avez personne pour les soutenir et les réaliser. C'est la raison pour laquelle le Directeur Financier doit prévoir le temps nécessaire pour un processus aussi complexe. Votre organisation ne peut grandir qu'à la mesure du développement de vos collaborateurs.

Nous avons réalisé cet exercice stratégique avec l'accompagnement de Kurt Salmon. L'équipe de Kurt Salmon a apporté une approche holistique, structurée et intégrée. Pour identifier les objectifs corrects et « SMART » ainsi que les indicateurs associés, ils ont monté des séances de « brainstorming », des interviews avec nos clients internes, préparé des sessions de retours d'expérience avec nos partenaires, et organisé de nombreux ateliers interactifs avec nos managers. Les consultants ont travaillé avec nous sur un mode collégial et en coopération étroite avec notre DRH. Outre la valeur technique, nous avons tout particulièrement apprécié l'approche relative à l'accompagnement du changement : comment faciliter la réflexion stratégique, communiquer avec toutes les parties prenantes, et mobiliser l'équipe. En conséquence, nous avons été capables d'identifier tous les points clés nécessaires (aucun point n'a été laissé en retrait) et les managers de la fonction Finance se sont appropriés ce plan. Au début, il s'agissait d'une simple présentation de ma vision personnelle du futur. A présent, toute l'équipe soutient ouvertement notre plan financier.

Colruyt Group

Le Groupe Colruyt est actif dans la distribution de denrées alimentaires et de produits non alimentaires en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg, avec 400 magasins en nom propre et 500 franchises. En Belgique, le groupe est représenté par Colruyt, OKay, Bio-Planet, DreamLand, DreamBaby, Spar et Eurospar. En France, outre 50 supermarchés Colruyt, on compte aussi les franchises indépendantes Coccinelle, CocciMarket et Panier Sympa.

Le Groupe est aussi présent dans la restauration (fournisseur de produits alimentaires pour les hôpitaux, les cantines d'entreprises et les prestations traiteur), la vente de carburant (DATS 24), les solutions d'impression et de gestion de documents (Symeta), l'ingénierie (Intrion) et la production d'énergie verte.

Le Groupe compte plus de 24 000 employés et son chiffre d'affaires dépasse 7 milliards d'euros. Colruyt est coté sur l'Euronext Brussels (COLR) sous le code ISIN BE0974256852.

Source : communiqué de presse Colruyt Group, 16 février 2012

En savoir plus :
Evelyne Eykelberg, evelyne.eykelberg@kurtsalmon.com

Centres de services partagés finance : où en sont les entreprises françaises ?

Par Bérengère Bouttier
et Claude Lebrun

L'adoption du modèle de centres de services partagés (CSP) pour les fonctions support tend à se généraliser en France. Cette tendance récente permet aux entreprises françaises de combler leur retard par rapport à leurs homologues anglo-saxonnes tout en affirmant leur différence, tant dans les choix stratégiques que dans les tactiques de mise en œuvre.

Les choix stratégiques : préférence pour le modèle national

Le périmètre des centres de services partagés finance comprend le plus souvent l'ensemble des processus de production comptable et de préparation du reporting statutaire, fiscal et financier ; les processus transactionnels de la trésorerie et les processus d'expertise tels que la fiscalité ; les normes comptables IAS/IFRS ; le contrôle interne ainsi que des fonctions de support relatives à la gestion des référentiels au sein des applicatifs financiers, à l'AMOA des SI finance et autres projets...

Comme leurs homologues anglo-saxonnes, les entreprises françaises adoptent des modèles d'organisation combinant une organisation par processus pour les activités transactionnelles (processus à forts volumes standardisables tels que les comptabilités auxiliaires) et une organisation matricielle (clients/processus) pour les processus de comptabilité générale et de synthèse notamment.

Deux stratégies sont observées quant au choix du modèle de CSP à déployer :

- Un modèle de CSP nationaux : un CSP dans chaque pays dans lequel le groupe est implanté, une gouvernance commune et une animation transverse. De grands groupes du CAC 40 ont fait ce choix, tirant alors parti de ce modèle d'organisation (mêmes gains de productivité et de qualité que les CSP transnationaux, mais renoncement aux gains complémentaires liés aux arbitrages de coûts salariaux liés à une localisation nearshore ou offshore)
- Le modèle hybride : un CSP en France pour les opérations localisées sur le territoire national et un CSP par plaque continentale.

Ainsi, les groupes français privilégient très nettement le modèle de CSP national sur le modèle transnational, plus particulièrement pour les opérations localisées en France. Ce choix du modèle national pour la France tient à la combinaison de plusieurs facteurs :

- Les coûts de licenciement de personnel à forte ancienneté, souvent significatifs dans les grands groupes ou certains secteurs d'activité traditionnels
- L'importance de préserver une image d'entreprise citoyenne pour certains grands groupes impliqués dans le maintien de bassins d'emplois au cœur des régions
- Une prudence vis-à-vis de la complexité à recruter et à maintenir durablement des équipes multiculturelles et multilingues maîtrisant les subtilités des lois statutaires et fiscales locales sur un périmètre large.

Pour ces raisons, les entreprises françaises font parfois le choix de gérer une organisation CSP à plusieurs sites afin de préserver des bassins d'emplois internes et garder des ressources expérimentées.

Enfin, on constate un recours à l'externalisation des CSP très limité pour le périmètre de la France (sauf à choisir un prestataire en France avec reprise de personnel). Pour le périmètre des filiales à l'étranger, le recours à l'externalisation est assez souvent décidé comme l'étape d'optimisation suivant la mise en place de CSP.

Les tactiques de déploiement : enjeu social et pragmatisme sur les systèmes d'information

Le choix de la stratégie de déploiement des CSP en France est en majorité dicté par la dimension sociale du projet avec des conséquences sur le nombre de sites retenus et la durée de la transformation. Dans les grandes entreprises nationales publiques ou parapubliques (effectifs comptables sur le territoire parfois compris entre 400 et 1 000), les trajectoires de mise en œuvre ont les caractéristiques communes suivantes :

- Cycle de mise en œuvre long
- Réduction progressive du nombre de sites avec une cible multi-site dans la durée
- Choix des sites en fonction des bassins d'emplois internes de l'entreprise

- Réduction des effectifs de la filière comptable en jouant sur des pyramides d'âges favorables ou bien sur des politiques de reclassement internes à l'entreprise avec un accompagnement RH à la mobilité fonctionnelle ou géographique volontariste.



Dans les groupes industriels privés, la mise en œuvre est souvent plus rapide sur le ou les sites définitifs (pas d'étape intermédiaire).

Les choix relatifs aux évolutions des systèmes d'information pour accompagner la mise en place des CSP sont importants. Si toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que l'harmonisation des systèmes d'information, incarnée par « l'ERP unique », est la cible idéale pour tirer le meilleur parti des CSP, elles sont cependant réalistes face aux investissements requis pour atteindre cette cible.

Ce pragmatisme et cette prudence vis-à-vis des investissements requis pour atteindre la cible optimale ainsi que la complexité des enjeux sociaux expliquent en partie les positions intermédiaires prises par les groupes français et des trajectoires de mise en œuvre plus longues que leurs homologues européens.

Quel bilan peut-on dresser ? Les entreprises françaises sont-elles pénalisées par ces choix ?

La mise en œuvre des CSP dans les groupes français constitue une opportunité indéniable de professionnalisation de la filière métier concernée par la mutualisation.

La mise en œuvre de centres de services partagés représente une réelle opportunité de professionnalisation puisque la transformation induite par la mise en œuvre génère :

- Une mise à plat et une refonte des compétences et des emplois de la filière (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences)

- Une gestion des compétences à la fois sur des dimensions techniques du métier et sur des dimensions managériales (gestion d'équipe, gestion de projets de transformation, processus et pilotage)
- Des possibilités d'évolution fonctionnelle ou hiérarchique au sein d'équipes plus larges
- Un accès à des postes d'expertise ou des fonctions projet
- Des passerelles au sein de la fonction financière et des autres fonctions de l'entreprise (à créer).

Sur le terrain de la professionnalisation, il est important de noter l'avance des grandes entreprises nationales françaises conduisant de véritables politiques d'accompagnement par les ressources humaines des projets CSP.

Sur le terrain de la productivité et de la qualité, le bilan est dans l'ensemble positif pour l'ensemble des CSP, cependant les constats sont parfois mitigés.

Certains CSP affichent aujourd'hui des niveaux de productivité et des taux de satisfaction des clients excellents. Ce sont en général les CSP qui notamment :

- Ont mis en œuvre une gouvernance adaptée
- Animent la relation avec leurs clients autour d'un processus de progrès continu et de suivi des plans d'action
- Ont complété la transformation par des projets d'optimisation transverses
- Ont investi dans les leviers technologiques complémentaires pour continuer dans l'amélioration de la productivité.

Certains CSP en revanche n'atteignent pas les niveaux des meilleures pratiques, connus du marché et certains groupes connaissent de réelles difficultés dans la gestion de la relation avec les entités opérationnelles. Souvent nous constatons que ces difficultés sont dues à la combinaison de plusieurs facteurs :

- La déficience de la gouvernance
- Un manque de sponsorship du management pour accompagner l'optimisation des processus
- La difficulté à réorganiser les activités restant en local impliquant de réelles difficultés à travailler avec un CSP
- Un modèle d'organisation au sein du CSP non optimal
- Une difficulté à conduire la transformation globale de la fonction concernée par la mutualisation et à changer les modes de fonctionnement pour les activités conservées en local.

Il reste donc des potentiels d'amélioration importants pour cette seconde catégorie d'entreprises, et des solutions existent pour les réaliser à moindres frais.

En conclusion...

Le choix du modèle de CSP national permet aux entreprises françaises de concilier leurs obligations sociétales (préserver l'emploi sur le territoire) avec le choix de modèle d'organisation permettant de faire des gains de productivité et de qualité significatifs tout en professionnalisant la filière métier. Dans la majorité des cas, les promesses initiales du modèle CSP sont tenues lorsque l'entreprise met en place le CSP dans le

cadre d'un programme de transformation globale de ses fonctions mutualisées. Certaines entreprises rencontrent cependant des difficultés à atteindre les meilleures pratiques. Ces difficultés sont souvent liées à une déficience de la gouvernance, à un manque de sponsorship du management et parfois au choix d'un modèle d'organisation du CSP inadapté. Il n'est donc pas insurmontable de remettre ces CSP et leurs clients dans un cycle vertueux !

En savoir plus : Bérengère Bouttier,
berengere.bouttier@kurtsalmon.com,
Claude Lebrun, claud.lebrun@kurtsalmon.com

Le CFO Advisory de Kurt Salmon



Claude Lebrun,
Associé en charge de
l'activité CFO Advisory
de Kurt Salmon

CFO Advisory répond aux enjeux et préoccupations de la Fonction Finance en fournissant un accompagnement et du conseil aux projets de transformation des Directions financières. Centré sur l'amélioration de l'efficacité des fonctions financières « élargies », CFO Advisory intègre l'ensemble des fonctions dites de « back-office » traditionnellement rattachées au Directeur Financier.

Avec plus de 80 consultants (dont 10 experts comptables diplômés) combinant expertise fonctionnelle et projet, nous intervenons tant en termes d'organisation et d'amélioration des processus fonctionnels, que d'évolution des systèmes d'informations et des leviers technologiques nécessaires pour atteindre les objectifs identifiés. Dès le cadrage stratégique jusqu'à la mise en œuvre des opérations que nous recommandons, notre offre couvre quatre domaines :

◆ Pilotage de la performance

- Articulation du modèle de pilotage Groupe/Branches
- Définition du modèle de gestion opérationnel
- Déclinaison de la stratégie en tableaux de bord
- Efficacité du cycle de gestion
- Pilotage de la masse salariale

◆ Processus et SI Finance

- Maîtrise d'ouvrage et déploiement des outils (ERP,...)
- Rationalisation & optimisation des SI
- Optimisation des fonctions support par une démarche Lean Six Sigma
- Optimisation des processus Finance élargie (ADV, DTC, dématérialisation...)
- Réduction des délais de clôture

◆ Modèles d'organisation et RH

- Mise en œuvre et optimisation des CSP multi fonctions
- Accompagnement en outsourcing des activités (BPO)
- Accompagnement à la démarche d'offshoring des activités
- Adaptation des compétences, gestion des filières Finance
- Professionnalisation de la filière

◆ Gouvernance et conformité

- Partage des référentiels transverses
- Gestion des référentiels Groupe
- Contrôle interne & Risk Management
- Homogénéisation des règles de gestion
- Définition & déploiement d'un core model

Zoom sur le Club CSP Finance

Kurt Salmon anime deux clubs de directeurs de centres de services partagés, l'un finance depuis 2008, et l'autre RH, depuis 2009.

Le club CSP finance est un véritable lieu d'échange privilégié, qui rassemble plus de 20 directeurs de CSP de grandes entreprises, de manière régulière autour des thèmes clés suivants : benchmark détaillé, gestion des ressources et évolution, satisfaction client, outsourcing, leviers technologiques. Il a pour principaux objectifs de :

- Fédérer un réseau entre pairs, dédié aux professionnels des CSP ;
- Comprendre les modèles d'organisation de CSP existants, réfléchir aux évolutions et à la professionnalisation des fonctions support ;
- Partager des bonnes pratiques et retours d'expériences sur des thèmes préalablement définis par les membres du club ;
- Accéder aux retours d'expériences et aux expertises de Kurt Salmon ;
- Réaliser une étude de benchmark interne annuelle. Cette étude est strictement confidentielle pour les membres du club.

Des réunions d'une demi-journée sept fois par an environ suivies d'un déjeuner sont organisées. Les membres du club participent également à un cycle de conférences sur les centres de services partagés depuis 2009.

En savoir plus :

Béregère Bouttier, bbouttier@kurtsalmon.com
et lire l'article page 18.

Découvrez le Génération Financement de la Recherche et de l'Innovation

La R&D a toujours été importante dans sa création de connaissances et devient aujourd'hui vitale et stratégique pour les entreprises.

C'est dans ce contexte qu'en 2000, lors du sommet européen de Lisbonne, l'Union européenne s'est fixée comme objectif de devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, et s'est ainsi dotée de moyens considérables pour contribuer au développement des programmes européens de recherche et d'innovation.

Ces actualités ont conduit à la rédaction d'un numéro spécial de *Génération* autour du Financement de la Recherche et de l'Innovation, au sein duquel les experts Kurt Salmon vous font partager leur passion et leur expertise sur le sujet.

Ce *Génération* est téléchargeable sur le site internet kurtsalmon.com et/ou disponible en version papier par un simple e-mail à : marketingfrance@kurtsalmon.com



Demandez dès maintenant l'étude OTC Central Clearing... Contraints or markets opportunities !

Réalisée sous l'impulsion des experts Kurt Salmon, cette étude vise à faire un point sur l'évolution des marchés OTC.

Cette publication traite de la centralisation du clearing des produits OTC initiés par la réglementation Dodd-Frank aux US et EMIR pour l'Europe. Elle étudie les impacts et les éventuelles opportunités pour les institutions financières et se base sur une évaluation de l'évolution potentielle de Target Operating Model des trois grands groupes financiers (banque d'investissement, société de gestion et banque fournisseur).

Vous pouvez dès maintenant vous procurer cette étude (version anglophone uniquement) auprès du département Marketing : marketingfrance@kurtsalmon.com



Grand Prix du Cercle Humania

Le 10 octobre prochain se déroulera le Grand Prix du Cercle Humania au Pavillon Dauphine.

Partenaire du Cercle Humania depuis trois ans, c'est tout naturellement que Kurt Salmon s'est associé à cette manifestation.

A cette occasion, un jury composé de membres émérites et experts de la fonction RH ainsi que de la direction générale, attribuera le « Prix du DRH devenu Président »

à l'un des 11 Présidents présélectionnés, ainsi que le « Prix de l'Innovation RH » et le « Prix de l'innovation RSE ».

Ce jury sera présidé par Monsieur Jean-Paul Bailly, Président de la Poste.

Rendez-vous le 10 octobre pour les résultats !

Pour plus d'informations, contacter le département Marketing à l'adresse suivante :

marketingfrance@kurtsalmon.com

Nos bureaux

ALLEMAGNE - DUSSELDORF

Königsallee 11
40212 Düsseldorf
T +49 (0)211 7595 0

BELGIQUE - BRUXELLES

Bd la Woluwelaan 2
1150 Brussels
T +32 (0)2 663 79 20

CHINE- HONG KONG

99 Queen's Road
66/F, The Center
Central
T +1 852 3960 6448

CHINE - SHANGHAI

#1702 Evergo Tower
1325 Central Huaihai Rd
200031 Shanghai
T +86 21 6121 3668

ETATS-UNIS - ATLANTA

1355 Peachtree Street, N.E.,
Suite 900
Atlanta, GA 30309
T +1 404 892 0321

ETATS-UNIS - MINNEAPOLIS

120 S. 6th Street, Suite 1600
Minneapolis, MN 55402
T +1 612 378 1700

ETATS-UNIS - NEW YORK

650 Fifth Avenue, 30th Floor
New York, NY 10019
T +1 212 319 9450

ETATS-UNIS - SAN FRANCISCO

345 California Street, Suite 2500
San Francisco, CA 94104
T +1 415 296 9200

FRANCE - LYON

Immeuble Le Front de Parc
109, boulevard de Stalingrad
BP 11259
69608 Villeurbanne cedex
T +33 4 72 82 52 00

FRANCE - MARSEILLE

5, place de la Joliette
13002 Marseille
T +33 4 26 84 58 50

FRANCE - NANTES

Impasse Augustin-Fresnel
BP 80363
44816 Saint-Herblain cedex
T +33 2 51 80 14 06

FRANCE - PARIS

159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
T +33 1 55 24 30 00

ITALIE - ROME

Via Attilio Regolo, 19
I-00192 Roma
T +39 06 3280 3235

JAPON - TOKYO

Akasaka Nakagawa Bldg.
3-11-3 Akasaka, Minato-ku
107-0052 Tokyo
T +81 3 3586 6840

LUXEMBOURG - LEUDELANGE

41, Zone d'activité Am Bann
L-3372 Leudelange
T +352 26 37 74 1

MAROC - CASABLANCA

Twin Center, Tour Ouest
Angle des boulevards Zerktouni et
Al-Massira
20100 Casablanca
T +212 (0)5 22 95 83 21

ROYAUME-UNI - LONDRES

10 Fleet Place
London, EC4M 7RB
T +44 20 7710 5200

ROYAUME-UNI - MANCHESTER

3000 Manchester Business Park,
Aviator Way,
Manchester M22 5TG
T +44 0161 266 1197

SUISSE - GENEVE

105, rue de Lyon
1203 - Genève
T +41 2 23 89 42 00