

Mars 2012 #11

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

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



XF XJ XK



VOUS ATTENDEZ LE MEILLEUR DE VOS COLLABORATEURS ? DONNEZ-VOUS LES MOYENS DE LES MOTIVER.

Lorsque vous choisissez une voiture de fonction, celle-ci se doit d'être à l'image de votre entreprise. Aussi vivante, aussi différente qu'elle, la Jaguar XF symbolise tout cela.

Découvrez une silhouette dynamique, un intérieur raffiné, une consommation sobre et une motorisation performante, et posez-vous cette question : **how alive are you?**

NOUVELLE JAGUAR XF
2.2L DIESEL CLASSIC

À PARTIR DE **689 €** TTC/MOIS⁽¹⁾

Nouvelle Jaguar XF, choisissez la différence.

- Une gamme à partir de 44 900 €⁽²⁾
- Motorisation 190ch CEE
- Émissions de CO₂ : 149 g/Km
- Consommation mixte 5,4 l/100 Km
- Équipée du système Stop/Start
- Transmission automatique séquentielle à 8 rapports avec palettes au volant
- Garantie 3 ans, kilométrage illimité

Pour toute information contactez Boris Virfeu au **01 40 87 34 45** ou bvirfeu@jaguar.com

HOW ALIVE ARE YOU?*



* Comment vivre plus intensément?

Location longue durée sur 48 mois et 80 000 Km avec assurance perte financière

⁽¹⁾ Exemple pour une Jaguar XF 2.2L Diesel Classic au prix tarif constructeur du 02/05/2011, financée en location longue durée sur 48 mois pour un kilométrage maximum de 80 000 kilomètres, soit 48 loyers mensuels de 689 € TTC incluant la prestation assurance perte financière. Offre réservée aux professionnels (hors loueurs) pour tout véhicule neuf de la gamme XF commandé jusqu'au 30/04/2012 auprès de votre distributeur agréé Jaguar participant. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par FAL Fleet Services, SAS au capital de 3 000 000 € - 6, rue Nicolas Copernic - TRAPPES 78083 Yvelines Cedex 9 - RCS Versailles 413 360 181

Version présentée : Jaguar XF 2.2L diesel Classic avec option jantes alliage 19" Artura (1 520 € TTC)

⁽²⁾ Prix TTC recommandé au 02/05/2011. Jaguar France (division de Jaguar Land Rover France SAS). siren 509 016 804 RCS Nanterre.

Edito



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

Le rôle stratégique du trésorier

Une nouvelle étude du Conseil des Trésoriers d'Entreprise de l'AFP (Association for Financial Professionals) confirme à nouveau les tendances observées lors de l'enquête de 2011 "Le rôle stratégique du trésorier (Strategic Role of Treasury Survey)" : la trésorerie se développe au sein des organisations, et transcende ses fonctions traditionnelles.

Entre janvier et février 2012, l'AFP a interrogé un certain nombre de trésoriers et de professionnels de la finance sur le rôle joué par la trésorerie dans l'environnement actuel des affaires. L'information a également été recueillies à plusieurs tables rondes de la Corporate Treasurers Council (CCT) et de la Société Canadienne des Trésoriers (SCT). La majorité des répondants au sondage a conclu que la trésorerie jouait un rôle plus stratégique au sein des organisations qu'il y a cinq ans (80%), et que son rôle était en pleine expansion (84%).

Les sondés ont également déclaré que les principales activités de trésorerie telles que la gestion des liquidités et la gestion du cash allaient croissant et que la direction et le conseil d'administration exigeaient une plus grande visibilité sur les liquidités. Se référant à des études précédentes de l'AFP datant de 2011 et 2012, Craig Martin, Directeur exécutif du CTC, a déclaré : "Nous avons constaté dans l'enquête sur la liquidité, l'enquête sur les risques ainsi

que l'enquête sur le rôle stratégique du trésorier, que la liquidité demeure toujours en tête de liste des priorités pour les entreprises et, par voie de conséquence, pour la trésorerie."

Cette étude américaine reflète parfaitement les tendances également observées en Europe quant au rôle stratégique du trésorier et les dirigeants interrogés déclarent que les compétences "de base" du trésorier sont de plus en plus battues en brèche dans les organisations qui se développent dans un monde "global". Désormais les trésoriers s'impliquent directement dans de nombreuses activités, telles que la négociation des contrats, la gestion du risque d'entreprise, la gestion du fonds de roulement (BFR), etc...

La période actuelle n'est pas de tout repos pour le trésorier. En effet il doit gérer de nombreux défis sur des marchés mondiaux alors que son temps et ses ressources diminuent. Cette demande croissante en gestion de trésorerie entraîne une recherche de moyens efficaces pour automatiser les activités traditionnelles et libérer le personnel qui pourra se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

C'est tout le défi des prochaines années.

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 JAGUAR XF | Publicité

03 EDITO

Finance & Gestion

>6-11

06 & 07 Robert Branche | Le management par émergence : faire de l'incertitude une force

08, 09 & 10 Groupe KPF | Peut-on réussir un projet SAP sans conduite du changement ?

11 DOCUMENTATION | Publicité

Risque & Crédit Client

>12-14

12, 13 & 14 IFRAP | Délais de paiement : faire cesser l'omerta du public !

Capital & Investissement

>15-17

15 Duff & Phelps | Le Restructuring, nouvel Eldorado ?

16 & 17 ELIADIS | Mais comment trouver des fonds en temps de crise ?

Trésorerie & Cash

>18-23

18 & 19 SWIFT | Alain Raes, Directeur Général de SWIFT EMEA

20 & 21 DEXIA AM | Les marchés actions entre doute et espoir

22 & 23 CORPORATE LYNX | Reverse Factoring : à qui le tour ?

FEVRIER 2012 : LA BCE LANCE SA DEUXIEME LTRO...



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

Gouvernance, Risque & Conformité

>24-25

24 & 25 SunGard | Assurer sa résilience ou déclin

Finance & IT

>26-31

26 & 27 OGONE | Lutte contre la fraude en ligne : une question de compromis

28, 29 & 30 BROCADE | L'impact des évolutions technologiques sur les équipes informatiques

31 ITS Group | La Communication unifiée s'étend dans l'entreprise

Paroles & Ecrits

>32-35

32 & 33 Laurent Leloup | Emile Gaboriau ne serait plus le père du roman judiciaire...

34 & 35 Pascal Ordonneau | Ces baby-boomers qui cultivent leur confort sur le dos des plus jeunes

Et tout le reste est littérature...

>36-37

36 & 37 Thierry CHARLES | Bayard : sans peur et sans reproche !?

Parisian Gentleman

>38-39

38 & 39 Coup de coeur de PG : La Parmigiani Tonda 1950

Loisirs & Tendances

>40-45

40 LYONHEART K | une nouvelle sportive de luxe véritablement «British»

41, 42 & 43 CLASSIQUE NEWS | Cuenca 2012

44 & 45 JAGUAR | La Jaguar XF Sport-brake au salon automobile de Genève de mars 2012

4^{ème} de Couverture

46 PEOPLE IN FINANCE | Publicité

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

Parmi les bonnes nouvelles du mois de février, nous pouvons retenir la signature du 2ème plan grec du 21, la validation par l'Allemagne le 27 de la nouvelle enveloppe d'aide à la Grèce de 130Md€ et la 2ème LTRO de la BCE le 29 avec 530 Md€ alloués aux banques européennes à 3 ans.

Cet environnement favorable a naturellement apporté un surcroît d'oxygène aux actifs risqués :

- les dettes périphériques européennes en ont profité et notamment l'Italie dont le taux d'emprunt à 10 ans est passé sur le mois de 5.95% à 5.19%,
- le crédit a également suivi avec par exemple l'indice Barclays « Barcap Euro Aggregate Corporate » qui a progressé de 1.81% sur le mois,
- les actions ne sont pas en reste avec l'Euro Stoxx 50 qui performe de +3.95% sur le mois, soit +8.44% depuis le début d'année.

Si la performance 2012 à fin février des actifs risqués est séduisante, la rapidité avec laquelle elle s'est matérialisée peut paraître intimidante et pousser ainsi les investisseurs à rechercher à présent le rendement plutôt que la plus-value.

Le management par émergence : faire de l'incertitude une force

1ère partie : Les dirigeants décident moins qu'ils ne le croient

Décider, voilà bien la responsabilité d'un dirigeant... du moins, c'est ce qu'il croit. Mais la plupart des décisions prises dans l'entreprise, le sont quotidiennement et sans lui... et heureusement !

Imaginez un seul instant si toutes les décisions d'une grande entreprise devaient être prises par le Directeur Général, ce serait vite l'asphyxie, et plus rien ne bougerait. Sans parler du fait qu'il ne peut pas être omniscient. C'est déjà ce que j'indiquais dans mon livre Neuromanagement¹, dans lequel je mettais l'accent sur l'importance des processus inconscients, c'est-à-dire de tout ce qui se passait dans l'entreprise non seulement sans intervention de la Direction Générale, mais sans qu'elle le sache. J'y écrivais en conclusion :

« Dérangeant de voir que, comme l'individu, l'entreprise ne peut fonctionner efficacement que si elle est majoritairement guidée par des processus inconscients ?

Et pourtant ils sont bien là : toutes ces décisions prises au sein de l'entreprise, sans que la Direction Générale intervienne ; tous ces résultats issus directement de la façon dont elle est organisée et des systèmes existants. Ce sont eux qui donnent à l'entreprise rapidité et souplesse : elle sait conduire sans y penser et éviter les balles que la concurrence lui lance... Ce sont eux aussi qui permettent à

la Direction Générale de se centrer sur la gestion et le management de l'imprévu : sans eux, elle n'aurait pas de temps pour inventer de nouvelles stratégies et repérer des signaux faibles porteurs de rupture.

Ce sont encore eux qui nourrissent l'innovation et la veille stratégique : ils fonctionnent comme une « tête chercheuse » permanente et sont force de proposition. »

Ainsi Diriger, c'est décider par exception, et surtout mettre en place des processus qui vont permettre à la bonne décision d'émerger.

Émerger... Tiens voilà qu'apparaît ce verbe qui est au cœur de l'évolution de l'univers, au cœur de la naissance successive des propriétés qui le constituent, au cœur du processus d'élaboration du vivant. Et s'il était aussi au cœur du management dans l'incertitude ?

Avant d'aller plus avant, arrêtons-nous un plus longtemps sur la décision, et sur pourquoi elle échappe quasiment inévitablement à tout processus conscient et rationnel. En effet, « dans une entreprise, le processus de la prise de décisions est complexe et implique :

- La mémoire collective : à l'instar de l'individu, une entreprise a une mémoire faite des habitudes et des souvenirs, positifs comme négatifs, qui va influencer les choix. Sans s'en rendre compte, elle va

écarter une solution parce qu'elle rappelle un échec passé ou parce qu'elle ne correspond à aucune des habitudes acquises, et, à l'inverse, en favoriser une qui est en phase avec sa culture (...).

- La multiplicité des intervenants : interviennent toute une série d'acteurs, cachés ou visibles, qui peuvent peser sur le choix des options, ainsi que tous leurs processus inconscients individuels. C'est de cet ensemble d'influences qu'émergent les quelques options sur lesquelles portera la décision consciente.
- Les tris cachés : La Direction ne tranche que sur les options qui lui sont présentées. Or, le fait de passer du quasi infini des possibles à souvent seulement trois scénarios est un choix majeur. D'où viennent-ils ? Des décisions implicites ou explicites prises par toutes les personnes impliquées en amont.
- La partialité de la grille de choix : Pour choisir, on s'appuie souvent sur une grille qui va hiérarchiser les scénarios. Derrière l'apparente rationalité de la méthode, le choix des critères mis dans la grille et leur pondération sont affaires de conviction et d'intuition.

De toute façon, comme avait l'habitude de dire un dirigeant d'un grand groupe international : « Si deux options semblent crédibles, pourquoi perdre son temps à choisir, autant tirer au sort. On pourra ainsi arrêter de

perdre son temps à des discussions sans fin et ne créant aucune valeur. »²

Double vertige donc :

- Vers l'intérieur de l'entreprise : dans tous ces lieux, ces bureaux, ces réunions, ces coups de téléphone où des décisions sont prises quotidiennement ; l'entreprise comme tout organisme vivant échange continûment avec son environnement, respire, et avance.
- En lui-même : tout dirigeant doit se rendre compte de l'irrationalité de ses propres choix ; comme tout homme ou toute femme, il n'est conscient que de la surface de ses propres motivations, et les raisonnements qu'il construit le sont le plus souvent a posteriori, pour expliquer ou justifier une décision déjà prise.

Double vertige face à l'émergence de la décision qui naît, plus qu'elle n'est voulue...

Alors, faut-il laisser faire ? Évidemment non, car, spontanément, ces émergences, loin de construire une entreprise forte et résiliente, vont la désagréger aux hasards des initiatives prises.

Comment faire alors ?

D'abord, comme je l'expliquais dans mon article « Réfléchir à partir du futur pour se diriger dans l'incertitude », et mon livre, les Mers de l'incertitude, en trouvant un point fixe à long terme, une « mer » qui fédérera durablement les efforts individuels. C'est en effet possible, car, derrière les mouvements erratiques, il existe des attracteurs qui, à l'instar des mers pour les fleuves, structurent les évolutions à long terme. A condition de penser à partir du futur, d'y repérer ce qui est accessible à l'entreprise, et d'identifier des actes immédiats pertinents.

Mais viser la bonne mer n'est que le préalable : comment permettre l'émergence de décisions quotidiennes efficaces ?

C'est ce que j'aborderai dans la suite des articles consacrés au Management par l'émergence.

Une dernière précision : ce qui suivra ne s'applique qu'aux entreprises qui, tout en étant ballottées par les vagues de l'incertitude, ne sont pas en train de sombrer à court terme. Elles disposent du temps et de l'énergie nécessaires pour entreprendre une action de fonds, action dont l'objectif est de précisément leur éviter de se retrouver un jour en situation d'urgence...

Par Robert Branche

1. Robert Branche, *Neuromanagement*, Éditions du Palio, 2008
2. Robert Branche, *Les mers de l'incertitude*, Éditions du Palio, 2010



Peut-on réussir un projet SAP sans conduite du changement ?

Par Eric Auberger (53 ans) – Consultant expert en conduite du changement dans le Groupe KPF, société de services informatique spécialisée sur SAP.



Depuis des années, l'ERP SAP a fait la preuve de son efficacité. Si sa mise en œuvre a parfois connu des débuts chaotiques, les projets sont aujourd'hui globalement bien maîtrisés ; les intégrateurs ont capitalisé sur les démarches d'implémentation et une littérature conséquente existe sur les problématiques techniques et fonctionnelles susceptibles d'être rencontrées dans les projets de cette nature.

Il subsiste toutefois une composante qui n'est pas toujours prise en compte dans les projets de mise en œuvre de SAP. Il s'agit de la composante humaine. Or, un projet SAP amène systématiquement des changements importants dans le quotidien des populations concernées.

QUELS SONT LES CHANGEMENTS CONSTATÉS LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ERP SAP ?

L'évolution des processus

Un projet SAP est généralement accompagné ou précédé d'une réflexion sur les processus de l'entreprise. C'est en effet l'occasion de les repenser, les adapter, les rationaliser. Le choix même de SAP peut également être motivé par le souhait d'adopter les « bonnes pratiques » sur lesquelles l'ERP a été élaboré.

La mise en œuvre de nouveaux processus induit inévitablement des modifications dans les pratiques Métier, les rôles des acteurs, voire dans l'organisation des équipes.

Ce qui signifie qu'au moment où les utilisateurs doivent apprendre et s'habituer à la nouvelle solution élaborée dans le cadre du projet, ils doivent également comprendre le nouveau référentiel dans lequel ils interviennent.

L'utilisation de la solution

La deuxième phase de changements est directement liée à l'utilisation du nouveau progiciel. Très souvent, l'ERP SAP va remplacer une application spécifique bien maîtrisée, exactement dimensionnée aux besoins des utilisateurs qui se sont habitués à vivre avec ses éventuelles faiblesses. Ils devront s'approprier une solution, certes plus moderne et plus performante mais qui présentera l'inconvénient d'être plus « standard ».

Cette difficulté va être renforcée par la dimension intégrée de SAP. En effet, dans les applications plus spéci-

fiques utilisées antérieurement, les utilisateurs connaissent la finalité des informations qu'ils sont amenés à créer ou à manipuler. Avec SAP, ils devront saisir des informations dont seule une partie aura une réelle signification, voire une réelle utilité pour eux.

La conséquence immédiate est la perception (ou une réalité pour certains utilisateurs) d'une augmentation de la charge de travail occasionnée notamment par la saisie d'informations qui ne leur sont pas utiles mais qui seront nécessaires à d'autres utilisateurs en aval.

Le passage à SAP va également entraîner des contraintes inhérentes à tout ERP, telles qu'une plus grande rigueur dans la qualité des informations ou le respect du moment où elles doivent être entrées dans le système.

L'ensemble de ces conditions d'utilisation de la solution doit faire l'objet d'un minimum de communication et d'accompagnement.

Le partage de l'information

La notion de partage de l'information constitue également une réelle évolution. Dans les applications antérieures, l'utilisation des informations est souvent limitée à un groupe identifié de personnes appartenant au même service ou au même département. Avec un ERP, les informations sont accessibles par l'ensemble de la communauté des utilisateurs, dans la limite des habilitations.

Ils ressentent un réel sentiment de « dépossession » (ils ne sont plus les seuls détenteurs de l'information, ils en deviennent « copropriétaires ») et le poids d'une plus grande respon-

sabilité (la qualité des informations dont ils sont responsables est visible par tous les utilisateurs autorisés, au-delà de leurs interlocuteurs habituels).

QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CES CHANGEMENTS ?

Les changements cités précédemment, et ce ne sont pas les seuls, s'ils ne sont pas pris en compte, vont avoir une influence négative sur le déroulement du projet, voire sur l'utilisation de la solution SAP.

Quelques exemples permettent d'illustrer les conséquences de changements non maîtrisés.

Une formation peu efficace et contre productive

Dans de nombreux projets, l'accompagnement des utilisateurs commence au moment de la formation. Si bien que dans une période, en général courte, les futurs utilisateurs vont découvrir la nouvelle solution (ergonomie et fonctionnalités) et dans le même temps de nouveaux modes de fonctionnement qu'ils devront appliquer dès le démarrage de la solution.

La découverte simultanée de tous ces éléments a comme conséquence directe de rendre la formation peu efficace. Les participants, qui viennent d'apprendre les changements liés à leur métier ou à l'organisation dans laquelle ils évoluent, sont en général moins réceptifs à la dimension « mode opératoire » de la formation. Au final on entend dire que la formation a été mauvaise alors qu'en réalité, ce sont les phases antérieures à la formation

qui n'ont pas été respectées.

Un démarrage poussif des projets

Une autre conséquence peut être constatée ultérieurement à la mise en place des projets. Le manque de sensibilisation des utilisateurs aux changements peut conduire à une période de transition plus longue que prévue. Ainsi l'entreprise mettra plus de temps à retrouver un bon niveau d'efficacité. Pour ce faire elle devra sans doute prolonger le dispositif d'assistance au démarrage (utilisateurs-clés et consultants) ce qui entraînera des coûts supplémentaires imputables au projet.

Enfin, dans les cas les plus extrêmes, la solution mise en œuvre ne permettra pas de donner les résultats escomptés, parce que le projet n'a pas pris en compte les conditions d'utilisation ou n'a pas mobilisé les ressources nécessaires pour le faire fonctionner (recours récurrent à du personnel intérimaire par exemple).

EN QUOI LA CONDUITE DU CHANGEMENT PEUT-ELLE AIDER AU SUCCES DES PROJETS SAP ?

La conduite du changement va être exclusivement centrée sur la dimension humaine du projet. Son objectif est de faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre du projet et de réduire les facteurs de rejet. Pour ce faire, elle va s'appuyer sur les deux leviers que sont l'adhésion et l'appropriation.

Très concrètement, les activités de conduite du changement s'appuient sur deux activités, l'analyse des impacts du projet et l'analyse des risques, qui vont conduire à l'élaboration des plans d'actions de la conduite du changement.



Peut-on réussir un projet SAP sans conduite du changement ?

Favoriser l'adhésion au projet

Dans le but de favoriser l'adhésion, la conduite du changement va s'attacher à rendre compréhensibles les éléments de la situation cible. Cela passe notamment par la description précise des nouveaux rôles et périmètres de responsabilités des acteurs impliqués dans les processus et la rédaction de procédures opérationnelles.

Des actions de communication devront également être menées, d'une part pour informer dès que possible les populations impactées, et d'autre part, pour les préparer aux changements qui vont les concerner.

Les différentes strates du management de l'entreprise seront mobilisées pour relayer et ainsi « légitimer » les messages du projet, mais également pour capter les réactions de leurs équipes à ces messages. Dans un souci de cohérence, les interventions du management seront préparées et pilotées par la cellule conduite du changement.

S'assurer de l'appropriation du projet

En termes d'appropriation, les actions sont menées avec une orientation « Métier ». Ainsi la documentation est découpée selon les tâches courantes des publics auxquels elle est destinée. Son contenu s'appuie sur des situations concrètes et des données réelles. Elle comporte l'ensemble des informations permettant à un utilisateur d'effectuer un acte professionnel : contexte, règles métier, transactions SAP. Elle peut ainsi être utilisée durant la formation puis comme mode opératoire au poste de travail.

Dans le même ordre d'idée, les cursus

de formation seront articulés sous forme de parcours reflétant l'activité opérationnelle des participants. On évitera ainsi que la formation ne se transforme en une revue de toutes les transactions SAP disponibles, et qu'à contrario elle se focalise sur les transactions réellement utiles.

La planification et le séquençement des actions de conduite du changement ont également une grande importance. Par exemple, il est souhaitable que les actions de communication soient planifiées suffisamment tôt dans le projet. Une fois « l'assimilation » des messages acquise, la formation retrouve sa fonction première, c'est-à-dire un moment privilégié pour l'appropriation de la solution et non pas le seul et même moment où toutes les informations sont livrées aux participants.

APRES LE DEMARRAGE DU PROJET, SA PERENISATION

En conclusion, je souhaiterais attirer votre attention sur le constat que font régulièrement les entreprises ayant développé un dispositif de conduite du changement. Il s'agit de l'obsolescence rapide des éléments qui le composent.

Durant le projet, des ressources ont été mobilisées et des budgets alloués. Après une période de support au démarrage, l'équipe projet est dissoute et ses membres reprennent leurs missions antérieures. Même lorsqu'un centre de compétences est constitué, il est très rare que les activités liées à la conduite du changement soient prises en charge par cette structure. Après le démarrage, la solution va

évoluer, des ajustements vont être opérés. Dans le même temps, l'entreprise devra prendre en compte des mouvements de personnels (mutations, embauches) et des demandes de formation complémentaires. Il y a une forte probabilité pour que l'on constate alors un décalage entre la solution utilisée et celle décrite dans les livrables de la conduite du changement. L'entreprise a le sentiment d'avoir beaucoup investi dans un dispositif qui n'est plus à jour lorsque l'on en a besoin.

Or, des solutions existent pour la pérennisation du dispositif de conduite du changement et il est nettement plus profitable de les anticiper dès la phase projet.

Eric Auberger - Consultant Expert en conduite du changement - Groupe KPF

Eric intervient sur des projets de conduite du changement dans le cadre de projets SAP depuis plus de 12 ans et dans le domaine de la pédagogie depuis près de 20 ans.

Eric est titulaire d'un DUT de gestion option finances-comptabilité.

DOCUMATION

21 & 22 MARS 2012 - CNIT - PARIS - LA DÉFENSE

LE RENDEZ-VOUS DE LA GESTION DE L'INFORMATION
ET DU DOCUMENT NUMÉRIQUE EN ENTREPRISE

+ de
160
exposants

110
conférences
d'experts

Dématérialisez, recherchez, créez, organisez, archivez, diffusez, partagez, sécurisez

TEMPS FORTS

- Les E-Doc Awards
- Le Village SharePoint Project
- Le Pavillon de la FNTC
- Le Pavillon Communication Technique
- L'enquête MIS et ADBS

NOUVEAU DISPOSITIF 2.0

En partenariat avec **archimag** et **webtvprod.**
LES MÉTIERS DE L'INFORMATION ET DES MÉTIERS DE LA MÉDIATION l'impact de la tv, l'affinité du web !

- Une web TV **DOC.TV** www.documation.tv
- Un blog **BLOG** www.documation.net
- Une rubrique d'actualité sur le site web.
- Des pages sociales    

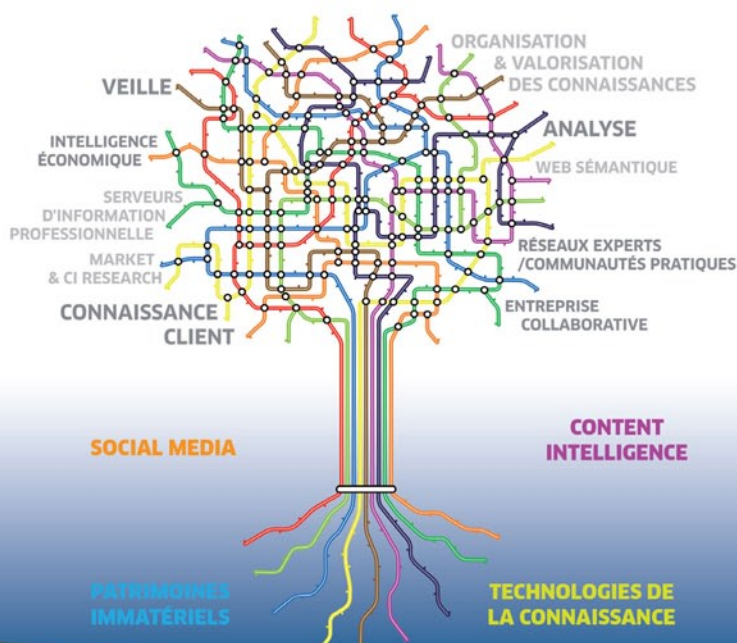
NOUVEAU

DOCUMATION en tenue conjointe avec

MIS

MANAGEMENT
INFORMATION
STRATÉGIE

Le rendez-vous des professionnels de l'information stratégique



Délais de paiement : *faire cesser l'omerta du public !*

Par Samuel-Frédéric Servière, diplômé en Histoire, en Droit des affaires mention fiscalité et de l'IEP de Paris

Le rapport annuel de l'observatoire des délais de paiement qui est publié depuis 2007, est l'occasion de s'intéresser à l'amélioration des processus de paiement entre clients et fournisseurs au sein du secteur privé, et entre ces derniers vis-à-vis du secteur public.

Phénomène étonnant lorsque l'on regarde la production de ces rapports sur une période de 5 ans, ils sont de moins en moins fournis sur le volet strictement « public ». En cinq ans, de 16 puis 22 pages en 2007 et 2008, le rapport est passé en 2011 à un maximum de 7 pages. Pourtant entre temps, les problèmes se sont amoncelés, avec la mise en place du progiciel Chorus en comptabilité publique nationale et du programme Hélios pour les collectivités locales. Raisons qui auraient dû conduire à renforcer l'appareil statistique et la production de données.

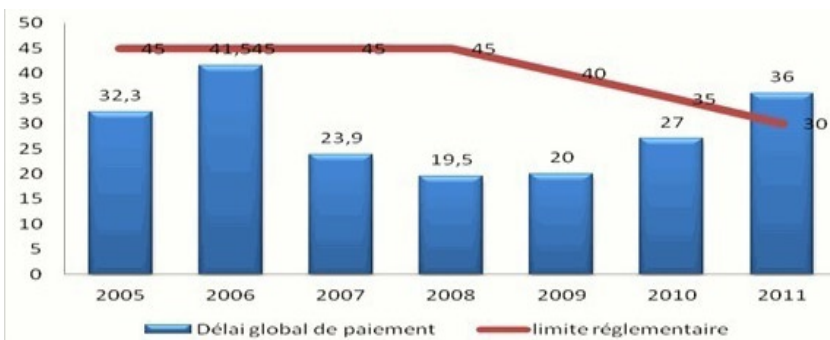
Plus curieux encore, certaines statistiques au départ tenues, n'existent plus aujourd'hui dans la livraison actuelle du rapport. Ainsi le rapport 2007 présentait les délais de paiement des administrations centrales (via le SCBCM (service de contrôle budgétaire et comptable ministériel)) et déconcentrées avec un classement des

départements, ainsi que le nombre de factures, et la décomposition du délai global de paiement de l'administration en délais ordonnateurs, délais de transfert et délais des comptables. Les comptes étaient donc précis et chiffrés et ce d'autant plus que le rapport 2007 comportait une première partie s'attachant à la description des cocontractants de la puissance publique : on y trouvait surtout la dispersion (évaluée à l'époque sur 2005) et la moyenne du solde commercial des entreprises privées par secteur selon qu'elles contractaient ou non avec les administrations publiques. Le suivi permettait donc de vérifier l'effet des délais de paiement propres à l'administration sur les entreprises elles-mêmes et leur trésorerie (en jours de chiffre d'affaires), et de conclure : « Au final, le solde commercial croît, en médiane, avec la part que représentent les contrats avec les administrations publiques. Ceci est bien la base d'une action résolue pour réduire les délais publics. » Une action qui se traduit l'année suivante par la prise d'un décret d'avril 2008 [1] modifiant la partie réglementaire du code des marchés publics ramenant progressivement de 45 à 30 jours le délai général des paiements des administrations publiques [2], pour une mise en place effective courant 2010.

Le rapport 2008 diversifie l'approche

en s'attachant aux délais de paiement des collectivités locales. Un choix d'autant plus stratégique qu'à la fin 2009 le logiciel Hélios de gestion des finances locales doit être pratiquement intégralement déployé, ainsi que les premiers services facturiers animés dans les services déconcentrés par les TPGR (Trésoriers payeurs généraux de région). Il est donc essentiel de disposer de chiffres fiables avant l'opération pour pouvoir mesurer son impact. Dans le même temps le rapport concernant la situation financière des entreprises contractant avec la puissance publique livre ses statistiques 2006. On y apprend notamment que « les délais de paiement des sociétés qui contractent avec les administrations publiques sont plus longs que ceux des autres sociétés. »

En effet les délais clients s'élèvent en moyenne à 71 jours contre 30 pour celles qui contractent avec d'autres sociétés. Par ailleurs « plus la part dans le chiffre d'affaires [des administrations publiques clientes] est importante et plus les délais augmentent. » Un chiffre important parce qu'il ne recouvre pas la même réalité que le délai général de paiement renseigné par les administrations elles-mêmes. En effet, si la dépense est reportée en fin d'exercice ou à l'exercice suivant, le délai ordonnateur est « sous-évalué ».



On mesure aisément dans le graphique ci-dessus représentant l'évolution du DGP (délai général de paiement) de l'État, que la réalité décrite sur la trésorerie des entreprises ne correspond évidemment pas au DGP dégagé en 2006 toutes administrations d'État confondues. Celui-ci n'est que de 41,5 jours pour l'État contre 71 jours en moyenne de délai client pour les entreprises cocontractantes.

Inutile de dire que cette analyse économique de l'impact des délais de paiement publics sur les soldes commerciaux des entreprises, ne sera plus tenue à compter de 2009. Désormais seuls les délais de paiement officiels de l'État et des administrations locales sont publiés. La crise aidant, et les nouveaux systèmes informatiques de gestion des comptes publics Hélios (fin 2009) et Chorus (1er janvier 2010, puis 1er janvier 2011) étant déployés progressivement dans un climat général de crise, il aurait été pertinent d'en relever l'effet indirect sur le secteur privé. L'information est cependant désormais indisponible. Il s'agit véritablement d'un problème crucial d'open data, dans la mesure où les données statistiques existent nécessairement mais la mesure n'est

pas sciemment soit tenue, soit rendue publique. La mise en place des nouveaux systèmes d'information comptables ne peut pas à elle seule faire écran au suivi des effets d'une réforme d'une telle ampleur sur les entreprises.

Tout au plus peut-on relever l'augmentation depuis 2008 des délais de paiement dans l'administration de près de 84,6% en 4 ans. En effet, entre 2008 et 2011, ceux-ci passent de 19,5 jours de DGP (délai global de paiement) à 36 jours. En cause, le déploiement très difficile du logiciel Chorus qui notamment au ministère de la Défense à partir de 2010 a conduit à faire exploser les délais. En décembre 2010, les délais de paiement pour l'ensemble des administrations qui ont basculé sur Chorus s'élève à 63 jours en moyenne. Au ministère de la Défense c'est bien pire avec 69 jours en moyenne, soit 39 jours supplémentaires par rapport à l'obligation légale [3]. En 2011, les pouvoirs publics exposent les « efforts d'apprentissages » réalisés par les services qui s'approprient désormais mieux le nouveau logiciel comptable. Les délais sont réduits sous Chorus à 32,5 jours au niveau global et à 49 jours en

moyenne pour le ministère de la Défense. Hors ministère de la Défense, les délais semblent rentrer dans l'ordre avec 25 jours sous Chorus hors Défense.

Reste alors à savoir ce qu'il en est des services « professionnalisés » au travers du service facturier de Bercy qui contrôle l'ensemble des paiements des administrations centrales. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : Les délais globaux se sont beaucoup améliorés entre 2007 et 2010, passant de 54 jours à 16 [4], mais les statistiques se dégradent à nouveau depuis 2011 où elles remontent à 20.

Cependant, les délais globaux de paiement par administration entre services centraux et déconcentrés n'étant plus suivis depuis 2010, il n'est pas possible de disposer de données plus détaillées. Pire, la décomposition opérationnelle jusqu'en 2010 entre délais ordonnateurs et délais comptables au niveau local comme central n'est plus disponible [5].

Désormais, on ne dispose que des données agrégées, ce qui ne permet pas d'isoler les effets volumes des factures non réglées en moyennes et leurs montants. Tout au plus peut-on constater que globalement les délais de paiement au sein des collectivités locales s'améliorent également globalement, comme en témoigne le tableau suivant d'environ 26% en quatre ans, avec tout de même des profils bien distincts suivant la taille des entités considérées (les grandes communes et les régions se distinguent nettement par la lenteur de leurs traitements facturiers, suivis par les EPCI (le secteur hospitalier étant jusqu'à présent régit par des délais déroga-

Délais de paiement : *faire cesser l'omerta du public !*

toires (limite de 50 jours)). On est donc obligé de croire l'administration sur parole :

Délai global de paiement des collectivités locales (jours)

	2008	2009	2010	2011	Evolution
Régions	39,8	41	28,6	31,2	-21,61%
Départements	29,2	28,5	23,2	23,3	-20,21%
Communes >10.000 habitants	38	38	26,1	27,1	-28,68%
Communes <10.000 habitants	32,2	32,2	21,7	21,7	-32,61%
Groupements à fiscalité propre	36,3	32,5	25,3	26,4	-27,27%
Offices publics de l'habitat	32	34	27,1	27	-15,63%
"Grands" établissements publics de santé	40,5	43	36,7	38,5	-4,94%
Autres établissements de santé publique	36,6	35	30,1	29,9	-18,31%
Toutes catégories	35,3	34	25,2	26,1	-26,06%

Délais dans le secteur hospitalier : 50 jours

Conclusion :

Le rapport sur les délais de paiements est un bon exemple de la difficile mise en place de principes de transparence statistique en matière d'open government. Il est en effet étonnant qu'au fil du temps la « qualité » objective des statistiques concernant les délais de paiement au sein des administrations publiques et leurs effets concrets sur les entreprises (en termes de trésorerie) se dégrade alors même que ces données sont doublement nécessaires :

- Nécessaires pour évaluer les coûts cachés de certaines politiques publiques dans le cadre de la modernisation des systèmes d'information comptables de l'État.
- Nécessaires afin de mesurer l'efficacité concrète de l'État-payeur par rapport aux objectifs qu'il se fixe lui-même (et notamment l'obligation de paiement sous 30 jours). Et les points de résistance.

Il est essentiel que dans le cadre d'un État « exemplaire », ces données redeviennent disponibles et les séries statistiques communicables. Il en va de la mesure de l'efficacité des services publics et de leur comparabilité avec les obligations de célérité imposées aux opérateurs économiques du secteur privé.

Rédigé le 1er mars 2012 par Samuel-Frédéric Servièrre

Samuel-Frédéric Servièrre, diplômé en Histoire, en Droit des affaires mention fiscalité et de l'IEP de Paris, a occupé les fonctions d'assistant parlementaire à l'Assemblée Nationale en 2007 avant de rejoindre l'équipe de l'iFRAP en 2008.

www.ifrap.org

[1] Décret n°2008-407.

[2] Rappelons que par ailleurs le délai général de paiement des hôpitaux publics est de 50 jours.

[3] Le 5 juillet 2010, le ministère de la Défense communique sur un montant de factures traitées de 5,913 milliards d'€ soit 50% de moins que l'année d'avant à la même période.

[4] Il est précisé que les services facturiers sous application ACCORD sont stables à 18 jours, mais que ceux sous Chorus, varient de 16 à 40 jours !

[5] Ce qui est d'autant plus dommageable que le décret d'avril 2008 précité précise les délais maximaux ordonnateurs et comptables, pour les paiements, si bien que l'on ne peut pas vérifier son respect à la lecture des seules statistiques publiées.

Le rapport annuel de l'observatoire des délais de paiement :

www.banque-france.fr/publications/publications/rapport-de-lobservatoire-des-delaix-de-paiement.html

Le Restructuring, nouvel Eldorado ?

Par Guillaume Masseron, Managing Director chez Duff & Phelps.



On nous a sans doute annoncé la fin de la crise trop tôt. Les exemples d'Anovo et Mory, les deux plus gros dépôts de bilan survenus en France depuis les AOM / Air Liberté et Moulinex / Brandt de la décennie précédente, sont là pour nous ramener à la réalité : le Restructuring est de retour, et cette fois pour de bon !

La crise des années 2008-2009 n'a été qu'un coup de semonce, apparemment peu entendu. Les entreprises ont réussi à surmonter leurs difficultés, tout du moins de façon temporaire, sans traiter les problèmes de fond qui les ont menées au bord du précipice : les industriels ont bénéficié d'aides de l'Etat, principalement sous forme de reports d'échéances sociales et fiscales ; les LBO ont vu le remboursement de leurs dettes repoussé in fine, créant ainsi un mur de la dette

à horizon 2013-2014. Et des mesures de réduction de coûts, comme l'arrêt de l'intérim et la baisse - qui ne peut être que transitoire - de la maintenance et des investissements, ont été mis en place.

Les choses sérieuses vont maintenant commencer. La conjoncture pèse sur le moral des ménages et, par voie de conséquence, sur la consommation et toute l'activité économique en général, entraînant des pertes d'exploitation qu'il faudra bien financer. Mais, contrairement à la période précédente, les banques et les Etats sont dorénavant eux aussi en crise : les banques, affaiblies par la défaillance de pays comme la Grèce et peut-être bientôt l'Espagne, l'Italie, ..., restreignent l'accès au crédit et l'Etat, qui doit lui-même faire preuve d'austérité pour rassurer les marchés financiers, n'a plus les moyens de venir au secours des entreprises en difficultés. Celles-ci vont donc devoir gérer la récession qui s'annonce et se restructurer en profondeur, tant au niveau financier qu'au niveau opérationnel : éteindre les foyers de perte, rationaliser les moyens de production, assainir leur structure bilantielle, améliorer la gestion de leur BFR, ... tout en restant vigilantes sur la gestion quotidienne de la trésorerie pour éviter de se retrouver dans une impasse.

Il ne faut cependant pas croire à la fatalité : ceux qui sauront réagir et prendre les bonnes décisions n'en sortiront que plus forts. Ainsi, tout n'est qu'une question de points de vue, de verre à moitié vide ou à moitié plein. A l'image d'un plan social,

où l'on « sacrifie » certains pour en sauver d'autres, la crise actuelle va certes entraîner des défaillances mais également créer des opportunités pour ceux qui sauront se remettre en cause ou prendre le risque d'investir dans une entreprise en difficultés. Ainsi, telle entreprise qui aura adapté sa structure de coûts gagnera en compétitivité, telle autre qui aura assaini son bilan pourra racheter un concurrent moins clairvoyant, ...

D'ailleurs, les fonds de retournement, comme Butler Capital Partners qui vient de reprendre Anovo ou Caravelle qui a racheté Mory, reviennent en force. Il y aura ainsi des opportunités à saisir ... mais également de l'huile de coude à produire : reprendre à bas prix une entreprise certes mais encore avec une vraie stratégie, qui passe dans un premier temps par une réduction de voilure avant de pouvoir se redéployer dans un second temps, et nécessite de disposer des moyens de financer, sans un effet de levier incohérent avec la capacité de remboursement, les pertes intercalaires et les mesures de restructuration.

Alors, le Restructuring, un nouvel Eldorado ? Sans doute ... mais pas n'importe comment : le retournement d'entreprise requiert l'intervention d'experts pour éviter les pièges et toute prise de risque inconsidérée ou comportement irrationnel se paieront cash ; d'ailleurs ne dit-on pas dans le milieu du Restructuring que « cash is king » !

Mais comment trouver des fonds en temps de crise ?

Par Abdel El Assad, Président-Directeur Général d'Eliadis.



Innover : la condition intrinsèque pour améliorer sa compétitivité

1. Des banques vigilantes en période de crise

Crise financière et économique en 2008. Crise de la dette en 2011. Pour protéger leurs actifs et maintenir leurs marges, les banques françaises resserrent les conditions d'accès aux crédits pour les entreprises, grandes et petites, notamment en réduisant le montant mais aussi la durée d'emprunt. Des faits dont témoigne la

Banque de France lors d'une enquête menée au troisième trimestre 2011.

Des banques qui s'avèrent encore plus difficiles à convaincre dès lors que l'investissement concerne le développement d'un logiciel : un capital intangible qu'elles évaluent avec difficulté, contrairement aux biens matériels (ex. : immobilier) dont elles maîtrisent parfaitement les règles du marché, déjà bien définies.

Autre fait : en période de récession, la véritable origine d'un dépôt de bilan peut être maquillée par une explication conjoncturelle, même si elle s'avère structurelle (erreur de gestion). C'est pourquoi, pour pallier ce phénomène, les banques deviennent aussi plus exigeantes lors du traitement des demandes de crédits des entreprises, afin de minimiser les risques de non-retour du capital investi et conserver l'équilibre de leur propre bilan, également soumis à des règles de prudence renforcées.

Cette frilosité financière, associée à la contraction de l'activité économique, freine sérieusement les capacités d'investissement des entreprises et renforce leur incertitude à trouver les moyens de leur croissance. Alors

comment financer sa croissance ? L'auto-financement ne peut à lui seul suffire. Dans ce contexte, quelles solutions s'offrent aux entreprises ? La récession est-elle réellement propice à l'innovation ?

2. Faut-il innover en période de récession ?

« Ne pas prendre de risque, c'est en prendre pour plus tard ». Cette citation d'Olivier Avril, DAF d'Eliadis, souligne une constante que tout chef d'entreprise se doit d'intégrer dans son business plan en dépit du contexte économique : Innover, c'est prendre des risques mais Innover, c'est surtout assurer sa pérennité.

C'est souvent en période de crise que naissent de nombreuses idées pertinentes et que leur développement s'avère le plus aisé.

Deux raisons majeures :

- L'entreprise se développe à moindre coût avec par exemple des locaux plus accessibles
- Le ralentissement de l'activité permet de dégager du temps pour réfléchir à un projet d'en-

entreprise qui permettra de stimuler sa croissance et garantir ses emplois

L'enjeu est bien réel. L'agressivité de la concurrence ainsi que la pression exercée sur les prix par les clients peuvent rapidement fragiliser les entreprises. Bien plus qu'une simple composante d'un Business Plan, l'innovation devient une stratégie et un projet d'entreprise qui va impacter son organisation à tous les niveaux, avec à la clé un nouveau positionnement, la pénétration de nouveaux marchés et des emplois maintenus voire renforcés.

En réponse à la question, l'innovation en période de récession constitue une opportunité économique vitale pour la majorité des entreprises.

3. Comment concilier contraintes financières et survie des entreprises ?

Face aux réticences des banques françaises, les aides publiques se révèlent des solutions de renforcement particulièrement précieuses. Et malgré les crises successives et la dette de l'Etat, ces dispositifs continueront d'exister

et seront soutenus par l'Europe. Récemment un eurodéputé Henri Weber, déclarait dans la presse « Nous préconisons de doubler, à compter de 2014, le budget aux programmes européens de recherche et d'innovation. »

Effectivement, ces attributions de ressources apportent une bouffée d'oxygène aux entreprises françaises, grandes ou petites, qui peuvent, dès lors, se consacrer au lancement de leur innovation. Mais elles contribuent également à alimenter la croissance de la France, qui se doit, par ailleurs, de rester un pays économiquement de pointe pour conserver son dynamisme et sa position sur la place mondiale.

Un cercle vertueux au service des entreprises mais aussi du gouvernement, qui à travers ces différentes subventions espèrent maintenir sur son territoire ses chercheurs, doper le marché de l'emploi, soutenir les exportations de produits français à l'international.

Outre le Crédit Impôt Recherche, qui a fait l'objet d'un assouplissement en 2008, Oseo Innovation, le

Centre Francilien de l'Innovation, les Conseils Généraux, les Régions, sont autant d'organismes reconnus, pourvus de budget dédié au financement de projets innovants ou de développement.

Il serait insensé de critiquer les objectifs fondamentaux de ces aides dans la mesure où elles apportent de réelles propositions de valeur aux entreprises et ont un effet de levier important sur les possibilités d'endettement bancaire et sur la levée de fonds.

Alain Raes, Directeur Général de SWIFT EMEA

Interview réalisée avec SWIFT au sujet de la licence de connectivité T2S.



Alain Raes bonjour, vous êtes Directeur Général de SWIFT EMEA. Que peut-on attendre de la plateforme T2S ? SWIFT a-t-il participé au projet ?

La plateforme Target2-Securities (T2S) est une initiative européenne, coordonnée par la Banque centrale européenne (BCE), pour établir une plateforme unique et harmonisée pour le règlement des titres financiers en Europe. L'objectif du projet T2S est d'améliorer l'efficacité et la sécurité du règlement des titres financiers en fournissant un système de règlement-livraison centralisé, neutre, pour un prix unique que les transactions soient nationales ou transfrontalières. Au-delà de la réduction des coûts de règlement-livraison, T2S constitue une avancée majeure dans la mise en œuvre d'un marché financier unique et intégré.

SWIFT est présent dans les initiatives d'harmonisation de l'Eurosystème depuis 2006, lorsque SWIFT a été sélectionné comme fournisseur de réseau unique pour TARGET2. Dans le cadre de T2S, SWIFT joue deux rôles distincts mais complémentaires :

1. Prise en charge du développement et de la maintenance des standards : SWIFT Standards aide à développer les messages requis pour prendre en charge les besoins des utilisateurs convenus
2. Fournisseur de réseau et de services : SWIFT a obtenu une des deux licences pour fournir les

services de connectivité à T2 et se chargera donc de la conception, de la mise en œuvre, de la fourniture et de l'exploitation de sa propre solution de connectivité pour l'échange sécurisé des informations entre la plateforme T2S et ses utilisateurs (Dépositaire central de titres, institutions financières et Banques centrales nationales)

Pourquoi SWIFT a-t-il décidé de développer sa propre solution de connectivité ? Quelle en sera la valeur ajoutée ?

Le développement de cette solution s'inscrit dans notre volonté de faciliter la mise en place de standards pour l'industrie. En tant qu'acteur clé du secteur bancaire, nous souhaitons faciliter la transition de la communauté bancaire vers un environnement T2S. La solution T2S de SWIFT offrira une couverture géographique la plus large, une efficacité et une disponibilité maximale pour développer des systèmes de paiement et de compensation simples et efficaces. La politique tarifaire compétitive de SWIFT permettra également de faciliter et d'étendre l'adoption de cette solution de connectivité. De plus tous les acteurs souhaitant se connecter à la plateforme T2S sont déjà des utilisateurs des différents services de messagerie offerts par SWIFT.

Comment la solution fonctionnera-t-elle ?

La solution est en cours de finalisa-

tion en collaboration avec la banque d'Italie. En principe, SWIFT prévoit de réutiliser au maximum l'infrastructure déjà en place chez tous les dépositaires centraux de titres, institutions financières et banques centrales nationales en association avec les services de messagerie associés (InterAct, FileAct et Browse). Cela permettra de simplifier au maximum la migration des utilisateurs qui pourront ainsi se consacrer aux problèmes business. SWIFT va aussi offrir une large palette de services de conseil et d'accompagnement pour aider les utilisateurs à identifier les changements nécessaires et ainsi s'y préparer au mieux.

Comment prévoyez-vous de gérer la complexité des systèmes de règlement-livraison ?

SWIFT va fournir aux acteurs de T2S tout le support nécessaire en termes de communication de et vers la plateforme. De plus, SWIFT peut aider à la préparation et la réalisation des changements nécessaires pour s'intégrer idéalement et facilement dans les nouveaux flux de règlement-livraison résultant de l'existence de T2S.

Quelles seront les différentes étapes du développement du pilote ? Pour quand la commercialisation est-elle prévue ?

La phase pilote a pour but de s'assurer que SWIFT, en tant que fournisseur de réseau, répond bien à tous les critères exposés. Le réseau mis en place durant cette phase pilote sera utilisé par les équipes de développement

de la banque d'Italie. Il sera ensuite complété et selon les résultats des premiers tests publiés par l'Eurosystème, les utilisateurs de T2S seront amenés à se connecter et à se certifier avant que le système ne passe en production à partir de juin 2015.

La commercialisation se fera en plusieurs étapes de manière à permettre à chaque candidat utilisateur de T2S de prendre les décisions nécessaires (pré-étude, budget, développement, etc).

Allez-vous faire appel à des utilisateurs « test » ?

Dans la phase actuelle de développement du pilote, il n'est pas prévu de faire appel à des utilisateurs test. Dès que le plan de déploiement de l'Eurosystème nous le permettra, certains utilisateurs pourront tester la solution avant sa certification finale. La phase de test utilisateur est prévue pour l'instant en 2014.

À propos de SWIFT

SWIFT est une société coopérative qui permet aux membres de son réseau d'échanger des informations financières standardisées et automatisées de manière sûre et fiable, et, dès lors, de réduire les coûts, de limiter les risques opérationnels et de supprimer des processus opérationnels inefficaces. Plus de 10 000 organismes bancaires, établissements financiers, institutions et entreprises dans 210 pays bénéficient des produits et services et de l'expertise de SWIFT et de sa plateforme de communication

sécurisée unique au monde. SWIFT assure l'échange sécurisé de données propriétaires en garantissant confidentialité et intégrité. SWIFT facilite également le rapprochement des acteurs de la communauté financière pour élaborer ensemble des pratiques de marché, définir des standards et envisager des solutions aux questions d'intérêt commun. En utilisant SWIFT, les clients peuvent générer de nouvelles possibilités d'affaires et un nouveau flux de revenus.

www.swift.com

Les marchés actions entre doute et espoir

Par Frédéric Buzaré, stratège actions de Dexia Asset Management

Le second semestre 2011 a une nouvelle fois été très difficile pour les marchés actions. L'incertitude macro économique et l'intensification de la crise de la dette souveraine ont totalement relégué au second plan la bonne tenue des profits. Dans un contexte de désendettement global, les investisseurs n'ont pas accordé d'importance à la valorisation. Qu'en sera-t-il en 2012 ?

Tout est une histoire de prime de risque

La complaisance n'est pas de mise pour 2012 mais des espoirs sont permis. Les marchés actions sont toujours à la recherche d'un nouveau régime de valorisation dans un contexte macro économique incertain et défavorable. La prime de risque n'a fait que monter depuis 18 mois pour atteindre des niveaux historiquement élevés, reflétant ainsi l'aversion au risque extrême des investisseurs. Le désintérêt des investisseurs pour la classe d'actif actions s'est renforcé à la fin de l'année 2011.

En 2012 le potentiel d'appréciation du marché actions reposera sur l'évolution de la prime de risque. La bonne tenue des profits depuis 3 ans n'a pas été suffisante pour empêcher la contraction des multiples de valorisation. Toutes les mesures ou réformes destinées à apporter une plus grande stabilité financière devraient faire redescendre la prime de risque et fa-

voriser l'appréciation des marchés actions aujourd'hui clairement sous valorisés.

Une évolution conditionnelle

Plus que jamais les perspectives du marché actions apparaissent binaires. Tout semble possible en 2012. De multiples questions demeurent pourtant sans réponse (ampleur du ralentissement économique en Chine, évolution de la zone Euro, etc...). Un processus de désendettement est toujours long et périlleux. Le contexte macro économique est source de tensions et d'incertitudes car les déséquilibres doivent être résorbés. La réponse politique détient la clé de l'évolution des marchés actions. L'enjeu consiste à définir un nouvel équilibre économique conduisant à plus de stabilité. Ce processus de long terme est engagé mais reste inachevé. A court terme la stratégie de reflation (taux d'intérêts réels négatifs, liquidités abondantes) doit en principe apporter un soutien aux marchés actions. En 2012 tout comme en 2011 des phases de tension pourraient conduire à des avancées politiques décisives.

Thèmes et convictions

Au-delà de l'enjeu du processus de désendettement, des tendances séculaires se développent et sont sources d'opportunités. Le centre de décision de l'économie mondiale continue ainsi de basculer vers l'Asie Pacifique qui n'est qu'au début d'un processus

d'enrichissement analogue à celui des 30 glorieuses. L'épuisement des énergies fossiles et la hausse du prix des matières agricoles se confirment et posent des défis qui n'ont pas encore bénéficié de réponses appropriées. Après une année de sous performance en 2011, les pays Emergents sont à surveiller. Un point d'entrée se dessine pour le second trimestre 2012 sur cette zone.

Dans cet environnement, Dexia Asset Management favorise les thèmes d'investissement suivants :

- Les sociétés innovantes en Europe de l'Ouest : dans un monde à croissance limitée avec une composante politique de plus en plus importante, les sociétés innovantes et entrepreneuriales devraient bénéficier d'une expansion de leurs multiples de valorisation. A contrario, les valeurs de rente sont toujours menacées.
- Les valeurs internationales : Ces sociétés sont souvent des valeurs de croissance et formeront le nouveau « nifty fifty » de la décennie qui commence.
- L'accès aux ressources naturelles : Les marchés émergents continueront à chercher des moyens d'assurer leur approvisionnement en énergie.

En Conclusion

Il est difficile de se départir d'une certaine prudence. Les derniers mois de 2011 ont été riches en enseigne-

ments. L'ampleur de la crise et sa vitesse de propagation a été collectivement sous estimée. L'aggravation de la crise est souvent malheureusement nécessaire afin d'obtenir des réponses décisives. Tout comme en 2011, cette séquence (amplification crise-réponse) pourrait continuer pour déboucher sur un nouveau régime économique finalement favorable aux marchés actions. Dans tous les cas impossible d'échapper à une année 2012 binaire tant en termes de style que de direction.

La pression du marché pourrait donc s'intensifier face à un premier trimestre 2012 difficile, marqué par un échéancier de remboursement pour les États et les banques de la zone Euro. Après « Grande Modération, Grande Récession », le nouveau paradigme du marché est aujourd'hui « Grande Incertitude ». Les perspectives pour 2012 sont fortement tributaires de plusieurs facteurs. Si les pays membres de la zone euro agissent de concert, montrent qu'ils ont une vision partagée et font preuve de précision quant aux détails, la crise de la dette souveraine pourrait être contenue. Bien qu'aujourd'hui 2012 semble une année perdue en termes de croissance, il est probable que la stabilité financière puisse être préservée, et c'est le principal.



Reverse Factoring : à qui le tour ?

Ces dernières années en France, le Reverse Factoring a progressé grâce aux programmes initiés par de grands donneurs d'ordres. Initialement dans la Grande Distribution, ces programmes se développent dorénavant dans d'autres secteurs.

Ce succès durable et croissant du Reverse engendre un nouveau phénomène auprès d'entreprises en position de fournisseurs avec ces grands donneurs d'ordres. Phénomène qui peut se résumer au : « Pourquoi pas moi ? ». Et en effet, pourquoi pas eux ; les fournisseurs, eux-mêmes donneurs d'ordres auprès de leur communauté de sous-traitants et autres partenaires sont de plus en plus nombreux à se lancer dans le Reverse Factoring. Comment doivent-ils s'y prendre et quels objectifs sont-ils en droit d'attendre ?

Moi, fournisseur ?

Ce mouvement de fournisseurs qui déploient leur propre programme de Reverse Factoring est initialement né dans la Grande Distribution. Avec l'impulsion de grands distributeurs pionniers, ce secteur a défriché depuis une quinzaine d'années, l'opportunité de proposer du règlement anticipé de créances à ses fournisseurs pour palier à des délais de paiements, alors avoisinant ou dépassant les 100 jours. Depuis, la loi LME prévue pour raccourcir les délais à 60 jours maximum a vu ses effets contrecarrés notamment par la crise financière et la contraction de l'offre de crédit.

Ainsi, non seulement, le Reverse Factoring a conservé tout son intérêt mais de nouveaux services sont venus renforcer l'attractivité de l'offre financière initiale. Grâce à Internet, des services en ligne fournis par des portails spécialisés ont décuplé l'adhésion des fournisseurs en offrant prévisions de trésorerie, gestion des litiges, consultation des statuts de factures, etc, tout cela dans un cadre dématérialisé.

Aujourd'hui, les fournisseurs, comme les entreprises d'Agro-Alimentaire (Unilever, Nestlé, etc) déjà utilisateurs de Reverse Factoring proposé par leurs clients, grands distributeurs, ont démarré leurs propres initiatives. Ces programmes proposent initialement à quelques fournisseurs ciblés du règlement anticipé de créances mais s'étendent avec le succès rencontré.

Si ce mouvement a été initié par des fournisseurs qui sont néanmoins des Corporations avec des chiffres d'affaires en milliards d'euros, le curseur s'est déplacé sur des entreprises dont le revenu se mesure en centaines de millions d'euros.

Reverse Factoring, pourquoi faire ?

D'abord, il convient de déterminer les objectifs d'une telle initiative. Objectifs qui doivent apporter des bénéfices bilatéraux aux partenaires de la Supply Chain. Cette collaborativité deviendra la ligne directrice du programme.

Chacune des parties ne pourra remporter l'adhésion de l'autre que si les avantages sont partagés. A ce titre, le Reverse Factoring ne doit pas se résumer à une offre financière mais se concevoir comme une panoplie de services bilatéraux dont le règlement anticipé est un des composants. Donc, si votre entreprise décide de se lancer, elle va bénéficier des avantages de la démarche autant que d'en faire bénéficier vos fournisseurs.

Quels bénéfices pour votre organisation ?

D'abord, envisagez une relation dématérialisée qui séduira le fournisseur en l'informant de ce qui se passe chez vous en matière de réception, validation, mise en paiement de ses factures. Ne pas négliger que la publication en ligne des litiges profitera au fournisseur autant qu'à votre comptabilité fournisseurs qui ne sera plus assaillie de coups de fil de four-

nisseurs affolés et/ou courroucés.

Cette démarche de Reverse Factoring permettra à terme de motiver votre organisation à réduire ses délais de validation des factures ; et à encourager efficacement le déploiement de la dématérialisation des transactions avec de substantielles réductions de coûts opérationnels à la clé.

Ensuite, si vous ne souhaitez pas utiliser vos fonds propres afin de bénéficier les conditions d'escompte, considérez inviter 2 banques à gérer le règlement anticipé des factures. Ne pas négliger qu'utiliser vos fonds propres pour les quelques conditions d'escompte favorablement rémunératrices peut valoir le coup d'une légère dégradation de votre BFR. Pour les autres fournisseurs sans promesse de rémunération directe valable, les banques seront utiles pour gérer le reste de votre portefeuille. La banque récupérera les informations par le portail Internet mis en place pour vos fournisseurs, donc vous ferez d'une pierre, deux coups...

Pour se résumer, votre organisation publie des informations sur un portail Internet qui sert de référent unique aux fournisseurs et banques participantes. Ce portail est vecteur d'une rémunération des fournisseurs qui adhèrent aux services. De plus, les banques participantes sont susceptibles de vous proposer une rétrocession au titre de la création et gestion de votre programme.

Donc, d'une initiative destinée à améliorer votre relation fournisseurs, vous instituez une nouvelle source de revenus aussi pérennes que récurrents !

Quels coûts pour votre organisation ?

Cette relation dématérialisée se gère avec un portail Internet avec une facturation à la consommation; vous évitant d'acheter technologie et/ou machines. En tant qu'outil externalisé, un simple échange régulier de fichiers

permettra cette publication d'informations à jour sur le portail. Le projet de mise en place est donc bref. Malgré l'utilisation d'un outil externe, un portail spécialisé se fondra dans votre charte graphique ou se liera avec votre extranet. Ainsi, ce nouvel outil apparaîtra à vos fournisseurs comme étant le vôtre et non celui d'un prestataire externe. L'abonnement fournisseur couvrira vos coûts de location du portail auprès du prestataire.

En ce qui concerne l'intervention des banques, elle ne génère pas de coûts mais nous l'avons vu est susceptible d'instituer une rétrocession pour leur participation.

Le succès du Reverse s'explique par des gains financiers et des réductions de coûts qui dépassent largement les coûts de démarrage et de gestion.

Quelles difficultés ?

L'accompagnement d'un prestataire spécialisé permet d'éviter les quelques obstacles notamment la requalification possible de la dette fournisseurs en dette fournisseurs. La

création d'un programme de Reverse Factoring doit répondre à un certain nombre de critères qui devront apporter satisfaction à votre commissaire aux comptes.

Pour organiser un tel programme, technologie seule ou conseil seul nécessiteront plusieurs intervenants. Privilégiez les offres « tout en 1 » qui assureront continuité, compétitivité des tarifs et ROI rapide, conditions du succès.

Alors ! Pourquoi pas vous ?

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 leur 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

également 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 d'Aspaway.

Corporate LinX est membre de la communauté d'experts, BFR TM.

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

**Mettez un LinX
dans votre
Supply Chain !**



Corporate LinX

Dématérialisation et Amélioration du BFR



**LEADER DES SOLUTIONS
DE DÉMATÉRIALISATION
DE REVERSE FACTORING
ET SUPPLY CHAIN FINANCE**

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

Assurer sa résilience ou décliner : une nécessité stratégique pour les entreprises qui se veulent pérennes

Par Thierry Ghenassia, Directeur des Opérations et du Conseil chez
SunGard Availability Services France

Les entreprises ayant mis en place un plan de continuité d'activité (PCA) peuvent-elles toutes se targuer d'être véritablement résilientes ? Allons même plus loin... une entreprise n'assurant pas l'actualisation de ses solutions peut-elle, dans le contexte actuel, développer pleinement ses activités commerciales et assurer son positionnement ?

La résilience est aujourd'hui un critère différenciateur fort. Un véritable atout commercial. Les entreprises sont confrontées à un certain nombre de risques politiques, économiques, climatiques, sociaux ou encore technologiques – graves ou mineurs. Et tous sont à même de paralyser leurs activités stratégiques voire de remettre en cause leur pérennité. La continuité d'activité est un enjeu majeur pour les directions générales. Elles se doivent d'assurer la résilience de leur entreprise. Cependant, il faut se demander si un plan de continuité d'activité a été envisagé comme une solution viable, et cela de façon globale et durable. Il ne s'agit pas seulement de s'assurer qu'elle soit adéquate à un instant T de la vie d'une entreprise.

La continuité d'activité a longtemps été considérée comme un centre de coûts, une manière pour les entreprises de faire face à d'éventuelles cri-

ses. Cependant, le contexte marché a permis de mettre en lumière la forte valeur ajoutée de cet investissement : pérenniser et développer ses activités. La résilience est une nécessité vitale, économique et commerciale, un critère différenciateur fort, et ce quel que soit le secteur d'activité des entreprises. On peut reconnaître qu'à ce jour, le secteur bancaire a été en avant phase en matière de pérennité, les réglementations ayant rendu obligatoire la mise en place d'un PCA et d'une organisation pour anticiper et gérer les risques ainsi que les crises. Et, à plus ou moins court terme, il est impératif que les entreprises de tous secteurs prennent conscience de l'importance de la résilience et de son cycle de vie pour poursuivre leur croissance.

Comment une entreprise peut-elle être certaine de sa réelle résilience ? La résilience ne peut se voir comme une action ponctuelle. La conception n'est qu'une première étape. Il convient d'envisager son cycle de vie : mise en place, réalisation d'un ou deux tests par an afin d'évaluer s'il est nécessaire d'effectuer un plan de correction, accompagnement, audit... Par ailleurs, la résilience n'est efficace que si elle intègre systématiquement les évolutions stratégiques de l'entreprise et qu'elle considère l'entreprise dans son environnement économique. En effet, une entreprise

ne peut se savoir résiliente que si elle s'est également assurée de la résilience de son écosystème : fournisseurs essentiels et partenaires.

En parallèle de l'analyse approfondie des activités d'une entreprise et de sa stratégie, les risques qu'elle encourt doivent être identifiés afin d'en réduire la probabilité d'occurrence et l'impact lors de la survenance d'une crise. Au-delà d'une vertu de protection, cette démarche souligne la volonté d'une entreprise d'être proactive. Ainsi, il est possible de réduire les risques et leurs impacts en organisant sa résilience avec l'accompagnement et le soutien de partenaires experts qui aideront l'entreprise à analyser en profondeur son écosystème. Et si l'incident devait survenir, ces partenaires sont également à même d'accompagner l'entreprise pour lui permettre de reprendre rapidement ses activités stratégiques.

La résilience d'une entreprise, une fois établie, n'exclut pas d'étudier les bonnes pratiques générales et de continuer à s'entraîner en se basant sur de vraies situations de crise multisectorielles.

Bien entendu, obtenir des retours d'expérience n'est pas chose aisée. Cela s'avère même souvent complexe, et le choix du bon prestataire est par essence capital. Des professionnels

de la continuité d'activité, disposant d'une vision pratique et pragmatique, sont à même de présenter des expériences concrètes de déclenchements de plans de continuité. La dimension conseil du prestataire ne doit pas se limiter à une analyse simple des risques. Elle doit être alimentée par du réel, du vécu et du pratique. Par ailleurs, des associations de professionnels telles que le CCA (Club de la Continuité d'Activité), qui regroupe de nombreux acteurs du secteur ainsi que des entreprises de tout type et de toutes activités, donnent un accès à des cas concrets.

La continuité d'activité est devenue un réel enjeu stratégique, un véritable critère différenciateur dans un contexte de plus en plus complexe. Une entreprise résiliente se doit de le faire valoir auprès de ses différentes parties prenantes (fournisseurs, clients, prospects, investisseurs...). La résilience constitue aujourd'hui un véritable atout commercial. Et, logiquement, il est à prévoir qu'une entreprise non résiliente ne sera pas, à l'avenir, capable de développer pleinement ses activités. Se généralisant, la résilience s'imposera certainement comme un standard incontournable de la vie de toute organisation.



Lutte contre la fraude en ligne : une question de compromis

Par Patrick Flamant, Country Manager Ogone France



En croissance exponentielle depuis plusieurs années, le e-commerce n'échappe pas aux tentatives de fraude. Certes limité en part relative, le risque existe et doit être pris en compte. Pour autant, il n'existe pas de recette miracle. A chaque e-commerçant de trouver le bon équilibre entre un processus de vente le plus simple possible et des mécanismes pour se protéger de la fraude, sans pour autant décourager les acheteurs potentiels...

Le vol d'informations bancaires : mythes et réalités

Les récentes affaires de piratage informatique le prouvent : le vol de

données bancaires n'est plus le fait de passionnés uniquement motivés par le seul défi de "hacker" un système. Il n'est pas non plus dû à des systèmes d'écoute réseau pour capter des numéros de cartes lors de transactions non frauduleuses. En effet, seuls quelques systèmes informatiques d'État disposent aujourd'hui des infrastructures informatiques et de la puissance de calcul nécessaires à l'interception de ces données sur Internet, et à leur décryptage.

En réalité, depuis quelques années, le vol de données bancaires « se professionnalise ». Véritables criminels en col blanc, les pirates sont désormais organisés en réseaux structurés qui subtilisent les informations à l'aide de différentes techniques (skimming, phishing, vol physique, exploitation des failles de sécurité, usurpation d'identité...). Avec comme motivation principale, l'appât du gain : les données de cartes de paiement (numéro, date de validité, code de sécurité...) se négocient ainsi de 2 à 15 dollars l'unité sur Internet, selon la « fraîcheur » et le pays d'émission de la carte.

La plupart du temps, ces informations sont utilisées pour effectuer des achats frauduleux (qui seront ensuite revendus sur le marché parallèle), avec une logistique très organisée pour la récupération des objets ou services acquis illégalement.

La fraude en ligne : un risque réel mais mesuré

En part relative, la fraude sur Inter-

net reste faible, s'établissant, selon les périmètres concernés, entre moins de 0,1 % et 0,2%. En valeur absolue, elle représente plusieurs millions d'euros dans un secteur qui en pèse plusieurs milliards. En outre, l'impact pour le marchand est généralement largement sous-estimé. En effet, au montant brut de la fraude s'ajoutent tous les coûts liés à l'acquisition client (référencement, publicité, service client). Ainsi, pour une commande frauduleuse de 120 euros, dont la marge brute était de 25 %, le marchand devra vendre 4 produits identiques pour compenser la perte, ou réaliser 120 euros de marge brute incrémentale sur d'autres produits. Si certains secteurs sont plus exposés que d'autres, il est donc nécessaire de ne pas minimiser le problème car, au-delà des risques financiers, c'est aussi l'image de l'entreprise qui peut être ternie.

Risquer la fraude ou la perte de clients ?

Face au risque - bien réel - de fraude, les boutiques en ligne peuvent opter pour différentes stratégies, qui dépendent principalement de leur secteur d'activité, du type et des prix des biens ou des services vendus, de leur politique commerciale, des pays dans lesquels ils vendent, etc. Si toutes permettent de réduire (ou d'assumer) le risque de fraude, elles peuvent s'avérer plus ou moins pénalisantes pour le marchand et/ou le client final.

Intégrer le coût de la fraude dans le

prix des biens ou services : produits plus chers et/ou marge réduite, le risque de fraude est intégré dans la stratégie commerciale du marchand, et bien souvent inclus dans le prix de revient. Dans ce cas, le risque de perte du client est relativement direct : sur Internet, le critère du prix est bien souvent primordial pour le client final dans le choix d'un e-commerçant. Par ailleurs, cette démarche peut conduire à une augmentation des frais bancaires supportés par le marchand (commissions carte).

Transférer le risque de fraude sur une entité tierce. Plusieurs mécanismes existent...

- Assurance : certes moins coûteux que l'intégration directe du coût de la fraude dans le prix de vente, ce système pèse sur le prix de revient des produits et donc sur le prix affiché, surtout dans les secteurs où le risque est fort (luxe, transport aérien, tourisme...).
- 3D Secure : pour limiter les tentatives d'usurpation d'identité, le marchand peut activer 3D Secure, qui consiste en une authentification simple (saisie de la date de naissance ou d'un code statique) ou forte (saisie d'un code dynamique à usage unique) du porteur de la carte. Une fois l'authentification réalisée, la responsabilité est reportée vers la banque du titulaire de la carte, ou vers le titulaire lui-même. La contrepartie de 3D Secure : une étape supplémentaire dans le processus de paiement, qui risque de rebuter

certains acheteurs (par manque d'information).

Limiter sa zone de chalandise : le e-commerçant peut décider de limiter la vente au seul territoire français, pour ne pas avoir à maîtriser les subtilités des moyens de paiements locaux. Par exemple, les Allemands utilisent à 50 % l'ELV, qui est un prélèvement automatique électronique... répudiable, sans aucune justification. Dans ce cas, le commerçant s'interdit toute clientèle étrangère, et donc le chiffre d'affaires correspondant.

Utiliser un outil d'aide à la décision, le scoring, qui peut revêtir 2 formes :

- Le scoring CRM consiste à s'appuyer sur son logiciel CRM pour identifier le comportement « habituel » d'un client. Il se basera notamment sur la récurrence, la fréquence et le montant des achats effectués par un consommateur. Par exemple, si un internaute a l'habitude de commander un article de temps en temps et qu'il passe une commande de 10 PC portables d'un coup, il peut s'agir d'une opération frauduleuse, à son insu.
- Le scoring transactionnel a pour objectif d'évaluer les risques d'une transaction selon de multiples critères : date et heure, géolocalisation de l'adresse IP pour comparaison avec l'adresse client indiquée, etc.

Parmi l'ensemble de ces stratégies, le scoring en temps réel, s'il néces-

site des outils spécifiques, est probablement l'une des méthodes les moins intrusives et pénalisantes pour le client final, parce qu'il permet de combiner processus de vente simple et maîtrise du risque de fraude. Il peut être d'ailleurs être combiné à un 3D Secure sélectif, qui ne s'activerait que dans certaines conditions (montant du panier d'achat, pays potentiellement à risque...).

Dans tous les cas, seule une étude approfondie des spécificités et enjeux économiques de chaque e-commerçant permet de trouver le bon équilibre entre risquer la fraude ou la perte de clients. Et quelle que soit la solution retenue, le marchand devra faire évoluer sa stratégie de protection, pour s'adapter aux techniques et méthodes toujours plus créatives des fraudeurs.

Ogone
www.ogone.fr

L'impact des évolutions technologiques sur les équipes informatiques

Cas Management : la convergence des réseaux.

Par Pascal Danet, responsable des équipes System Engineer Brocade France.

Selon une récente étude de Gartner(1), malgré une augmentation prévue moins importante qu'en 2011, les analystes tablent pour 2012 sur une croissance de +3.7% des investissements dans le domaine de l'informatique. Cela se traduira par un volume d'investissements total de 3.800 milliards de dollars (contre 3.700 milliards en 2010). Les technologies, telles que le Cloud, la virtualisation ou encore la convergence des réseaux, marquent cette dernière décennie et vont impacter à moyen terme les équipes IT. Dans le cadre de ces investissements technologiques, la convergence des réseaux entraînera un changement de la conception des data centers.

Les entreprises se posent inévitablement la question des capacités de stockage et de la performance des réseaux. Pour être efficace et afin d'éviter la gestion coûteuse de multiples niveaux d'agrégation et réseaux distincts, elles doivent pouvoir simplifier leurs architectures vers des

réseaux de type « fabric ». Il devient alors possible de miser sur la convergence du SAN (stockage) et LAN (réseaux), et dans ce cadre les équipes informatiques des entreprises vont également devoir se rapprocher.

L'hétérogénéité des équipes et des formations : un frein à la convergence

Les formations au stockage et réseaux SAN sont généralement assurées par les constructeurs, éditeurs, ou groupes professionnels tels que le SNIA, mais restent rares dans les cursus universitaires ou écoles d'ingénieurs. Cette faible présence dans les cursus dits « classiques » s'explique par la spécificité du marché stockage, avec des réseaux SAN de quelques milliers de ports gérés par de petites équipes très qualifiées. Les constructeurs forment leurs ingénieurs avant-ventes, services et support aux protocoles stockage, et aux méthodes de travail très rigoureuses dues aux exigences de production des systèmes critiques, ou la stabilité et non perte des données dans les réseaux de stockage sont vitaux pour l'entreprise cliente.

Il existe une multitude de formations

banalisées sur les réseaux IP/Ethernet. Elles sont largement reconnues mais présentent des inconvénients majeurs pour le monde de l'entreprise : contenu très technique orienté produits et architecture, manque de neutralité car très influencées par les technologies, protocoles et règles d'architectures du constructeur dominant. Elles prennent peu en compte les contraintes de production auxquelles font face les entreprises, et sont plus influencées par les tendances technologiques du moment que centrées sur la simplicité et la continuité d'exploitation de solutions simples.

Cette divergence se retrouve dans l'entreprise et son organisation de production, avec des équipes opérationnelles LAN et SAN avec un ADN et des philosophies de travail très différentes, qui jusqu'à récemment n'étaient pas amenées à se rencontrer. Pour les uns réseau étendu à trois, voire quatre niveaux, multitude d'applications et de protocoles, notion de meilleur service avec acceptation tacite de sous dimensionnement et perte éventuelle de données. Pour les autres réseaux plats de type « fabric » haute performance, dédiés

uniquement au stockage, avec tolérance zéro pour la latence ou pertes de données.

Ces équipes réseaux ainsi que celles des serveurs et applications sont souvent gérées par la même direction. La convergence des réseaux et la virtualisation des serveurs vont entraîner inévitablement une convergence d'équipes multidisciplinaires avec un management mieux intégré permettant le partage des meilleures pratiques et d'outils de gestion communs.

Management et Best practices : point essentiel de la convergence des équipes

Dans un objectif d'une convergence des équipes, les constructeurs et intégrateurs peuvent proposer des pistes de travail à leurs entreprises clientes. Ils doivent gérer en amont de la mise sur le marché des produits la convergence des équipes avant-ventes, services et support, composées historiquement d'ingénieurs certifiés dans des « silos » bien précis.

Le point de départ essentiel de cette convergence tient dans le rôle du management qui amène chaque équipe



L'impact des évolutions technologiques sur les équipes informatiques

à connaître l'autre, s'appréhender et collaborer. Sans être imposé, ce changement permettra de créer une base commune de vocabulaire et meilleures pratiques pour chaque projet. En effet, la convergence ne repose pas uniquement sur une solution technologique, elle est aussi dans les esprits et méthodes de travail. Il faudra également recentrer la mission de chaque ingénieur sur son métier et les impératifs de production de l'entreprise, plutôt que sur ses passions technologiques et la surenchère entre équipes. Chez un constructeur ou intégrateur les ingénieurs avant-vente, service et support portent les mêmes objectifs, subissent les mêmes contraintes et utilisent des méthodes de travail similaires, quelle que soit leur spécialisation technologique.

Dans la mise en place de cette convergence des équipes, l'une des premières étapes va être d'organiser des entretiens croisés sur la manière donc chacun aborde sa mission, sa technologie, mais aussi son contact client et ses méthodes de travail. Ces échanges permettent de mieux comprendre les métiers de chacun et de créer un vocabulaire commun. Le partage de connaissances se fera alors

plus facilement lors d'acquisitions de nouvelles compétences techniques ou métier.

Certains ingénieurs resteront réfractaires au changement et choisiront de rester des spécialistes de leur secteur, d'autre feront un pas du réseau au stockage ou vice versa pour enrichir leur expérience et se valoriser sur le marché. L'idéal n'est pas convertir chaque ingénieur mais de réunir les profils plus généralistes (tournés vers la simplicité, l'exploitabilité, le retour sur investissement, la continuité d'exploitation) avec les spécialistes de sujets technologiques pointus.

Cette équipe multidisciplinaire produira les outils, méthodes et meilleures pratiques communes nécessaires à la convergence : études des besoins, définition d'architecture, pilotage de déploiement, tests, mécanismes de reprise sur incidents, procédures d'exploitation, etc ...

L'ingénieur polyvalent « Stockage & Réseau » n'existe pas réellement pour l'instant et il doit donc être développé au sein des équipes informatiques de l'entreprise. Pour cela, il est essentiel que les équipes s'appréhendent,

et travaillent ensemble à l'élaboration de méthodes communes sous l'impulsion du management.

(1) <http://dsi.silicon.fr/sur-le-terrain/depenses-it-pour-2012-le-gartner-plus-prudent-1955>

Brocade
www.brocade.com

La Communication unifiée s'étend dans l'entreprise

Par Eudes Olivier ROBERT, MVP Lync au sein d'ITS Group.



De nos jours, la convergence entre les différents moyens de communication est une réalité à laquelle les grands éditeurs du marché et du monde de l'open source nous convient en permanence. Microsoft, IBM, Cisco, Oracle et les autres mêlent de plus en plus à l'informatique dite traditionnelle les moyens de communication. Le système d'information est donc plus que jamais un axe de productivité majeur pour l'entreprise.

Il connaît aujourd'hui une forte mutation en agrégeant les briques informatiques, réseaux, communication et télécoms. Nous entrons donc de plain-pied dans l'ère de la communication unifiée. Cette dernière consiste à faire interagir dans un ensemble

unique les outils de communication, les solutions collaboratives et les applications de l'entreprise.

Cette profonde évolution touche donc des aspects purement techniques, mais également organisationnels. Ainsi, la répartition des rôles évolue. Les interlocuteurs des sujets téléphonie ne sont plus les traditionnels services généraux, mais les Directions des Systèmes d'Information. L'outil de communication passe donc dans le giron des DSI qui le font cohabiter et interagir avec l'ensemble des applicatifs et infrastructures composant le système d'information.

L'enjeu des entreprises est donc d'intégrer, dans une approche traditionnelle qui part du poste de travail jusqu'à l'infrastructure complète du système d'information, la partie communication et téléphonie qui va du poste téléphonique ou du « soft-phone » jusqu'à l'infrastructure complète de l'environnement de communication. Attention, la communication ne s'arrête pas à la téléphonie, elle prend aussi en compte les systèmes de conférence, qu'ils soient audio, vidéo, via le web et les périphériques associés. Il faut également intégrer, la communication instantanée, la messagerie et enfin les outils collaboratifs.

Grâce à ce maillage étroit entre le SI et les solutions de communication, il est alors possible de réaliser de nombreuses opérations génératrices de

productivité immédiate pour l'entreprise et donc d'optimiser ses processus organisationnels : connecter l'annuaire d'une messagerie ou le LDAP d'une entreprise avec les infrastructures IP, créer une interface entre des applications métier et des solutions de communication sous IP....

Le marché de la communication unifiée est donc un marché de masse promis à un avenir radieux. Ainsi, selon le cabinet IDC, sur la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), le marché a atteint 5,7 milliards de dollars en 2010 et devrait croître jusqu'à 16,6 milliards en 2015.

L'évolution des matériels, des offres de service associées et des technologies vont donc continuer de porter le marché de la communication unifiée. A terme, cette convergence d'innovations va permettre à l'entreprise d'être toujours plus connectée et performante et de faciliter les échanges en interne, en externe... Cela se traduira par des gains opérationnels majeurs pour les entreprises.

ITS GROUP
www.itsgroup.com

Emile Gaboriau ne serait plus le père du roman judiciaire...

«Lu d'affilée L'affaire Lerouge, Le Dossier 113 et le premier volume de Monsieur Lecocq de Gaboriau. Le second volume me tombe des mains, car Gaboriau patauge dans une psychologie conventionnelle dès qu'il quitte son meilleur domaine : la recherche policière, où il se montre un extraordinaire pionnier, précurseur de tous les romans détectives; ceux de Conan Doyle ne sont que piquette auprès des siens.» André Gide - Journal 4 mars 1943.

Voici une nouvelle qui renverse près de 150 ans de certitude : Emile Gaboriau ne serait plus le premier auteur de roman policier avec l'Affaire Lerouge publié en 1866. En effet un certain Charles Félix, auteur britannique, aurait publié un roman policier en 1863 : The Notting Hill Mystery.

En mars 2011 dans le cadre d'un programme de numérisation d'œuvres du 19e siècle par impression à la demande, la British Library, équivalent britannique de la BNF, aurait extrait de ses archives cette fiction criminelle pour la mettre à disposition du public. Le New York Times alerté par ce lancement révéla que Charles Félix était un des nombreux pseudonymes de Charles Warren Adams, célèbre avocat-journaliste-voyageur britannique du 19ème siècle, qui publia ce roman sous forme de feuilleton (8 épisodes), entre le 29 novembre 1862 et le 17 Janvier 1863, dans un magazi-

ne hebdomadaire de l'époque intitulé «Once a week» et édité par Bradbury et Evans (ex éditeur de Charles Dickens).

Depuis cette révélation du New York Times la British Library dû faire face à un afflux grandissant de demandes et décida de publier une nouvelle édition en format de poche en 2012, édition illustrée par des reproductions des gravures originales de l'édition originale de 1863, signées George du Maurier, grand-père de Daphné du Maurier...

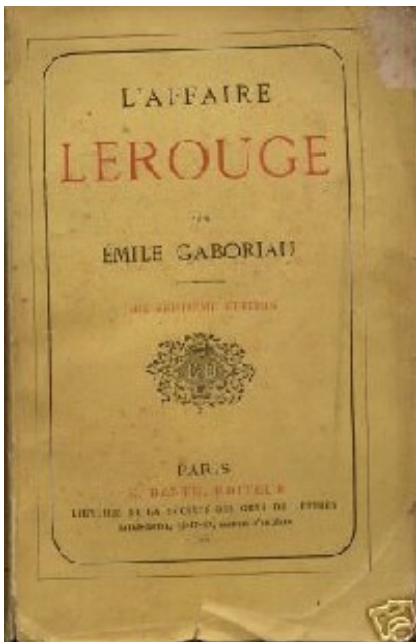


Ce roman narre l'histoire de Ralph Henderson, un détective employé par une compagnie d'assurance, qui enquête sur le meurtre d'une femme par son époux, le Baron « R ». Afin de prouver qu'une escroquerie à l'assurance-vie serait à l'origine de ce meurtre par empoisonnement à l'acide, il use de techniques d'investigation classiques (recoupements d'emploi du temps, auditions de témoins, analyses scientifiques), fouille dans des journaux intimes, des lettres, des rapports sur la criminalité, s'entretient avec des témoins et cherche des preuves médico-légales.

Bref des « techniques innovantes qui ne sont devenues des caractéristiques typiques de la fiction policière que dans les années 20 », explique la British Library. A ces techniques s'ajoutent le développement de plusieurs intrigues dans un style très « victorien » : un empoisonnement, un hypnotiseur diabolique, des kidnappings effectués par des gitans, une fête foraine peuplée de gens mystérieux, une série de crimes, etc...

Emile Gaboriau, le père du roman judiciaire

L'Affaire Lerouge, premier «roman judiciaire» (inspirée d'une affaire criminelle réelle) est d'abord publié en feuilleton dans le journal «Le Pays» en 1863 où il passe inaperçu, il est repris en 1866 par le journal «Le Soleil» où il aura, cette fois, un immense succès.



Le jeudi 6 mars 1862, surlendemain du Mardi gras, cinq femmes du village de La Jonchère se présentaient au bureau de police de Bougival. Elles racontaient que depuis deux jours personne n'avait aperçu une de leurs voisines, la veuve Lerouge, qui habitait seule une maisonnette isolée....

On y voit l'apparition de Lecoq, agent de la sûreté qui deviendra un commissaire célèbre. Ce personnage inspira Conan Doyle, comme modèle du détective ingénieux qui résout des énigmes par ses capacités déductives hors normes. Mais, à la différence de Sher-

lock Holmes, les enquêtes de Lecoq reposent sur des investigations plus réalistes, plus proches des progrès de la police scientifique de l'époque. Les romans policier de Gaboriau font pénétrer l'intrigue dans les milieux sociaux. Il décrit l'environnement d'une manière qui peut être qualifié de « naturaliste ». En cela, son influence sur le roman policier français reste très importante.

Avant lui, il y a bien sûr eu d'autres romans mettant en scène un meurtre et un meurtrier face aux forces de l'ordre. Mais nul avant lui n'a, dans un roman, accompagné le cheminement de l'enquête policière, c'est-à-dire remonté le temps depuis la découverte du crime jusqu'à l'acte, en passant par l'histoire de la victime et de son meurtrier.

«La technique du roman judiciaire est enfantine», déclarait modestement Emile Gaboriau. «Le rôle du lecteur est de découvrir l'assassin, le rôle de l'auteur est de dérouter le lecteur. Voilà toute ma science.»

Un autre célèbre roman d'Emile Gaboriau, «Le petit vieux des Batignolles», édité en 1876 à titre posthume, a certainement été rédigé avant ses autres romans, dont l'Affaire Lerouge. En effet sa faible pagination (environ 100 pages) et le portrait du policier Mechinot moins poussé que ceux de ses illustres collègues, Tabaret dit Tiraclair et M. Lecoq, donne plus l'effet d'une première esquisse et d'une

petite étude d'un fait-divers parisien que d'un roman judiciaire abouti comme l'Affaire Lerouge, le Crime d'Orci-val, Dossier 113, la Corde au Cou,...

Ce qui confirme, pour ses admirateurs infatigables, qu'Emile Gaboriau demeure le père du roman judiciaire, n'en déplaît aux sujets de sa Majesté...

Petite biographie d'Emile Gaboriau : www.finyear.com/Emile-Gaboriau_a4701.html

Par Laurent Leloup - Finyear.com

Ces baby-boomers qui cultivent leur confort sur le dos des plus jeunes

Par Pascal Ordonneau, Ancien PDG, HSBC Invoice Finance.



La génération des «Baby-boomers» a-t-elle soigneusement organisé son ascension puis la défense de ses intérêts contre celles qui lui succédaient ? Peu importe, si on convient que les générations qui suivent sont dans une situation inégale, infériorisée par rapport à leurs prédécesseurs. Le livre «Les Génération déshéritées» décrit la situation et propose explications et solutions. Sans concession.

Les Génération déshéritées, Mickaël Mangot, Editions Eyrolles.

C'est un thème montant que celui de la crise intergénérationnelle où on montre que les « baby-boomers » ont tiré une large couverture à eux laissant, dans le froid et la nuit, les générations suivantes, celles de leurs enfants et de leurs petits-enfants. Cronos, de retour, dévorerait sa pro-

géniture en toute tranquillité.

Il est utile cet ouvrage que livre Mickaël Mangot car, par quelque bout qu'on le prenne, le sujet est bien là et s'installe dans un débat qui ne concerne pas uniquement, comme on le pense trop souvent, la question du financement des besoins des générations par les ressources des autres, mais des questions de civilisation et de prise de conscience qui tournent autour de ce qu'on nomme « progrès et acquis ».

« L'éducation, la productivité des actifs et l'espérance de vie de la population ... Sur ces trois critères, il est clair que la situation n'a cessé de s'améliorer de génération en génération ». Ce petit livre fourmille d'informations chiffrées sur le niveau de vie des générations d'après la Seconde Guerre mondiale, insistant sur des données essentielles « Aujourd'hui 40% des jeunes générations ont un niveau d'études supérieures au baccalauréat, contre moins de 20% pour les générations au sortir de la guerre.... Les jeunes d'aujourd'hui devraient vivre plus longtemps. Ils auront plus de temps à leur disposition pour éponger la dette... ».

Pourtant, citant Saint Mathieu, « car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il n'a pas », l'auteur montre que la situation des générations qui ont suivi celle de 1946 s'est fortement dégradée, à ce point que les seniors à la retraite sont, en France les mieux lotis d'Eu-

rope et les jeunes de 15 à 24 ans, les moins bien.

« Cette génération (celle des «baby-boomers») a vécu au-dessus de ses moyens pendant sa période d'activité et la dette est là pour le rappeler ». Cette simple remarque conduit à une conclusion en forme de condamnation à l'encontre d'une véritable « spoliation intergénérationnelle..... ».

Il multiplie les chiffres et les courbes qui montrent en détail que «Le bien-être extraordinaire des baby boomers s'est (...) construit sur le dos des plus jeunes, via notamment des politiques qui n'ont pas respecté une nécessaire équité entre les générations ». Parmi les nombreux exemples, celui très sensible aujourd'hui de la dette « souveraine » : rapportée par habitant en terme de salaire moyen net, elle équivalait à deux mois et demi en 1970 et à un an, aujourd'hui.

En dérive un problème de société : « Aujourd'hui le déclassement scolaire toucherait autour d'un jeune sur quatre (et entre 35 et 40% des titulaires du seul baccalauréat) au niveau du salaire ou au ressenti du salarié. » L'auteur n'hésite pas. Il sait qu'il gratte là où ça fait mal : « Un jeune sur quatre occupe un emploi pour lequel il est surqualifié ». Un développement bien documenté sur la question de l'ascenseur social montre que les générations présentes ne bénéficient plus d'aucun espoir solide de faire mieux que leurs parents.

La société française d'aujourd'hui

est-elle prête à affronter ces défis qui ne relèvent pas simplement de l'économie ou du bien-être mais de l'idée qu'une société se fait d'elle-même, de son avenir et de sa position en tant que porteur de valeurs humaines et sociales dans le monde ? Si on suit l'auteur, le personnel politique Français risque d'être un frein dans la reconnaissance de cette situation et, par conséquent, dans les solutions à y apporter. « A l'Assemblée Nationale, le nécessaire dialogue intergénérationnel, se résume à des échanges entre quinquagénaires et sexagénaires. Aujourd'hui la chambre basse française est la plus vieille d'Europe de l'Ouest ». On a presque envie de conclure que « la messe est dite » !!!

Pourtant, il est urgent de travailler à définir des priorités et d'en assurer le financement. La priorité: « générations d'aujourd'hui et de demain » ne peut plus être contestée par personne. En revanche, la répartition des charges est toujours le curseur qui permet de mesurer le courage ou l'illusion politique ! C'est en ce sens que des ouvrages comme celui que Michaël Mangot donne à lire sont indispensables. Le débat n'en est vraiment qu'à ses débuts. Il faut lui apporter des éclairages, des données et des concepts nouveaux.

Mais, pour qu'il progresse sans ombre ou sans faux-combat, il ne faudra pas que l'idée traditionnelle en France qui consiste à rechercher un bouc émissaire, un responsable (les baby boomers, les banques...) ne vienne pas brouiller les échanges d'idées sur

l'état des lieux et sur les politiques à mener. Doit-on aux « baby-boomers » ces mesures que sont la « retraite à soixante ans »? ou « les 35 heures »?, ou « l'accès général de tous aux Etudes Supérieures »? ou les doit-on simplement à une génération que « trente glorieuses » avaient rendu aveuglément optimiste? L'ascenseur social ne fonctionnerait plus? A-t-on étudié la façon dont les jeunes issus de la « diversité », ceux des émigrations espagnoles, portugaises, algériennes puis marocaines se sont insérés dans le marché du travail et dans la société française par comparaison à leurs parents et continuent à le faire?... Et puis, n'est-il pas dommage que, dans ce livre bien documenté, rien ne soit dit sur le taux d'activité des femmes, sur leur accession massive au marché de l'emploi, sur leur formation etc?

Ce livre ne prétend pas tout dire, définitivement, sur une question complexe, son objectif est proposer des pistes pour la poser la plus utilement possible. C'est qu'il fait avec succès.

Pascal Ordonneau

Banquier : Dans des environnements très variés, Français, Américains et Anglais, dans de grands groupes et des établissements de petite taille, assumant un vaste éventail de missions et de responsabilités, DGA, DG et PDG. Ma dernière mission: en tant que PDG de la société HSBC Invoice Finance, mettre en place la stratégie d'HSBC dans les services de Factoring.

Auteur :

- de plusieurs livres d'économie: les Multinationales contre les Etats, la Bataille Mondiale des Matières Premières, le Crédit à Moyen et Long Terme, dont certains traduits en langues étrangères (As Multinacionais contra os Estados. Lisboa : Ática, 1976). Le dernier ouvrage (nov 2011-Jacques Flament Editions) : «La désillusion, dictionnaire décalé et critique de la Banque et de la Finance» reprend plus de 300 entrées de l'Abécédaire paru dans les Echos.fr (voir ci-dessous)
- d'Articles et chroniques dans plusieurs revues et blogs : kritiks.
- de contributions aux Echos.fr (Auteur Associé), rubrique Idées et Débats, le Cercle (plus de 50 contributions).
- d'un Abécédaire de la Finance et de la Banque, décalé, désabusé, en cours de parution dans les Echos.fr, le cercle.
- de deux débats sur Radio France International, sur les agences de notation et sur la Situation des banques.

Bayard : sans peur et sans reproche !?¹

ET TOUT LE RESTE EST LITTÉRATURE...

Les lecteurs de mes chroniques m'interpellent souvent à propos de mon ostracisme à l'égard des auteurs contemporains [d'autres évoquent ma misogynie, surtout les femmes d'ailleurs]. Le mot est sans doute un peu fort, mais il faut toujours répondre à ses correspondants. Jean d'Ormesson avait pris la peine de répondre à une de mes missives d'adolescent confrontant une partie de son œuvre, *ceteris paribus sic stantibus* [je ne suis pas sûr que ce soit la bonne locution latine mais qu'importe], à celle de Sir Pelham Grenville Wodehouse.

Et puis d'ailleurs qui se souvient des derniers lauréats du prix Nobel de littérature depuis Samuel Beckett en 1969 ? Malgré tout, s'il faut choisir un perdreau de l'année, alors faisons preuve d'originalité : Pierre Bayard, professeur de littérature française à l'université de Paris VIII et psychanalyste [Brrr, que des gros mots !].

Dans son ouvrage « Et si les œuvres changeaient d'auteur ? » paru aux éditions de Minuit, « fidèle aux leçons de Borges, qui suggérerait de lire autrement Don Quichotte en l'attribuant par fiction à un écrivain du 20^e siècle », Pierre Bayard propose « de multiplier ces changements d'auteur et de les faire jouer dans les champs esthétiques les plus divers, en supposant par exemple que Tolstoï est l'auteur d'Autant en emporte le vent, Schumann du Cri ou Hitchcock du Cuirassé Potemkine ».

Je lui propose d'aller encore plus loin en développant la théorie de Proust qui considère : « en réalité, chaque lecteur est quand il lit le propre lec-

teur de soi-même. L'ouvrage de l'écrivain n'est qu'une espèce d'instrument optique qu'il offre au lecteur afin de lui permettre de discerner ce que sans ce livre il n'eût peut-être pas vu en soi-même. La reconnaissance en soi-même, par le lecteur, de ce que dit le livre est la preuve de la vérité de celui-ci... »².

Combien de fois me suis-je dit : c'est exactement ça ou j'aurais pu l'écrire. Si tout le monde veut être écrivain, tout le monde ne sait pas écrire. Ainsi avec ce procédé, je deviens l'auteur de mes lectures préférées, à défaut de prendre conscience suffisamment tôt de « l'indigestivité » de ma prose. C'est une petite astuce pour « rebooster », sans effort [à condition d'aimer la lecture] son estime de soi.

Dans un précédent ouvrage [« Qui a tué Roger Ackroyd ? », Les Éditions de Minuit, coll. Paradoxe, 1998], Pierre Bayard se proposait rien de moins que de remettre en cause les conclusions auxquelles était parvenu Hercule Poirot. L'auteur contestait en effet la solution communément acceptée, soit la culpabilité de James Sheppard³ [non, je ne l'ai pas dit !]. Il s'attaquait sans vergogne au chef d'œuvre d'Agatha Christie.

Il poussait même le bouchon plus loin dans « L'Affaire du chien des Baskerville », [Les Editions de Minuit, Collection Paradoxe, 176 p., 2008] en accusant le non moins fameux Conan Doyle d'avoir laissé Sherlock Holmes se tromper dans sa plus célèbre enquête, « Le Chien des Baskerville », en accusant à tort un animal, permettant ainsi au véritable assassin d'échapper à la justice.

Toutefois, Pierre Bayard s'est fait rattraper par la patrouille [en l'occurrence la critique], et notamment par Nelly Kapriélian qui dans un article du magazine « les Inrocks » du 22 janvier 2012, « Comment parler des livres que l'on n'a pas envie de lire ? » dénonce son petit camarade : « (...) Autre livre, qu'hélas, on ne lira pas, c'est le nouvel opus de Pierre Bayard : Comment parler des lieux où l'on n'a pas été ? (Minuit). Une fois, c'était drôle, deux fois, ça sent le filon. Pardon »⁴.

Car en effet la recette peut se décliner à l'infini. Un avocat de mes amis, inscrit au barreau de Lyon, plaide depuis des années l'abolition de la peine de mort sans avoir jamais défendu la moindre cause pénale (cause perdue et surtout peine perdue).

Enfin il y a tous ceux qui auraient eu de quoi dire, mais qui n'ont jamais parlé. « Le jour où, au fort Montluc à Lyon, après l'avoir fait torturer, l'agent de la Gestapo lui tend de quoi écrire puisqu'il ne peut plus parler, Jean Moulin dessine la caricature de son bourreau [André Malraux : Discours sur Jean Moulin - 19 décembre 1964]. (...) Aujourd'hui, jeunesse, puisses-tu penser à cet homme comme tu aurais approché tes mains de sa pauvre face informe du dernier jour, de ses lèvres qui n'avaient pas parlé ; ce jour-là, elle était le visage de la France... »⁵.

Il y a également cette héroïne de Puccini, Liù, dans l'opéra « Turandot » [acte III, 1^{er} tableau] qui déclare qu'elle seule connaît l'identité de l'étranger, mais qui préfère se poignarder pour sauver son prince en emportant le secret dans la tombe (après le chant des partisans, je ne me

lasse pas d'écouter en boucle le célèbre air de « Nessum Dorma ». C'est autrement plus fort !

Par ailleurs, notre cher professeur confirme qu'une réelle communication entre lecteurs d'un même livre est impossible, « faute précisément que ceux-ci parlent du même livre. (...) C'est le lecteur qui vient achever l'œuvre et refermer, d'ailleurs temporairement, le monde qu'il ouvre, et il le fait à chaque fois d'une manière différente ».

Et il ajoute que la lecture varie sensiblement selon les époques, la critique, voire l'évolution des sciences. « Dès lors nous ne lisons pas la même œuvre au fil du temps et c'est collectivement que nous sommes aujourd'hui sensibles à certains détails du texte qui frappent notre modernité et peuvent nous conduire, par le type de complément que nous lui apportons, à des approches renouvelées »⁶.

Aussi si vous n'êtes pas sensible à ma nouvelle chronique – amis lecteurs et lectrices –, c'est sous doute que nous nous sommes trompés d'époque...

Signé : le plagiaire !

1. *Un peu facile j'en conviens, mais je n'ai trouvé que ça.*
2. Lire Alain de Botton, « Comment Proust peut changer votre vie », éditions Denoël, 1997.
3. L'assassin est le narrateur...
4. Elle écrit en préambule : « Une règle déontologique impose au critique littéraire de ne pas parler des livres qu'il n'a pas lus ». Une règle que je fais mienne.
5. http://www.dailymotion.com/video/x7h2az_hommage-d-andre-malraux-a-jean-moul_news
6. « L'Affaire du chien des Baskerville », Les Éditions de Minuit, Collection Paradoxe, 2008, p.76 et suiv.



PARISIAN GENTLEMAN

Coup de coeur de PG : La Parmigiani Tonda 1950

Gentlemen, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises dans ces colonnes, les montres (élément phare de l'élégance pour beaucoup d'entre vous) et la haute horlogerie ne font pas partie des sujets régulièrement traités dans PG car il s'agit d'un domaine très spécifique dont nous ne maîtrisons pas les fondamentaux et qui, par ailleurs, est déjà largement couvert par de nombreux blogs et sites animés par des passionnés (le mot est faible) dont l'érudition est très souvent tout à fait impressionnante.

Donc à chacun son domaine d'expertise, le nôtre se situant, vous le savez,

plutôt du côté des lisses rondes, des revers en pointe et des boutonnières milanaises

Pour autant, ce souci d'expertise et de légitimité à parler d'un sujet dont nous ne maîtrisons pas tous les aspects ne nous empêche pas, de temps en temps, d'avoir un coup de coeur (voire un coup de foudre) pour un modèle de montre que nous trouvons particulièrement élégant et que nous imaginons fort bien venir « finir » une belle mise classique et sophistiquée.

C'est le cas pour le modèle Tonda 1950, de la maison Parmigiani Fleurier, que j'ai récemment eu la chance

d'admirer fortuitement au poignet d'un de mes voisins de TGV.

D'ailleurs il est intéressant de noter que ce Monsieur portant cette montre absolument sublime, était, par ailleurs, tout juste correctement mis avec un costume de petite façon (thermo-collage à tous les étages) et une coordination chemise-cravate pour le moins discutable.

Cette scène en apparence assez banale (bien que ni sa montre ni mon costume en grande mesure ne le fussent) illustre bien, je pense, l'une des différences essentielles entre les « addicts » des belles montres et nous,



les amateurs de belles mises : dans le cas de ce Monsieur, c'est bel et bien la montre qui était au centre de ce qu'Alan Flusser aurait appelé son « tableau personnel », tandis que de mon côté, en adepte scrupuleux des fondamentaux de l'élégance, j'avais réussi ce jour là (ce qui n'est pas toujours le cas, l'élégance est un chemin, pas une destination) à composer une mise équilibrée et discrète, à peine relevée par un contraste entre mes mi-bas pourpres et mes souliers patinés vieux bois...

Ceci étant dit je me suis surpris, pour le deuxième fois de ma vie (la première fois concernait le modèle Villeret en acier de la maison Blancpain), à aller jusqu'à envisager de faire l'acquisition de cette montre un jour, tant sa ligne, sa simplicité et sa distinction m'ont particulièrement inspiré.

Elégantissime.

Cheers, HUGO

www.parisiangentleman.fr



LYONHEART K :

*une nouvelle sportive de luxe
véritablement «British»*



Classic Factory, société de design suisse, a récemment connu un succès mondial avec son interprétation moderne de la légendaire Jaguar Type E. Afin de répondre à la demande des clients, il a été décidé de fabriquer une série limitée.

Robert Palm, patron de Classic Factory et concepteur de la voiture, a déclaré: «Nous voulons que le label 'Made in England' soit plus qu'une simple intention, mais un véritable concept. Chaque pièce de la Lyonheart K est conçue, développée et fabriquée à la main en Angleterre. Les signes distinctifs du design de la Lyonheart K reflètent l'identité britannique dans

toute sa splendeur: cool, élégante, raffinée et sobre, mais puissante et dynamique.»

Le V8 à compresseur de 5,0 litres fournit une puissance de 550 chevaux et un couple de 680 Nm. Le châssis en aluminium est recouvert de panneaux de fibre de carbone, maintenant le poids du véhicule sous 1600 kg. La Lyonheart K atteint 100 km/h en moins de 4 secondes et 300 km/h (limité électroniquement).

La philosophie de Lyonheart est simple: n'utiliser rien d'autre que des matériaux authentiques, tels que la fibre de carbone, le cuir, le bois, l'inox poli, l'aluminium brossé ou le métal chromé. Une extrême attention a été accordée à chaque détail intérieur et extérieur. Le moteur en aluminium est révélé en ouvrant le capot, traditionnellement suspendu à l'avant.

La Lyonheart K est entièrement construite à la main à Coventry par des artisans qualifiés et une nouvelle société a été créée: Lyonheart Cars Ltd. Le carnet de commande des 50 premières voitures Lyonheart K est maintenant ouvert, pour un prix de

base de 495'000 euros (hors taxes). Le délai de livraison est estimé à 18 mois.

Pour tout complément d'information: www.lyonheart.com

Classic Factory détient l'ensemble des actifs, de la propriété intellectuelle, des dessins et des droits de marque de Lyonheart.

Classic Factory Ltd - Robert Palm - 1121 Bremblens - Suisse

www.classicfactory.ch

Cuenca 2012

*Festival majeur pendant la Semaine Sainte au coeur de la Castille (Espagne).
Du 31 mars au 8 avril 2012.*

Pendant la Semaine Sainte, chaque année au coeur de la Castille, le festival de Cuenca (Semana de musica religiosa de Cuenca) enflamme l'esprit grâce à un cycle de concerts de musique sacrée d'une exceptionnelle qualité artistique. En 2012, malgré la crise économique, le 51^e festival est l'un des plus prometteurs qui soit.

Même en voilure allégée, le premier festival de musique sacrée espagnol conserve son cap, dans l'exigence, la qualité, le rythme. La diversité des approches est préservée; le lien moteur, exemplaire entre programmes choisis et lieux investis, maintenu; l'excellence des tempéraments artistiques composant une nouvelle cohé-

rence générale, magnifiquement illustrée. Tout le mérite en revient à Pilar Tomàs, directrice artistique du festival castillan, dont le discernement et le goût demeurent infaillibles.

Si le contexte économique affecte le nombre des concerts (en moyenne, réduction de l'offre musicale : 2 quotidiens contre 3 pour les éditions passées), la programmation promet une traversée musicale et liturgique des plus passionnantes, grâce entre autres à la résidence cette année proposée au choeur français L'Echelle (Caroline Marçot et Charles Barbier, direction), l'un des ensembles les plus dynamiques de ces 3 dernières années, mêlant répertoires anciens

et contemporains avec une audace neuve, une cohérence stylistique et un geste interprétatif, souvent très pertinent.

Cette 51^e édition de la Semana de Musica Religiosa à Cuenca offre une immersion subtile et critique dans le registre sacré, grands concerts à la Cathédrale (cette année particulièrement investie) et au Teatro Auditorio (lieu familial pour les grands concerts du soir), mais aussi dans divers lieux emblématiques du vieux bourg de la Cité historique, l'une des plus belles de Castille.

Le festivalier familier de l'événement porté par une programmation exigeante et très équilibrée sait qu'il va réécouter ou découvrir tout simplement, dans des conditions optimales, et dans des interprétations souvent très engagées, messes, oratorios, passions... motets mais aussi programmes de musique de chambre, pour orgue ou piano, sans omettre les oeuvres en commande, qui témoignent de la vitalité spécifique des écritures contemporaines confrontées au thème de la foi, du divin, du sacré. Rien ne peut être comparé à la Semana de Musica Religiosa de Cuenca (Semaine de musique religieuse à Cuenca) qui pendant la Semaine Sainte et jusqu'au Week end Pascal produit souvent des prodiges artistiques. Les 13 concerts 2012 s'annoncent d'emblée comme chaque volet d'une expérience musicale à nouveau plus que passionnante: nécessaire.



Cuenca 2012



Pourquoi aller à Cuenca pendant le festival SMR ?

Le village perché est l'un des plus beaux de Castille. Pendant les processions pour la Semaine Sainte, toute la ville participe avec ferveur aux célébrations christiques offrant au festival et à chaque concert, une résonance particulière irrésistible. Cette année le festival investit à plusieurs reprises et dans une acoustique fabuleuse, la Cathédrale de Cuenca, véritable splendeur gothique avec ses deux orgues jumeaux...

Cuenca n'est qu'à 1h15 de Madrid en train, depuis la gare Atocha. La vie du festivalier: de nombreux restaurants

gastronomiques, un hébergement de grand confort, la richesse des musées perchés sur le rocher font aussi l'attrait de Cuenca pendant le festival sacré.

Temps forts et particularités

Nos 10 concerts incontournables au moment de la 51^è édition du festival Semana de musica religiosa de Cuenca 2012 :

Cette année, un jeune ensemble français est à l'honneur à Cuenca: L'Echelle, réunissant surtout des choristes d'exception sous la direction de Charles Barbier et de son épouse qui

est aussi compositrice Caroline Marcot. L'Echelle ouvre le festival avec un programme somptueux dévoilant la ferveur portugaise à la fin du XVIII^è, celle de Marcos Portugal, (et sa Missa Grande) avant son épopée en terre brésilienne: le continuo et la codirection artistique sont assurés par le non moins fabuleux claveciniste et chef d'orchestre, spécialiste de la musique portugaise et de l'esthétique lusophone, Bruno Procopio (le 31 mars à 20h). Le programme est même enregistré dans le cadre d'un partenariat entre le label Paraty et le festival de Cuenca 2012.

Parmi les oeuvres religieuses prometteuses de ce cru 2012 à Cuenca, signalons en particulier :

- «Tenebrae», musiques pour la Passion de la Naples baroque (1680-1695), soit à la fin du Seicento, où percent les écritures lumineuses et sensuelles de Caresana et de Veneziano, surtout quand elles sont défendues par Antonio Florio et son ensemble, I Turchini (le 1er avril à 20h);
- Passio secundum Joanem de Feo par Lorenzo Ghielmi (le 2 avril à 20h30);
- Ordo Virtutem de Hildegard von Bingen par Maria Jonas (le 3 avril à 17h);
- La Passion selon Jean de Bach par le Concert Lorrain, Christophe Prégardien (le 4 avril à 20h30);
- Requiem de Mozart et Messe des morts de Haydn par The King's

consort, Robert King (le 5 avril à 20h30);

- L'oratorio oublié de Pergolesi: La mort de Saint Joseph par Fabio Biondi et Europa Galante (le 6 avril à 20h30);
- Enfin, le festival se conclue comme il a commencé, le samedi Saint 7 avril à 12h, avec le chœur L'Echelle, dans une évocation exceptionnelle de la chapelle musicale d'Albert le Magnifique, où rayonnent les oeuvres de Roland de Lassus: duos et trios vocaux dialogues avec les instruments pour une évocation ciselée du contrepoint écrit à un niveau exceptionnel par

Roland de Lassus pour le duc de Bavière.

Parmi les autres programmes complémentaires, ne manquez pas non plus, le récital du pianiste Cyril Huvé dans des oeuvres choisies et d'une haute inspiration (Parsifal de Wagner, transcription de Liszt; surtout Martyre de Saint-Sébastien de Debussy entre autres, le 5 avril à 12h); ce sont également les sonorités ferventes de Morales (Missa Mille regrets) et de Castro y Mallagaray (Motets de Cuaresma) par la Capilla Cayrasco, Eligio Luis Quinteiro (Cathédrale de Cuenca, le 6 avril à 12h30), ou les Offices Tri-

duo Sacro I et II par Schola Antiqua, et le chef Juan Carlos Asensio, désormais familier du Festival (Cathédrale, les 5 et 7 avril à 17h).

Liste de tous les concerts «Cuenca 2012» et informations pratiques sur le site de notre partenaire CLASSIQUE NEWS :

http://www.classiquenews.com/ecouter/lire_article.aspx?article=5438&identifiant=201234ZDVES4ENWKV0T4N010JJZV9UZ





La Jaguar XF Sportbrake au salon automobile de Genève de mars 2012

Directement dérivée de la célèbre berline sportive de Jaguar, la XF Sportbrake propose davantage de polyvalence et de fonctionnalité, tout en conservant les qualités emblématiques de la berline: élégance raffinée, robustesse, dynamique de conduite et luxe contemporain.

« La XF incarne le dynamisme sportif de Jaguar et associe un design innovant et séduisant à des performances hors norme. La XF Sportbrake offre en plus une commodité et une modularité sans le moindre compromis. » Adrian Hallmark, directeur international de la marque, Jaguar Cars.

La XF Sportbrake reprend le design de la berline XF qui, suite à son restylage en profondeur, a hérité d'une allure plus affirmée. A l'image de la XJ, la XF Sportbrake acquiert de nouveaux projecteurs à LED intégrant la technologie Lightblade. La XF Sportbrake affiche une silhouette radicalement différente de celle de la berline, depuis son montant B jusqu'à sa poupe. Les lignes tendues de ses vitres latérales rehaussées par une superbe finition polie en témoignent. La forme fluide des vitres arrière, associée au profil ascendant de la ligne de ceinture de caisse et à la ligne de toit typique d'un break, donne à la

XF Sportbrake une allure résolument dynamique caractérisée par de larges épaulements.

Afin d'obtenir une voiture plus ergonomique, les designers de la XF Sportbrake ont conjugué commodité et style. La ligne de toit très étirée garantit une garde au toit supérieure de 48 mm aux places arrière et les sièges arrière fractionnables 60/40 peuvent intégrer une trappe à skis. Des attaches implantées dans le hayon permettent de rabattre rapidement et facilement les sièges à plat, et d'obtenir ainsi un volume de coffre maximal de 1675 litres.

Pour préserver son parfait équilibre entre esthétique et facilité d'utilisation, la XF Sportbrake recevra exclusivement les motorisations diesel de Jaguar. Elles se distinguent par leur puissance, leur raffinement, et leur rendement énergétique élevé. Ces motorisations transmettent leur puissance aux roues arrière par le biais d'une transmission automatique à huit rapports. Le bloc 2,2 litres hérite du système Stop-Start intelligent de Jaguar, ce qui en fait à ce jour le groupe propulseur le plus performant de l'histoire de la marque, tandis que le V6 3L biturbo, décliné en deux niveaux de puissance, développe

jusqu'à 275 ch sur la finition Diesel S.

DESIGN

Lancée en 2008, la XF a fait évoluer l'image classique de la berline sportive en lui conférant un profil de coupé, et a été unanimement saluée au niveau mondial pour son alliance de dynamisme, de performances, de qualité, de design et de luxe. Restylée en profondeur – tant à l'intérieur qu'à l'extérieur – à l'occasion de son millésime 2012, la berline est désormais rejointe par la XF Sportbrake. La XF Sportbrake a su garder les performances de la XF tout en offrant un niveau de modularité supérieur.

Le design Jaguar est fondé sur la fluidité et la continuité des lignes, de manière à attirer irrésistiblement le regard sur la silhouette de ses modèles. La XF Sportbrake en est la parfaite illustration puisqu'elle affiche une présence encore plus affirmée que la berline, malgré son empattement identique.

INTERIEUR

A l'intérieur, l'habitacle de la XF a été entièrement restylé afin de conserver tout l'attrait emblématique des intérieurs Jaguar. Il en résulte une ambiance sportive et luxueuse où la qualité de finition rivalise avec la no-

blesse des matériaux, sans oublier la présence de nombreuses technologies intuitives. Un écran tactile implanté en position centrale permet de commander le système de navigation et de nombreuses autres fonctions tandis que le panneau de commandes adopte une nouvelle finition noir mat très douce au toucher et un éclairage de couleur bleu phosphore. La finition métallisée Aurora dont disposent la plupart des inserts brillants s'harmonise parfaitement avec les nouveaux placages en bois et aluminium de l'habitacle.

Inaugurés sur le millésime 2012, les sièges avant qui se distinguent par leurs lignes sculptées témoignent du potentiel dynamique de la XF et s'apparentent par leur style « compétition » à de véritables sièges baquets de voiture de course. La XF Sportbrake hérite de tout nouveaux sièges arrière permettant d'accueillir cinq adultes dans le plus grand confort. Entièrement redessinés, ils peuvent intégrer une trappe à skis et sont fractionnables 60/40. Les passagers arrière bénéficient en outre d'une garde au toit supplémentaire de 48 mm.

DYNAMIQUE

La XF Sportbrake met clairement l'accent sur la sportivité de sa personnalité à travers le choix de ses motorisations. Equipée exclusivement de moteurs diesel quatre cylindres 2,2 litres et V6 3,0 litres, la XF Sportbrake allie à merveille raffinement, sobriété, faibles émissions et puissance.

Le bloc quatre cylindres 2,2 litres est couplé à une boîte à huit rapports et au système Start-Stop intelligent de Jaguar. Ceci permet à la XF Sportbrake d'offrir des performances et des sensations de conduite dignes d'une authentique Jaguar, associées à des niveaux de consommation et d'émissions réduits. Le système Stop-Start fait appel à un démarreur à double solénoïde qui coupe le moteur à l'arrêt du véhicule, et le redémarre en moins de temps qu'il n'en faut au conducteur pour faire passer son pied de la pédale de frein à celle d'accélérateur. Ce système offre également une fonction « Changement d'avis » qui permet au moteur de redémarrer rapidement, même pendant sa phase de coupure, et donc au conducteur de profiter de la moindre opportunité pour s'insérer dans le trafic, à un rond-point par exemple.

Le moteur V6 biturbo de 3L est proposé en deux versions sur la XF Sportbrake, toutes deux accouplées à la même boîte à huit rapports qui peut être commandée par le biais de palettes au volant. Sur la finition Diesel S, ce moteur développe une puissance de 275 ch (202 kW) pour un couple de 600 Nm, et saura ainsi répondre à toutes les exigences des conducteurs les plus exigeants. Dans toutes ses versions, la XF Sportbrake est dotée de série d'une suspension arrière pneumatique à correction d'assiette qui vient se substituer aux ressorts hélicoïdaux qui équipent la berline. Ce système a été développé et op-

timisé par les ingénieurs de Jaguar pour que la XF Sportbrake offre une réponse tout aussi linéaire au niveau de sa suspension et des qualités dynamiques, en tout point comparables à celles de la berline, tout en conservant une hauteur de suspension constante, même à pleine charge.

« La XF Sportbrake fait jeu égal avec la berline en termes d'aérodynamisme et de rigidité à la torsion. En dotant la XF Sportbrake d'une suspension arrière pneumatique, nous avons réussi à créer un véhicule qui allie - à l'instar de toute Jaguar - un raffinement exemplaire et des performances dynamiques hors pair et ce, quel que soit son niveau de chargement. » Mike Cross, ingénieur en chef Intégrité du véhicule.

Dimensions de la XF Sportbrake

Longueur : 4 966 mm
 Largeur (avec rétroviseurs) : 2 077 mm
 Largeur (sans rétroviseurs) : 1 877 mm
 Empattement : 2 909 mm
 Voie avant : 1 559 mm
 Voie arrière : 1 605 mm
 Longueur de l'aire de chargement : 1 970 mm
 Largeur de l'aire de chargement : 1 064 mm
 Volume de chargement maximum : 1 675 litres

www.jaguar.com





LE PREMIER RESEAU SOCIAL POUR LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE

Rejoignez + de 10 000
professionnels de la
finance



DÉCOUVREZ NOS SOLUTIONS 

peopleinfinance

Déjà inscrit ?

Email

Mot de passe oublié ?



Le premier réseau social dédié aux professionnels de la finance

- ✦ Développer votre réseau dans votre secteur
- ✦ Rencontrer d'autres professionnels de la finance
- ✦ Participer aux discussions de votre profession

REJOINDRE LE RÉSEAU MAINTENANT !

Nom

Prénom

Email

Mot de passe

Confirmer

☐ J'ai lu et j'accepte les [conditions de service](#).

Tous les champs sont requis.

[A propos](#) |
 [Contacts](#) |
 [Recrutement](#) |
 [Mentions légales](#)

© Copyright 2011 peopleinfinance

