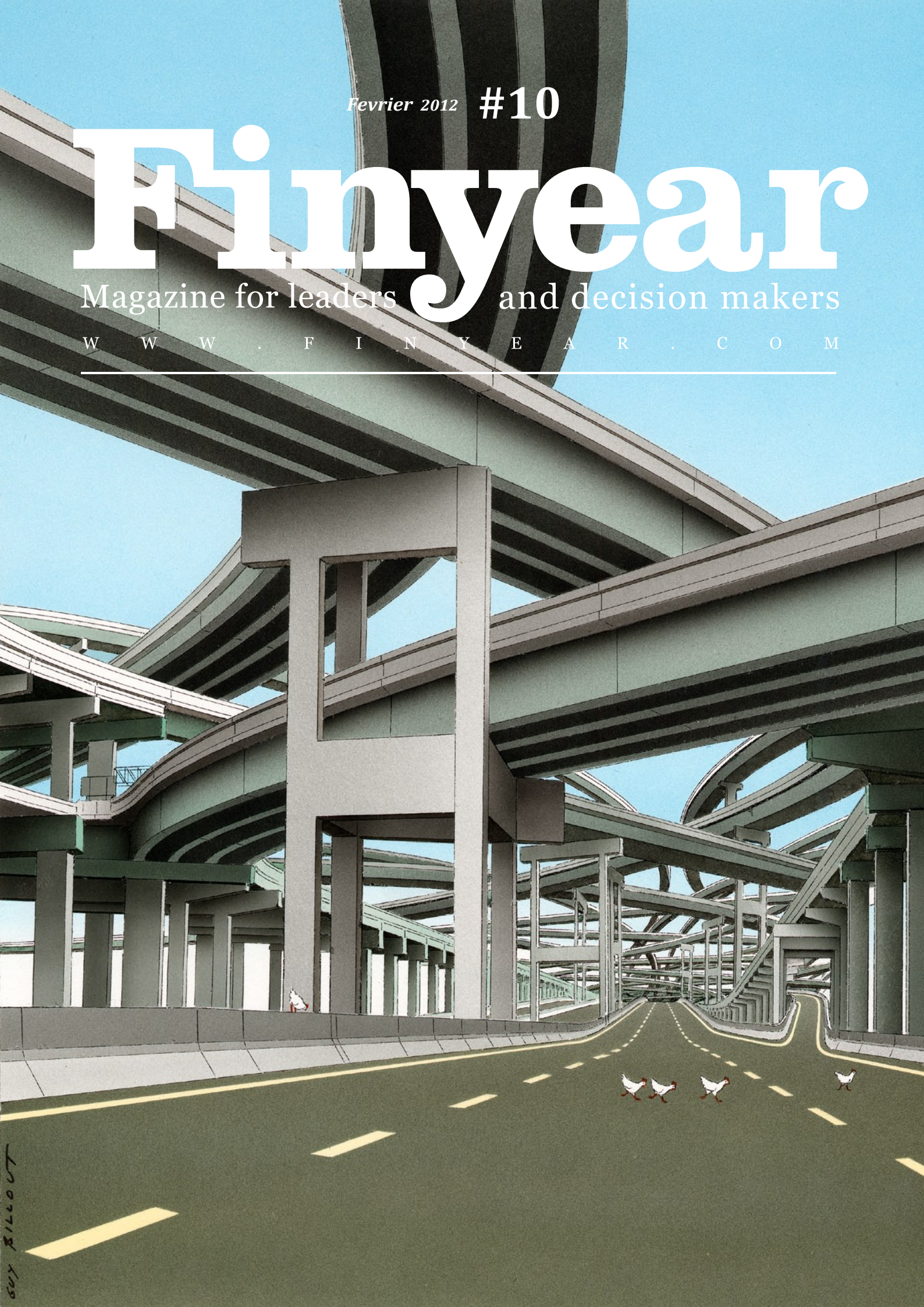
Fevrier 2012 **#10**

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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



Le Grand Café de la Gouvernance®

mercredi 21 mars 2012

19H00 – 20H30
Accueil 18H30

3 rue Jacques Bingen 75 017 Paris (Métro Malesherbes)

L'**ADAE**, **A**ssociation des **D**irigeants et **A**dministrateurs d'**E**ntreprise, a le plaisir de vous convier à son Grand Café de la Gouvernance – suivi d'un cocktail - qu'elle organise sur le thème :

« On parle de crise…Mais pour la France : Ne doit-elle pas changer de modèle économique pour s'adapter au monde ? »

Avec notre prestigieux invité

Jean PEYRELEVADE

Président du Conseil d'Administration de LEONARDO & Co SAS

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) et ingénieur en chef de l'aviation civile, Jean Peyrelevade est directeur adjoint du cabinet du Premier ministre en 1981.
En 1983, il est nommé Président de la Compagnie Financière de Suez.
Il est ensuite nommé Président-Directeur Général de la Banque Stern puis, en 1988, Président de l'UAP, avant de prendre, en 1993, pour dix ans, la présidence du Crédit Lyonnais.
Il est actuellement banquier d'affaires au sein du Groupe Leonardo.
Jean Peyrelevade est membre du Conseil d'administration de Bouygues.
Il est par ailleurs administrateur de Bonnard et Gardel et membre du Conseil de surveillance de KLM.
Longtemps professeur d'économie à l'Ecole polytechnique, il a écrit plusieurs ouvrages sur l'évolution du capitalisme contemporain, dont « Le capitalisme total » publié en 2005 via le think tank La République des idées.

- Nombre de places limité -

Conditions de participation et Réservation obligatoire en cliquant sur ce lien :
http://www.adae.asso.fr/agenda.php

Association des Dirigeants & Administrateurs d'Entreprise
www.adae.asso.fr – contact : adae@adae.asso.fr - adresse postale : MDE – à l'attention de l'ADAE – 70, rue Cortambert – 75116 PARIS

Edito

Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
news[at]finyear.com

Utilisation croissante de technologies grand public sur le lieu de travail

La consumérisation de l'informatique en entreprise, c'est-à-dire l'utilisation par les collaborateurs de leurs propres terminaux mobiles et applications sur leur lieu de travail, est l'un des enjeux majeurs auxquels vont se trouver confrontées les entreprises au cours des cinq prochaines années, selon une nouvelle étude mondiale publiée par Accenture. Alors que près de la moitié (45%) des salariés interrogés déclarent que leurs équipements et logiciels personnels leur sont plus utiles que les outils et applications fournis par leur service informatique, cette enquête révèle que les entreprises ne peuvent pas ignorer ou résister plus longtemps à ce phénomène.

L'étude «Consumerization of Enterprise IT» a été réalisée par l'Institute for High Performance d'Accenture auprès de plus de 4000 salariés dans 16 pays sur cinq continents, ainsi que plus de 300 dirigeants d'entreprise et responsables informatiques. Elle indique que, malgré les préoccupations des employeurs concernant les procédures de sécurité des données informatiques, près d'un salarié sur quatre (23%) à travers le monde utilise régulièrement des équipements et applications grand public personnels pour des activités professionnelles. Les salariés affirment en effet que ces technologies favorisent l'innovation, la productivité et la satisfaction dans le travail. Plus d'un quart (27 %) d'entre eux se disent même prêts à payer leurs propres équipements et applications pour les utiliser au travail.

«Les salariés se sentent de plus en plus habilités à faire leurs propres choix technologiques et estiment que les solutions informatiques de leur entreprise ne sont pas aussi souples et pratiques que les équipements et logiciels grand public dont ils disposent dans leur vie personnelle»,commente Vincent Delaporte, responsable de l'activité Technologies d'Accenture France. «Les salariés sont étonnamment prêts à payer pour utiliser au travail leurs technologies favorites, et en conséquence, ils souhaitent les utiliser, avec ou sans l'autorisation de leur entreprise.»

L'étude révèle également que les habitudes d'utilisation et les comportements vis-à-vis de ces technologies diffèrent à travers le monde, les outils informatiques grand public étant davantage encore adoptés par les entreprises des marchés émergents (Brésil, Chine, Inde, Mexique, par exemple), que par celles des marchés développés. Alors que le taux mondial moyen d'adoption est de 23 % pour les équipements grand public et 20 % pour les logiciels couramment utilisés dans les entreprises par les salariés, des pays comme la Chine et l'Inde affichent des taux de consumérisation bien supérieurs à 40 %. Tandis que les marchés émergents cherchent à poursuivre la forte croissance dont ils jouissent depuis deux décennies, l'utilisation d'outils informatiques grand public sur le lieu de travail pourrait constituer l'un de leurs principaux facteurs de compétitivité.

Suite de l'étude : http://www.finyear.com/Utilisation-croissante-de-technologies-grand-public-sur-le-lieu-de-travail_a21250.html

Ce mois-ci votre supplément mensuel Finyear vous offre encore plus d'articles dédiés loisirs et vous présente CLASSIQUE NEWS, nouveau partenaire dédié musique classique.

Bonne lecture

Finyear

1ère année - Finyear, supplément mensuel digital
n° de publication ISN 2114-5369
Supplément gratuit ne peut être vendu
Téléchargement libre
via www.finyear.com/mensuel

Couverture réalisée par l'illustrateur Guy Billout
www.guybillout.com

Editeur :
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
Tél : 04 50 77 32 32
www.finyear.com

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

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

Mise en page :
Pierre Leloup

Publicité :
Finyear
publicite[at]finyear.com

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

Supplément mensuel Finyear
Tous droits réservés 2011 - 2012

Sommaire

02 ADAE 2012 | Publicité

03 EDITO

Finance & Gestion
>6-17

06 Sefas | Fédérer son équipe autour d'un projet d'entreprise

07 People in Finance | Publicité

08 & 09 Baker Tilly | Les directeurs financiers face au multiculturalisme

10 & 11 Sogedev | Le retour à un environnement favorable au développement des PME innovantes en France

12 & 13 Mayer Brown | Le nouveau règlement d'arbitrage de la CCI : nécessaire et moderne

14 & 15 Air Partner | Louer ou acheter son avion, quelle stratégie d'entreprise adopter ?

16 & 17 Axiom | Perspectives du secteur bancaire en 2012

Risque & Crédit Client
>18-21

18 & 19 Enterprise Ireland | Irlande : Saluons sa résilience et encourageons sa reprise plutôt que la sinistrose !

20 & 21 Laurent Leloup | Punir les banques est la meilleure façon de limiter la prise de risque excessive

Trésorerie & Cash
>22-29

22 & 23 Canton Consulting | Deux années d'existence des établissements de paiement : volet I - Le paysage français

24 & 25 Corporate LynX | 22 milliards d'euros de cash ont été retrouvés en France... dans la Supply Chain !

26 & 27 Ogone | La révolution du paiement mobile ?

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

28 & 29 Luc Meurant, Directeur des marchés Banque, Supply Chain et Entreprises de SWIFT

Capital & Investissement
>30-31

30 & 31 Provadys | Les 4 fondamentaux de la levée de fonds

Gouvernance, Risque & Conformité
>32-35

32 & 33 Deloitte | Sustainability: The New Imperative for the CFO

34 & 35 Enablon | 2012 : Une entreprise responsable pour éviter la crise sociale

Finance & IT
>36-40

36 & 37 Calinda Software | Un réseau social d'entreprise : globalement du temps perdu ?

38, 39 & 40 Corero Network Security | La cyber-guerre n'appartient pas à la science-fiction

Paroles & Ecrits
>41-44

41 Jean-Louis Chambon | La valeur du temps en question

42 & 43 BDO | La France à la 9ème place des investissements étrangers selon 750 directeurs financiers internationaux

44 Yves Richez | La France et son syndrome de l'efficacité

45 Corporate LynX | Publicité

Et tout le reste est littérature...
>46-47

46 & 47 Thierry CHARLES | Le rivage des Syrtes

Parisian Gentleman
>48-49

48 & 49 PARISIAN GENTLEMAN | Variation autour des vestes croisées

Loisirs & Tendances
>50-53

50 & 51 Grandville : un autre Monde, un autre Temps

52 Porsche 911 Carrera Cabriolet : Première mondiale pour la décapotable 911

53 Les Romantiques français à Venise | Classique News

4ème de Couverture

54 COLLECTYS | Publicité

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

A l'instar des Etats-Unis en août 2011, la perte du AAA français par S&P en janvier n'a pas entrainé de choc immédiat sur la dette émise par le pays. Il est vrai que l'anticipation de cette dégradation se retrouvait largement dans les prix depuis quelques mois. L'écart de taux 10 ans France-Allemagne avait en effet dépassé le seuil symbolique de 100bp en octobre 2011 pour atteindre mi-novembre son plus haut niveau autour de 190bp. Cet écart est depuis revenu, il se stabilise en cette fin janvier autour de 120bp.

Maintenant, si la composante « anticipation » influe directement sur la formation des prix des actifs, il est également important d'analyser aujourd'hui l'impact d'un autre facteur exogène qui a considérablement pollué les valorisations en 2011 : les flux.

A titre d'exemple, le fonds LFP Obligations Emergentes rentre typiquement dans ce cas de figure. Les anticipations de l'équipe de La Française AM sur les dettes souveraines émergentes sont positives et elle pense que l'effet flux, qui a pesé négativement sur les devises émergentes en 2011 et par ricochet sur les titres libellés en devises locales, pourrait se retourner sur 2012.

Fédérer son équipe autour d'un projet d'entreprise

Par Florent Descatoire, CFO de Sefas Innovation

Plus que jamais, les aspects liés au management et à la cohésion des équipes en entreprise se positionnent comme des données clés pour les acteurs économiques de toutes tailles. Il est indispensable de donner un cap à une entreprise et de faire partager un sentiment et des valeurs communes pour rencontrer le succès attendu et recherché. Pour autant, cela ne s'improvise pas et il est souvent difficile de faire travailler ensemble des ADN qui ne se comprennent pas forcément. En effet, pour avancer ensemble il est utile de comprendre l'autre et de mesurer les challenges qu'il doit relever pour mener à bien sa mission. Il est également important de tenir compte des individualités et d'associer chaque collaborateur à la réussite.

Ces premiers éléments sont des données cruciales, souvent laissées de côté par nombre de directions qui se focalisent uniquement sur des aspects purement financiers et qui positionnent ces indicateurs comme les seuls critères d'évaluation de la performance de l'entreprise. Mais raisonner de la sorte a des limites importantes : on constate un résultat de manière brute sans s'interroger sur la motivation des collaborateurs à s'investir à 100 % pour transformer l'entreprise en une « machine à gagner ». Bien entendu, différentes actions permettent de créer une motivation (incentive…), encore faut-il que cette dernière soit durable.

Dans ce contexte, les aspects liés à l'accomplissement d'un projet d'entreprise commun s'avèrent être un formidable moyen pour mobiliser tous les collaborateurs de l'entreprise ; la réalisation d'un projet stratégique peut en effet revêtir plusieurs formes. L'objectif est que tous les collaborateurs puissent participer activement au projet, et ce, quelle que soit leur responsabilité dans l'entreprise. La première étape de ce type de projet doit être impulsée par le Top Management qui doit donner le cap et positionner la culture d'entreprise au centre du modèle organisationnel de l'entreprise. N'oublions pas que la richesse d'une société ne se résume pas uniquement à ses produits et services, mais surtout à ses collaborateurs.

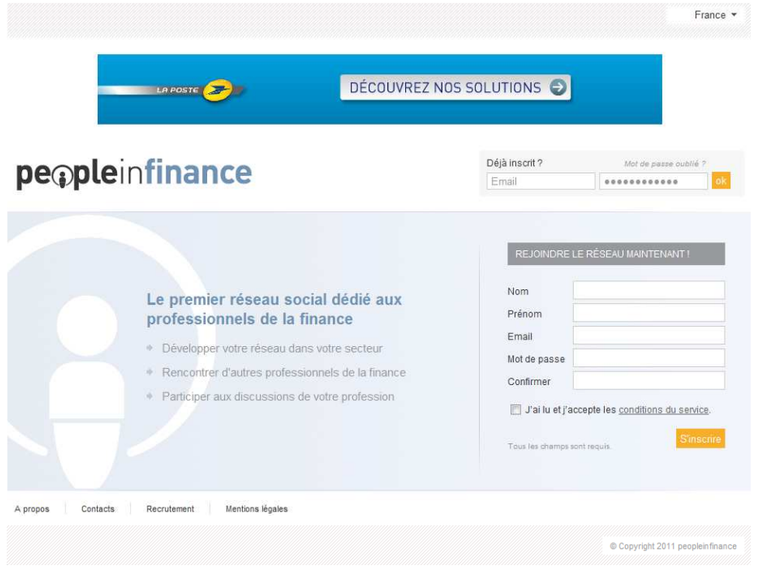
Une fois le projet lancé et supporté par la Direction, il convient de nommer un responsable de la coordination, qui devra s'assurer de la bonne exécution du projet et de son avancement. Ce dernier, dont le rôle est crucial car il évite tout dérapage et est le garant du succès, supervisera les différentes étapes et sera le lien entre les différentes équipes. Il est ensuite temps de lancer des groupes de travail et faire participer l'ensemble des salariés. Une telle démarche a pour effet de faire naître un sentiment de responsabilisation auprès du personnel et de faire émerger le sentiment d'appartenance tant recherché. On notera également que nombre de collaborateurs, souvent discrets, en profitent pour exprimer leurs idées etapportent activement leur pierre à l'édifice… La mise en place de groupes de travail au sein d'un projet permet de mieux comprendre le travail de chacun et d'intégrer la valeur ajoutée apportée par tous. Ces valeurs fondamentales permettront à terme de créer, non pas plusieurs ADN comme précédemment évoqué mais, un seul ADN et un sentiment de fierté au regard de l'appartenance à une société.

Un projet d'entreprise est un réel élément mobilisateur. Il convient donc de ne pas négliger ce dispositif et de l'intégrer comme un maillon essentiel dans les projets de gouvernance afin de donner à l'entreprise une nouvelle dynamique.

peopleinfinance

LE PREMIER RESEAU SOCIAL POUR LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE

Rejoignez + de 10 000 professionnels de la finance



wwww.peopleinfinance.fr

FINANCE & GESTION

Les directeurs financiers face au multiculturalisme

Chakib Hafiani

Pascal Ferron

Aujourd'hui, avec une mondialisation accrue, la dispersion géographique des filiales et des équipes de plus en plus multiculturelles et multilinguistiques, les directeurs administratifs doivent s'adapter.

Lors d'une intervention dans le cadre du Congrès Financium de la DFCG, en décembre dernier, Chakib Hafiani et Pascal Ferron, associés Baker Tilly France, ont livré quelques-unes des clés qu'ils ont pu expérimenter pour relever le défi du multiculturalisme, aux côtés de Dominique Desjeux, anthropologue spécialiste des dimensions multiculturelles, et Geneviève Bosquet, directeur administratif et financier, membre de la DFCG, senior manager stratégie industrielle chez EADS.

En préambule, Pascal Ferron fait remarquer que travailler à l'international est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Cela ne se limite pas à avoir son passeport toujours à jour et à prendre l'avion facilement pour se retrouver à l'autre bout du monde. Non seulement il y a l'inévitable barrière de la langue, que l'on essaie de palier par l'usage du « globish », combinée, pour les directeurs financiers, aux normes et aux fiscalités différentes, mais il y a surtout les différences de culture et d'histoire.

Premiers décryptages :

Se connaître soi-même

Pour comprendre l'autre, il faut d'abord se connaître soi-même, être capable d'expliquer son propre référentiel. Chakib Hafiani identifie quatre fondamentaux dans le référentiel des directions financières françaises :

- une valeur de transparence financière,
- des budgets sont réalisés en amont, dans une volonté affichée d'anticipation et de prévision,
- en mettant en place le « reporting opérationnel et financier », les entreprises françaises souhaitent mesurer précisément leur performance,
- enfin, le système hexagonal impose un respect des engagements pris, en termes de délais comme en termes de résultats.

Pour obtenir l'adhésion des collaborateurs étrangers aux rouages du système français, il faut pouvoir expliquer ce référentiel. Pour aider à sa compréhension, les directeurs administratifs et financiers peuvent, par exemple, mettre en place des échanges internationaux de collaborateurs.

Une grille de lecture pour connaître l'autre

Mais la mondialisation suppose un échange : on ne peut imposer sa propre culture en bloc à ses collaborateurs étrangers. Il est nécessaire de prendre le temps de découvrir leur environnement, de comprendre dans quel milieu ils évoluent, et quelles sont leurs propres valeurs. Or les directeurs administratifs et financiers ne peuvent se transformer en psychologues ou sociologues. Une grille de lecture universelle peut utilement les aider à décrypter les autres fondamentaux culturels :

- il s'agit avant tout d'identifier l'attitude de ses interlocuteurs par rapport au contexte des « normes » : les acceptent-ils ? S'en méfient-ils ? Les appliquent-ils ? L'enjeu étant d'éviter toute production non-conforme ;
- ensuite, savoir si l'on a en face de soi des personnes évoluant dans une société individuelle ou, au contraire, collective, est une étape incontournable. Dans un pays musulman, par exemple, où la valeur collective l'emporte, identifier rapidement le leader d'opinion sera indispensable pour obtenir l'adhésion de l'équipe ;
- pour certaines civilisations, le temps vécu n'est pas le plus important, l'essentiel étant que le travail soit réalisé. Mais quand.... La notion de délai est donc ici proscrite ;
- - il est également intéressant de savoir quel est le rapport à l'autorité. Certains pays admettent la contestation, d'autres non. Au Japon par exemple, un collaborateur vous dira toujours oui, même s'il est convaincu qu'on pourrait faire autrement et mieux ;
- - la « proximité » avec son interlocuteur varie également. Comment salue-t-on dans le pays avec lequel vous devez traiter ? Se salue-t-on de loin ? Echange-t-on une poignée de main chaleureuse ? Tombe-t-on dans les bras l'un de l'autre ? Au-delà des salutations, connaître les coutumes en la matière permettra de doser correctement le « niveau » de convivialité admis dans les relations de travail ;
- - enfin, il est important de savoir comment les interlocuteurs se situent par rapport à l'avenir. Pour certains peuples, l'avenir est synonyme de stress, pour d'autres il est synonyme d'incertitude... En Afrique par exemple, le stress est un sentiment totalement abstrait, alors qu'au Japon, il fait partie du quotidien de tout salarié.

Adapter son comportement

Une fois que l'on se connaît soi-même et que l'on a cerné les caractéristiques principales de ses interlocuteurs étrangers, encore faut-il être capable d'adapter son comportement à cette nouvelle dimension multiculturelle. Toute la finesse d'action consiste donc à comprendre et accepter l'autre sans renoncer à ses exigences les plus importantes, à apporter son soutien sans tomber dans le piège de l'assistanat, à être tolérant tout en s'affirmant, à faire preuve de flexibilité sans en oublier sa personnalité, à savoir être souple sur la forme tout en restant exigeant sur le fond. Il faut apprendre à faire confiance à ses nouveaux collègues et collaborateurs venus d'ailleurs, en évitant tout malentendu.
Et en étant bien conscient qu'il y a autant d'interprétations du mot « confiance » qu'il y a d'individus...

Quoi qu'il en soit, toutes ces données multiculturelles, bien prises en compte, seront autant d'atouts pour relever le défi d'échanges fructueux lors de l'inévitable mondialisation à laquelle sont désormais confrontés les directeurs administratifs et financiers.
Et n'oubliez jamais que, souvent, l'argument de la culture différente est mis en avant pour masquer de réels enjeux de pouvoir.

Baker Tilly France
www.bakertillyfrance.com

Le retour à un environnement favorable au développement des PME innovantes en France

FINANCE & GESTION

Dans un contexte économique difficile et marqué par la rigueur et l'austérité, le financement public de l'innovation a fait l'objet d'un important «coup de rabot». Les dispositifs comme le Crédit Impôt Recherche (CIR) ou le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) ont connu de profondes réformes pénalisantes pour les entrepreneurs, provoquant un véritable tollé auprès des entreprises et de leurs défenseurs. La tension retombe et laisse désormais place à l'optimisme pour le tissu entrepreneurial français grâce au retour d'un JEI plus favorable. Le CIR, quant à lui, reste à suivre.

Statut JEI : le retour d'exonérations de cotisations…

Même si le principe de dégressivité des taux d'exonération de cotisations sociales est conservé, il est néanmoins réaménagé par la loi de Finances rectificative pour 2011 et redevient plus intéressant pour les JEI qui bénéficient déjà du statut, avec :

- 80% la cinquième année,
- 70% la sixième année,
- 60% la septième année,
- 50% la huitième année,

Contre respectivement 75%, 50%, 30% et 10% précédemment. Ces nouvelles modalités sont applicables pour les rémunérations versées à partir du 1er janvier 2012.

Par ailleurs, le plafond des exonérations de cotisations sociales est revu à la hausse (LF rectificative 2011) : il est augmenté de 3 fois à 5 fois le plafond de la sécurité sociale, établi à 181 860 euros par établissement.

Des exonérations d'impôt sur les sociétés (IS) sur 2 ans au lieu de 5 ans (LF rectificative 2011) : en contrepartie, la loi de Finances rectificative pour 2011 prévoit une baisse des exonérations d'Impôt sur les sociétés (IS) qui passent à 100% la première année, puis 50% la seconde (contre 100% sur les trois premières années et 50% les deux années suivantes). Les exonérations d'IS ne concerneront donc plus que les deux premiers exercices bénéficiaires.

« Nous saluons ces aménagements qui devraient apporter une bouffée d'oxygène aux jeunes entreprises innovantes, malmenées par les dispositions de la précédente loi de Finances alors qu'elles représentaient nos futures entreprises innovantes, créatrices d'emploi et d'un savoir-faire unique », commentent Charles-Edouard de Cazalet et Thomas Gross, Directeurs associés au sein de Sogedev.

Et qu'en est-il du CIR ?

Loi de Finances 2012 : pas d'amélioration en vue pour ce dispositif.
Contrairement au JEI, le CIR n'a pas connu de réaménagement majeur et encore moins de retour en arrière sur les mesures prises lors de la loi de Finances 2011.

Un seul aménagement plus favorable du CIR a été voté dans le cadre de la loi de Finances 2012 mais concerne peu d'entreprises…

En effet, la principale modification figure au niveau des immobilisations prises en compte dans le calcul du CIR en cas de sinistre. L'article 244 quater B énonce brièvement les dépenses éligibles au CIR. Il s'agit notamment des dotations aux amortissements des immobilisations, représentant des biens, meubles et immeubles créés ou acquis à l'état neuf et utilisés directement pour les travaux de recherche scientifique et technique, y compris la réalisation de prototypes ou d'installations pilotes.

Jusqu'à ce jour, les entrepreneurs perdaient en cas de sinistre la part du CIR correspondant à l'immobilisation détruite (machine, local, …), tout en devant continuer de régler les traites de cette immobilisation. L'amendement vient apporter une réponse à cette situation car les professionnels pourront désormais prendre en compte les dotations aux amortissements correspondant à la différence entre l'indemnisation reçue de l'assurance et le coût de remplacement ou de reconstruction de l'immobilisation sinistrée.

Cette nouvelle disposition ne s'appliquera qu'aux seules immobilisations détruites et ne concernera donc que peu de sinistres. Toutefois, elle sera d'une aide précieuse pour les entreprises touchées par ce type d'accident.

Le CIR : Un dispositif qui mériterait de nouveaux réajustements pour ne pas pénaliser davantage les entreprises
La baisse des taux pour les primo-accédant, le remboursement immédiat réservé aux PME ou à certaines sociétés devant remplir des conditions très strictes, la baisse des frais de fonctionnement inclus dans l'assiette des dépenses du CIR, sont autant de mesures qui freinent les entreprises dans le développement de leur activité innovante. Ces dispositions s'appliquent depuis le 1er janvier 2012, soit pour le CIR déclaré au titre des dépenses exposées à compter du 1er janvier 2011.

« Raboté en 2011, le CIR reste un outil fiscal en faveur de l'innovation des PME les plus efficaces. Des ajustements seraient néanmoins nécessaires afin de ne pas pénaliser davantage les activités de R&D des PME, mises en berne depuis la crise de 2008 », concluent Thomas Gross et Charles-Edouard de Cazalet.

www.sogedev.com

FINANCE & GESTION

Le nouveau règlement d'arbitrage de la CCI : *nécessaire et moderne*

Attendu par les praticiens et utilisateurs de l'arbitrage international, le nouveau Règlement d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale (CCI) a été récemment rendu public. Il s'appliquera, sauf accord contraire des parties, aux arbitrages CCI initiés après le 1er janvier 2012.

Près de quatorze ans après la précédente modification, le nouveau Règlement ne révolutionne pas l'esprit ou l'architecture de la procédure d'arbitrage international la plus choisie par les acteurs des affaires internationales. Avec plus de 18000 affaires suivie par le Secrétariat de la Cour internationale d'arbitrage de la CCI (la « Cour »), la CCI reste l'institution arbitrale la plus pratiquée, loin devant la London Court of Arbitration par exemple. Le nouveau Règlement apporte de nombreuses améliorations rendue nécessaires par le développement et la sophistication des arbitrages. C'est à ce titre qu'il était particulièrement attendu.

Le nouveau Règlement répond à un double objectif: d'une part « codifier » certaines pratiques développées au fil des ans en les rendant ainsi plus prévisibles et, d'autre part tenir compte de critiques adressées à l'arbitrage CCI, notamment en matière de délais et de coûts. Le nouveau Règlement introduit près d'une vingtaine de nouveautés d'importance inégale dont on ne retiendra ici que les principales.

Confronter l'augmentation des coûts et délais de l'arbitrage CCI. Pour tout utilisateur de l'arbitrage CCI, la question des coûts et des délais a été, notamment ces dix dernières années, un sujet de critique récurrent, et pour tout dire justifié. Le nouveau Règlement introduit plusieurs dispositions directement destinées à améliorer le système. Il dispose dorénavant expressément que les parties et le Tribunal arbitral ont l'obligation de conduire l'arbitrage de manière rapide et efficace en réduisant au maximum les coûts.

De manière encore plus concrète, le nouveau Règlement impose de tenir une conférence avec les parties sur la gestion de la procédure et propose en annexe, divers procédés destinés à maîtriser les coûts et délais de l'arbitrage. Par ailleurs, la décision sur les objections à la validité prima facie de la convention d'arbitrage, aujourd'hui souvent lente en raison de l'intervention de la Cour, a été simplifiée et c'est désormais le Secrétaire général de la Cour qui tient directement le rôle de « gardien » de l'accès à l'arbitrage CCI.

Les modifications du processus de sélection des arbitres, lorsqu'il revient à la CCI d'y procéder, participent à la fluidité d'ensemble de la procédure. Le pouvoir accru de la Cour internationale d'arbitrage de la CCI dans le processus de nomination permet, sans doute plus que lorsque les comités nationaux sont impliqués, de sélectionner des arbitres disponibles et capables d'instaurer et de contrôler des procédures plus dynamiques lorsque les circonstances le permettent.

En aval, le Tribunal arbitral est désormais requis d'indiquer une date précise à laquelle la sentence sera rendue. Il s'agit là d'une contrainte supplémentaire bienvenue dans la mesure où les délais de prononcé des sentences sont aujourd'hui parfois bien trop longs.

Sur ces questions, la volonté des arbitres, la coopération des parties, mais surtout le suivi strict du Secrétariat de la CCI et de la Cour internationale d'arbitrage seront nécessaires pour concrétiser l'objectif affiché du nouveau Règlement de réduire les coûts et délais de l'arbitrage CCI.

Adaptation aux litiges complexes

L'arbitrage dit complexe, impliquant plusieurs contrats ou plusieurs parties, est une réalité incontournable du monde des affaires. Pour ne citer qu'un exemple, les clauses d'arbitrage insérées dans les pactes d'actionnaires, très fréquentes, montre bien l'importance de l'arbitrage multipartite. Dans ses versions antérieures, le règlement d'arbitrage de la CCI était principalement conçu pour des arbitrages simples à deux parties, même plusieurs adaptations ont été réalisées au fil des années. Le nouveau Règlement comprend à présent des modalités détaillées pour régir les procédures complexes.

C'est le cas des dispositions permettant d'attraire de nouvelles parties à l'arbitrage jusqu'à la date de signature de l'acte de mission qui détermine le cadre de l'arbitrage. C'est également le cas des modalités désormais codifiées régissant les demandes fondées sur plusieurs contrats ou encore des conditions de consolidation en une seule procédure d'arbitrages distincts. Par exemple, la consolidation décidée par la Cour peut désormais intervenir même si les arbitrages n'impliquent pas les mêmes parties.

L'introduction de dispositions précises pour appréhender les procédures complexes constitue amélioration importante et permet une meilleure prédictibilité de l'arbitrage CCI sur des questions récurrentes du contentieux des affaires internationales.

L'arbitre d'urgence

La création de l'arbitrage d'urgence est une innovation très utile du nouveau Règlement d'arbitrage de la CCI. Désormais, pour les mesures conservatoires ou provisoires urgentes qui ne peuvent attendre la constitution du tribunal arbitral, les parties peuvent avoir recours à un arbitre d'urgence dont les décisions sont obligatoires.

Les délais de nomination de l'arbitre d'urgence sont extrêmement brefs, dans les deux jours de la demande dans la majorité des cas, et sa décision doit être rendue dans les 15 jours suivant sa saisine, ce qui est capital. Toutefois, les frais de cette procédure restent malheureusement trop élevés ce qui retire quelque peu de l'efficacité du mécanisme pour les affaires dont l'enjeu est limité. Il reste que l'institution de l'arbitre d'urgence peut permettre d'appréhender de nombreuses situations dans lesquelles une injonction ou décision urgente s'impose, comme en matière de commerce international ou s'il est nécessaire de préserver une situation mise en péril par les actions d'une partie.

Les brefs développements qui précèdent sont loin d'appréhender l'ensemble des nouvelles dispositions du Règlement d'arbitrage de la CCI. D'une manière générale, les autres améliorations ponctuelles répondent toutes à la nécessité d'adapter l'arbitrage CCI au contentieux moderne des affaires internationales, dans un contexte de recours toujours aussi fréquent à l'arbitrage et de concurrence entre les institutions d'arbitrage international.

Sur le papier, le nouveau Règlement rend l'arbitrage CCI encore plus efficace et attrayant. Il faudra toutefois attendre plusieurs années avant de savoir si, dans la pratique, les améliorations apportées ont atteint leurs objectifs.

Par Dany Khayat, Avocat Associé, en charge de l'arbitrage international à Mayer Brown (Paris)

Louer ou acheter son avion, quelle stratégie d'entreprise adopter ?

Avant de pouvoir tracer tout élément de réponse à cette vaste question, il est important de revenir au concept de l'économie de la fonctionnalité.

Etant définie comme l'une des ramifications de l'économie durable, l'économie de la fonctionnalité consiste à faire l'acquisition du service procuré par un bien plutôt que de ce bien. Une application courante de ce type d'économie est le recours au système de leasing en lieu et place de l'achat. La réflexion supposée pour opter en faveur de l'achat ou de la location de ces biens (ex : vélo en ville, photocopieur, voiture, avion, ...) intègre des paramètres simples que sont la fréquence du besoin et son inscription dans la durée.

Ce sont ces mêmes critères, auxquels il faut ajouter le paramètre du « gain de temps » qui entrent en jeu avant qu'une entreprise décide de louer ou d'acheter un jet d'affaires.
La comparaison entre les coûts de l'aviation d'affaires et les coûts de l'aviation régulière, nécessite d'intégrer un différentiel déterminant : le gain de temps. Des études montrent que louer un jet d'affaires revient à économiser environ 20% de son temps, principalement sur les trajets domicile/entreprise vers l'aéroport, à l'enregistrement et lors du transfert du terminal à l'avion. Ces mêmes études ont permis de démontrer que le gain de temps indu équivaut à cinq ou six fois le salaire horaire de la ou des personne(s) concernée(s) :le temps économisé dans le transport aérien permet de gagner en productivité, de signer davantage de contrats en un temps réduit, de visiter de multiples filiales en réduisant les frais d'hébergement...

Appliquée au un chef dirigeant d'une entreprise de 500 employés, rémunéré 260 000 euros annuels, la règle édictée démontre une économie de 750 € par heure de temps gagnée. Si ce dirigeant est transporté en compagnie de top managers et que l'avion est partagé entre 5 personnes, le temps gagné est estimé à 2 heures, soit une économie de 3 500 € sur un trajet tel que Paris/Rome.

Selon la CCIP, l'aviation d'affaires est utilisée dans 40% des cas dans le cadre d'une mission de développement de l'activité de son entreprise.

Sensibles à cette logique et au facteur temps, 70 à 80% des entreprises cotées en Bourse outre-Atlantique détiennent leur propre avion privé, contre seulement 25% en France.

Grand avantage découlant de l'achat d'un avion, la flexibilité (notamment dans la maîtrise des horaires, le choix des aéroports de départ et d'arrivée, et la diminution du prix à l'heure de vol en fonction de l'augmentation du nombre d'heures de vols) suppose en revanche un coût très élevé. Financement, amortissement, dépréciation du bien, frais et immobilisations liés à la maintenance, impossible adaptation en fonction des besoins (l'avion acheté propose toujours le même nombre de place), frais de gestion... Nombreuses sont les contraintes et il est établi que l'amortissement de l'achat d'un jet n'intervient qu'à partir d'un palier stratégique de 250 heures de vol annuelles.

La location d'un jet d'affaires garantit quant à elle un coût fixe à l'heure de vol et permet de ne pas avoir d'actifs à gérer. Elle permet également de disposer d'un avion adapté à chaque vol. En dessous des 250 heures de vol annuelles, elle offre donc les avantages de la propriété en l'allégeant de nombreux inconvénients. Les programmes ou cartes d'heures de vols prépayés constituent une solution intermédiaire et garantissent un coût fixe à l'heure de vol quelque soit l'aéroport de départ ou d'arrivée, et la garantie d'une disponibilité et de départ dans les 24 heures au maximum, tout cela sans frais de mise en place et sans frais administratifs annexes.

Romain PAPY
Directeur Général, Air Partner France
www.airpartner.com/fr-fr/

Perspectives du secteur bancaire en 2012

L'année 2011 a été marquée par une phase de crise systémique majeure qui a plongé l'ensemble des banques européennes à des niveaux de valorisations que nous n'avions pas connus depuis 2009.

Nous revenons sur la crise qui a marqué 2011 et sur les perspectives sur le secteur bancaire pour 2012.

Que s'est-il passé ?

L'accord conclu par les gouvernements européens le 21 juillet 2011 a propagé la crise souveraine au système bancaire européen.

Ce phénomène contamination était en gestation depuis décembre 2010.

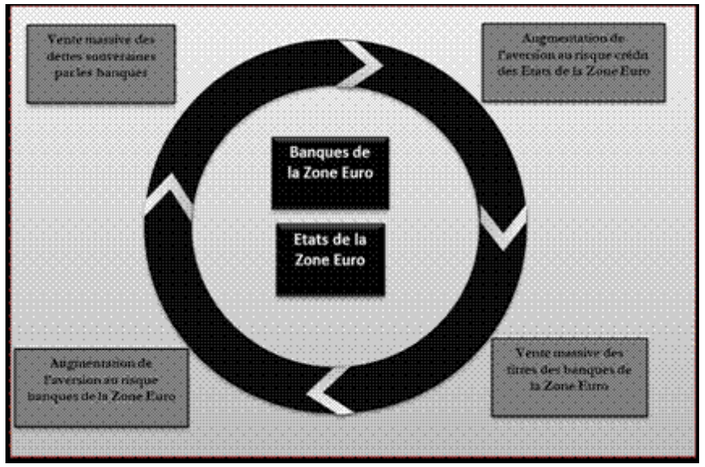
Pour justifier le coût du sauvetage de la Grèce auprès de leurs populations, les gouvernements européens développent l'idée d'une forme de participation du secteur privé au sauvetage des banques et de la Grèce. Cette idée, connue sous le nom de « Burden Sharing » prend forme en décembre 2010 à travers un projet de directive communautaire.

Le 21 juillet 2011, les banques sont appelées à « participer volontairement » au sauvetage d'un Etat souverain en consentant un abandon de leurs créances (le fameux « haircut » de 21% sur la dette grecque).

Cette participation des banques au plan de sauvetage de la Grèce brise un tabou : la dette souveraine des Etats de la Zone Euro n'est plus sans risque alors même qu'elle est encore considérée comme telle dans la règlementation bancaire et assurancielle. Elle met également en évidence le fait que si les politiques peuvent imposer aux banques de prendre des pertes sur les créances qu'elles détiennent sur les Etats de la Zone Euro pour des motifs politiques et donc pour des raisons arbitraires, il devient alors impossible d'évaluer de manière fiable la situation financière des banques européennes.

Il s'en suit un phénomène de vente massif des valeurs bancaires, tous types d'instruments confondus : actions et obligations.

Les banques ne tardent pas à comprendre que les investisseurs leur reprochent de détenir des dettes émises par les Etats souverains de la Zone Euro. Elles s'engagent rapidement dans des opérations de communication sur leurs expositions aux dettes souveraines et de ventes massives : à titre d'exemple, le portefeuille de dettes souveraines de la Société Générale comprenant l'Italie, l'Irlande, l'Espagne, le Portugal et la Grèce fond littéralement et passe de 17 milliards d'Euros le 31 décembre 2010 à 5 milliards d'Euros le 30 septembre 2011.



Cette spirale infernale ne tarde pas à provoquer des hausses massives du coût de financement de l'Espagne et de l'Italie.

Le système bancaire et les perspectives de refinancement de la dette des Etats de la Zone Euro semblent dangereusement compromis en l'absence massive d'intervention de la BCE.

Quelles sont les perspectives de sortie de crise ?

Il faut rétablir la confiance dans le risque souverain de la Zone Euro et faciliter le refinancement des Etats qui la composent.

La première tâche des européens consiste donc à briser le cercle vicieux dans lequel les Etats ont engagé les banques après l'accord du 21 juillet 2011 en rétablissant la confiance dans le secteur bancaire.

Contrairement à ses homologues britanniques et américains, la BCE n'est pas le prêteur de dernier ressort des Etats. En revanche, dans le Système Européen de Banques, la BCE est le prêteur de dernier ressort des banques. Dans ce cadre, ce sont les banques qui constituent la clé du refinancement des Etats.

Parmi les diverses mesures annoncées depuis l'été, trois d'entre elles présentent un intérêt réel dans la résolution de la crise.

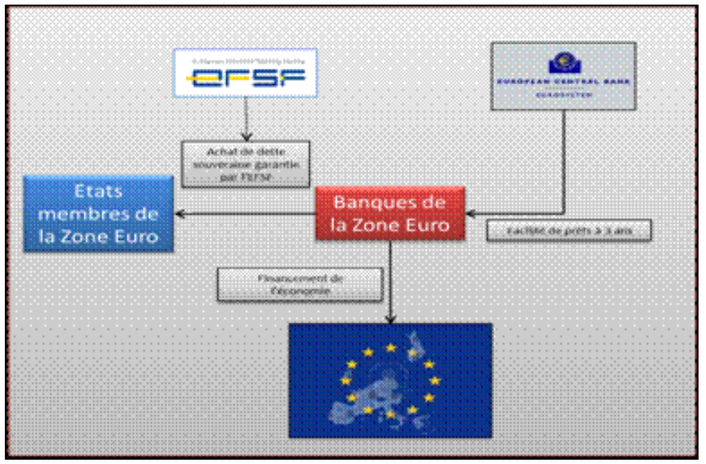
L'augmentation des fonds propres des banques à 9% en créant un coussin de capital supplémentaire dimensionné selon leur exposition au risque souverain de la Zone Euro, permet aux banques de détenir des dettes souveraines de la Zone Euro sans que cela les mette en péril.

L'intervention du MES ou de l'EFSF dans le cadre d'opération de réassurance ou de garantie de dettes souveraines permettra aux banques de diluer leur exposition par souverain et réduira ainsi également le besoin en capital règlementaire.
Ces deux mesures pourraient être perçues par le marché comme permettant de « dérisquer » les banques de la Zone Euro des risques souverains.

La BCE a annoncé le 14 décembre une série de mesures destinées à assouplir les conditions de financement des banques. Le taux d'intérêt des opérations principales de refinancement de l'Eurosystème est abaissé à 1%. La BCE a prévu deux opérations de refinancement à 3 ans, dont l'une est déjà intervenue en décembre 2011 pour 485 milliards d'Euros. Enfin, les critères d'admission des actifs au refinancement de la BCE sont élargis : « Une BCN (Banque Centrale Nationale-note de l'auteur) peut accepter à titre de garantie aux opérations de politique monétaire de l'Eurosystème des créances privées qui ne satisfont pas aux critères d'éligibilité de l'Eurosystème. » (Article 4§1 de la décision de la BCE du 14 décembre 2011 publiée au Journal Officiel de l'Union Européenne du 22 décembre 2012).

La mise en place de la facilité de prêt à 3 ans à 1% par la BCE permet aux banques de fournir une liquidité à moyen terme à des coûts sans commune mesure avec les niveaux théoriques de refinancement des banques dans le marché (1% contre 4% en moyenne pour des établissements comme SG ou BNPP).

La combinaison de ces mesures permet aux banques de se refinancer pour des montants illimités à trois ans et, en théorie, de financer les échéances des souverains de la Zone Euro avec un coussin de capital supplémentaire adapté.



Il est toutefois peu probable que les banques décident de s'engager dans le refinancement des souverains de la Zone Euro sans que ces derniers aient restauré un minimum de crédibilité dans la gestion des finances publiques.

De ce point de vue, la réforme institutionnelle engagée reste soumise aux aléas de la procédure législative européenne de modification des traités. Afin d'éviter les obstacles d'une procédure législative à 27, les européens ont décidé de s'engager dans la négociation d'un nouveau traité. Cette nouvelle phase de la construction européenne est une bonne nouvelle, mais son achèvement prendra du temps.

Après 2011, où la défiance envers le risque bancaire l'a emporté depuis l'été sur toute rationalité, 2012 s'annonce ainsi comme un millésime plus favorable au secteur bancaire.

Axiom Alternative Investments
www.axiom-ai.com

Irlande : Saluons sa résilience et encourageons sa reprise plutôt que la sinistrose !

Par Gary Fallon, Directeur du bureau français d'Enterprise Ireland

Alors que l'Europe se trouve face à une crise majeure et que certains membres de l'Union Européenne vacillent, tout et son contraire circulent au sujet de l'Irlande : reprise en trompe-l'oeil, montée d'un sentiment anti-européen, sortie de la zone euro... A tel point qu'on en oublie de parler des résultats positifs des actions mises en place par le pays et de sa résilience.

Gary Fallon, Directeur du bureau français d'Enterprise Ireland - Agence de développement assurant la promotion des PME et PMI Irlandaises à l'international - prend la parole sur la santé de l'Irlande et met fin à certaines fausses idées.

En 2007, l'Irlande a connu une crise sans précédent avec l'effondrement de son système bancaire. Dès lors, un plan d'aide international de 85 milliards d'euros a été conclu avec l'Union Européenne et le FMI, impliquant notamment un assainissement des dépenses publiques au travers de plusieurs cures d'austérité. Dans ce sens, le gouvernement vient d'annoncer un quatrième plan de rigueur pour le budget 2012.

Certes, cela représente un investissement profond de la part des Irlandais. Toutefois, celui-ci est récompensé par les résultats de ces mesures : l'Irlande se place en véritable exemple puisque son économie s'est aujourd'hui stabilisée. En effet, le déficit public est à présent trois fois moindre qu'en 2007, passant de 32% à près de 10% en 2011. La croissance, quant à elle, est désormais de retour (+1,2 % pour le PIB en 2011 selon l'OCDE) notamment grâce au rebond des exportations nettes (+3,7 %).

Or, on entend que l'Irlande ne doit en partie ce retour sur la scène internationale qu'aux activités des multinationales présentes sur le territoire, elles-mêmes attirées par les avantages fiscaux. Il est indéniable que de grandes entreprises internationales accroissent leurs investissements en Irlande. Près de 1 000 entreprises internationales l'ont récemment choisi comme plaque tournante de leurs réseaux européens. Mais ce succès ne saurait s'expliquer qu'en brandissant seulement l'argument du taux d'imposition des sociétés le plus bas d'Europe. Car les « 12,5% » de la discorde – pourtant très transparents par rapport à d'autres systèmes européens - ne sont pas l'unique raison poussant les entreprises étrangères à s'implanter ici. Une main-d'oeuvre qualifiée et flexible, le goût de l'entreprise et de l'initiative ou encore l'ouverture d'esprit sont autant de valeurs et de qualités qui font la force de notre pays !

De plus, les PME et PMI ont manifestement contribué à cette reprise des exportations ces trois dernières années en diversifiant leurs débouchés, en prospectant de nouveaux marchés à l'international et en créant de nouvelles structures. Quelques chiffres à l'appui : Enterprise Ireland accompagne plus de 3500 entreprises qui souhaitent se développer à l'international. En 2009, nous avons estimé que le niveau des ventes internationales avait chuté de 10% par rapport à 2008, pour atteindre une valeur globale de 13 milliards d'euros. Cette baisse avait toutefois été atténuée par les performances exceptionnelles de certaines de ses PME et une légère reprise des demandes fin 2009. Cette tendance s'est précisément confirmée en 2010 avec une forte reprise des exportations : ces entreprises ont récupéré l'année passée 70% des pertes subies en 2009 et ont même augmenté leurs ventes à l'export, estimées en début d'année à 14 milliards d'euros. Au regard de l'année 2011, nous pouvons dire que les augmentations des ventes internationales de ces entreprises sont de l'ordre de 10%. La preuve en est que les petites structures irlandaises, issues de secteurs variés, peuvent aussi tirer leur épingle du jeu ! Et ces efforts conjoints des PME et grands groupes conduisent l'économie irlandaise à un retour de la croissance. D'ailleurs, on ignore souvent que de grandes multinationales contribuent à la création de nouvelles PME et PMI : des salariés n'hésitent pas à quitter leur entreprise pour se lancer et créer leur propre structure. Cela s'est notamment vu dans le milieu pharmaceutique, dans le sud de l'Irlande. Et ces pousses sont devenues les entreprises à fort potentiel que nous accompagnons aujourd'hui.

Certes, il y a encore des points à améliorer comme l'emploi, pour revenir durablement à l'équilibre. Ceci étant, les résultats sont palpables et encouragés par la Troïka. Plutôt que de tirer sur l'ambulance, laissons faire les choses et surtout ne décourageons pas ces acteurs de la reprise en prétendant que ce n'est pas assez ou que c'est loin d'être fini ! En ce qui concerne la position de l'Irlande vis-à-vis de l'Europe, il en va de même. Méfionsnous du pessimisme et des scénarios à sensations qui sont bien loin de la réalité et de ce que les Irlandais pensent réellement. Nous faisons bien la distinction entre les mesures qui s'appliquent à notre système et notre engagement dans l'Union Européenne. Nous ne lui reprochons pas notre situation et ne lui tournons pas le dos. En effet, nous sommes convaincus du potentiel de l'institution dont nous faisons partie depuis 1973 et pour laquelle nous nous impliquons fortement, d'autant que notre économie repose essentiellement sur notre capacité à exporter et donc sur la vitalité de nos échanges avec nos partenaires commerciaux européens. Nous assainissons nos finances pour pouvoir revenir sur la scène internationale et participer à l'effort général pour sortir l'UE de la crise.

En effet, notre résilience et notre « fighting spirit » pourront lui donner des forces pour un avenir plus favorable.

A propos d'Enterprise Ireland
Agence de développement irlandaise, Enterprise Ireland a pour vocation d'accompagner 3500 entreprises irlandaises sur 50 marchés principaux dans le monde. En 40 ans, l'agence française basée à Paris a permis à plus de 550 entreprises irlandaises de mener à bien leur projet d'export ou d'implantation en France en leur apportant un accompagnement personnalisé. Les domaines d'intervention d'Enterprise Ireland en France vont de la définition d'une stratégie commerciale à l'identification des marchés prioritaires, en passant par l'analyse de la concurrence ou encore la mise en relation avec des contacts ciblés (acheteurs, distributeurs, partenaires industriels, investisseurs, etc.) sur des secteurs variés parmi lesquels la finance, l'industrie, les télécoms, les nouvelles technologies, le digital media et la pharmaceutique.

www.enterprise-ireland.com

CRÉDIT & RISQUE CLIENT

Punir les banques est la meilleure façon de limiter la prise de risque excessive

Depuis les débuts de la crise financière, l'insouciance des banques a souvent été mise en cause. Mais comment réguler efficacement le système bancaire et quelles mesures doivent être prises à cet égard.

Maîtriser les risques liés aux activités bancaires, tel est l'objectif des gouvernements qui souvent régulent par la réglementation. Or, une nouvelle étude de la Cass Business School menée - dans 17 pays de 1998 à 2008 - conjointement avec l'Université du Pirée, en Grèce, avance que seule une surveillance active et stricte au sein de la banque peut permettre la réduction des risques liés au capital. La réglementation à elle seule, ne peut être envisagée comme une solution.

Une surveillance plus stricte, pas uniquement par l'adoption de nouvelles lois, serait le moyen le plus efficace pour maîtriser les risques dans le système bancaire et éviter une nouvelle crise financière, selon une nouvelle étude.

Cette recherche révèle que les pays où les régulateurs financiers procèdent à des vérifications régulières et fréquentes et imposent des sanctions disciplinaires aux banques, courent moins de risques que ceux où les sanctions publiques sont moins fréquentes. L'étude, menée par la Cass Business School et l'Université du Pirée, en Grèce, a examiné l'impact individuel de la surveillance et de la réglementation sur la réduction du risque bancaire, ainsi que leur efficacité globale.

La recherche, publiée dans la très respectée Review of Finance, a constaté que les pays qui inspectent les banques de façon plus régulière et adopte une attitude plus contraignante à leur égard, ont eu davantage de succès en essayant de restreindre les risques. Curieusement, ils ont également découvert que faire passer des lois requérant un comportement spécifique de la part des banques, ne parvenait à enrayer le risque que si elle était combinée avec des audits efficaces et des mesures coercitives.

Co-auteur de l'étude, le Dr Delis Manthos de la Cass Business School, affirme que celle-ci comporte d'importantes leçons pour les régulateurs qui cherchent à empêcher une prochaine crise financière. «Nos résultats suggèrent que les régulateurs devraient mettre davantage l'accent sur l'audit - et le cas échéant, sanctionner les banques pour comportement fautif - que sur des règles formelles et des règlementations», a-t-il dit. «S'il y a une chose sur laquelle le nouveau cadre réglementaire devrait être plus ciblé, c'est sur l'amélioration de la transparence dans le système bancaire, non sur d'autres exigences en matière d'augmentation du capital. »

Il ajoute: «L'un dans l'autre, il semble que des audits efficaces, réguliers et réalisés dans un timing opportun ainsi que des mesures concrètes détiennent la clé de la dissuasion de prises de risques bancaires excessives. Non la simple adoption de réglementations».

Les auteurs ont également découvert que la régulation du capital, soit directement soit par l'intermédiaire d'une supervision efficace, ne réduit pas le risque bancaire, excepté pour les banques qui ne détenaient qu'un niveau de capital très proche du minimum. «La menace crédible d'une intervention de supervision semble être la force motrice ayant un effet disciplinaire sur le capital ; non les niveaux du capital lui-même», explique le Dr Delis.

«Il semble que la persistance de la réglementation soit assez peu en adéquation avec les contraintes du capital et que l'élaboration des politiques devrait plutôt être réorientée vers la mise en œuvre effective des exigences de transparence.» En d'autres termes, les résultats montrent que les mesures d'application n'ont pas à se rapporter directement au risque, à la sécurité ou à la solidité d'une banque pour avoir un effet. Dr Delis déclare: «S'il y a une sanction pour une autre affaire, il y a un risque que ces sanctions fassent écho dans la banque toute entière et les banquiers pourront voir qu'il existe des sanctions lorsque les règles sont violées.»

L'étude a également constaté que le nombre moyen de superviseurs par la banque a chuté, tout comme la fréquence des visites de superviseurs, dans les années qui ont précédé la crise financière. Le drop-off a coïncidé avec une forte augmentation des risques dans certains établissements. Elle a été menée en utilisant des bases de données de l'activité réglementaire de chaque pays, que les auteurs ont comparé avec le niveau de risque dans le système bancaire.

En regardant les niveaux de dotation réglementaire ainsi que la fréquence des inspections, des audits et les mesures d'application dans 17 pays de 1998 à 2008, les universitaires ont pu évaluer la quantité de risque couru par le système bancaire dans chaque pays.

Le risque a été mesuré de deux façons : les auteurs ont pris le pourcentage de prêts non productifs comme un indicateur du risque-crédit que couraient les banques, et ont divisé les bénéfices de chaque banque et les capitaux propres par la variation de ces bénéfices (déclarés pendant plusieurs années). Plus les bénéfices sont grands et volatiles, plus il est probable que la banque concernée coure de grands et imprévisibles risques.

Titre original : Supervisory Effectiveness and Bank Risk de Manthos Delis de la Cass Business School et Panagiotis Staikouras de l'University of Piraeus publié dans "the Review of Finance".

Laurent Leloup

Deux années d'existence des établissements de paiement :

volet I - Le paysage français

Au terme de l'année 2011, les registres de l'Autorité de Contrôle Prudentiel publient une liste de 11 établissements de paiement français. Deux années après l'entrée en vigueur de la directive communautaire sur les services de paiement, c'est un chiffre qui peut paraître modeste surtout en comparaison de la situation dans d'autres Etats membres de l'Union ou du nombre d'établissements de paiement d'autres Pays ayant déclaré auprès de l'ACP leur intention d'intervenir en France en libre prestation de services.

La Revue NDP-Les Nouvelles Dynamiques du Paiement consacre deux dossiers à dresser le bilan, à l'échelle de l'Espace économique européen, de la création des établissements de paiement. Le premier volet, consacré au paysage français, dégage une première typologie de ces nouveaux acteurs pour s'intéresser à ceux qui sont les plus emblématiques de la nouvelle approche du service de paiement que ces établissements peuvent apporter : créatrice de valeur ajoutée et porteuse d'une véritable innovation commerciale !

Lorsque la DSP, directive sur les services de paiement 2007/64/CE, a été publiée, de nombreux acteurs des paiements, même parmi les Autorités, se sont demandés à quoi bon créer cette nouvelle catégorie d'acteurs, alors que les établissements de crédit assurent naturellement cette fonction de base de la vie économique ?
Dans notre Pays, où l'existence juridique de ces nouveaux acteurs n'a pas encore pris une forme concrète aux yeux des consommateurs et des commerçants, la question pourrait sembler toujours se poser. Qu'est-ce que les établissements de paiement vont apporter de nouveau au paysage des services de paiement ? Quel sera l'avantage d'y recourir ? Quelle sera leur valeur ajoutée ?

Une directive porteuse d'objectifs ambitieux

La DSP visait trois objectifs principaux. Le premier, c'est l'accroissement de la concurrence par l'arrivée de nouveaux entrants, capables de contribuer à la réduction du coût du service de paiement. Le deuxième objectif, c'est de contribuer à la création d'un grand marché unique des paiements, dans la dynamique de mise en place du SEPA. Enfin, le troisième était de favoriser l'innovation afin de permettre à l'Europe de devenir un pôle de référence en matière de nouvelles solutions de paiement et d'adoption de nouvelles technologies. Sur ce plan, les enjeux liés au paiement ont été bien compris par d'autres Pays en dehors de l'Espace économique européen à tel point que le retard avec lequel les dates-butoirs ont été enfin publiées, crise bancaire aidant sans doute, met aujourd'hui l'Europe en risque de se faire dépasser sur le terrain de l'innovation par d'autres marchés ayant largement la taille critique et dans lesquels les autorités manifestent une volonté résolue de favoriser l'essor de nouvelles solutions.

Les établissements de paiement français : essai de typologie

Un premier regroupement peut être fait à partir des catégories de services de paiement.

Trois établissements sont ainsi purement dédiés aux transferts de fonds. Il s'agit, dans l'ordre de délivrance des agréments : de la SA BNC, à l'origine bureau de change et société de courtage, anciennement issue de la banque niçoise de crédit, puis « bureau de numismatique et de change », qui développe essentiellement une activité de transferts de fonds sur la zone Caraïbes, à partir des Antilles et de la Guyane française. De MoneyGlobe, SAS qui a été créée en avril 2011 pour assurer les transferts de fonds depuis la France, grâce en particulier à un réseau d'agents d'implantation locale. Enfin, la société Tempo France est une SAS au capital de 750 000 €, dédiée aux transferts de fonds avec un agent en Allemagne, qui s'inscrit dans le prolongement d'un projet industriel initié depuis les États-Unis.
Un autre établissement, la SAS Sencillo, au capital social de 183 337 €, dont l'activité d'origine est la vente à distance sur catalogue spécialisé, prévoit d'offrir des services de paiement de transferts de fonds, en complément d'une activité d'émission d'instruments de paiement et de tenue de comptes de paiements.

L'autre établissement de paiement qui a déclaré un service d'émission, c'est AQOBA, le premier établissement de paiement agréé en France qui, avec la tenue de comptes de paiements, offre à la fois des services d'émission et d'acquisition de paiement.

Les six autres établissements de paiement sont déclarés sur des services d'acquisition. Il s'agit d'Afone Paiement, troisième établissement de paiement agréé en France, qui a débuté ses activités opérationnelles en fin d'année 2011 (et dressera un bilan de son début de parcours dans notre prochain numéro), d'Allopass, de Buyster (auquel nous avons consacré un dossier dans notre numéro 63 du 9 mars 2011), de Rentabiliweb Europe et de Cardsoff, dont le président nous détaille sa stratégie dans une interview exclusive publiée ce dossier. Tous ces établissements assurent en outre, la tenue comptes de paiements, y compris Slimpay dont le modèle consiste à proposer notamment aux sites marchands une solution de paiement en mode hébergé, en utilisant les instruments de paiement SEPA.
Le champ d'exercice, limité à la France ou au-delà, fournit un deuxième angle d'analyse.
Pour l'heure, quatre seulement des EP français ont déclaré vouloir intervenir en libre prestation de services dans d'autres Etats membres. Rentabiliweb Europe a ainsi notifié son intention d'intervenir dans sept pays européens (les pays limitrophes de la France, ainsi que la Roumanie et le Royaume-Uni) tandis qu'AQOBA a déclaré une douzaine de pays et qu'Allopass l'a fait pour tous les pays de l'Union européenne.

Quelle typologie commerciale ?

Il ne s'agit évidemment pas de hiérarchiser ici la « qualité » du projet de ces nouveaux entrants : c'est le marché et le succès qui consacreront, au fil du temps, le business model et la façon dont il sera conduit. Notre interrogation est infiniment plus modeste : quel est l'angle par lequel ces nouveaux entrants ont-ils choisi de se présenter sur le marché ?

Pour plusieurs d'entre eux, la réponse réside d'abord dans la technologie employée ou dans le contexte particulier d'achat. Il en va ainsi de Rentabiliweb, dont le nom énonce l'ambition, ou de Buyster qui est dédié au paiement sur téléphone mobile, par la volonté commune des trois principaux opérateurs de téléphonie qui l'ont créé. S'insèrent sur le même créneau des acteurs comme Allopass, cette dernière filiale du groupe Hi-media proposant des solutions de paiement par appels vers un numéro de téléphone surtaxé pour des micros paiements sur Internet. D'autres acteurs s'inscrivent résolument dans une logique concurrentielle avec l'ambition d'apporter un service de qualité à un tarif particulièrement concurrentiel, ouvrant ainsi une concurrence active sur un marché objectivement oligopolistique. AFONE Paiement, porteur d'une offre d'acquisition par TPE classique dans sa fonctionnalité mais particulièrement séduisante en termes de prix constitue le meilleur exemple de cette approche. Enfin, d'autres de ces établissements ont commencé à construire une offre commerciale originale.

Illustrée par l'exemple de Cardsoff, dont la stratégie est détaillée dans l'interview de son président, cette approche fortement novatrice privilégie le service et part des besoins du client : dans ce cas particulier, aide au repérage et à l'évaluation des sites marchands (la «galerie idéale») et le «Pas livré, pas Payé» constituent des vrais services aux yeux de l'utilisateur ! Ils jouent ainsi un rôle attracteur puissant pour que ce dernier privilégie l'usage de ce moyen de paiement nouveau, dont la fiabilité et la crédibilité sont établis par un agrément officiel. 2012 s'annonce comme l'année où les établissements de paiement ayant obtenus leur agrément vont commencer à exister aux yeux des consommateurs et à entrer dans les usages, séduisant par ce qu'ils apportent de neuf dans les usages de commerce.

Jean-Yves Rossi
Président de CANTON-Consulting

Egalement traité dans NDP - Les Nouvelles Dynamiques du Paiement n°78, « 2 années d'existence des EP : volet 1 - Le paysage français » :
- Interview de Philippe Mendil, PDG de Cards Off
- CANTON y réfléchit

Experts Services de Paiement : experts du cabinet CANTON-Consulting, le think tank des nouvelles dynamiques du paiement

CANTON-Consulting
9-11, Avenue Franklin D. Roosevelt,
75008 Paris
www.cantonconsulting.fr

CASH & TRÉSORERIE

22 milliards d'euros de cash ont été retrouvés en France… dans la Supply Chain !

Par Fabien Jacquot de Corporate LynX

A l'heure de la recherche frénétique du cash dans de nombreux domaines et au sein de nombreuses entreprises privées ou publiques, certaines ont découvert le filon ; leur propre Supply Chain !
Cela fait des années que des articles mentionnent le cash 'prisonnier' de la Supply Chain. Un nombre croissant d'organisation franchissent le pas en organisant la démarche de cette valorisation. Cet effort n'engendre pas que des bénéfices unilatéraux puisque les fournisseurs jouissent également de nombreux avantages.

Cette année en France, notre panorama 2011 qui recense les activités liées de la valorisation financière de la Supply Chain fait apparaitre que 22 milliards d'euros de créances fournisseurs ont été réglées par anticipation. L'originalité de cette démarche est qu'elle s'effectue pour le bénéfice de tous les maillons de cette Supply Chain.

Où se cachent ces 22 milliards ?

Mais quel procédé magique fait apparaitre ces 22 milliards ? La magie réside dans le fait que ces 22 milliards étaient à la vue de tous et qu'il pourrait s'agir d'un montant plus important puisqu'il s'agit du crédit interentreprises.

Le crédit interentreprises représente la somme des crédits que les entreprises s'accordent entre elles afin de se donner des délais de paiement. En matière de financement de ce vaste crédit, l'affacturage domestique sous ses diverses formes finance représente environ 120 milliards, une autre partie est gérée par le découvert bancaire. Il reste donc un potentiel inexploité de taille considérable.

Ces 22 milliards correspondent à la volonté d'un nombre croissant de donneurs d'ordres de proposer une alternative de financement pour leurs fournisseurs. Alternative basée sur la compétitivité des taux, une quotité de financement de 100% et la quasi absence de contraintes d'utilisation. Ces donneurs d'ordres utilisent leurs fonds propres contre escompte ou regroupent des banques pour régler les factures fournisseurs par anticipation ou une combinaison des deux.

Ces programmes développés initialement dans la Grande Distribution élargissent leur champ d'application. La tendance observée depuis 2 ans montre que presque tous les secteurs se lancent dans ce type d'initiatives. La LME a chahuté le BFR des grands groupes également dans le creux de vague de la récession économique. Ces phénomènes conjugués n'ont pas rendu service aux PME qui ont vu ; leur activité diminuer, le crédit se contracter et les conditions financières augmenter.

Quels sont les facteurs de croissance ?

- La crise financière fait réfléchir les entreprises à améliorer leur rentabilité financière. Cette fois, fournisseurs et donneurs d'ordres sont à la recherche de la même chose et en même temps ; le cash.
- Le nombre d'initiatives a multiplié les offres désormais plus chasse gardée du secteur bancaire/affacturage. Des prestataires proposent des programmes 'clés en mains'.
- Cette démocratisation et professionnalisation de ces programmes dits de Supply Chain Finance (ou improprement intitulés Reverse Factoring) permet, selon les souhaits du donneur d'ordres, de maintenir ces programmes en dette opérationnelle,
- Dans la majorité des secteurs, des donneurs d'ordres pionniers se sont lancés et permettent d'avoir du recul sur le résultat de telles démarches. Citons EDF dans l'énergie, SFR dans la téléphonie, Boulanger dans l'électro-ménager, Go Sport, etc,
- Les fournisseurs jouissent d'avantages importants dans leur gestion, prévision et contrôle des encaissements motivant une adhésion rapide et nombreuse à ces programmes,
- La disponibilité de solutions techniques de type portails fournisseurs qui dématérialisent les transactions du programme permettent d'éviter développements internes ou achats de technologie lourde. Ces portails peuvent se louer en mode SaaS permettant une facturation en fonction de l'utilisation,
- Des offreurs qui prennent en main la préparation, mise en place et gestion du programme permettent, une fois les objectifs définis, au donneur d'ordres de se consacrer sur son cœur de business,
- Une rentabilité rapide de ces programmes à la fois pour le donneur d'ordres mais pour le fournisseur qui trouve son bénéfice par la disponibilité rassurante d'un financement compétitif à 100% et déconsolidant.

Quelle croissance pour 2012 ?

Les chiffres pour l'année 2011 ont dépassé les estimations puisque de 15 milliards en 2010, les 22 milliards ont été atteints. Pour 2012, de nombreuses initiatives en cours de lancement devraient permettre de faire grimper le chiffre vers le seuil des 30 milliards d'euros. Tablons que le panorama 2012 fera apparaitre des représentants de nouveaux secteurs encore vierges de ces améliorations financières de leur Supply Chain.

Donc selon nos prévisions, à la fin de cette année, on aura certainement retrouvé 30 milliards de cash dans les Supply Chains françaises, pourquoi pas dans la vôtre ?

A propos de Corporate LinX

Fondée en 2008, Corporate LinX permet aux grandes entreprises de dématérialiser et d'améliorer la performance financière de leur Supply Chain tout en optimisant durablement la relation fournisseurs.

Ces améliorations sont atteintes grâce à la gestion dématérialisée et collaborative des transactions du cycle achat-règlement avec le portail Corporate Linx eXchange (CLeX). Le Portail CLeX permet notamment d'offrir directement du paiement anticipé contre escompte aux fournisseurs et en y associant des partenaires financiers permettant une souplesse dans les délais de règlement. Au-delà de la solution technique innovante, Corporate LinX propose une étude et un accompagnement dans le déploiement auprès des fournisseurs, deux composants clés pour la réussite de ce type de programme.

Corporate LinX est le seul spécialiste indépendant français. Le portail transactionnel CLeX permet de dématérialiser les transactions et réduire les coûts opérationnels et d'améliorer le 'Working Capital' du donneur d'ordres ainsi que ses conditions de paiement avec ses fournisseurs.

Le portail CLeX a été développé exclusivement avec des technologies Microsoft ; son hébergement en mode SaaS est effectué sur l'infrastructure française d'IBM avec la participation active d'Aspaway.

Plus d'informations sont disponibles sur le site www.corporatelinx.com

La révolution du paiement mobile ?

Par Patrick Flamant, Country Manager Ogone France

Prolongement naturel du e-commerce avec le développement exponentiel des terminaux mobiles intelligents (smartphones, tablettes), le commerce mobile ouvre de nouvelles perspectives, à la fois en paiement à distance et en paiement de proximité.

Paiement mobile : de quoi parle-t-on ?

Si l'utilisation d'un téléphone pour procéder à l'achat d'un bien ou d'un service se démocratise, le paiement mobile recouvre des réalités disparates…

La première consiste à utiliser son téléphone comme support de paiement de proximité dans les boutiques physiques, grâce à un système (puce ou autres) embarquant la technologie Near Field Contact (NFC), qui permet de régler ses achats « sans contact ». Malgré des expérimentations grandeur nature et quelques effets d'annonce retentissants, force est de constater que nous sommes encore loin d'une utilisation massive par les consommateurs ni d'un déploiement industriel chez des marchands. Pour l'instant, la technologie « sans contact » NFC a surtout démontré sa valeur, et trouvé son marché, dans le domaine de la gestion d'accès, notamment grâce au pass Navigo, utilisé dans les transports en commun en région parisienne.

La seconde est née de la multiplication des téléphones dits « intelligents » (smartphones) et des tablettes tactiles : le mobinaute accède à une e-boutique via le navigateur intégré de son terminal ou via une application mobile dédiée, et règle ses achats, soit avec des moyens classiques de paiement (ex. carte bancaire), soit avec des solutions de paiement dédiées à ces terminaux (ex. SMS, portefeuilles électroniques…). Cette deuxième facette du paiement mobile n'est, ni plus ni moins, qu'une déclinaison du e-commerce sur d'autres terminaux que le classique PC.

La troisième utilisation est émergente, et fait en quelque sorte converger le paiement à distance et le paiement de proximité : les smartphones ou tablettes sont désormais utilisés dans certaines enseignes pour améliorer la relation client et fluidifier l'achat avec un paiement hors caisse, comme par exemple dans les Apple Stores ou les Starbucks Coffee aux Etats-Unis.

Commerce mobile ? Commerce nomade et multicanal, plus exactement !

Dans tous ces cas, la transaction commerciale est réalisée depuis un terminal mobile : on parle alors de m-commerce, pour mobile commerce. Mais peut-on réellement parler de commerce mobile ? Car contrairement à une conversation téléphonique, il est difficile de procéder à un achat en marchant ! La notion de commerce nomade, le n-commerce, serait donc plus appropriée, avec une expérience d'achat immobile en situation de mobilité, dans une gare, dans un café, un restaurant, chez soi ou… dans un magasin « traditionnel » !

Le champ des possibles ouvert par l'interface tactile, l'interactivité et la convivialité des smartphones et tablettes ne cesse d'ailleurs de s'accroitre : SMS ou alertes géolocalisés avec un lien vers une vidéo de présentation d'une offre spéciale, ou encore un bon de réduction sous forme de code barre 2D ou QR-code, permettent de décupler les interactions entre la marque et le consommateur. Si bien qu'on peut imaginer que demain, ces terminaux multi usages et nomades pourraient bien s'installer définitivement dans les points de vente physique, en remplacement des « Minitels de la monétique » que sont les TPE, en comparaison…

Solutions de paiement classiques ou alternatives ?

Néanmoins, la navigation et, plus globalement, l'utilisation d'un smartphone ou d'une tablette connaît une différence « de taille » : la dimension de l'écran ! Différence qui a une incidence sur le choix des solutions de paiement… Car, si le paiement par carte bancaire reste envisageable sur une tablette, la saisie du numéro de carte peut sur un téléphone mobile est plus délicate.

C'est pour cette raison que de nombreuses initiatives pour simplifier les paiements sur mobile ont vu le jour. C'est le cas par exemple de la création de profils d'achat, proposés par certains marchands : le consommateur enregistre préalablement ses coordonnées postales ainsi que les données de sa carte bancaire sur le site Web du marchand. Un simple couple login/mot de passe suffit ensuite pour payer depuis son mobile, uniquement sur la boutique concernée.

Ces deux dernières années, des e-wallets -ou portefeuilles électroniques- spécialement conçus pour les paiements sur mobiles, tels que PayPal Mobile et Google Wallet, Kwixo, ou encore Buyster, etc., ont vu le jour. Ces solutions offrent l'avantage de pouvoir être utilisées par les consommateurs dans plusieurs enseignes.

Vers le paiement en 2 clics, quel que soit le canal de vente ?

Faut-il proposer dès aujourd'hui ces solutions de paiement alternatives ? D'un côté, les commissions perçues par transaction demeurent plus coûteuses que celles dues pour les paiements par carte, par exemple. Sans compter que ces nouvelles solutions viennent s'ajouter aux autres moyens de paiement proposés sur les autres canaux de distribution, ce qui rend la gestion plus complexe (consolidation de chaque système de paiement, rapprochement bancaire, etc.). D'un autre côté, leur mise en place peut permettre d'attirer une clientèle nouvelle, sensible à l'innovation et/ou à l'expérience utilisateur

Dans les faits, il n'y a pas de réponse préconçue. Tout dépend du business model du marchand et du potentiel développement que représente ce nouveau canal de promotion et de vente. Pour une marque de produits de luxe, l'achat sur un coup de tête depuis un terminal mobile ne représente pas l'essentiel de son chiffre d'affaires. En revanche, le mobile peut être un moyen de drainer les consommateurs dans les magasins physiques. Dans ce cas, un système de profil d'achat adapté à la fois au « surf » classique et mobile peut être suffisant. En revanche, pour un marchand de contenus digitaux (musique, jeux, etc…), qui doit privilégier la fluidité de l'achat (bien souvent impulsif !), le produit commercialisé est tout à fait adapté, et la cible encline à utiliser des moyens de paiement alternatifs, comme des SMS premium ou des cartes prépayées…

L'effervescence autour des nouvelles solutions de paiement (qui reposent aujourd'hui majoritairement sur la carte de paiement) a le mérite de mettre en évidence une évolution majeure du commerce en général : Les consommateurs ont de plus en plus confiance dans le commerce numérique. D'où l'inéluctable nécessité, à terme, de donner la priorité à l'expérience utilisateur pour fluidifier l'acte d'achat, avec un paiement en deux clics, quel que soit le canal de vente.

www.ogone.fr

Luc Meurant, Directeur des marchés Banque, Supply Chain et Entreprises de SWIFT

Luc Meurant bonjour, vous êtes Directeur des marchés Banque, Supply Chain et Entreprises de SWIFT. Un an après son lancement, où en est la solution de signature électronique 3SKey ?

Lancée en octobre 2010 avec le concours de plusieurs banques majeures, la solution de signature personnelle 3SKey rencontre un très grand succès en France avec une adoption par la quasi totalité des institutions financières concernées par la migration ETEBAC. Nous comptons aujourd'hui plus de 18 groupes bancaires utilisateurs, environ 19 000 tokens 3SKey en cours de distribution et près de 35 fournisseurs d'application qui ont intégré 3SKey à leurs solutions. En parallèle, le nombre de banques internationales proposant cette solution de signature personnelle permettant de simplifier et de sécuriser les échanges d'informations avec les banques ne cesse d'augmenter, et avec elles le nombre d'utilisateurs. Lors de la conférence SIBOS en septembre dernier, deux grandes banques CITI et JP Morgan-Chase ont adhéré à 3SKey en vue d'une utilisation globale.

Quelles sont les clés du succès de cette solution universelle de signature ?

La clé du succès de la signature électronique 3SKey réside dans le fait qu'elle a été développée à la demande des acteurs majeurs du secteur bancaire et à celle de ses clients en France et à l'étranger et qu'elle répond donc au mieux à leurs besoins. 3Skey offre un système d'authentification simple et sécurisé grâce à une solution de signature personnelle multi bancaire et interopérable sur tout type de réseau. La solution garantit une intégration aisée et rapide dans les applications des entreprises et des banques alliant ainsi réduction des coûts et gain en efficacité. Le développement de 3SKey s'inscrit également dans la démarche de SWIFT de développer des standards pour l'industrie. Il faut aussi signaler que les prix attractifs de la solution contribuent à son développement et en font une parfaite alternative pour faire face au remplacement d'ETEBAC.

Quelles sont les perspectives d'évolutions de 3SKey ?

Nous travaillons actuellement sur le déploiement mondial de 3SKey à travers des projets ambitieux en collaboration avec de grands groupes bancaires. En France, nous souhaitons élargir le périmètre d'utilisation de la solution à d'autres métiers de la banque et également adapter notre offre aux nouveaux outils de communication mobile. Nous travaillons également au développement d'une version extrêmement innovante, apportant des avancées significatives pour la sécurisation des accès multi-portails.

Quelles autres solutions SWIFT développe-t-il en matière de Trade Finance ?

Parmi ses nombreuses initiatives au service de la communauté, SWIFT travaille en continu sur la standardisation et l'optimisation des outils mis à disposition du secteur bancaire. Dans ce sens, SWIFT a notamment signé lors de SIBOS un accord de coopération avec la Chambre de Commerce Internationale (ICC) en vue de permettre l'adoption de l'obligation de paiement bancaire (Bank Payement Obligation ou BPO) par l'ensemble du secteur bancaire (communiqué en PJ). A travers cette collaboration, SWIFT et la Commission Banque de l'ICC souhaitent offrir un nouvel instrument pour gérer les risques liés au commerce international et réduire les coûts, que ce soit pour les acheteurs ou les vendeurs.

SWIFT est également présent sur le marché de la facture électronique. Nous offrons maintenant aux principaux acteurs la possibilité d'utiliser le réseau SWIFT pour l'échange de factures électroniques standardisées. Cette offre est basée sur les standards de messagerie ISO 20022.

Quel bilan dressez-vous de l'édition 2011 de SIBOS ?

Cette année encore, SIBOS a permis de nombreux échanges entre les acteurs clés du secteur financier et s'est terminé par un appel à l'action. De nouveaux business model sont nés, les banques doivent diversifier leurs services et se concentrer sur leur cœur d'activité pour augmenter leur revenus et gagner en stabilité mais aussi s'adapter aux comportements des consommateurs. Le « Corporates Forum » dédié aux entreprises a placé au cœur des débats l'importance du développement de solutions collaboratives afin de se préparer au mieux à faire face aux nouvelles normes et réglementations.
SWIFT a également profité de SIBOS pour évoquer un des principaux enjeux que représente la migration sur SEPA. Afin d'encourager les institutions financières à adopter une démarche proactive, SWIFT a publié un livre blanc intitulé « Will the SEPA End date really change the game? » délivrant des conseils sur les actions que les institutions financières peuvent mettre en place en attendant l'annonce de la date butoir de la migration SEPA.

SIBOS a été l'occasion d'annoncer et de présenter de nouvelles initiatives mais aussi les avancées sur certaines solutions. On peut notamment citer l'EBAM Central Utility (E-CU) dont le pilote a passé la phase de test avec succès. L'E-CU adresse des solutions pertinentes à certaines problématiques du secteur financier (ouverture/fermeture de comptes, gestion des mandats) en créant une norme permettant de standardiser les échanges de données sensibles avec les établissements bancaires. SWIFT a présenté également le « Sanctions Screening » : un nouveau service centralisé de filtrage de flux incluant les principales listes de Sanctions au niveau mondial et permettant aux clients SWIFT de s'adapter plus facilement aux nouvelles réglementations. Ces outils permettront d'établir une méthodologie simple et automatique pour mieux faire face à ces challenges imposés par des normes en perpétuels changements.

L'annonce et la présentation de l'Index SWIFT a aussi recueilli un vif enthousiasme de la part de la communauté. Ce nouveau baromètre économique mondial pouvant servir d'indicateur avancé du Produit Intérieur Brut (PIB) répond aux fortes attentes de la part des banques mais aussi des analystes, des économistes et des décideurs politiques concernant la mise à disposition d'un indicateur de croissance économique mondial fiable.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear

Les 4 fondamentaux de la levée de fonds

Par Antoine Fléchais, Responsable du Département « Finance d'Entreprise » du cabinet Provadys

Lever des capitaux est souvent une étape incontournable pour lancer un projet. Le marché du Hi-Tech ne déroge pas à la règle, celui-ci se montre d'ailleurs particulièrement consommateur de temps et d'argent (Recherche de solutions techniques adaptées, développements, dépôts de brevets, montage de dossiers d'agrément, montée en version, mise en production…) et nécessite des investissements importants avant même que le projet ne soit commercialisable.

Que l'idée soit innovante, qu'elle permette de faire progresser de façon significative un standard ou même qu'elle puisse changer le monde… sans moyens pour transformer l'idée en réalité, rien n'est possible… L'exercice de la levée de fonds consiste à vendre son projet à un client particulièrement exigeant puisque son métier réside justement à filtrer les dossiers ayant du potentiel et « renifler les pépites »…

Alors, comment gérer cette période fatidique ? Quelle est la genèse d'un succès ? Quels sont les points clés pour faire aboutir un projet ?

Sans pour autant donner une formule magique, nous nous proposons, à partir de nos expériences terrain, de réfléchir aux éléments favorisant la réussite du projet et d'identifier quelles sont les techniques pour faire entrer les investisseurs au capital de votre société.

Prendre de la hauteur face à son projet

Le premier constat communément observé est que l'entrepreneur rencontre des difficultés pour prendre de la hauteur face à son projet. Pour exemple, sur le secteur du Hi-Tech, le porteur du projet est, la plupart du temps, le garant de la solution opérationnelle proposée et celui-ci aura une tendance naturelle à centrer l'ensemble de sa communication sur la technique. Si ce critère est bien évidement fondamental, un capital investisseur ne fixe pas sa décision uniquement sur les aspects purement techniques. Il a, en effet, besoin de comprendre le rationnel du projet dans son ensemble et de s'assurer de la capacité des solutions, des équipes et de façon plus globale, du modèle à répondre à un besoin réel du marché.

Orienter sa communication dans l'objectif de répondre aux attentes des investisseurs représente d'ores et déjà un premier pas vers le succès. Pour ce faire, il est nécessaire de préparer une stratégie cohérente et de formaliser un plan d'actions adapté.

Elaborer un business plan solide

Second constat également identifié est un business plan peu structuré dont les hypothèses sont perfectibles et souvent « à la carte ». Si le business plan est un outil de réflexion, il permet également au capital investisseur de jauger le rationnel d'un projet et d'appréhender les intentions et l'approche du porteur du projet. Avoir une ambition claire, savoir ou l'on veut aller, est un principe fondamental dans la recherche de fonds.

Dans son business plan, l'entrepreneur doit être à même de démontrer qu'il s'est fixé des objectifs clairs en termes de délais, de besoins de capitaux et de sourcing. Il doit également démontrer sa connaissance du marché et la capacité de son projet à être profitable. Tant que les fonds ne sont pas versés, rien n'est fait. Il est donc important de maîtriser la variable temps et de savoir anticiper quand et comment les ressources levées seront utilisées mais également, quelles sont les perspectives de sorties pour l'investisseur.

Disposer d'un niveau de maturité adapté au marché

Rien ne sert de se lancer dans la recherche de fonds lorsque le projet n'est pas encore suffisamment abouti. Trop souvent sur le marché du hi-Tech, nous arrivent des projets qui restent encore au stade du prototype et qui présentent des fonctionnalités largement décorrélées de celles présentées dans le business plan.

Etre dans le « time to market », est un des critères de choix pour un capital investisseur. Il ne faut donc pas se précipiter avant d'être en mesure de montrer, de façon concrète, que votre solution est commercialisable dans un temps raisonnable et que les jalons qui restent à franchir, sont totalement maîtrisés.

Plus votre projet est opérationnel, plus le capital investisseur sera enclin à avancer sur votre projet.

Elever le niveau de qualité de vos présentations

La présentation de votre projet reflète votre compréhension des enjeux du marché. Si elle est trop technique, elle risque de noyer l'interlocuteur ; si elle est trop commerciale, elle risque d'être considérée comme légère par les interlocuteurs. Vous ne disposez que d'une seule fenêtre de tir pour attirer les investisseurs et la première impression est souvent déterminante. Il convient donc d'apporter des réponses pragmatiques aux questions du capital investisseur de manière à ce qu'il comprenne rapidement l'intérêt financier à entrer dans votre projet.

Le niveau de qualité des présentations, autant sur le fonds que sur la forme, est un facteur essentiel dans l'appréciation d'un dossier (structuration de la présentation, mise en avant du business model, connaissance du marché, rigueur dans la construction des hypothèses…).

Conclusion

En conclusion, la recherche de fonds est un exercice chronophage, difficile et technique, qui nécessite des compétences transverses (techniques, commerciales, financières) ainsi qu'une démarche rigoureuse. Faciliter le succès d'une levée de fonds consiste pour l'entrepreneur à réussir à prendre du recul face à son projet, préparer sa stratégie, choisir le moment opportun pour enclencher la recherche et savoir adapter la qualité de ses présentations aux exigences du capital investisseur. Dans cet exercice, être bien accompagné peut faire la différence.

www.provadys.fr

Sustainability:
The New Imperative for the CFO

As the financial crisis of 2008 continues to send ripples through the global business environment, business leaders are increasingly recognizing their influential role in rebuilding a shaky global economic model -- through measures ranging from encouraging innovation in their businesses to focusing on the implementation of sustainable business practices.

And as the traditional role of the CFO continues to expand to include a greater influence on corporate strategy and operations, businesses have a greater opportunity than ever before to build sustainability into long-term planning in order for the business to survive and thrive in a reset economy. CFOs, with their unique vantage point within their organizations, have the visibility to understand how sustainability has transformed from a business trend to a strategic business imperative. Yet a global survey of more than 200 CFOs, conducted by Verdantix on behalf of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), reveals that while a majority of CFOs are aware that sustainability will profoundly affect their «mainstream» duties, almost one third of them -- 31% -- say they are either rarely involved, or not involved, in sustainability strategy and governance at their companies.

Given that the survey also reveals more than half of CFOs surveyed -- 58% -- expect their role in sustainability strategy and governance to become more involved in the next two years, it seems clear that CFOs can and should take a more energetic role in embedding sustainability into business strategy if they want to gain a competitive edge.

To an extent, DTTL's Sustainable Finance survey shows that sustainability is beginning to get on the CFO's «traditional agenda.» At the tactical level, many CFOs are meaningfully engaged with sustainability. More than 70% of those surveyed expect sustainability to have an impact on compliance and risk management, and more than 60% foresee changes to financial auditing and reporting. And nearly half of the CFOs surveyed are planning investments in equipment for increasing energy efficiency, generating on-site renewable energy or reducing industrial emissions.

But beyond the tactical level, questions remain as to whether CFOs are remaining one step ahead of evolving trends. Trends can emerge quickly, and it is critical for CFOs to monitor shifts in the marketplace in order to ensure they have adequately incorporated sustainability considerations into long-term strategy. In the current volatile economic environment, in which business models continue to experience rapid shifts as the market struggles to right itself, the CFO's role in anticipating sustainability issues becomes that much more crucial.

Yet when it comes to sustainability as part of the overall business strategy, CFOs appear to have significant blind spots. For example, according to the DTTL survey, only 29% of CFOs believe that merger and acquisition (M&A) activities would be affected by sustainability issues. Since M&A transactions often present sustainability risks in the short and long term (from remediation and indemnification expenses to future costs/availability of resources), CFOs would do well to build sustainability analysis into the entire M&A lifecycle.
It is clear that to stay ahead of trends, CFOs will need to increase their recognition of the relevance of sustainability initiatives to their portfolio of responsibilities and seek a greater role in driving those initiatives.

That said, according to the survey, CFOs' approaches to sustainability, driven in part by variations in national regulation as well as industry profile, are far from uniform across geographies. For instance, Chinese respondents are least likely to name the CFO as responsible for sustainability strategy, overwhelmingly naming public relations/investor relations instead. Additionally, two-thirds of respondents from China see a weak link between sustainability strategy and business performance.

Yet the report also notes that in recent years, there has been a turnaround in Chinese investment in sustainability (most notably by the Chinese government's support at the central and local level of corporate social responsibility), which may very well mark a shift in attitude of Chinese company CFOs toward sustainability.

Indeed, governmental support and/or mandate may influence businesses to assume greater responsibility for sustainability strategy. South Africa's King III Code on corporate governance (which recommends, in part, that companies issue sustainability reports) may be the reason why, of the country groups surveyed, CFOs from South Africa are the most likely to be fully involved in sustainability strategy (50%), to expect to become significantly more involved (35%), and to perceive a strong link between sustainability strategy and firm performance (70%).

CFO attitudes also differ among industry sectors, even sectors that appear to face comparable sustainability issues. Respondents in the construction and automotive sectors see a weak link between sustainability strategy and performance, while their counterparts in the basic materials sector see a strong link. As all three sectors are subject to similar sustainability cost drivers and risks, construction and automotive sector CFOs would do well to examine the long-range sustainability issues that CFOs in the basic materials sector are looking at.

While CFOs may be considering their readiness to act as leaders of sustainable businesses, and are beginning to take steps toward implementation of sustainability practices, it is important for CFOs to orient themselves toward the tactical and strategic dimensions of sustainability in order to truly reap the benefits of the opportunities that sustainability presents.

Nick Main is the global leader of sustainability for Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Eric Hespenheide leads sustainability services for Deloitte & Touche LLP in the United States.

www.deloitte.com/about

2012 : Une entreprise responsable pour éviter la crise sociale

Par Dan Vogel, Président Directeur Général et co-Fondateur d'Enablon

Une économie au bord de la crise sociale

Lors de la seconde moitié de l'année, les mouvements des Indignés en Europe et aux Etats-Unis ont été les premiers signes d'un capitalisme qui peine à fonctionner. Le système accentuerait le ressenti des inégalités : au pays du rêve américain, ce mouvement a dénoncé qu'un petit pourcent de la population s'accapare 40% des richesses, en France, il a rappelé que les 10% les plus riches détiennent désormais presque 50% du patrimoine national, comme le révèle le dernier rapport de l'INSEE (1).

Quelle qu'en soit l'appréciation qui en est faite, cette situation conduit à s'interroger sur le fonctionnement de notre système dans son ensemble et, de fait, celui de tous ceux qui possèdent ou travaillent.

Pour fonctionner, l'économie de marché nécessite un environnement économique et social stable, ou tout du moins stabilisé. Or ces mouvements contestataires de plus en plus coordonnés, attisés par la crise, la montée du chômage et les plans d'austérité continuent à prendre de l'ampleur, tant par le nombre de personnes impliquées que par leur intensité. Ces mouvements ont désormais été largement relayés par une part de plus en plus importante de la population. A ce rythme, au « printemps arabe » pourrait succéder un « printemps occidental », sous une forme différente certes, mais suffisamment vindicatif pour ébranler encore davantage notre développement. Il est urgent de réagir. Mais avec quels moyens ?

L'Etat Providence : un modèle durable ?

Depuis les années 70, l'Etat Providence emprunte massivement, entre autre, pour financer ses politiques sociales. La dette publique française bondit ainsi de 20% à 80% du PIB en l'espace de 30 ans. Une accumulation dont nous payons aujourd'hui la facture : à titre comparatif, les 44 milliards d'euros de charges de la dette représentent l'équivalent des deux tiers du budget de l'Education nationale, ou deux fois le budget de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, soit peu ou prou les recettes de l'impôt sur le revenu. Des coûts qui ne sont pas prêts de diminuer, étant donné l'accroissement des tensions sur les marchés. En outre, ces charges ne permettent même pas de rembourser le capital de la dette pour en diminuer le montant. Faute de moyens, les Etats seraient donc amenés à plus d'austérité, ce qui renforcerait les difficultés sociales. Le cercle est vicieux. Donc de quels autres moyens disposons-nous ?

L'entreprise, le salut de notre système social ?

Aux fondements de notre système est l'idée de permettre à celui qui travaille, entreprend, investit, de créer de la valeur et d'obtenir en retour la juste récompense du risque pris et du labeur fourni. A mesure que le sentiment d'inégalité s'intensifie, la population réclame davantage d'équilibre par une plus grande redistribution des richesses créées. Redistribution qui atteint son point d'inflexion lorsque le fruit du travail marginal redistribué en décourage l'auteur.

La complexité réside en la mise en œuvre d'un système social suffisamment juste pour que celui à terre puisse se relever sans que cela dissuade celui qui veut et peut, par son travail, créer des emplois.

Si l'on prend pour acquis qu'une redistribution complète des richesses n'est pas possible, que l'Etat ne peut pas indéfiniment subventionner le système social de manière artificielle et que l'égalité s'arrête où commence une nécessaire économie de marché, comment peut-on encore améliorer la situation sociale ?

Une partie de la solution réside dans le monde de l'entreprise. Celui-là même que l'on accuse de tous les maux commence à s'imposer volontairement des contraintes sociales et environnementales, dans la continuité des démarches initiées par les autres parties prenantes. Les entreprises définissent ainsi les règles d'un nouveau terrain concurrentiel, plus respectueux de la société et prometteur pour notre avenir.

Le secteur de la grande consommation voit ainsi se développer le premier de ces grands mouvements, lorsque des milliers de grandes marques et distributeurs ainsi que des dizaines de milliers de leurs fournisseurs clés décident de s'attaquer ensemble aux enjeux qu'ils partagent. Ils s'entendent ainsi sur l'application de codes de bonnes conduites inspirés de différents organismes, dont l'Organisation Internationale du Travail, ou d'initiatives gouvernementales telles que l'étiquetage carbone en France.

Niveaux d'émissions de CO2, horaires de travail, programmes d'insertion professionnelle communs : en partageant des règles au sein d'une même industrie, tant en interne que chez les fournisseurs, la valeur d'une entreprise et de ce qu'elle créé ne se limite plus à son chiffre d'affaires et à sa rentabilité. D'autres éléments deviennent tout aussi importants comme le bien-être au travail, la préservation de l'environnement ou les formations proposées.

Une entreprise responsable qui crée de la valeur économique, mais pas seulement

Dans un monde financiarisé à l'extrême, le principe de la main invisible d'Adam Smith selon lequel l'intérêt de chacun contribue au bien du plus grand nombre est mis en difficulté. Une plus grande équité serait d'abord de lier l'enrichissement personnel à la création de valeur et d'éviter certains enrichissements, déconnectés de tout lien à la réalité, qui se révèlent au final destructeurs de valeur : le rachat d'entreprise et revente à la découpe pour une plus-value financière immédiate par exemple ; ou encore le trading à haute fréquence, dit 'flash trading', qui ne semble servir que les détenteurs d'automates, en témoignent les cracks boursiers de mai 2010 aux Etats-Unis et d'août 2011 en Europe dont ont été victimes des investisseurs « bons pères de famille ».

L'enrichissement doit être lié à une création de valeur économique mais pas seulement. Une étude récente publiée par le Hurun Report et la Banque de Chine (2), révèle que ceux qui réussissent financièrement dans le modèle chinois cherchent pour moitié à quitter leur pays. Malgré leurs succès, en vivant à Pékin ou Shanghai, ils ne peuvent respirer un air pur, envoyer leur progéniture dans une école satisfaisante ou avoir un second enfant. Un constat qui témoigne de l'importance de la dimension sociale et environnementale d'un système.

Et c'est en Chine aujourd'hui que l'impact social des entreprises occidentales est le plus fort. Pour reprendre l'exemple du secteur de la grande consommation et celui des jouets, c'est en agissant sur l'ensemble de leurs fournisseurs, dont la grande majorité est en Chine, que les entreprises occidentales les obligent à plus de responsabilité sociale. Elles imposent ainsi à leurs fournisseurs des programmes d'insertion professionnelle, des plans de formations, des règles d'hygiène et de soin…

Ce mouvement est juste en train de démarrer. Et plus les parties prenantes, et notamment les consommateurs, -c'est-à-dire nous tous-, seront exigeants, plus le monde de l'entreprise favorisera cette transformation vers un monde socialement plus durable, et ce, sans asphyxier l'économie.

(1) Insee, Enquêtes Patrimoine 1998, 2004 et 2010.
http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon04244

(2) Reuters France (2011), «La moitié des millionnaires chinois pensent à quitter le pays»
http://fr.reuters.com/article/topNews/idFRPAE79U0IL20111031

Un réseau social d'entreprise : globalement du temps perdu ?

Bonnes pratiques pour un réseau social d'entreprise

Alex Mermod, CEO, Calinda Software

FINANCE & IT

77 % des collaborateurs se connectent à Facebook pendant leurs heures de travail… à 87% sans raison professionnelle (source Nucleus Research). Des usages qui peuvent faire peur sur l'utilisation des réseaux sociaux au sein de l'entreprise. Pour autant, ne pouvons-nous pas tirer parti des avantages de l'approche des réseaux sociaux dans un contexte professionnel ? A y regarder de près, il semblerait que si…

L'apport des réseaux sociaux privés au professionnel

Plutôt que de tenter de reproduire l'expérience Facebook en interne sans en comprendre les bénéfices pour l'entreprise, mieux vaut alors s'inspirer des procédés, des usages et des facteurs de succès que nous apprennent les réseaux sociaux pour en intégrer les bonnes pratiques, dans un réseau social d'entreprise qui complète la plateforme collaborative interne et la transforme en un succès opérationnel partagé par tous.

Le principal enseignement des réseaux sociaux privés est de remettre l'individu en valeur. Il s'agit plus précisément de bien prendre en compte le facteur social et d'utiliser la conversation comme le flux collaboratif central. Plus que jamais, la technologie pour la technologie ne se positionne pas comme le facteur de succès, et plus encore que dans tout autre projet, l'aspect sociologique joue un rôle clé.

L'entreprise doit donc tenir compte de ces premiers éléments et permettre à ses collaborateurs d'échanger et de propager de l'information facilement, naturellement et avec un minimum de contraintes. La conversation doit être le facteur social et la pierre angulaire à intégrer dans tout projet collaboratif professionnel. Cela posera les relais de collaboration et aura pour effet immédiat de dynamiser les interactions et de les canaliser vers des issues productives et réutilisables pour l'entreprise.

A la source de ces interactions, positionner des moyens permettant aux collaborateurs de faire entrer facilement de l'information dans l'entreprise. Concrètement, chaque collaborateur doit pouvoir actionner ses relations en créant une conversation privée ou publique sur sa page personnelle du réseau social d'entreprise, prendre part à des communautés ou créer ses propres communautés. Il doit pouvoir sans effort partager un lien vers une page qu'il visite dans son navigateur, envoyer une photo ou une vidéo depuis son téléphone mobile ou transmettre un courriel et ses pièces jointes à un groupe de travail ou à ses collègues. A chaque fois, il initiera une conversation qui suivra les catalyseurs mis en place dans le réseau social d'entreprise pour se montrer utile à l'organisation. Une telle démarche favorise aussi le partage volontaire ou la propagation automatique des informations et des interactions au sein du réseau social.

Avec un tel dispositif, chacun pourra aller chercher l'information là où elle se trouve pour l'emmener là où elle produit des résultats !

Lier les interactions sociales aux pratiques et outils métier existants

Mais il faut aller encore plus loin. Le côté professionnel du réseau social doit prendre le dessus en permettant aux collaborateurs de rattacher ces interactions sociales à des éléments de contenu métier, comme par exemple à des documents dans la base documentaire, à des tâches dans la gestion de projet, à des opportunités dans sa CRM (on parle alors de Social CRM) ou encore à des incidents dans ses outils de suivi. En pouvant discuter, inviter des experts, inviter des partenaires externes, etc. directement depuis ce qui constitue la matière première de leur travail dans l'entreprise, les collaborateurs n'ont plus besoin de voir dans le réseau social une fin en soi qu'il faut apprendre à domestiquer. Il devient un véritable outil à leur disposition pour accomplir plus rapidement et plus efficacement les tâches qui figurent déjà dans leurs objectifs de performance.

Idéalement, les conversations doivent pouvoir démarrer dans le réseau social et se poursuivre dans la messagerie traditionnelle. Cela permettra aux utilisateurs d'adopter les nouveaux usages conversationnels à leur rythme sans pénaliser leur adoption par l'ensemble du groupe. N'oublions pas que la culture du mail est encore fortement ancrée dans le monde professionnel et qu'il ne s'agit pas d'opposer des collaborateurs 1.0 à des collaborateurs 2.0.

Bien entendu, cette approche ne doit pas rester cantonnée aux seuls collaborateurs de l'entreprise. De nos jours, plus de la moitié des salariés sont amenés à travailler avec des personnes externes pour accomplir leurs tâches. Il est donc souvent nécessaire d'ouvrir le réseau social interne à des acteurs externes pour refléter la réalité des interactions, tout en contrôlant très finement leur niveau d'intégration dans le dispositif et les contraintes de sécurité.

Nous devons donc rapidement prendre en compte ces données et ne pas négliger que les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail et qui ont baigné dans les réseaux sociaux seront réceptives à ce nouveau mode de travail qui, incontestablement, sera générateur de productivité pour toute l'entreprise. Réseau social et productivité ne s'opposent donc pas. Il est simplement nécessaire de structurer sa démarche, de positionner l'individu au centre du modèle, de relier le réseau social aux données opérationnelles et aux outils collaboratifs déjà en place dans l'entreprise et de ne pas négliger certaines bonnes pratiques.

La cyber-guerre n'appartient pas à la science-fiction

Concevoir et monter une stratégie pour combattre la guerre numérique. Par Emmanuel Le Bohec, Regional Manager chez Corero Network Security.

Quarante ans après sa création, Internet contribue à une nouvelle forme de conflit où l'information constitue le support d'action en même temps qu'un actif sensible qu'il convient de maîtriser. La capacité à se prémunir de cette cyber-guerre est un enjeu majeur d'une stratégie de puissance et d'une politique de sécurité.

La cyber-guerre qui touche aujourd'hui les institutions et certaines entreprises est la preuve évidente de l'hacktivisme qui règne dans le monde. Pendant les fêtes de fin d'année, le portail du Sénat a été l'objet d'attaques par déni de service. Le site Internet du Sénat a été indisponible pendant presque deux jours ! De nombreux exemples ont marqué l'année écoulée. En mars dernier, Bercy était victime d'une attaque importante. Un mois plus tard, débutait une spirale infernale pour Sony. 70 millions d'utilisateurs de Playstation Network voyaient leurs informations personnelles exposées dans le cadre d'un piratage informatique. Quelques jours après, un autre service de Sony était victime d'une intrusion malveillante concernant près de 30 millions d'utilisateurs. Ce n'était qu'un début ! Sony fut la cible de nombreux autres piratages, plus ou moins graves. En mai, RSA, société spécialisée en sécurité, se faisait voler des informations sur les jetons d'authentification SecurID au cours d'une cyber-attaque très sophistiquée. Puis, on assistait à 50 jours de piratage intensif par le collectif de hackers LulzSec qui a défié la sécurité informatique d'un grand nombre d'administrations et de multinationales comme la CIA, le FBI, le sénat américain, la police du Texas, AOL, AT&T, Sony, Fox, le Sun de Rupert Murdoch...

Les attaques informatiques se multiplient donc. C'est un fait. Leur développement est lié à l'extension des réseaux (mobilité, smartphones, connexions sans fil...) et l'évolution des environnements (cloud computing, virtualisation...). Le nombre important d'applicatifs du marché contenant des vulnérabilités contribue également à cette expansion.
Les entreprises et les organisations gouvernementales ne sont pas assez sensibilisées aux problèmes de sécurité et à la perte/vol des données. La plupart se disent protégées. Mais, on remarque que, si beaucoup d'entre elles croient être sécurisées, elles ne disposent en fait que d'équipements insuffisants et obsolètes. Quel paradoxe ! Les dangers sont grands mais les budgets consacrés à la sécurité informatique ne représentent encore qu'une part minime des investissements informatiques. Face à la pluralité des attaques informatiques, il faut revoir entièrement le dispositif de protection des systèmes d'information. Les technologies de détection d'intrusion pour filtrer le contenu des flux autorisés restent encore trop peu utilisées.

Des attaques d'un genre nouveau

De plus, les attaques par deni de service appelées DoS et DDoS évoluent. L'attaque DoS a pour but de rendre indisponible un service comme l'accès à un serveur web ou un site internet. L'attaque DDoS est une attaque DoS exécutée à partir de plusieurs machines, réparties en différents endroits. Chaque jour plus intelligentes, plus sophistiquées, visant désormais la couche applicative, les attaques sont en hausse constante. Extrêmement difficiles à identifier dans le cloud computing, elles passent souvent inaperçues jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Les attaques des hacktivistes comme celles qui ont visé la CIA, Mastercard, Visa, Sony et PayPal se multiplient.

Les motivations changent

Le visage de la cybercriminalité a changé. Le pirate isolé derrière son ordinateur a peu à peu laissé la place au cyber-crime organisé et guidé par le gain financier. Mais, cette année, certaines attaques DDoS sont le fait de groupes aux revendications politiques comme les Anonymous, LulzSec ou Triple Hack.

Le jeu du chat et de la souris entre les responsables du Système d'Information, les délinquants et les « hacktivistes » s'est intensifié en 2011 alors que le nombre d'attaques DDoS explosait. Face à l'augmentation de l'activisme politique et idéologique, les entreprises doivent être extrêmement promptes à identifier et combattre les tentatives qui visent à rendre inopérants leurs sites Internet ou cherchent à voler des informations confidentielles et à défigurer leurs applications Web. Devant les attaques sophistiquées d'aujourd'hui, les spécialistes de la prévention contre les intrusions sur le réseau et de la défense anti-DoS et DDoS recommandent le respect de certaines règles pour réduire les risques. Une défense efficace contre les attaques DDoS demande une préparation experte des ressources défensives, une vigilance permanente et une réponse rapide et organisée.

L'art de la défense

Etablir un plan de bataille
Comme pour tout plan de réponse à un incident, la préparation en amont est la clef d'une action rapide et efficace, évitant la bousculade du « tout le monde sur le pont » lors d'une attaque DDoS. Le plan d'action doit établir la liste des étapes à suivre si les infrastructures informatiques sont sous attaque par DDoS.
Rappelons que les attaques DDoS sont de plus en plus intelligentes, déterminées et durables. On a affaire à un nouveau type d'attaquant, très performant, qui change d'origine et de méthode d'attaque, à chaque fois qu'une tentative est déjouée. Il est donc essentiel que le plan d'intervention DDoS définisse quand et comment des ressources supplémentaires de lutte contre les attaques doivent être engagées et comment resserrer la surveillance.

Une défense anti-DDoS sur site est indispensable
Les « tuyaux propres » d'accès à Internet proposés par les FAI offrent un faux sentiment de sécurité. Les solutions de défense DDoS sur site, directement installées devant les serveurs d'applications et les bases de données, sont nécessaires pour apporter une réponse granulaire aux attaques de type inondation. Elles permettent également de détecter et repousser les attaques, de plus en plus fréquentes, des applications. Pour une défense optimale, les solutions de protection DDoS sur site doivent être déployées de concert avec les services automatisés de supervision afin d'identifier rapidement et réagir aux attaques soutenues et évasives.

Protéger ses serveurs DNS
Le système des noms de domaine Internet (DNS) est un système de nommage distribué qui permet d'accéder à Internet en utilisant des noms reconnaissables et faciles à mémoriser, tels que www.google.com plutôt que des adresses IP numériques comme 192.168.0.1, par exemple. L'infrastructure réseau s'appuie sur ce système pour router les messages d'un ordinateur à un autre. Comme l'infrastructure DNS est distribuée, de nombreuses organisations utilisent et entretiennent leurs propres serveurs DNS afin de rendre leurs systèmes visibles sur Internet. Ces serveurs sont souvent la cible d'attaques DDoS. Si l'attaquant peut perturber le fonctionnement des DNS, l'ensemble des plates-formes des victimes peut disparaître d'Internet, l'attaque par Déni de service étant ainsi réussie.

Connaître ses vrais clients
Les attaques DDoS de types brute-force ou flooding (inondation) sont relativement faciles à identifier, mais elles nécessitent une analyse en temps réel, hautement performante et sophistiquée, pour reconnaître et bloquer le trafic de l'attaque tout en laissant le trafic légitime passer.
La détection des attaques plus insidieuses, celles visant la couche applicative, nécessite une compréhension approfondie des comportements et actions typiques des clients ou salariés de bonne foi, accédant aux applications protégées. De la même manière que la détection des fraudes par carte de crédit peut être automatisée,

La cyber-guerre n'appartient pas à la science-fiction

les systèmes de défense DDoS installés sur site établissent des profils d'utilisation légitime afin d'identifier le trafic suspect et réagir en conséquence.

Maintenir une vigilance continue

Les attaques par DDoS sont de plus en plus intelligentes et furtives. Lorsqu'une application ne répond plus, il est déjà trop tard pour d'agir. Pour une protection optimale, un système d'alerte DDoS précoce doit être intégré aux infrastructures de sécurité. Une supervision continue et automatisée est nécessaire pour reconnaître une attaque, tirer la sonnette d'alarme et lancer les contre-mesures appropriées.

Le Top 5 mondial des attaques DDoS en 2011

1. Les attaques DDoS les «censeurs» de Wikileaks (Visa, MasterCard et PayPal) par les Anonymous
http://www.tgdaily.com/security-features/57508-anonymous-keeps-it-legal-with-latest-paypal-attack
Les plus importantes attaques DDoS de l'année sont celles ayant ciblé Visa, MasterCard et PayPal. Liées à Wikileaks, elles étaient à la fois la révélation des Anonymous et le premier exemple de ce qui a été également appelé ensuite les « cyber-émeutes », avec des « cyber-passants » se joignant de leur plein gré à l'attaque.

2. DDoS sur le Sony PlayStation Network http://www.dailytech.com/Anonymous+Engages+in+Sony+DDoS+Attacks+Over+GeoHot+PS3+Lawsuit/article21282.htm
Ce fut un réveil avec fracas pour de nombreux joueurs, pour les clients et pour les investisseurs. L'attaque sur le Réseau Sony Playstation fut la première d'une longue série de cyber-attaques & de vols de données visant les filiales du groupe et ayant fortement nuit à Sony tant en termes de chiffre d'affaires que d'image et de réputation.

3. Les attaques DDoS de la CIA et de la SOCA par LulzSec
http://www.guardian.co.uk/technology/2011/jun/21/soca-website-hacking-lulzsec
L'apparition de LulzSec sur la scène des cyber-attaques, mis en évidence par les attaques DDoS de la CIA aux Etats-Unis et de l'Agence britannique Serious Organised Crime Agency (SOCA), amène à se demander si quelqu'un est réellement en sécurité sur Internet.

4. WordPress DDoS
http://money.cnn.com/2011/03/03/technology/wordpress_attack/index.htm
Une attaque massive par DDoS a perturbé l'un des plus importants sites de blogs au monde, accueillant près de 18 millions de sites. L'énorme attaque a frappé des centres de données d'entreprises avec des dizaines de millions de paquets par seconde.

5. Bourse de Hong Kong
http://www.techcentral.ie/article.aspx?id=17247
Cette attaque par DDoS a eu un impact majeur sur le monde de la finance, perturbant le marché boursier de Hong Kong. Ses conséquences furent démultipliées, affectant potentiellement des centaines de sociétés et d'individus à travers une seule cible.

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

A propos de Corero Network Security

Corero Network Security (CNS : LN), anciennement Top Layer Security, est le premier fournisseur mondial de Systèmes de Défense (DDS) contre les Dénis de Service Distribué (DDoS) et de systèmes novateurs de Prévention des Intrusions sur le réseau (IPS).

Reconnu pour son innovation et son leadership par ses clients, les media et les analystes de l'industrie, Corero est implanté aux Etats-Unis (siège), en Allemagne, Chine (Hong Kong), Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Malaisie, Royaume-Uni, Ukraine et Taïwan.
Corero Network Security regroupe plus de 75 collaborateurs.

www.corero.com

La valeur du temps en question

Le XXIème siècle vient de s'ouvrir avec une succession de crises économiques et financières qui ont fait ressurgir» de grandes peurs» et réouvrir des blessures qui s'expriment à travers des mouvements sociaux assez nouveaux, sous formes de «printemps et autres révolutions de jasmin» qui fleurissent partout dans le monde.

Le temps des remises en cause semble être venu tant pour l'organisation du monde que pour sa gouvernance, mais c'est aussi celui de nouvelles interrogations sur les questions essentielles que se posent les Hommes, tout au long de leur existence terrestre : Le sens de la vie et du travail, celui du bonheur… Faut-il préférer le B.N.B, le bonheur national brut si cher au petit royaume du Bhoutan, au P.I.B, érigé en dogme dans les pays dits avancés ?

La Liberté et la Démocratie sont elles des valeurs universelles, faut-il accepter de mourir pour les défendre ? Mais une autre question taraude nos Intellectuels, les philosophes mais pas seulement, c'est celle du rapport au temps, à sa valeur en quelque sorte..

Quid de cette nouvelle forme de dictature, celle de l'urgence, s'interroge Gilles Flingestein sous ce titre de son remarquable ouvrage paru chez fayard ?

Mais les Economistes ne sont pas en reste : tour à tour, Robert RODARIE «Dettes et monnaie de singe» chez Salvator et André ORLEAN «L'empire de la valeur» au seuil deux brillants auteurs nommés pour le 25ème prix TURGOT, contestent «…cette forme d'éradication du temps par l'adhésion à la croyance d'une identité parfaite entre le «prix de marché» et la valeur objective des biens et autres actifs…». Cette croyance en effet censée traduire par ce prix de marché «dans le présent et de façon instantanée»,les Etats futurs de tout ce qui fait l'objet de transactions, a montré son incapacité à produire «un prix juste» : elle porte aussi une large responsabilité dans les dysfonctionnements et autres dérives des marchés financiers.

L'homme ne peut donc, contrairement à ce que les financiers ont cru pouvoir enfin réaliser, oublier le temps et sa valeur : ainsi émerge la nécessité d'une nouvelle et plus réaliste conception du temps et du futur d'un point de vue philosophique sans doute, mais aussi pour d'autres sciences qu'elles soient molles ou dures !

Aussi le mieux est encore de revenir aux fondamentaux : le temps reste le bien le plus précieux que l'homme possède, car contrairement tout autre bien ou chose, s'il est perdu, il ne peut être récupéré; le temps c'est de l'argent, mais sa valeur s'est altérée avec le culte de l'immédiateté et l'obsession à «gagner du temps». Ce «sentiment d'urgence» touche tous les pans de nos activités jusqu'à la façon de s'exprimer (le débit s'accélère, le temps médiatique se raccourcit), dans la santé, comme pour la mode …

Cette accélération du temps remonte aux années 80, quelque chose s'est dégradée dans notre rapport au temps.

Comme le note Gilles Flingestein dans une lumineuse synthèse : «…la socialisation du temps n'est plus dans l'avenir mais dans l'immédiateté… le pire serait que ce culte du «va-vite» soit payé par nos descendants en sacrifiant le long terme au court terme… l'homme crée son temps en fonction de ses croyances et de ce qu'il est capable d imaginer; s'il croit que le futur dépend de son action, sa vie se construira avec cette image …»
Enfin si on a cru pouvoir «acheter du temps», comme on pû le tenter les Etats occidentaux avec leurs DETTES devenues insoutenables, ou la classe politique avec un luxe de promesses, l'expérience vient de s'achever dans la douleur… tôt au tard il faut payer la note du temps avec intérêt et principal…

Aussi le défi du nouveau millénaire pourrait tenir dans notre capacité à nous réapproprier notre temps, à le réinventer pour ne plus le perdre : ralentir le temps suppose de la volonté et de la lucidité sur ce que nous voulons vraiment : en nous ménageant des espaces de «respiration» dans nos emplois du temps privés et professionnels, en nous réservant des rendez vous avec «nous-mêmes» aussi sérieusement et ponctuellement qu'on peut le faire avec un ami ou un client… en donnant «du temps au temps» nous retrouverons sa vraie valeur, le temps qui reste n'a pas de prix mais sa valeur reste inestimable, la promesse d'un regard neuf sur notre rapport au temps, plus que jamais celui des incertitudes.

Jean-Louis Chambon
Président du Cercle & du Prix Turgot

La France à la 9ème place des investissements étrangers selon 750 directeurs financiers internationaux

Par Fabrice Chaffois - Associé BDO

Dans quelle région du monde investir ? La France est-elle attractive ? Dans un marché globalisé, mais en proie une crise économique et financière sporadique depuis 2007, l'étude BDO Ambition Survey fait le point auprès de 750 directeurs financiers de PME et de grands comptes. Fabrice Chaffois, Associé de BDO, nous livre les grandes lignes de cette étude.

PAROLES & ÉCRITS

Quel est le degré d'optimisme des directeurs financiers quant à leurs projets de développement à l'étranger ?

« Selon l'étude, les directeurs financiers sont unanimes (95%) à envisager sereinement leurs projets de développement international, et ce, malgré le climat économique morose. Ainsi, ils estiment que d'ici trois ans, près de la moitié (44%) du chiffre d'affaires de leur entreprise sera générée par leur activité à l'étranger – contre 37% actuellement.

La mondialisation accrue, le contrôle aux frontières plus souple, sont les principaux facteurs pour lesquels 23% des directeurs financiers sont plus optimistes qu'il y a trois ans. »

Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les directeurs financiers, et les entreprises de manière générale, qui projettent de se développer à l'international ?

« Étonnamment, l'accès au crédit ne semble pas représenter de difficulté pour 69% d'entre eux. Mais 28% estiment que la crise financière et l'environnement économique de manière générale rendent la vie des affaires plus difficile.

Pour 52% des directeurs financiers interrogés, la problématique la plus courante est de recruter localement le bon collaborateur avec les compétences et les connaissances adaptées. Ces derniers s'accordent à dire en effet que l'on ne peut se contenter de déployer des pratiques commerciales « universelles » sur un nouveau marché. C'est ce besoin d'une connaissance approfondie des différents marchés géographiques et des réseaux locaux, aussi bien institutionnels que « business », que nos clients nous remontent également au fil des missions »

Quels sont les pays les plus attractifs aux yeux des directeurs financiers ?

« Au baromètre « BDO Global Market Opportunity » qui mesure le potentiel d'opportunités à 3 ans des différents pays, la Chine, les Etats-Unis et l'Allemagne sont sur le podium aux yeux des investisseurs. L'étude rappelle que les directeurs financiers se concentrent principalement sur la taille du marché ainsi que sur les opportunités de croissance offertes par les pays étrangers. Deux facteurs qui expliquent leur intérêt pour la Chine, les Etats-Unis et l'Allemagne, pays privilégiés pour le développement des activités à l'étranger.

Pour les directeurs financiers, le volume d'affaires potentiel en Chine représente trois fois celui du Royaume-Uni (5ème au classement), du Brésil (5ème) ou de la France (7ème). Mais en Chine, opportunités et risques vont de pair, le pays étant perçu comme l'un des plus compliqués pour conduire des affaires. »

La France est-elle attractive ? A qui plait-elle ?

« Le marché français est une priorité pour l'expansion internationale des entreprises allemandes, néerlandaises et chinoises. La France, elle, concentre son expansion sur l'Allemagne et l'Espagne.

La taille du marché, la conquête de nouveaux clients et les réseaux de distribution performants sont les trois principaux atouts identifiés par les DAF lorsqu'ils s'implantent en France. A contrario, l'intensité de la concurrence locale, les formalités administratives et la difficulté à imposer une nouvelle marque sont les challenges les plus mentionnés pour la France.

L'étude fait logiquement apparaître un lien fort entre la taille potentielle du marché et le chiffre d'affaires attendu : les BRIC, les Etats-Unis, l'Allemagne, Le Royaume Uni, l'Arabie Saoudite sont ainsi des pays plus convoités que la France, 9ème au classement des pays potentiellement les plus attractifs. 51% des DAF s'attendent à voir les revenus de leur entreprise progresser dans les trois prochaines années en s'implantant en France. C'est nettement moins que pour la Chine (81%), les Etats-Unis (73%), l'Allemagne (61%) ou encore le Royaume Uni (56%). »

A PROPOS DE L'ENQUÊTE
L'étude Ambition Survey a été réalisée à l'été 2011 auprès de plus de 750 directeurs financiers (dont 50 français) d'entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 millions et 1 milliard de dollars, dans 13 pays à travers le monde (Australie, Brésil, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Japon, Pays-Bas, Russie, Arabie saoudite, Royaume-Uni, Etats-Unis).

La France et son syndrome de l'efficacité

Une obligation pour l'entreprise de penser autrement l'idée du « potentiel humain »

Il est récurrent de dire ou d'écrire que le monde est de plus en plus complexe. Je serais plutôt tenté de dire que le monde retrouve (enfin) sa complexité. Depuis l'antiquité, l'homme cherche à tout maîtriser. C'est au XIXème siècle, avec la révolution industrielle, que le processus s'accélère.

En voulant être toujours plus efficace, la France et son paradigme originel ont créé le « syndrome de l'efficacité » : faire et refaire au cas où rien ne serait pas assez fait, pour gagner et gagner plus au cas où toute opportunité de gagner n'aurait pas été optimisée. Cela revient à dire que le jardinier, impatient, tire sur ses plantes pour les faire grandir plus vite. La « tyrannie du trimestre » en est la manifestation la plus observable.

Une telle conception de l'efficacité est incompatible avec celle que la nature a élaborée. L'efficacité est indissociable de l'efficience, voire la conséquence de l'efficience. Or l'efficience s'apparente au principe organique du vivant et non à l'idée d'un matériau technique maîtrisé, donc maîtrisable. Il me semble possible d'affirmer, que toute organisation qui pense ses talents, ses « hauts potentiels », avec un paradigme ancien est vouée à un échec dans les décennies à venir.

Les organisations continuent de penser création de valeur au travers d'un modèle économique obsolète, de recourir à des systèmes de référentiels qui cloisonnent dans des statuts sociaux, et sclérosent le système.

Cependant, la détection des jeunes talents, le renforcement des enjeux de la diversité, l'émergence de l'auto-entrepreneuriat comme nouvelle opportunité pour les salariés de tester leur projet à moindre risque, mais aussi à s'en servir comme levier démonstratif de talents particuliers, l'accompagnement des « hauts potentiels », l'accompagnement des seniors sortants… obligent l'entreprise et ceux qui l'ont pensée à en revisiter ses fondements.

Les fonctions transversales et transculturelles augmentent. L'inadéquation entre réalité et virtualité du monde de l'intelligible devient saillante. Avec l'enchevêtrement transculturel, le choc des cultures entraîne l'explosion du modèle de la «gestion rationnelle».

Cette volonté farouche de tout (géo) maîtriser trouve ses limites. La complexité du monde et de l'homme reprend ses droits. L'entreprise, désireuse de relever les défis d'aujourd'hui et de demain « doit » se penser autrement.

Par Yves Richez
« Billet d'humeur pour une pensée libre »
31 janvier 2012

A PROPOS DE L'AUTEUR
Yves Richez, entrepreneur, accompagnateur professionnel, auteur et chercheur, se définit comme un « agit-a[c]teur de potentiel(s) humain(s) ». Yves Richez est fondateur et directeur associé de SUCCESS Communication & Leadership ™ depuis 1996 et a conduit une recherche action sur la manière dont chacun d'entre nous peut développer son potentiel et mettre en œuvre ses capacités pour atteindre et actualiser ses formes d'intelligences.

Il est entre autre l'auteur de « Petit éloge du Héros » publié en 2009 aux éditions (Spandugino Publishing House en France et en Roumanie) et d'un roman philosophique : « Louis du vieux continent », publié aux éditions Ambre en 2005.

Yves Richez agit et publie selon ses termes dans le but de « prendre part et de contribuer à une révolution intellectuelle » dont notre société a besoin pour évoluer. Sa double formation, occidentale et asiatique, entraîne une réflexion sur une pensée moderne, revenue de ses excès de rationalisme, qui commence à évoluer vers une perception du monde intégrant davantage le réel, la transdisciplinarité et la transculturalité.

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

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

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

Corporate LinX – France & UK
Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70
www.corporatelinx.com
email : contact@corporatelinx.com

Création : www.lauredrucy.fr

Le rivage des Syrtes

« Ici, on se sent vivre sous un regard ». Julien Gracq

Signe des temps, selon Thomas Gomart « il n'est plus nécessaire de s'armer d'un coupe-papier pour lire Gracq ». Si vous ne le connaissez pas encore, le moment est venu de le lire [avec ou sans l'ouvre-lettres gravé Concorde Air France ou Toledo que vous avez sous les yeux sur votre bureau et qui ne vous sert plus à rien depuis que vous êtes inondés de mails]. On n'en a jamais fini avec les chefs d'oeuvre, même si « l'amateur de littérature doit vivre comme s'il n'y avait pas encore de grande littérature, comme si la grande littérature était pour demain. Il ne se repose jamais »[1].

Julien Gracq (1910 / 2007) : « le seul dont je ne pouvais prédire la fin de la phrase au premier mot, non plus que les réactions ou les jugements », selon le bon mot du philosophe Régis Debray que j'ai eu l'occasion de rencontrer entre deux colloques [à défaut de croiser la figure tutélaire de l'auteur du « Rivage des Syrtes »][2].Un exemple : « ... Orsenna [la Seigneurie] était en guerre. Ce qui ôtait de la gravité à la chose, c'est qu'elle était en guerre depuis trois cents ans ». On dirait même qu'il sait des choses qu'il ne veut pas dire. Dans l'intervalle de silence se glisse un sentiment d'alarme.

Gracq, c'est d'abord le style : « Nous roulâmes de longues heures à travers ces terres de sommeil. De temps en temps un oiseau gris jaillissait des joncs en flèche et se perdait très haut dans le ciel, tressaillant comme la balle sur le jet d'eau à la cime même de son cri monotone » [c'est quand même autre chose que les paroles de Michel Delpech : « par-dessus l'étang, soudain j'ai vu passer les oies sauvages. Elles s'en allaient vers le midi, la Méditerranée... lalala !»].

Roman de l'attente, « rêve éveillé », œuvre miroir du « Désert des Tartares » de Dino Buzzati, il s'agit de reconnaître les signes avant-coureurs de la dépression, d'une catastrophe inéluctable. Sans doute que « La guerre de Troie n'aura pas lieu » [Giraudoux dénonçait de son côté « deux bêtises, celle des hommes et celle des éléments »], même si le lecteur sait dès les premières lignes et à la toute fin de l'œuvre « (...) pour quoi désormais le décor était planté.»

D'ailleurs « (...) toutes choses sont tuées deux fois : une fois dans la fonction et une fois dans le signe, une fois dans ce à quoi elles servent et une fois dans ce qu'elles continuent à désirer à travers nous ». Ici, le temps fait son Œuvre, et il est difficile de rendre compte du pouvoir de « happement redoutable » du roman.

Et quelle leçon d'humilité pour les lecteurs que nous sommes [si vous lisez régulièrement mes chroniques cela s'entend] quand il fait dire à un personnage : « (...) j'ai été pendant trente ans l'homme des livres, et bien ! je comprenais tout par le menu de la marche de l'histoire : l'enchaînement, la nécessité, le mécanisme des affaires, tout, sauf une chose qui est le grand secret – le secret puéril – pour quoi il faut avoir mis la main à la pâte : la facilité – la facilité déconcertante avec laquelle les choses se font ». Il suffit de prendre le mors aux dents, car nous avons assez décrit le monde, maintenant il faut le changer.

Les Syrtes sont « terres se sommeil », où rien de tient dans un rapport [que dire de ma chronique !]. La Génération C qui a grandi avec Internet reconnaîtra la tentative : « Vous essayez à peine de les saisir au juste, que les bruits prennent immédiatement une autre forme. Comme s'ils avaient surtout peur de se laisser attraper, vérifier. Comme si les gens avaient peur surtout qu'on les empêche de courir, de tenir en haleine. Comme si les gens avaient surtout peur qu'il cesse d'y avoir des bruits » [sur leur compte Twitter ou sur Facebook !].

Or personne n'est dupe, il y a des moments où nous nous mettons « à fixer le tournant de la route » malgré nous... alors que la crise européenne bat son plein en ce début d'année 2012 ; faute d'avoir voulu entendre à temps, le Jam proximus ardet Ucalegon.

En cette année d'élections présidentielles, désormais, « sur le rivage des Syrtes, la veille est inutile, il n'y a plus rien de décisif à attendre. Le prince ne tire plus à conséquence... »[3].

En guise de post-scriptum, pour rester dans le ton, je vous conseille d'écouter en sourdine « La ville s'endormait » de Jacques Brel : « La ville s'endormait. Et j'en oublie le nom. Sur le fleuve en amont. Un coin de ciel brûlait. La ville s'endormait. Et j'en oublie le nom. Et mon cheval qui boit. Et moi qui le regarde. Et ma soif qui prend garde. Qu'elle ne se voit pas. Et la fontaine chante. Et la fatigue plante. Son couteau dans mes reins. Et je fais celui-là. Qui est son souverain. On m'attend quelque part. Comme on attend le roi. Mais on ne m'attend point. Je sais, depuis déjà. Que l'on meurt de hasard. En allongeant le pas... »[4].

Et surtout « Regarde bien petit » du même auteur interprète : « Est-ce un lointain voisin. Un voyageur perdu. Un revenant de guerre. Un montreur de dentelles. Est-ce un abbé porteur. De ces fausses nouvelles. Qui aident à vieillir. Est-ce mon frère qui vient. Me dire qu'il est temps. D'un peu moins nous haïr. Ou n'est-ce que le vent. Qui gonfle un peu le sable. Et forme des mirages. Pour nous passer le temps. Regarde bien petit, regarde bien... »[5].

Gracq nous suggère enfin de nous tenir particulièrement en garde contre les suggestions de l'opinion courante, car si « à tous il est permis – dans certaines limites – de parler ; à quelques-uns il est réservé de savoir ».

Signé : Fines transcendam.

1. *Dixit Jean Paulhan.*
2. *Publié aux éditions José Corti en 1951, dont le lecteur a justement besoin de couper les pages.*
3. *Régis Debray, « Dégagements », éditions Gallimard, 2010, p.62.*
4. *http://www.dailymotion.com/video/x7gs8b_jacques-brel-la-ville-s-endormait-e_music*
5. *http://www.dailymotion.com/video/x10bjm_jacques-brel-regarde-bien-petit_music*

PARISIAN GENTLEMAN

Variation autour des vestes croisées

Gentlemen,
comme vous le savez, nous défendons ardemment dans ces colonnes le retour (maintenant indiscutable) du costume et des vestes croisées.

Nous avons eu l'occasion d'écrire de nombreux articles sur le sujet et somme toujours à l'affut de nouvelles interprétations de cette pièce majeure de l'élégance masculine classique en plein renouveau.

Aujourd'hui nous vous présentons une veste croisée de toute beauté qui, en dehors de l'originalité du tissu utilisé et de sa couleur (un Harris Tweed très épais de couleur « moutarde »avec différents reflets bruns clairs et foncés) vient casser, avec bonheur, certains des codes fondamentaux de la veste croisée :

- Tout d'abord, les vestes croisées sont, classiquement, TOUJOURS proposées avec des revers en pointe (peak lapels). De plus en plus de tailleurs ou de stylistes (sous l'impulsion de Tom Ford notamment) ont adopté ces revers en pointe pour des vestes droites. En revanche l'inverse, à savoir proposer des revers à cran (notch lapels) sur une veste croisée, est extrêmement rare. C'est le cas sur cette belle pièce tailleur proposée en « 4 on 2 (4 boutons alignés dont 2 actifs) par la jeune maison de Bespoke 19-EIGHTY-2 installée à Liverpool en Angleterre.

- Ensuite, le tissu utilisé est par essence un tissu « sport » alors que les vestes croisées sont plutôt, par définition, des pièces formelles ou business.

- Enfin, il est assez rare de trouver des poches plaquées (y compris la poche poitrine) sur des vestes « double-breasted » ainsi qu'une poche latérale, à la manière d'une « travel jacket ».

Cette jeune maison de Bespoke de Liverpool, que nous ne connaissions pas, semble donc vraiment digne d'intérêt et si vous souhaitez approfondir le sujet, nous vous recommandons une visite sur le Blog de notre ami Jon Holt - THE BESPOKE GENTLEMAN – qui propose un interview très intéressant du créateur de cette nouvelle maison.

Seul petit bémol sur la première photo : l'ajustement très approximatif du raccord col de veste / col de chemise qui n'est pas du meilleur effet (petit espace entre les deux et col de chemise inadapté). Mais le rendu final reste très intéressant !

God save the double-breasted jackets !

Cheers, HUGO
parisiangentleman.fr

Grandville :
un autre Monde, un autre Temps

Exposition au Musée du Temps, Palais Granvelle, Besançon, du 26 novembre 2011 au 4 mars 2012

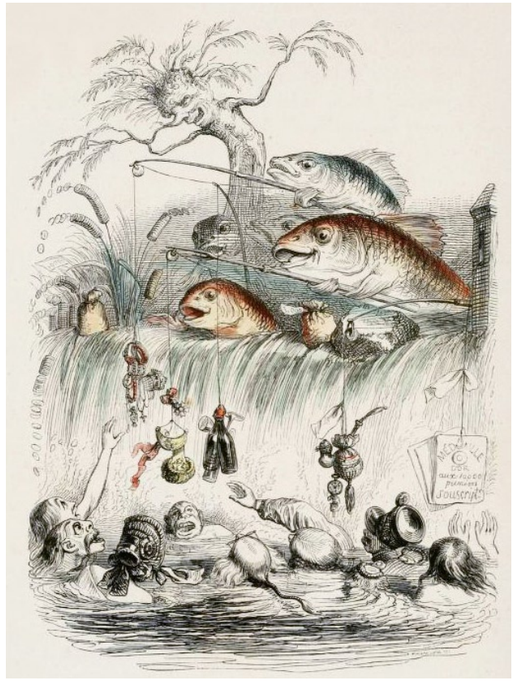
L'exposition présente un des plus grands caricaturistes français du 19e siècle dont l'imagination débridée annonce le Surréalisme. L'extraordinaire fantaisie de son album, Un autre monde dérouta les amateurs.
L'exposition « Grandville - un autre monde, un autre temps » plonge le visiteur au sein de l'univers fantastique et loufoque d'Un autre monde, grâce à la présentation des dessins originaux, préparatoires à la publication de l'ouvrage.
L'univers graphique de Grandville, dont la richesse et l'étrangeté ont servi de modèle d'inspiration à beaucoup d'artistes, depuis les surréalistes jusqu'aux artistes contemporains, est placé en résonance avec une sélection d'œuvres choisies, inspirées de près ou de loin par les caricatures de l'illustrateur. Une place est ainsi faite à Marcel Broodthaers, César, Fred Eerdekens, Jan Fabre, Paul Van Hoeydonck, ou Angel Vergara, qui reprennent ou réinterprètent des thématiques et des motifs graphiques issus d'Un autre monde.

Biographie

Jean Ignace Isidore Gérard est né le 13 septembre 1803 à Nancy, dans l'est de la France, dans une famille d'artistes et de comédiens. Homme aux identités multiples, il sera toujours appelé Adolphe par les siens, du prénom du jeune frère mort deux mois avant sa naissance. « C'est ainsi qu'il entonne ce long duo avec la mort qui naît d'un baptême endeuillé, modulé tout au long de sa vie dans les registres divers des œuvres qu'il crée et des sorts qu'il subit ».

« Grandville » est le nom de scène qu'il reprend de ses grands-parents. C'est à Nancy qu'il grandit et reçoit ses premières leçons de dessin de son père, musicien amateur mais surtout peintre miniaturiste « pour la tête, la fleur ou le paysage ». La misère règne alors à Nancy et la vie du foyer des Gérard n'y est pas facile : il abrite le couple, ses quatre enfants et une aïeule, Marie-Anne, ancienne « comédienne du Roi » dont les récits nostalgiques relatifs aux fastes de la cour de Stanislas fascinent. Le théâtre ne suffisait pas à la subsistance des époux Gérard -les grands-parents paternels de Grandville- qui s'installent Place Royale et exploitent l'un des premiers cafés de Nancy, le café de la Comédie. Hippolyte, le frère d'Adolphe, verse dans la littérature et adopte de pseudonyme de « Gérard Grandville ».

Adolphe quant à lui semble suivre les traces de son père et s'attache à dessiner les membres de sa famille, le spectacle de la rue et, progressivement, s'émancipant des principes inculqués, se fait une spécialité de « défigurer avec malice ces physionomies que l'adulte met tout son art à figurer ». Son talent de caricaturiste s'affiche précocement. L'opposition au père entre pour quelque chose dans cette velléité transgressive, mais on peut y voir également le dépassement du simple apprentissage. L'influence de l'art du théâtre y entre certainement pour autre chose, mais il faut évoquer l'histoire de l'art, fortement empreinte à Nancy de l'art de Callot qui fit connaître les Arlequin, les Pantalon et les Polichinelle. Enfin, la mode et l'influence de la caricature très populaire en Angleterre jouent pour partie.



J.J. Grandville, Les Poissons d'avril, Un autre monde.

J.J. Grandville, Symphonie, Un autre monde.

Grandville s'initie en recopiant les modèles de caricatures qu'il trouve dans la nouvelle presse satirique comme Le Nain jaune. Il se forge une opinion libérale, anticléricale. Dès 1820, il conçoit des créatures hybrides, mi-hommes mi-animales qui deviendront rapidement la marque de son talent. Au dessin, il associe volontiers les jeux de mots teintés d'ironie (Le Canard dessin illustrant les « canards » de la clarinette ; Le quintette à vent évoquant l'expression « souffler comme un bœuf » etc.]. Le courant romantique fait son entrée en France à cette époque et ne manque pas d'influencer l'artiste. Une nouvelle technique d'impression et de représentation connait le succès et contribuera singulièrement à la gloire de Grandville : la lithographie. L'appel de la capitale se fait sentir : le départ sera soutenu par le peintre miniaturiste Léon Larue (1785-1834), connu sous le nom de Mansion qui détecte le talent de Grandville et le fait venir dans son atelier parisien.

À l'âge de vingt et un ans, Grandville s'installe donc à Paris. Le 22 juillet 1833, il épouse sa cousine Marguerite Henriette Fischer (1810-1842) et déménage dans un nouvel appartement. Leur premier fils, Ferdinand, naît en 1834, mais ne vit que quatre ans. Cette naissance affaiblit considérablement Henriette. Un deuxième fils, Henri, vient au monde à l'automne 1838, mais meurt en 1841, étouffé en mangeant un morceau de pain, en présence de ses parents. Georges, son troisième fils, naît en juillet 1842. Lors de ses grossesses précédentes, et cette fois encore, la santé d'Henriette s'est détériorée et elle décède le même mois d'une péritonite.
En octobre 1843 Grandville se remarie. Armand, le seul enfant de ce remariage avec Catherine Marceline («Céline») Lhuillier (1819-1888), naît en 1845. Georges, le troisième fils de son premier mariage, âgé de 4 ans et demi, meurt en janvier 1847 après une courte maladie. Grandville ayant perdu en dix ans sa femme et ses trois enfants est physiquement et mentalement brisé. Il tombe malade à plusieurs reprises.

En 1847, alors qu'il séjourne dans sa maison de villégiature de Saint-Mandé, il est atteint d'une crise de folie et est transporté dans une clinique de Vanves. Le pressentiment de sa mort ne le quitte pas, il l'annonce, en dépit de l'avis des médecins et, en effet, le 17 mars, deux mois après la mort de son fils chéri Georges, Grandville décède. Conformément à ses vœux, il sera enterré à Saint-Mandé aux côtés de sa première épouse et de leurs trois fils.

Source biographie : Wikipédia.

Exposition : Grandville : un autre Monde, un autre Temps
www.besancon.fr/museedutemps

Porsche 911 Carrera Cabriolet :

Première mondiale pour la décapotable 911

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart, a dévoilé le nouveau 911 Carrera Cabriolet à Détroit. Le 911 fait son entrée avec un concept de toit totalement nouveau qui allie le style élégant du Coupé avec les avantages d'une capote en toile légère.

Le Cabriolet présente donc toutes les innovations de la nouvelle famille 911 Carrera, complétées avec les nouvelles fonctionnalités des voitures de sport décapotables ; le design intelligent et ultra léger assure légèreté et sportivité, une consommation de carburant réduite et un meilleur confort.

À l'instar des Coupés, les nouveaux Cabriolets commencent avec le 911 Carrera, doté d'un moteur 3,4 litres de 350 ch (257 kW) et six cylindres, et le 911 Carrera S doté d'un moteur à plat 3,8 litres de 400 ch (294 kW) cylindré.

Matthias Müller, Président et Président-directeur général de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, a dévoilé le nouveau Cabriolet à Detroit. « Nos ingénieurs ont construit le meilleur 911 de ces 48 dernières années. Cela s'applique à chaque élément du Coupé comme du Cabriolet. » Dans son discours, il a également remarqué : « En 2011, avec 118 867 livraisons, Porsche a enregistré un nouveau record dans l'histoire de la société. En 2012, nous espérons poursuivre cette croissance et porter cette performance record vers de nouveaux sommets. »

Avec le 911 Carrera Coupé, le Cabriolet apporte une touche sportive au premier salon de l'automobile de 2012. Les autres expositions sont dans le même esprit : le puriste Panamera GTS est une variante de la famille Gran Turismo avec une dynamique de conduite optimisée ; le Cayman R rappelle les courses automobiles pour son Coupé sport biplace.

www.porsche.com

Les Romantiques français à Venise

Festival Le Salon Romantique. Venise, Palazzetto Bru Zane, du 4 au 28 février 2012.

Chaque hiver, le Palazzetto Bru Zane Centre de musique romantique française à Venise fait son festival: temps privilégié où le Palazzetto accueille les meilleurs chambristes de l'heure (entre autres) au service de programmes inédits dévoilant de nouveaux joyaux du romantisme français. C'est aussi l'occasion de séjourner à Venise en février... au moment du Carnaval. Panorama varié mais aussi raretés musicales... l'offre de concerts présentée par le Palazzetto à Venise est unique à ce jour... donc incontournable. Elle accorde révélations d'une recherche scientifique scrupuleuse et plaisir intense partagé entre interprètes et public, le temps des concerts.

C'est un chambriste ardent et défricheur mais pas seulement: des formes inédites sont mises en lumières (sonates, duos, trios... jusqu'au dixtuor!), cantates du Prix de Rome restituées dans la gestuelle intensément dramatique de l'époque... ; ce sont également des instruments rares (harpe, saxophone, cuivres...) et des pratiques familières au salon: art subtil de l'arrangement et de la transcription...

En février 2012, (3ème édition de ce genre), le Palazzetto nous réserve bien des surprises: il programme un carnaval musical des plus foisonnants, révélant l'écriture des romantiques français, désormais choyés à Venise: Chopin, Debussy, Duparc, Fauré, Hérold (le Schubert français) Onslow (le Beethoven français), Jadin (le Mozart français), Wormser, Hüe, Hillemacher, Diémer, Ropartz, Joncières, Massé, Bonis, D'Indy, Caplet...

Concert inaugural prometteur le 4 février 2012, (Scuola Grande San Giovanni Evangelista à 20h) avec les Cantates pour le Prix de Rome signées Georges Hüe (Médée), André Wormser (Clytemnestre), Paul-Joseph Hillemacher (Judith), et Max d'Ollone (Frédégonde)... galerie de portraits féminins, à la fois tragiques et tendres, prétexte pour les jeunes auteurs soucieux de relever le défi d'une épreuve académique, de faire la preuve de leur tempérament dramatique et lyrique. Depuis ses débuts, le Palazzetto Bru Zane, sous la conduite de son directeur scientifique, Alexandre Dratwicki, s'engage pour la résurrection du riche patrimoine musical lié au Prix de Rome. Le concert du 4 février si essentiel dans la ligne scientifique du Centre propose la réalisation des Cantates telles qu'elles étaient présentées au jury: dans leur version pour piano. La Cantate de Max d'Ollone (Frédégonde) préfigure le prochain volume monographique dédié à d'Ollone (volume 4, collection Musiques du Prix de Rome, Livre disque Glossa).
Le festival s'impose par le nombre de ses premières ou recréations modernes (ainsi les Cantates du 4 février, mais aussi les oeuvres de Joncières et Massé du 8 février, Hérold du 11 février, Jadin du 18 février et Mel Bonis le 25 février). Raretés incontournables, celles d'Onslow le 18 ou de Gouvy le 19;

En prélude à son dernier festival de la saison 2011-2012 (festival de printemps) et dédié à l'oeuvre de Théodore Dubois, le Palazzetto présente quelques oeuvres de celui qui fut directeur du Conservatoire, les 18 et 19 février, et dont l'oratorio Le Paradis Perdu de 1879, demeure la grande révélation de l'été 2011.

Temps forts: en plus du concert inaugural du 4 février 2012, ne manquez pas le week end des 18 et 19 février 2012. Le 18 février, 2 concerts de piano, à 17h et 20h, pour un panorama de haut pianisme romantique dans les deux genres emblématique du Salon: récital soliste et quatre mains: Andrea Bacchetti d'abord (17h: Cherubini, Poulenc, Dubois, Debussy, Diémer et Chopin); puis duo des soeurs Sanja et Lidija Bizjak (20h: Chopin, Jadin, Onslow, Boëly).

Le 19 février 2012, toujours au Palazzetto Bru Zane (salle de concert au 1er étage à 20h): programme franco-allemand dévoilant les influences croisées; ainsi pleins feux sur Gouvy influencé par Mendelssohn; Chausson par Wagner; Dubois par Schumann... Le Trio Arcadis, jeune Trio français récemment récompensé au Concours de musique de chambre de Lyon défend ce romantisme métissé entre écritures françaises et germaniques.

Article rédigé par CLASSIQUE NEWS, partenaire du supplément mensuel Finyear.

Suite du programme et réservation : http://www.classiquenews.com/applaudir/lire_article.aspx?article=5261&identifiant=20111221M5N53K6J8L319292TNWZNNJEP

L’outil de pilotage du poste client

- Vous maîtrisez le risque client
- Vous diminuez les litiges
- Vous optimisez la trésorerie
- Vous améliorez l’efficacité des gestionnaires

Collectys est édité par BGD Informatique. Tél : 0825 800 377
Pour plus d’information sur notre logiciel :

www.collectys.com