

la lettre



Le journal interne de Beijaflore

n°38 • avril 2011

Dossier Développement durable

Zoom Evolution de la fonction commerciale

Point de vue Assurance : le nouvel enjeu de la dépendance

Portfolio Partenariat ESSEC – Voile

RV Missions

Brèves



édito

A l'heure où nous décidions de consacrer notre dossier

au développement durable, nous étions loin de penser qu'une telle catastrophe allait frapper le Japon. Et plus loin encore d'imaginer que l'attaque naturelle - le Tsunami - se trouverait supplanter par le risque nucléaire qui en a découlé. Sans entrer dans un débat sur l'énergie nucléaire qui nous dépasserait, la gravité de l'événement nous force à nous interroger sur la pérennité des ressources naturelles, sur le bon usage des énergies et leur maîtrise. Ces questions, nous nous les posons à titre individuel mais elles s'imposent également à nous à titre collectif, à titre d'entreprise, à titre de cabinet de conseil.

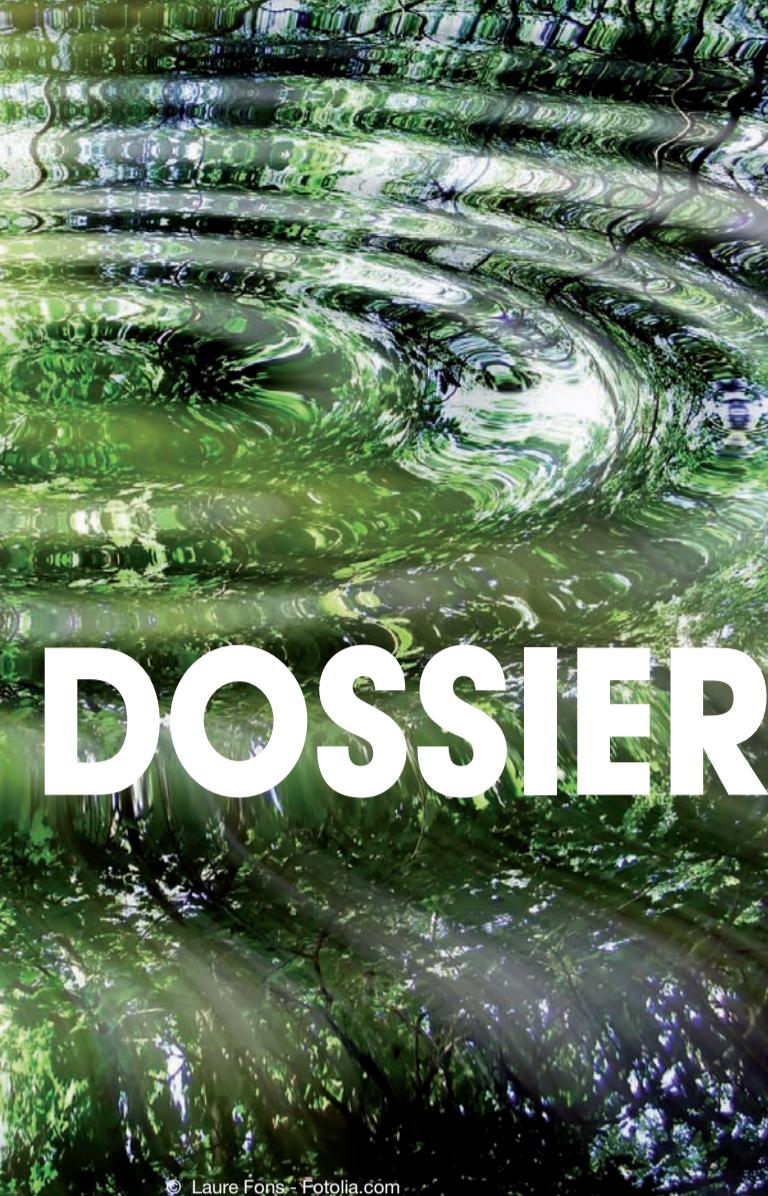
Limiter la consommation d'énergie des grands groupes par le volet green IT, repenser la logistique en milieu urbain saturé, mettre les nouvelles technologies au service d'une ville plus intelligente et plus facile à vivre sont autant d'enjeux que nous partageons avec nos clients. Vous découvrirez dans les pages qui suivent ce que nous faisons dans ce sens par l'intervention de plusieurs de nos filiales.

Ce numéro de la Lettre B assume son orientation sociétale en publant un point de vue d'une consultante de Beijaflore Assurance sur la dépendance ; là encore, un sujet au cœur de l'actualité qui nous concerne tous et sur lequel nos consultants en assurance seront amenés à beaucoup se pencher dans les mois et les années à venir. Accompagner les transformations de notre société, n'est-ce pas là aussi notre rôle ?

Plus « Beijaflore-centrés » :

- un sujet sur les nouvelles interactions entre les business developers et les consultants témoigne de notre capacité à travailler autrement
- le RV missions pour un mini panorama de nos interventions
- et quelques photos de voile, un sport qui nous ramène sans aucun doute au sujet de notre dossier. La boucle est bouclée.

Bonne lecture.



© Laure Fons - Fotolia.com

DOSSIER

Développement durable

Du 1^{er} au 7 avril s'est déroulée la semaine du développement durable afin de sensibiliser les Français à cet enjeu et inciter chacun à adopter des comportements plus responsables. Les entreprises sont largement associées à cette initiative, celles-ci étant de plus en plus pressées par les pouvoirs publics, les collaborateurs et le marché, de prendre leurs responsabilités en la matière.

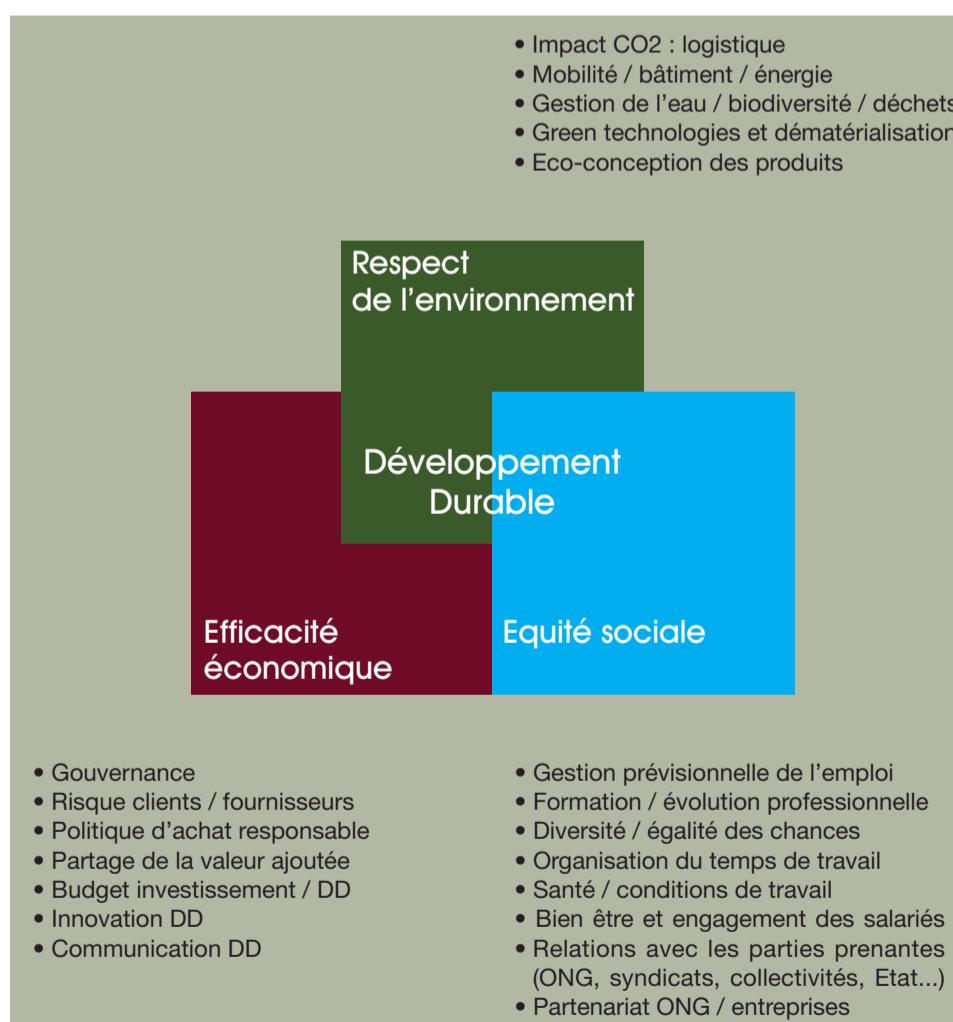
Mais quelles sont à ce jour les obligations des entreprises en matière de développement durable ?

Dans quelle mesure le marché du conseil est-il concerné ? Comment se positionne Beijafloré ?

Développement durable et Entreprises : une démarche essentiellement volontaire

Le développement durable est un concept visant à définir des schémas viables conciliant les trois aspects économique, social, et écologique des activités humaines. Pour qualifier le rôle des entreprises dans le respect des objectifs de développement durable, on parle alors de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Le champ de la RSE est très vaste puisque cette démarche vise l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans la stratégie de l'entreprise, dans ses activités et interactions avec ses parties prenantes. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, les actions de mécénat...



En revanche, sa portée reste limitée car la RSE repose avant tout sur une **démarche volontaire**. Et les obligations réglementaires sont très légères. Ainsi, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001 demande que les **entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations** relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. L'entreprise doit ainsi fournir des informations concrètes et si possible quantifiées mais dispose d'une entière liberté méthodologique pour remplir son obligation.

Toutefois, cette obligation devrait être étendue et renforcée en 2011 avec l'entrée en application de l'article 225 de la loi du 12 juillet 2010 portant engagement pour l'environnement (Grenelle 2). **Désormais, toutes les grandes entreprises, qu'elles soient cotées ou non, devront communiquer des informations comparables et vérifiées par un tiers indépendant.** Un décret devrait être publié très prochainement, fixant notamment le périmètre des entreprises concernées.

| Une pression grandissante

En 10 ans, le nombre d'entreprises produisant un rapport spécifique sur leurs performances sociales et environnementales est passé d'une dizaine à plus d'un millier. Cette volonté d'en faire un peu plus que les obligations réglementaires révèle la pression grandissante exercée sur les entreprises. Contrainte réglementaire mais aussi contraintes économiques avec un coût de plus en plus élevé de l'énergie (kwh a progressé de 75% en 5 ans...) et des matières premières (la demande et les aléas climatiques ayant fait flamber le cours des denrées alimentaires et des métaux de base). Enfin, pression du grand public et des marchés, avec des clients finaux souhaitant consommer 'plus vert', des salariés mobilisés par l'engagement durable et des

entreprises soucieuses de préserver leur image face à la concurrence...

Sans surprise, les entreprises communiquant le plus sur leur contribution au développement durable sont celles dont le cœur de métier paraît le moins compatible avec cet enjeu : énergie, BTP, automobile... Toutefois, la RSE concerne par ricochet tous les secteurs, dont celui du conseil.

En tant que fournisseur d'une part : les grands groupes incluent systématiquement des critères RSE dans le référencement et attendent de leurs fournisseurs des initiatives justifiées dans le domaine. En tant qu'expert, d'autre part, avec un besoin d'accompagnement sur les problématiques durables.



© Francois Doisnel - Fotolia.com

| Comment Beijaflore accompagne les grands comptes sur les problématiques durables ?

■ Management SI – Green IT

Côté système d'information, par exemple, où les réflexions sur le Green IT amènent les DSIs à s'interroger de façon beaucoup plus large sur le rôle du SI dans l'entreprise. La DSIs est-elle alignée avec la stratégie globale de l'entreprise ? Quelle est la contribution de l'IT à l'activité de l'entreprise ? Quelle mise en œuvre du SI et pour quel impact sur son environnement ? Quelle communication adopter auprès de la

Direction et des utilisateurs ?...

D'après une étude du Cigref, la majorité des grands comptes sont encore dans une phase de prise de conscience, avec une note moyenne de 1,7/4 obtenue sur la maturité Développement Durable des DSIs.

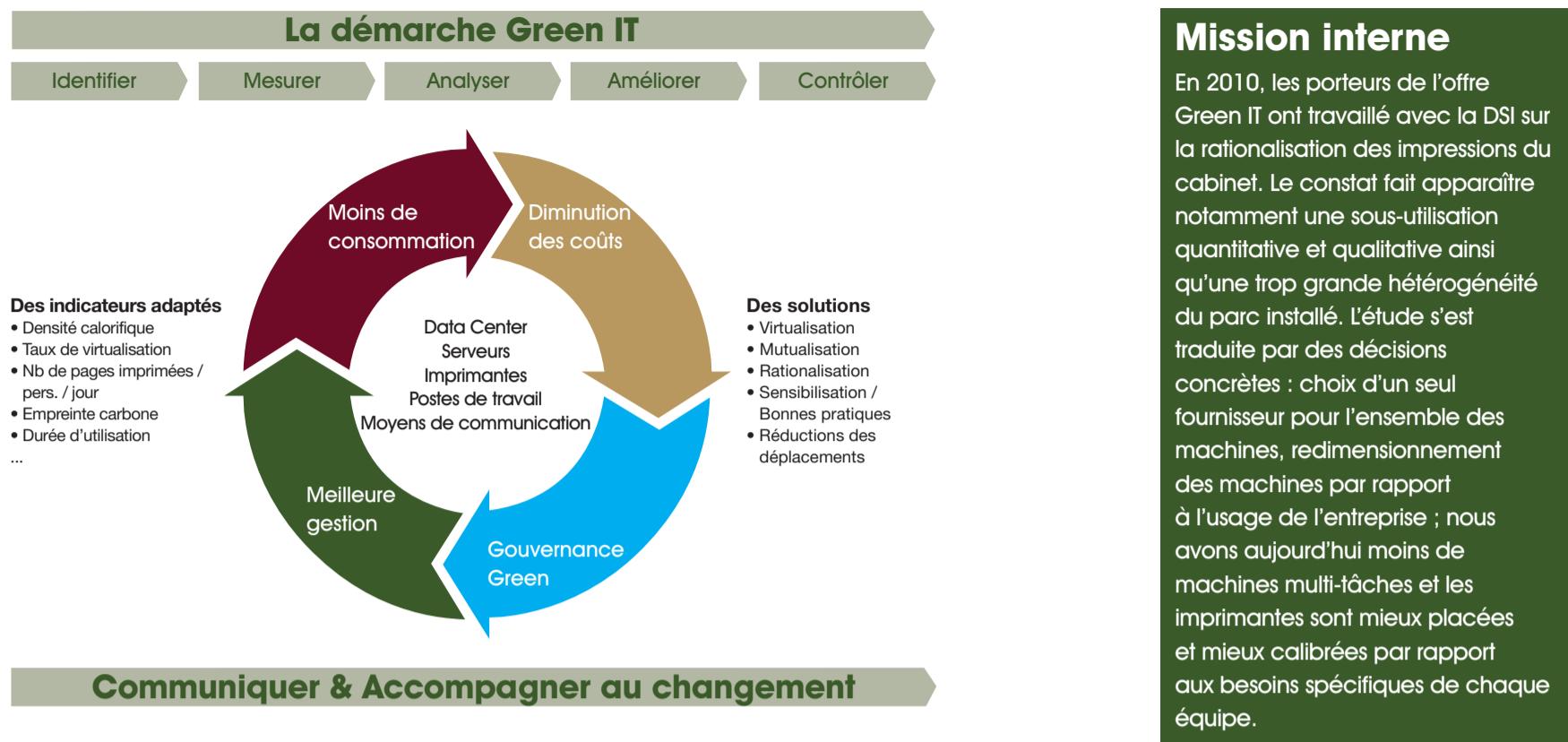
C'est dans ce contexte que Beijaflore Management SI a lancé une offre permettant de mesurer et diagnostiquer

le niveau de maturité Green IT, et proposant des axes d'amélioration et une gouvernance spécifique à la DSIs. Celle-ci se concentre sur une déclinaison stratégique pour la DSIs : réduction de la consommation, diminution des coûts, adoption d'une gouvernance Green pour une meilleure gestion de la DSIs. Conçue en 5 phases - identification des indicateurs pertinents, mise œuvre de ces indicateurs avec leur

grandeur, interprétation des mesures, définition des axes d'amélioration et leur mise en œuvre, suivi des indicateurs dans le temps - elle prend en compte les 5 principaux périmètres technologiques : les datacenters, les serveurs, les impressions, les postes de travail et les moyens de communication (visio, téléprésence, télétravail).

	Datacenters	Serveurs	Postes de travail	Imprimantes	Moyens de communication
Problématiques	Stratégie / Fusions Infrastructures grandissantes Refroidissement ▷ Datacenters = 25% de l'énergie totale consommée par les entreprises	Sous-utilisations Répartitions Hétérogénéité ▷ Un serveur utilisé à 15% coûte aussi cher qu'un serveur utilisé à pleine charge	Suréquipement Exploitations réparties ▷ Selon Gartner, le TCO annuel d'un PC sous Windows se situe entre 5700€ et 11900€	Matériels inadaptés Mauvaises utilisations Surconsommation ▷ Le nombre de pages imprimées augmente chaque année de 3 à 4%. Les e-mails sont responsables d'une hausse de 40% de la consommation de papier.	Déplacements coûteux Conditions de vie ▷ 6% de télétravailleurs en France contre 25,4% aux Pays-Bas. Un Français émet 8 tonnes de CO2 par an dont 44% liés aux déplacements professionnels (voiture, avion)
Indicateurs pertinents	PUE (Power Usage Effectiveness) Densité calorifique	Consommation électrique en m² Niveau d'utilisation	Consommation électrique Durée d'utilisation Niveau d'utilisation Ratio clients légers / clients lourds	Consommation électrique Durée d'utilisation Niveau d'utilisation Ratio clients légers / clients lourds	Empreinte carbone Temps de travail économisé Déplacements évités

Recyclage - Life Cycle Management



■ Headlink - Logistique durable

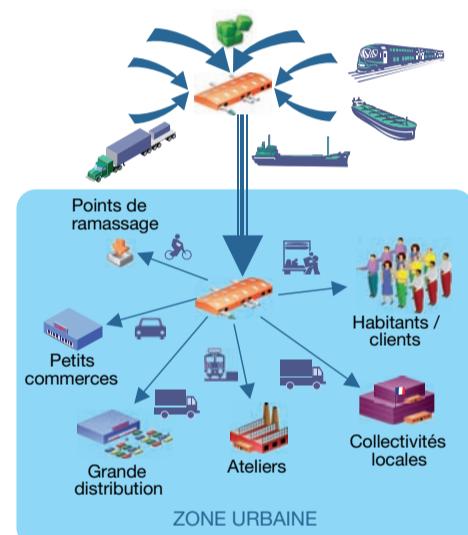
Headlink se penche sur le milieu urbain durable du point de vue logistique avec un engagement depuis 2 ans dans le projet LUMD (Logistique Urbaine Mutualisée Durable) qui est labellisé par le Pôle de Compétitivité Advancity « Ville et Mobilité Durables ».

Dans un contexte urbain marqué par des contraintes physiques et environnementales de plus en plus fortes (congestion, nuisances, réglementation, rareté et prix de l'espace), les enjeux de la logistique et de la mobilité des marchandises sont

considérables : activité économique, compétitivité, emploi, qualité de vie... Pour répondre à ces enjeux, le projet LUMD vise à **déployer un service de mutualisation des livraisons/enlèvements en ville, en s'appuyant sur le développement d'une plate-forme Internet de type « bourse de fret » urbain**. L'idée n'est pas nouvelle mais sa mise en œuvre a toujours buté sur des obstacles tant business (garantie de service bout en bout) que technologiques (optimisation du dernier kilomètre en secteur urbain).

Le but de LUMD est de vendre la capacité résiduelle d'opérateurs logistiques dans un premier temps, ce qui demande de savoir assembler des éléments de trajectoire (un bout en péniche puis en train RATP puis en camion électrique) avec une garantie de bout en bout ; il pourrait aussi à l'avenir réguler tout le fret urbain de marchandises en Ile de France et pourquoi pas aussi dans d'autres zones (des projets sont en cours) si LUMD fait ses preuves... le premier !

Mutualisation des flux



Résultats attendus en Ile-de-France

Espaces logistiques

- Optimiser le ratio kgCO₂/surface ou m³ entreposés
- Améliorer de 15% la gestion d'entreposage

Transport de marchandises

- Baisser le ratio kgCO₂/tonnes ou m³ transportés d'environ 50%
- Réaliser 25% de transfert modal de la route vers les autres moyens
- Améliorer de 30% le remplissage des camions
- Réduire de 30% les kms parcourus

Services et qualité de vie

- Réduire les nuisances y compris sonores
- Améliorer les services de proximité via le transport (+10% sur 5 ans)
- Réhabiliter le commerce de proximité

► LUMD - un projet de R&D labellisé Advancity.

Le projet fonctionne sur l'exemple des clusters américains, afin de favoriser l'innovation. Cette innovation se doit d'être appliquée et non purement théorique. Ainsi le dispositif de pôle de compétitivité organise pour une période de 3 ans un « écosystème assisté » : des partenaires ont été identifiés lors de la constitution du dossier par Headlink en 2008 afin de faire fonctionner le business model. L'assistance prend pour Headlink la forme d'une subvention.

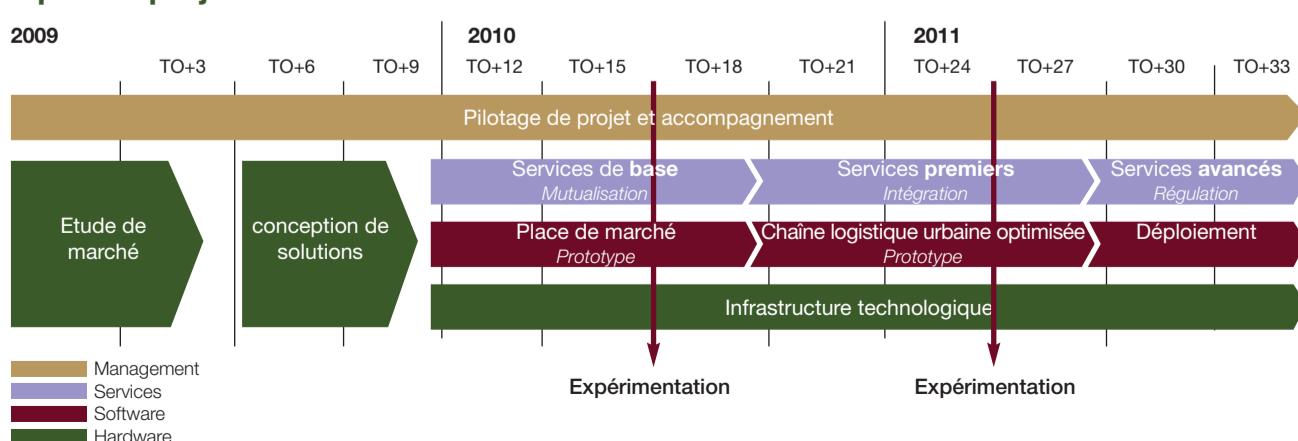
Il s'agit ici de mutualiser les offres et demandes de services logistiques (stockage comme

transport ou manutention) afin de permettre à l'Ile de France de continuer son développement. Les chercheurs du comité scientifique ont en effet démontré une forte corrélation entre l'offre de service logistique et l'emploi dans une zone géographique. L'Ile de France étant fortement contrainte - impossible de rajouter des routes ou des fleuves -, le seul moyen de développement est la mutualisation. L'enjeu en termes d'emplois a été évalué à 30.000 par la Mairie de Paris (D. Baupin).

Architecte du projet, Headlink Partners a aidé à constituer le dossier de candidature

ainsi que les comités (Technologique, Scientifique, Industriel) puis réalisé les études nécessaires au cadrage technologique et business. Headlink assure avec Presstalis - ex NMPP - le co-pilotage et le développement du « business model », en partenariat avec des éditeurs technologiques et des laboratoires reconnus en logistique et mobilité urbaine (Ojassp, Sqli, Deveryware, LAMIH, Laboratoire Ville Mobilité Transport, INRETS, Laboratoire d'Economie de Paris) ainsi que des acteurs de la distribution !

Les étapes du projet

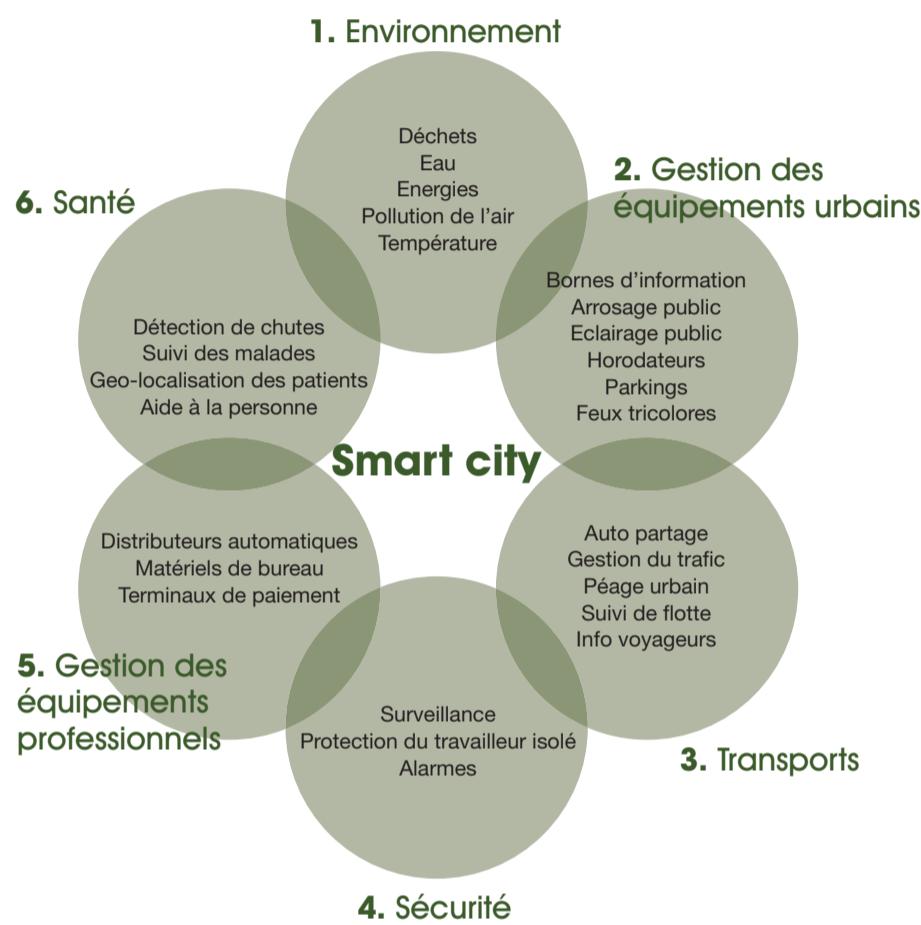


■ Marketing & innovation - Smart City & Sans contact

Depuis cette année, l'expertise Marketing & Innovation s'est étoffée avec une réflexion menée sur le concept de Smart City et la façon dont les technologies permettent aux collectivités de répondre à leurs enjeux majeurs : **développement durable, attractivité du territoire et amélioration des finances publiques.**

Comment optimiser l'utilisation des ressources, intégrer les contraintes environnementales tout en facilitant la vie des habitants ?

La Smart City y répond avec le déploiement de systèmes connectés dans 6 grands domaines d'application : environnement, gestion des équipements urbains, transports, sécurité, gestion des équipements professionnels et e-Santé.



Quelques villes ont déjà adopté certains de ces services, comme Cannes et la gestion de l'arrosage automatique, Grenoble pour le comptage de flux urbain ou encore Paris et le smart metering. Mais la maturité des collectivités est encore faible et les opportunités sont nombreuses. D'autant que les technologies et les solutions sont aujourd'hui matures, l'écosystème et l'intérêt des acteurs concernés sont bien établis, et surtout, ces initiatives pourront s'accompagner de subventions gouvernementales. En effet, un appel à projets « ville numérique » dédié aux collectivités locales sera lancé dès juin et « sera destiné à soutenir les initiatives des collectivités dans le déploiement de services propres à la ville numérique et notamment les services sans-contact ».

L'offre de Beijaflor Marketing & Innovation consiste donc à éclairer et accompagner les collectivités en fonction de leur degré de maturité sur ces nouveaux sujets. Pour cela, la filiale s'appuie sur l'expertise pointue de ses consultants en matière de services : smart metering, véhicule communicant, services à la personne... mais également sur leur savoir-faire méthodologique, des phases d'audit à la conduite du changement : schéma directeur, montage de partenariats, étude d'impact, sourcing, direction de projet...



Pour être plus concret, voici quelques exemples d'innovations existantes aux bénéfices durables et mesurables :

- 1 Environnement**
- Collecteurs / Conteneurs de déchets
 - Optimisation des collectes : détection des niveaux de remplissage, données croisées avec trafic
 - Smart metering (compteur intelligent)
 - Optimisation des consommations
 - Détection des fuites et des fraudes
 - Gestion bornes incendie et vannes d'égouts
 - Capteurs environnementaux
 - Connexion des capteurs de pollution et de bruit.
 - Traitement des zones à risque, diffusion aux citoyens
- 2 Equipement urbain**
- Eclairage et arrosage publics
 - Adaptation des intensités en fonction de capteurs (luminosité, présence, hygrométrie, ...) ou de consigne centrale
 - Optimisation de la maintenance
 - Feux de signalisation, comptages
 - Optimisation du trafic en fonction de l'encombrement des voies, des contraintes écologiques, des urgences, détection des infractions
 - Optimisation de la maintenance
 - Places de parking et parcimètres connectés
 - Augmentation du taux de rotation, localisation instantanée des places libres
 - Augmentation de la facturation
 - Optimisation de la maintenance
 - Mobiliers urbains divers, panneaux d'information
 - « Points Moyens » pour relais de l'Internet mobile
 - Alertes et informations citoyennes en temps réel
- 3 Transport**
- Auto et vélo partage
 - Libre service en s'affranchissant d'infrastructures d'accueil
 - Péage urbain
 - Diminution et adaptation du trafic en centre-ville, tout en créant une nouvelle source de recette
 - Couloir covoiturage
 - Création de voies réservées aux voitures avec covoiturage, avec verbalisation automatique
 - Gestion de flotte de véhicules communaux
 - Optimisation des tournées d'intervention des véhicules communaux
 - Optimisation de la maintenance
 - Promotion de l'éco-conduite

► Trois questions à Alexis Saltiel

 : Pourquoi Marketing & Innovation décide-t-elle de s'engager dans cette nouvelle offre ?

Le développement durable est un sujet émergent au sein duquel les acteurs du secteur d'activité historique de BMI, les télécoms, vont jouer un rôle prépondérant. Cependant, conseiller les opérateurs, équipementiers, fabricants de terminaux et autres éditeurs ne permettait de couvrir que partiellement le sujet car, comme le montre l'article, si les télécoms apportent des solutions, l'un des enjeux majeurs se jouera au niveau des collectivités territoriales. Les autorités publiques ne s'y sont d'ailleurs pas trompées puisque les initiatives récentes, notamment dans le cadre des investissements d'avenir (<http://www.caissedes-depots.fr/activites/investissements-davenir/investissements-davenir.html>), mettent un accent particulier sur les solutions innovantes en matière de développement durable et de numérique.

C'est dans ce cadre que Marketing & Innovation, forte de ses atouts et de ses offres actuelles sur le M2M et le NFC, a estimé pouvoir apporter de la valeur aux

collectivités et à leur écosystème de partenaires pour les éclairer, les guider et les accompagner dans la mise en œuvre de leurs initiatives.

 : Quelles sont, selon vous, les applications les plus porteuses de la smart city à court et moyen termes ?

Nous parlons d'un domaine où l'élu est décisionnaire. C'est donc l'intérêt politique qui prévaut, et dans ce cadre, certains territoires privilégieront l'attractivité de leur territoire envers les entreprises ou les habitants, alors que d'autres souhaiteront entrer dans une phase de réduction de coûts de fonctionnement ou se positionner sur le « durable ». D'autres facteurs entrent également en ligne de compte, comme l'échéance d'une délégation de services publics ou la tenue prochaine d'un événement médiatisé. Certaines tendances commencent cependant à apparaître sur le court terme :

- La vidéosurveillance, qui relevant de la sécurité et donc de fonctions régaliennes, se développe fortement sur l'initiative des maires.

- Le smart metering, dont l'objet sert à la fois les collectivités et les citoyens dans la maîtrise de leurs usages, et les fournisseurs d'énergie et d'eau dans la gestion de leurs ressources et l'éventuelle définition d'offres de confort.

- La fluidité des transports, qui a la particularité de satisfaire aux trois grands enjeux de la smart city (voir l'article), qui repose sur l'information sur les parkings, le véhicule en autopartage, la gestion de la signalisation, le péage urbain, la gestion de flottes.
- La gestion des collectes de déchets, notamment avec la généralisation de la redevance incitative issue du Grenelle de l'environnement.

Mais nous avons échangé récemment avec deux collectivités autour de la carte de vie quotidienne sans contact (dématerialisation) et des services d'aide à la personne.

 : Quels objectifs vous fixez-vous sur cette offre pour l'année 2011 ?

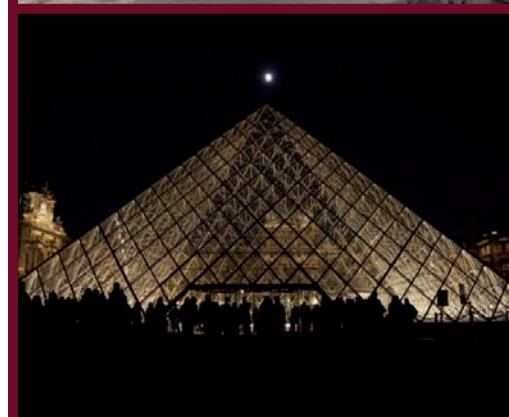
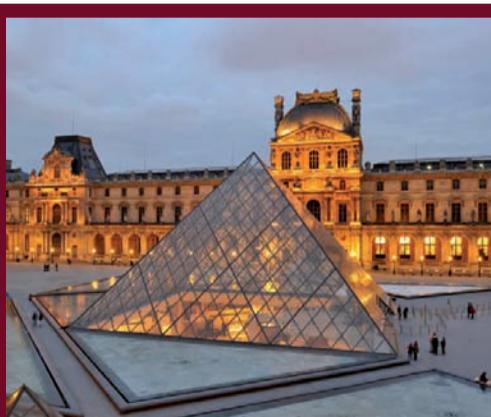
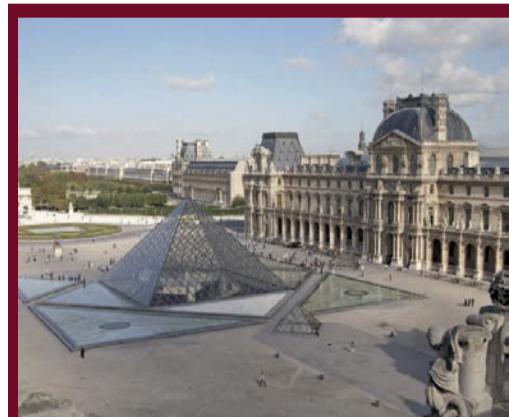
Notre premier objectif est de faire connaître notre savoir-faire et de démontrer la

crédibilité d'une approche conseil sur le sujet. Les premiers retours sont plutôt favorables car de nombreuses villes et communautés urbaines trouvent notre approche digne d'intérêt, complémentaire de leur vision et génératrice de valeur. C'est également dans ce cadre que Philippe Bléhaut a participé comme intervenant à la conférence « M2M et environnement » lors du salon M2M qui s'est tenu fin mars dernier à Paris.

Notre second objectif est de concrétiser notre démarche en accompagnant quelques territoires sur ces sujets et en continuant à développer les stratégies, infrastructures et services des fournisseurs de services environnementaux, industriels et opérateurs.



Alexis Saltiel -
Principal chez Beijaflore
Marketing & Innovation -
est porteur de l'offre
Smart City



Le mécénat de compétences, une facette du développement durable

Pratiquer le mécénat de compétences, c'est jouer son rôle d'entreprise citoyenne en s'engageant sous une forme différente dans la vie de la cité. Parmi les entreprises mécènes, 21% pratiquent le mécénat de compétences. Headlink en fait partie.*

Mécénat de compétences pour le Louvre

Headlink apporte au musée du Louvre son expertise dans le domaine de la stratégie opérationnelle en réalisant une mission d'étude sur la stratégie multimédia du musée. Headlink accompagne ainsi le Louvre dans l'actualisation de sa stratégie multimédia et la définition de ses priorités en la matière. Pour le cabinet, il s'agit de recenser et analyser les initiatives multimédias en cours afin de définir les lignes guides d'actions du département Multimédia ainsi que leurs impacts sur l'organisation actuelle du musée. Cette étude stratégique s'accompagne du volet opérationnel de définition d'outils de qualification et de processus de traitement des nouvelles initiatives et partenariats du Louvre.

* source Admical 2010

ZOOM

© Max Krasnov - Fotolia.com

Evolution de la fonction commerciale

Si l'évolution du positionnement de Beijaflore a naturellement un impact sur le métier du consultant, celle-ci transforme également la mission des business developers. Cette Lettre B est l'occasion à travers les témoignages d'Antoine Guibourgé (Finance), Sébastien Barth (Marketing & Innovation) et Michael Kassim (Management SI) de dresser le portrait de la fonction commerciale et surtout de comprendre en quoi elle a évolué.

■ Business Developer : le garant de la relation client

Le Business Developer est responsable de la relation client sur les comptes qui lui sont assignés.

Il intervient sur l'ensemble du cycle de vente :

- prospection
- présentation clients, offres
- identification des sujets et des problématiques
- élaboration des propositions, réponse à appel d'offres
- soutenance de la réponse
- négociation et finalisation
- suivi des missions

■ Une nouvelle approche client

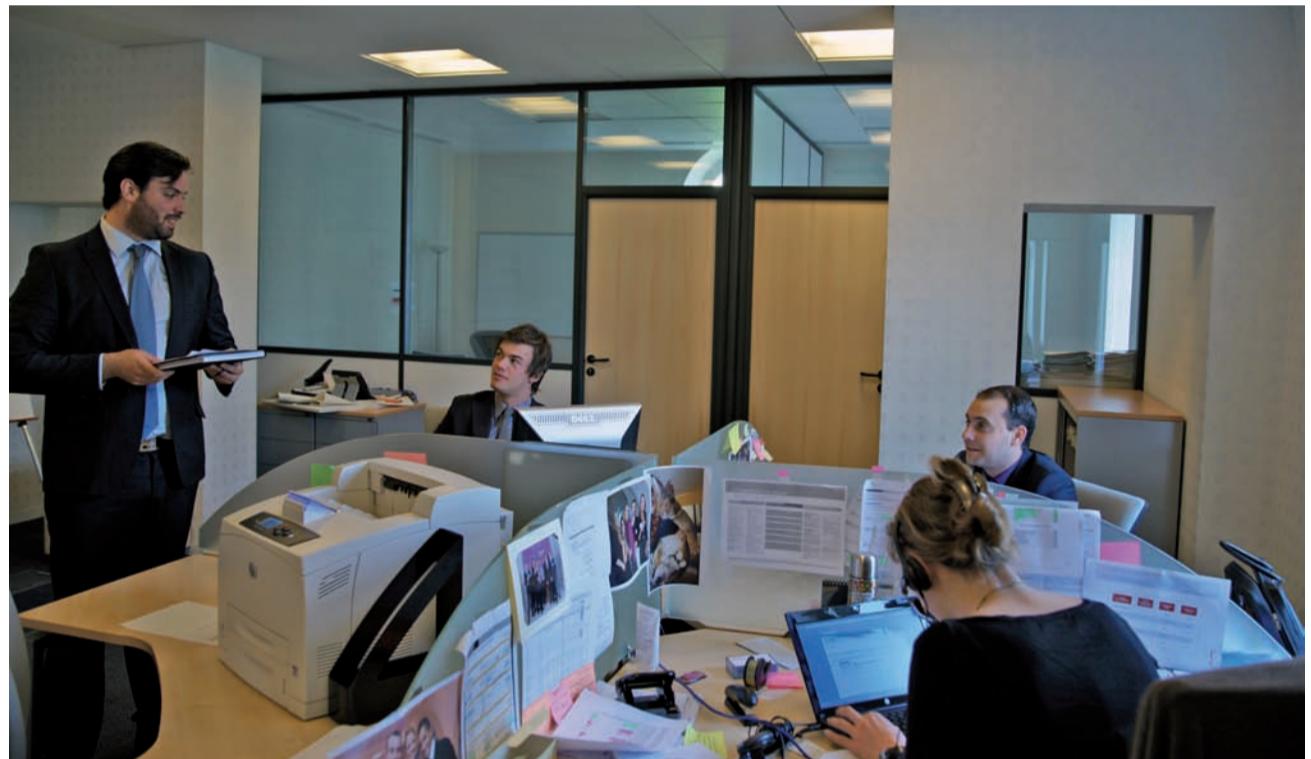
Ce périmètre d'action n'a pas changé depuis la création de Beijaflore. Ce qui a évolué, c'est la façon d'approcher le client, dans le contenu et les méthodes de vente.

En effet, le positionnement davantage conseil impose au commercial de mieux connaître le métier du client et anticiper les champs nouveaux susceptibles de l'intéresser.

Quels sont les enjeux dans la banque de la carte bancaire ? Quelles sources de profit pour la TV interactive ? ... Autant de problématiques, par exemple, que le Business Developer doit anticiper et sur lequel il faut monter en compétences.

Par ailleurs, les méthodes commerciales sont différentes avec des ventes plus complexes.

La démarche prospective est plus forte car le lead client n'est pas explicite. Le commercial doit avoir une communication adaptée pour faire émerger un besoin que le client n'avait pas formulé. Il identifie des opportunités à partir de sujets connexes. La soutenance d'une proposition est également plus riche avec la défense d'une approche, d'un dispositif méthodologique en plus d'une expertise.



■ Un travail en binôme avec les équipes Conseil

Conséquence indissociable de cette évolution, les équipes commerciales travaillent désormais de plus en plus conjointement avec les équipes Conseil. Selon les expertises ou les filiales, les consultants participent à la prospection des comptes grâce aux contacts privilégiés et ciblés de leur réseau professionnel, à l'élaboration des réponses à appel d'offres, apportent un retour d'expérience ou une expertise... Leur rôle est donc essentiel. Cependant, engagés dans leurs missions, les consultants ne peuvent être aussi présents sur le terrain que l'équipe commerciale. Le Business Developer veille donc à la bonne coordination de l'ensemble du process et reste l'interlocuteur privilégié auprès du client, qu'il s'agisse d'un acheteur ou d'un opérationnel. Il dispose d'un très vaste carnet de contacts, d'une vision d'ensemble du contexte client et de la connaissance globale des offres de sa filiale qui facilitent l'identification d'opportunités.

La mise en place de ce binôme qui s'impose dans le cadre de la transformation pour répondre à des sujets

plus complexes offre une efficacité accrue de l'approche commerciale. Ce modèle mixte semble d'ailleurs séduire des concurrents ayant aujourd'hui uniquement une force commerciale Conseil.

Le bon fonctionnement de ce binôme passe par un échange fluide entre consultants et commerciaux et une entraide pour respectivement monter en compétence sur la vente Conseil. Les consultants accompagnent les commerciaux pour se former sur le contenu et le métier du client alors que les business developers s'attachent à démythifier la relation commerciale, les techniques de vente et l'art du closing.

Le challenge du business developer est donc aujourd'hui de faire preuve d'une forte capacité d'adaptation et de souplesse en gérant conjointement des projets simples et complexes, en coordonnant des process dont le fonctionnement varie d'un interlocuteur à un autre, au sein d'une organisation en pleine transformation.

POINT DE VUE

Assurance : le nouvel enjeu de la dépendance



Après la réforme des retraites, le gouvernement doit s'attaquer à la réforme de la dépendance. C'est dans ce contexte que Nicolas Sarkozy a lancé le 8 février 2011 au Conseil économique, social et environnemental (Cese), la grande consultation nationale afin de débattre sur les nombreux problèmes qui se posent encore face au défi de la dépendance. Annoncée depuis 2007, des décisions doivent être prises à l'été 2011.

Par **Pauline Maggi**,
Consultante Assurance

■ Pourquoi ce débat ?

L'allongement de la durée de vie ne cesse de s'accentuer. De plus, les générations du baby-boom, qui commencent tout juste à partir en retraite, vont arriver à des âges élevés dans les années 2020 et atteindront 80 à 85 ans à partir de 2030. Tout cela conduit à une augmentation continue du nombre de personnes âgées. L'Insee et la mission d'information du Sénat (dans un rapport d'étape paru en juillet 2008) prévoit un doublement du nombre de personnes de plus de 75 ans d'ici à 2050, pour atteindre 11 millions de personnes tandis que les plus de 85 ans atteindront la barre des 2 millions. Même si l'espérance de vie en bonne santé augmente elle aussi, l'Insee estime que la France comptera 50% de personnes dépendantes en plus en 2040, soit 1 200 000 personnes contre 800 000 aujourd'hui.

La dépendance est définie comme l'impossibilité d'effectuer seul au moins 3 des 4 actes ordinaires de la vie quotidienne : se déplacer, s'habiller, se laver, se nourrir (classification GIR 1 ou 2¹). La dépendance partielle est définie comme l'incapacité d'effectuer seul 2 des 4 actes ordinaires de la vie (classification GIR 3). La dépendance partielle survient bien sûr généralement beaucoup plus tôt que la dépendance totale. Cette dépendance est liée à l'état de santé de l'individu mais aussi à son environnement matériel (appartement en étage dans un immeuble sans ascenseur par exemple...).

Pour une personne, devenir dépendante représente un coût : devoir aménager son domicile, prendre un(e) garde-malade, une aide-ménagère ou payer des frais d'hébergement dans une institution spécialisée. Le coût moyen d'une maison de retraite est estimé entre 2 700 et 4 600€ par mois à Paris, 2 000 et 2 500€ en

Île-de-France et 1 500 à 1 800€ par mois en Province, ce qui fait une moyenne nationale de 2 200€². La prise en charge à domicile peut atteindre 5 300€ par mois en cas de dépendance lourde. Si l'on rapporte ce coût à la pension moyenne d'un retraité, qui est de 1 250€ par mois, il existe donc un surplus important à la charge de la personne dépendante.

La dépendance est définie comme l'impossibilité d'effectuer seul au moins 3 des 4 actes ordinaires de la vie quotidienne : se déplacer, s'habiller, se laver, se nourrir

Actuellement, les dépenses liées à la perte d'autonomie sont financées par le revenu des personnes dépendantes auquel peut s'ajouter la solidarité familiale et la solidarité collective. Cette première se traduit par l'aide que les proches apportent pour les activités de la vie quotidienne ainsi que pour l'aide au règlement de certains frais. La solidarité collective se réalise, elle, par des prestations de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA), caisse financée par les départements et seule aide financière publique vraiment dédiée à la perte d'autonomie. Aujourd'hui, l'APA est très déficitaire et pèse sur les finances départementales mais surtout son montant est dérisoire au regard de ce que coûte la dépendance : environ 500€/mois pour une personne dépendante vivant à domicile et 453€/mois si la personne vit dans un établissement spécialisé.

La dépendance représente donc des enjeux financiers très importants pour assurer la prise en charge des personnes, développer des services indispensables à leur apporter et leur permettre de conserver un

niveau de vie suffisant. François Baroin, le ministre actuel du Budget a déclaré que les besoins de financement en matière de dépendance étaient de l'ordre de 30 milliards d'euros (tout en précisant que les hypothèses variaient en fonction de l'échéance et des projections démographiques retenues).

■ Quelles solutions ?

Solidarité nationale ? Solidarité familiale ? Appel au patrimoine personnel ? Solutions assurantielles ?

Un rapport de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale affirme clairement que le financement public ne pourra assurer le coût total de la dépendance des années à venir.

D'un autre côté, le nombre moyen d'aidants potentiel (solidarité familiale) par personne âgée dépendante est plutôt dans une courbe décroissante du fait de la baisse du nombre d'enfants par famille et l'éclatement géographique des familles.

Il faut donc trouver des recettes complémentaires afin de faire face à ces dépenses supplémentaires.

Trois contributeurs naturels peuvent prendre en charge cette dépendance et plusieurs solutions sont envisagées :

Faire appel à la solidarité nationale : abandon d'un nouveau jour de congé par exemple, un jour de RTT. Une bonne idée ? Qui se souvient que la journée de la solidarité - une journée de travail supplémentaire, le lundi de Pentecôte (qui peut éventuellement être fractionnée en heures) - est destinée au financement d'actions en faveur de l'autonomie des personnes âgées et plus loin encore, que la vignette automobile

1. Les classifications GIR correspondent à des degrés de dépendance définis par la loi
2. Estimations effectuées par le site agevillage.com

a été mise en place afin de provisionner un Fonds national de solidarité pour garantir un revenu minimum à toutes les personnes âgées de plus de 65 ans. Ces deux mesures ont provoqué de nombreuses critiques : concernant les contributeurs car seuls les employés participent à la journée de solidarité et concernant l'opacité de l'affectation des fonds, ces impôts ne finançaient plus ce pour quoi ils avaient été créés. Une autre proposition faisant appel à la solidarité nationale suggère le relèvement de la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

Une autre piste concerne la solidarité familiale et le recours sur succession ou gage sur patrimoine. Cette méthode consiste à récupérer sur le patrimoine du bénéficiaire après son décès, les prestations versées au titre de l'aide à l'autonomie. Les allocations versées aux plus de 60 ans prennent éventuellement en compte les revenus mais pas le capital des bénéficiaires, si bien qu'elles touchent un large éventail de population. Cependant, cette solution est plutôt impopulaire auprès des bénéficiaires et de leurs héritiers. C'est d'ailleurs dans ce contexte et une des raisons pour lesquelles Lionel Jospin a mis en place l'APA en 2001.

Le recours à un système d'assurance privée pourrait être la piste la plus efficace. Les acteurs de ce secteur considèrent bien la dépendance comme un « risque assurable ». Comme dans les autres domaines couverts par les assureurs, il y a un aléa, dans ce cas la survenance ou non d'une situation de perte d'autonomie lié au grand âge. « Il y a une place légitime pour un mécanisme assurantiel car l'assurance permet de mutualiser les risques, de développer la prévention et de développer l'offre de structures et de soins » indique Henri de Castries, le président d'Axa. D'ailleurs, certains acteurs se sont déjà positionnés sur ce marché, bien avant le lancement de la réflexion sur le financement de la dépendance par les pouvoirs publics. AG2R est l'un des pionniers en la matière avec son offre individuelle « safir » lancée en 1985 qui permettait déjà le versement d'une rente viagère sans franchise en cas de perte d'autonomie.

■ Le marché de l'assurance dépendance : un potentiel peu développé

A la fin du premier semestre 2010, 3 millions de personnes étaient couvertes en France contre le risque de dépendance³. Le taux d'équipement de la population française est de 30% pour un marché potentiel de 8 à 10 millions de personnes⁴. Ce taux est faible si on le compare, par exemple, avec le taux d'équipement pour la complémentaire santé qui est de 90%. C'est ce que Denis Kessler⁵ a appelé « l'énigme de l'assurance dépendance ».

Plusieurs explications tentent de justifier ce faible score : tout d'abord la méconnaissance du risque et surtout la méconnaissance des critères de la couverture publique et des critères d'éligibilité aux aides. Cependant, ces explications sont peu convaincantes lorsque l'on se souvient des événements liés à la canicule et des campagnes de communication qui suivirent.

La deuxième série d'explications serait relative aux carences concernant les offres des compagnies d'assurance et au contexte institutionnel (régime fiscal désavantageux pour les produits d'assurance dépendance).

■ L'offre assurance collective, la solution ?

Le nombre de salariés étant couverts par un contrat dépendance collective est encore faible, mais la dynamique est lancée. 68% des responsables des départements des Ressources Humaines estiment que : « la dépendance doit trouver une réponse collective »⁶. La demande est là mais l'offre reste limitée : l'OCIRP (Organisme Commun des Institutions de Rente et de Prévoyance), précurseur, a lancé au début des années 2000 leur offre « Antissimo » dépendance. Ce produit est calqué sur les mécanismes de retraite complémentaire : il permet au salarié d'acquérir pendant sa vie active des « points dépendance », constitutifs d'une rente qui sera servie en cas de survenance de

Le marché de l'assurance dépendance : le taux d'équipement de la population française est de 30% pour un marché potentiel de 8 à 10 millions de personnes

la dépendance. Le contrat d'AG2R La Mondiale, lancé en janvier 2010, s'adresse aux entreprises de plus de 500 salariés et offre une prestation identique pour l'ensemble des salariés quelle que soit sa durée de cotisation (toutefois le salarié doit rester dans l'entreprise jusqu'à sa retraite). Cette approche collective a de nombreux avantages et reste le moyen le plus efficace pour couvrir les salariés du secteur privé sur la durée : elle permet notamment de limiter le coût en le partageant entre salarié et employeur et limite le risque d'anti-sélection.

■ Offre dépendance : les assurances dépendantes ?

Le taux de croissance des contrats de dépendance stagne : il est proche de 4% aujourd'hui contre 12% il y a cinq ans. Ceci est probablement dû à l'attentisme des Français vis-à-vis des différentes annonces faites par le Président et le gouvernement. Les Français attendent depuis 2007 la prochaine loi et ne veulent pas souscrire un contrat maintenant, au risque de ne pas profiter des conditions avantageuses qui pourraient être offertes par la nouvelle loi.

En conclusion, les pouvoirs publics doivent donner un signal fort et prendre des décisions afin d'encourager la souscription de contrats d'assurance dépendance et couvrir la population contre ce risque car, de plus, ces moyens sont relativement accessibles : campagnes de communication, déduction fiscale, etc. La confirmation du rôle de l'assurance privée permettrait d'introduire les principes de concurrence et de compétitivité et de favoriser l'innovation et l'accessibilité.



© Yuri Arcurs - Fotolia.com

3. Source FFSA

4. Ce chiffre dépend aussi de la population de référence, plus de 60 ans, plus de 40 ans etc.

5. Grand patron français et actuel président du groupe Scor, société de réassurance

6. Source : baromètre France Info, Le Monde, Ocirp, décembre 2009



PORTFOLIO

Partenariat Essec Voile



Beijaflore sponsorise cette année le Longtze de l'Essec Voile.

Deux mots sur le bateau

Le Longtze Premier est un bateau vif et rapide doté d'une coque légère propulsée par un puissant plan de voilure. C'est un bateau sportif !

Longueur : 6.8 m

Largeur : 2.5 m (sans les ailes amovibles : 2.35 m)

Tirant d'eau : 1.8 m

Longuer du mât : 11.4 m

Grand voile Racing : 20.7 m²

Foc Code 1 Racing : 13.4 m²

Spinnaker Asymétrique Code 1 racing : 59.9 m²

Poids de la coque : 300 kg

Poids de la quille et du bulbe : 300 kg



Le programme des courses

L'Hydro's Cup • Marseille 25-27 mars

La CCE • Lorient 9-16 avril

La Spi Ouest • la Trinité 21-25 avril

Le Grand Prix Ecole Navale • Brest 2-5 juin



RENDEZ-VOUS MISSIONS

■ Mission Stratégie d'acquisition - Loisirs

Marketing & Innovation accompagne une entreprise du secteur du jeux dans une réflexion sur la stratégie d'acquisition de nouveaux clients. La mission que nous réalisons actuellement a pour objectif de définir le cadrage stratégique de cette politique de recrutement et inclut :

- une phase de diagnostic permettant d'identifier les évolutions du marché des jeux d'argent à moyen terme, et de relever les best practices en matière de recrutement de clients sur d'autres secteurs,
- une phase de construction, d'analyse d'opportunité et faisabilité, puis de validation des scénarios d'offres,
- puis une phase de déclinaison du plan stratégique en plans opérationnels.

Marketing & Innovation

2 ainsi que le rapprochement avec les équipes MOA afin d'automatiser les règles validées dans les systèmes centraux et locaux.

Finance

■ Refonte de la stratégie de conferencing

- Bâtiment

Un groupe leader mondial dans l'habitat a souhaité mettre à plat sa stratégie de Web conferencing, le choix du futur service d'audioconférence et de webconférence s'inscrivant dans une stratégie à long terme sur la collaboration et les communications unifiées.

Le client a fait appel à Beijaflore pour sa maîtrise des outils collaboratifs et de la conduite d'appel d'offres. Après avoir défini la stratégie de sourcing (SaaS vs. On premises), analysé l'existant ainsi que les besoins, et défini le traitement de la visioconférence dans cet appel d'offres, une consultation a été réalisée. A l'issue d'une shortlist, deux nouvelles solutions ont été confrontées à l'expérience des utilisateurs à travers un POC (Proof Of Concept) d'un mois. Beijaflore a accompagné le client dans la négociation financière et contractuelle avec les fournisseurs pressentis. Sur la base des éléments négociés, du retour des utilisateurs tests et l'apport de valeur par rapport aux solutions en place, Beijaflore a émis une recommandation quant à la meilleure stratégie sur le conferencing pour le groupe.

Management SI

■ Mission valorisation des risques - Finance

Dans le cadre des reportings Bâle 2, un groupe bancaire international doit fournir aux autorités financières son exposition totale aux risques ainsi que le niveau de fonds propres immobilisés pour y faire face. Certaines expositions n'étant pas quantifiables de façon précise, il faut alors utiliser une valorisation par défaut. Suite à une demande des régulateurs, le département Normes & Standards de la banque doit mener un audit des différentes règles de valorisation en place.

Dans ce cadre, nous accompagnons le client dans le recensement des règles de valorisation, le dialogue avec les lignes métier pour étudier la légitimité de chaque règle, son conservatisme par rapport aux normes Bâle

■ Mission de conseil en organisation et processus - Cosmétiques

La DSI d'un groupe de cosmétiques souhaite se transformer en harmonisant ses processus de gestion des services IT et en mettant en place une nouvelle génération d'outils d'IT Service Management pour supporter ses processus (cet outil sera accessible en mode Software as a Service).

La mission consiste à recueillir et à formaliser les besoins des utilisateurs clés, à cadrer le projet de mise en œuvre, à piloter le déploiement des processus et de l'outil, et à accompagner le client dans sa conduite du changement. Les délais très courts imposés par le client, conjugués à un premier lot fonctionnel couvrant un périmètre large et un déploiement en Europe et en Chine, imposent une intervention efficace et performante dont les maîtres mots sont :

- une collecte des besoins des utilisateurs permettant un consensus optimal et contrôlé,
- une expertise pointue de l'IT Service Management,
- une proposition de solutions innovantes et pragmatiques,
- un cadrage et un suivi de projet rigoureux,
- une définition d'un plan de conduite de changement complexe.

Management SI

Nouveaux comptes Depuis novembre 2010

Française des Jeux, Carrefour, EDF, TF1 Vision, Buongiorno, Sephora, BPCE, TF1, GDF Suez, i-BP (GIE informatique de Banques populaires), Sogecap, Generali, Crédit Agricole Assurance, Europ Assistance, Saint-Gobain, Keolis, Banque BFM, DCNS, Bolloré Africa Logistics, GIE AFER, MAAF, France Télévisions

RELATION CLIENTS

- Prochaines conférences Headlink

03/05 : Comment appliquer l'Efficient Consumer Response dans l'univers du luxe ?

10/05 : 20 leviers pour améliorer la performance de la banque de détail en Europe

24/05 : Manager et animer la filière gestion / finance matricielle. Retours d'expérience

- Evénementiel clients
17/05 - 05/06 : Roland Garros

- Publication Business Highlight n°2 : « 2010-2015 : quels leviers d'optimisation pour les centres d'appels »



COOPTATION

Challenge

Beijaflore organise un challenge cooptation jusqu'au 30 juin 2011. Si vous connaissez des diplômés de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce qui souhaitent rejoindre nos équipes Conseil, participez au challenge cooptation et... gagnez ! Retrouvez les règles et cadeaux sur : www.quisecachederriere.com



Nouvelles primes

Depuis le 14 mars 2011, les primes de cooptation ont évolué. Leur montant varie selon le grade que la personne recrutée occupe en intégrant Beijaflore.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| • Consultant : 500€ | • Manager Senior : 5000€ |
| • Consultant senior : 1500€ | • Principal : 8000€ |
| • Manager : 3000€ | • VP : 10000€ |

la lettre^B

la lettre B est une publication de Beijaflore

numéro 38 - avril 2011

Siège social : Pavillon Bourdan • 11-13 avenue du Recteur Poincaré • 75016 Paris • www.beijaflore.com

Paris - La Défense : Le Colisée • 12 avenue de l'Arche • 92419 La Défense • www.beijaflore.com

Bruxelles : IT Tower • Avenue Louise / Louizalaan 480 • 1050 Brussels • www.beijaflore.be

Zurich : Bellerivestrasse 45 • 8008 Zürich • www.beijaflore.ch

© Communication Beijaflore • communication@beijaflore.com

Imprimée sur papier recyclé



design et impression : Solution

couverture : © Chlorophylle / auremar - Fotolia.com