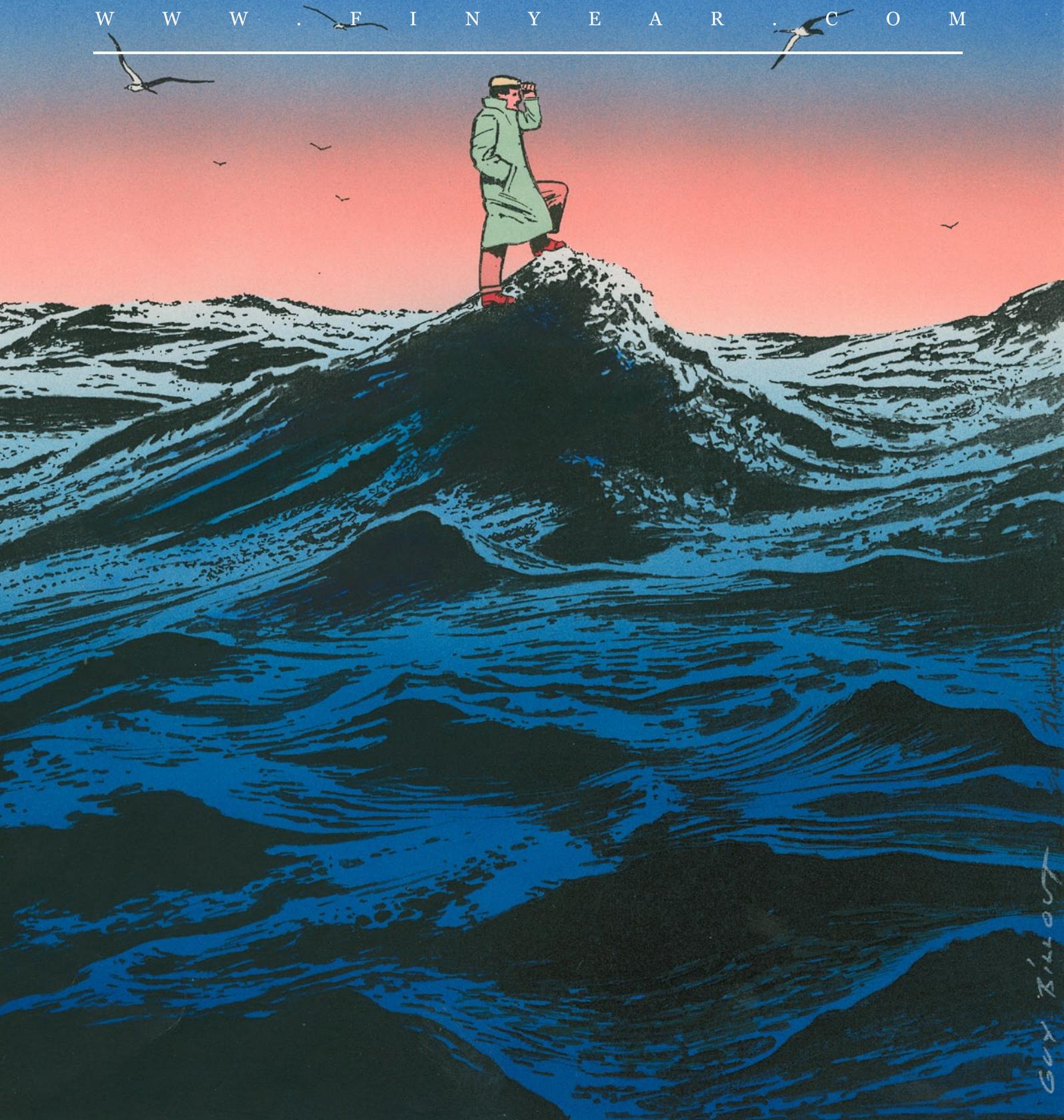


Avril 2012 #12

Finyear

News & events for Financial Executives

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



GUY BILLIOTT

RANGE ROVER EVOQUE

THE POWER OF PRESENCE⁽¹⁾



EVOQUE YOUR COMPANY !⁽²⁾

Emissions CO₂ dès 129g/km et compensées
durant les 75 000 premiers kilomètres

à partir de

529 €^{TTC} / mois⁽³⁾
SANS APPORT

Location longue durée sur 48 mois et 80 000 km
Assurance perte financière incluse

www.landrover.fr



⁽¹⁾ Le pouvoir de l'attraction. ⁽²⁾ Offrez le Range Rover Evoque à votre entreprise !

⁽³⁾ Exemple pour un Range Rover Evoque 5 portes eD4 BVM Pure au tarif constructeur du 01/04/2012, financé en location longue durée sur 48 mois pour un kilométrage maximum de 80 000 km, soit 48 loyers mensuels de 529€ TTC incluant la prestation facultative assurance perte financière. Offre réservée aux professionnels (hors loueurs) pour tout véhicule neuf de la gamme Range Rover Evoque commandé jusqu'au 31/05/2012 auprès de votre concessionnaire Land Rover 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. N° Orias 08 045 147. **Version présentée** : Range Rover Evoque 5 portes eD4 BVM Prestige avec option jantes 20" Sport Sparkle Silver - Style 6 (+330 € TTC). Consommations mixtes Norme CE 1999/94 (L/100km) : de 4,9 à 8,7 - CO₂ (g/km) : de 129 à 199. RCS Nanterre 509 016 804.

Edito



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

Finyear magazine fête son 1er anniversaire...

Le supplément mensuel fête son 1er anniversaire avec ce n° 12.

A cette occasion votre quotidien en ligne et son supplément mensuel préparent le lancement de votre réseau social dédié aux professionnels de la finance (cadres financiers, comptables, consultants, professeurs, etc...). L'accès au réseau social se fera par le portail Finyear.com, au même titre que pour le quotidien en ligne, le supplément mensuel digital et l'ensemble des outils & services.

Le lien direct sera www.finyear.com/social ou www.finyear.com/network

L'ouverture est prévue très prochainement.
Finyear vous remercie.

Finyear : le réseau de la finance d'entreprise

Finyear magazine celebrates its first anniversary ...

The monthly supplement is celebrating its 1st Anniversary with this No. 12.

On this occasion your daily online and its monthly supplement prepare the launch of your social network dedicated to financial professionals (financial executives, accountants, consultants, teachers, etc ...).

Access to the social network will be through the portal Finyear.com, as well as for the online daily, monthly supplement digital and all tools & services.

The direct link will be www.finyear.com/social or www.finyear.com/network

The opening is planned soon.
Thank you for reading Finyear.

Finyear : the network of business finance

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 RANGE ROVER | Publicité

03 EDITO

06 CORPORATE LYNX | Publicité

Finance & Gestion

>7-11

07 & 08 Robert Branche | Le management par émergence : faire de l'incertitude une force (2ème partie)

09 Marks & Clerk | De l'urgence de valoriser l'entreprise grâce à son capital incorporé

10 & 11 KMB Partners | Ces logiciels qui empêchent de travailler...

Capital & Investissement

>12-17

12, 13, 14, 15 & 16 TULLET PREBON | Where angels fear to tread : the quest for real and responsible capitalism

17 ACCELYA | Publicité

Trésorerie & Cash

>18-19

18 & 19 Squire Sanders | L'éradication du déficit public français est-elle à portée de main(s) ?

Gouvernance, Risque & Conformité

>20-29

20 & 21 EASY VISTA | Le USA Patriot Act : risque majeur pour la confidentialité des données dans le Cloud

22, 23, 24 & 25 LEO JEGARD | Les experts-comptables voient dans la RSE un véritable moteur de croissance

26 & 27 Entretien avec Olivier PANTALEO Président de Provadys

MARS 2012 : TENSIONS SUR LE PETROLE...



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

28 & 29 ACL Services | Risk Intelligence and the Emerging Role of Internal Audit

Finance & IT

>30-41

30 & 31 CONTEXTOR | Le Smart Computing fait le smart CFO

32 & 33 Master Data Management | Data quality management is vital for business process improvements

34 & 35 GFI | Manager le risque lors de sa transition dans le Cloud

36, 37 & 38 Eliadis | Les clés du succès du déploiement d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE)

39 Finyear Network | Publicité

40 & 41 Arkoon Network Security | Le périmètre ne meurt jamais, il s'adapte

Paroles & Ecrits

>42

42 L'ouvrage de Stefan Engeseth, « Sharkonomics », sème la peur parmi les leaders des marchés

Et tout le reste est littérature...

>43

43 Thierry CHARLES | Amercian Gods

Parisian Gentleman

>44

44 Etonnante enquête : les 2/3 des hommes sont « habillés » par leurs compagnes !

Loisirs & Tendances

>45-49

45 CLASSIQUE NEWS | Festival Théodore Dubois et l'art officiel

46 & 47 Two Audi R8 LMS ultra cars form spearhead at the Nürburgring 24 Hours

48 & 49 Le concept Range Rover Evoque

4^{ème} de Couverture

50 Finyear Network | Publicité

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

La hausse du pétrole est redevenue un thème très médiatique en mars, aidé il est vrai par la problématique du pouvoir d'achat qui reste un sujet clé de la campagne présidentielle.

Si les tensions géopolitiques avec l'Iran soutiennent cette tendance, celle-ci reste principalement alimentée par une demande à deux vitesses : d'un côté la zone émergente qui consomme toujours plus (Chine, Inde...) et de l'autre, les pays développés qui inversement relâchent la pression (Etats-Unis, Europe...). A noter également le niveau de l'euro/dollar qui, contrairement à 2008, ne joue plus le rôle d'amortisseur de prix pour la zone euro. En résumé, il continue de faire « bon vivre » économiquement parlant en zone émergente.

Après le couple du mois dernier « immobilier de bureau & rendement » (support présenté : la SCPI LFP Pierre avec un rendement cible 2012 de 5.20%)¹, La Française AM propose ce mois-ci une autre solution pour capturer du rendement, les dettes souveraines et quasi-souveraines émergentes au travers d'un nouveau fonds obligataire à échéance : LFP Rendement Emergent 2017 (FR0011203223).

LFP Rendement Emergent 2017 (FR0011203223) est un fonds obligataire qui vise à offrir une exposition à échéance fixe sur les marchés de dettes émergente, l'horizon de placement recommandé est par conséquent calé sur l'échéance du 31 décembre 2017. La construction du portefeuille suit le processus rodé de sélection pays de La Française AM et bénéficie de l'expérience éprouvée de l'équipe de gestion. Le fonds n'est pas exposé aux devises émergentes, les dettes souveraines et quasi-souveraines sélectionnées sont libellées en devises fortes uniquement (avec neutralisation du risque euro/dollar). Un pilotage du rendement est effectué, des ajustements de l'actif en cours de vie pourront ainsi être décidés par la gestion. A fin mars 2012, le rendement courant moyen net de frais du fonds ressort à 5.55%².

1. rendement non garanti.

2. le rendement instantané du portefeuille peut varier en fonction des conditions de marché et n'est pas garanti. La performance peut s'avérer être inférieure notamment en cas de défaut ou dégradation d'un émetteur ou hausse des taux. Par ailleurs, la liquidité des titres « spéculatif grade » n'est parfois pas suffisante pour permettre à tout instant des cessions au meilleur prix.

Reverse Factoring



Le succès croissant du Reverse Factoring et du Supply Chain Finance nécessitait une offre produit répondant aux attentes des entreprises séduites par leurs bénéfices bilatéraux mais n'ayant ni expertise, ni ressources, ni outils pour lancer de telles démarches. Une offre toute incluse est maintenant disponible.

Depuis 2008, seul prestataire indépendant français, Corporate LinX met à la disposition d'entreprises de tailles variables, son expertise pour la mise en place réussie de Reverse Factoring. L'équipe Corporate LinX est heureuse d'annoncer le lancement de sa nouvelle offre ; Reverse Factoring

L'offre propose du Reverse Factoring 'clés en main' pour les entreprises soucieuses d'améliorer

leurs relations fournisseurs en leur proposant des services innovants et un accès simplifié à du crédit court terme dans des conditions compétitives. Barrière à l'adoption, le Reverse Factoring est souvent considéré comme complexe et délicat. L'offre Reverse Factoring permet de pallier aux difficultés ainsi qu'aux manques de ressources et d'outils des entreprises pourtant séduites par les bénéfices bilatéraux du Reverse Factoring.

Les 4 volets de l'offre

- 1** Evaluation, définition du ROI, cahier des charges pour décision Go/noGo de démarrage du projet de Reverse Factoring.
- 2** Recherche en financement auprès des organisations financières spécialisées selon les modalités définies dans le volet 1.
- 3** Mise en place du programme avec utilisation par abonnement du portail Corporate LinX eXchange, de gestion dématérialisée du Reverse (mode SaaS).
- 4** Déploiement du programme auprès des fournisseurs ciblés (télémarketing, communication, supports marketing, etc).

Ces 4 volets de l'offre Reverse Factoring permettent de couvrir l'évaluation, la mise en place, la recherche en financement et le déploiement ; tous les composants essentiels pour un programme réussi.

Seule véritable offre complète et intégrée, facilite le déploiement du Reverse Factoring en France fort de ses 22 milliards de financement des créances fournisseurs en 2011.

Offre Forfaitisée :

Dernier avantage, de l'offre , la forfaitisation des coûts des différentes phases. L'entreprise désireuse d'évaluer le potentiel d'une telle démarche, peut ne lancer que le 1er volet dont les frais sont forfaitisés avant de ne décider la mise en place du programme du Reverse.

Promotion* de lancement :

Pour les 5 premières entreprises qui passent commande avant le 10 mai, Corporate LinX offre **50% de remise** sur son offre .



Corporate LinX

Leader indépendant des solutions dématérialisées de Reverse Factoring

Membre de la communauté d'experts, BFR Tools Management

www.corporatelinx.com

tél. : 01 73 02 15 70

Note* : L'offre est dédiée aux entreprises dont le montant annuel des achats dépasse les 300 millions d'euros. Inscription dans la rubrique Contacts de notre site. Corporate LinX se réserve le droit de ne pas accepter une demande en fonction des éléments du dossier présenté.

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

2ème partie : Les six leviers de l'émergence efficace



1. Relier mer visée et action individuelle : Être compris ici et maintenant

Dans le monde de l'incertitude, l'action centralisée est inefficace et trop peu réactive : la stratégie ne concerne pas que la Direction générale, et les autres ne sont pas que des exécutants.

Permettre l'émergence de décisions efficaces suppose l'articulation permanente entre stratégie et actions individuelles, ce qui implique que chacun la connaisse, et en quoi elle le concerne personnellement.

Si ceci peut paraître évident, c'est finalement bien mal mis en œuvre, car il ne suffit pas de diffuser un document présentant la stratégie pour que chacun comprenne de quoi on parle et en quoi il peut y contribuer. Informer n'est pas communiquer, parler être compris, ni dire être cru.

Et faut-il encore avoir des marges de manœuvre réelles, et un encadrement de proximité qui encourage à les saisir...

Alors chacun pourra se poser des questions simples : en quoi ce que je fais, est-il réellement utile et contribue à se rapprocher de notre mer ?

Puis-je arrêter certaines choses, en commencer d'autres ?

2. Allier inquiétude et optimisme : Retrouver l'énergie des caravanes du Far West

Je rencontre, le plus souvent, soit :

- Des optimistes qui croient que le pire n'arrivera jamais, que le plus raisonnable est de s'organiser sur un scénario médian. Mais comment calculer la médiane en univers incertain ?
- Des pessimistes qui, tétanisés par les périls dont ils se sentent entourés, construisent autour d'eux des lignes Maginot. Mais comment contenir les tsunamis de l'incertitude ? Je repense aussi aux officiers du fort du Désert des Tartares de Dino Buzzati. A quoi bon attendre ce qui n'arrive jamais ?

Je rencontre trop rarement des « paranoïaques optimistes »¹, ce juste équilibre entre action résolue et préparation à ce qui peut survenir à tout moment. Ce n'est pas parce qu'ils ont imaginé le pire, qu'ils pensent qu'il va arriver ; ce n'est pas parce qu'ils avancent, qu'ils croient qu'il n'y a pas de danger.

Ainsi allaient les caravanes qui, parties à la conquête du Far West, traversaient des contrées hostiles. Fortes de la vision qui les habitait, riches des provisions stockées dans leurs chariots, avarés dans l'utilisation de leurs ressources, informées constamment par des éclaireurs envoyés en reconnaissance, entraînées aux combats susceptibles d'advenir, elles avançaient.

3. Rechercher la facilité : Evitons le triathlon si l'on ne sait pas nager

N'y a-t-il pas une contradiction à vouloir allier les caravanes du Far West à la facilité ? Pas du tout, mais à condition de ne pas faire de contresens sur la notion de facilité : elle ne veut dire ni paresse, ni inclination à fuir la difficulté, mais recherche de la pente naturelle et du plaisir.

François Jullien dans sa Conférence sur l'efficacité écrit : « La grande stratégie est sans coup d'éclat, la grande victoire ne se voit pas. (...) Méditer la poussée des plantes : en secondant dans le processus de poussée, on tire parti des propensions à l'œuvre et les porte à leur plein régime. »²

C'est ainsi que l'entreprise doit avancer vers sa mer, en prenant appui sur ses savoir-faire, son histoire et ses hommes, sur les tendances de fonds de la situation actuelle, de la concurrence actuelle et potentielle.

Je vois trop de dirigeants qui se font les chantres de l'effort, de la transpiration, de montagnes à escalader... Pour eux, seule, la recherche de la difficulté semble noble. Mais si l'on part à contre-courant, si, dès le départ, on n'a pas privilégié ce qui est le plus naturel, comment faire face à l'imprévu, à la difficulté qui surgira sans qu'on l'attende ? A-t-on une chance de réussir un triathlon, si l'on ne sait pas nager ?

À l'inverse, si on aime ce que l'on fait, le plaisir éprouvé viendra démultiplier les capacités individuelles.

4. Lâcher prise : Ne pas tout définir, ne pas tout optimiser

Comme on ne peut pas intégrer ce que l'on ne connaît pas, si l'on ajuste exactement une entreprise à la vision actuelle que l'on a de la situation future, on la rendra cassante, et elle ne pourra pas faire face aux aléas à venir.

Alors, puisqu'il est impossible de tout optimiser, tout prévoir, tout planifier,

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

2ème partie : Les six leviers de l'émergence efficace

lâchons prise, et acceptons de laisser le futur répondre à ce que l'on ne connaît pas aujourd'hui.

Je sais combien ceci va aux antipodes de la tendance actuelle, qui, cherchant à accroître la rentabilité immédiate, coupe ce qui ne sert apparemment à rien, et supprime ce qui n'est pas lié directement avec ce qui est planifié. Mais ne voit-on pas que l'on va vers l'anorexie managériale, des entreprises tellement amaigries qu'elles seront emportées par la première bourrasque ?³

Ce qu'il faut préserver, c'est une part de flou, c'est-à-dire des ressources en temps, argent et moyens techniques, non affectées pour pouvoir faire face à l'imprévu, et permettre des émergences créatives.

Est-ce à dire que l'on ne se préoccupe pas de l'allocation des ressources, et que l'on dépense sans compter ? Non, bien sûr.

Commençons par identifier les moyens requis pour tout ce qui est engagé et planifié, assurons-nous que l'on répond aux contraintes immédiates, puis, en fonction de la rentabilité, préservons le plus de flou possible, et diffusons le dans toute l'entreprise.

5. Se confronter continûment : Refuser d'être spontanément d'accord

Comme nous aimons le consensus ! Et pourtant quoi de plus inquiétant et anormal, si tout le monde est immédiatement d'accord.

Pourquoi ? Parce que tout est trop mouvant et complexe pour être compris par tous de la même façon ; parce que chacun est prisonnier de son expertise, de son passé, de l'endroit où il se trouve ; parce que l'entreprise

risque à tout moment de se déconnecter de son marché, de ses clients et de ses concurrents. Si les dinosaures s'étaient un peu plus confrontés à la réalité de leur monde, ils seraient probablement encore là !

Qu'est-ce que la confrontation ? Elle est le chemin étroit entre nos deux tendances naturelles, qui sont le conflit et l'évitement. Elle est cette attitude d'ouverture aux autres, qu'ils soient membres de l'entreprise ou à l'extérieur, cette mise en débat de nos convictions et nos interprétations. Elle est aussi la recherche de nos propres hypothèses implicites, souvent inconscientes, qui nous conduisent à notre vision du monde, et à recommander telle solution, plutôt que telle autre.

Il y a cinq conditions pour une confrontation réussie :

- Avoir assis ses propres convictions, et être capable d'explicitier le raisonnement qui les a structurées,
- Discuter des analyses, et non pas des conclusions,
- Comprendre le rôle des autres et respecter leur professionnalisme,
- Connaître l'objectif commun visé,
- Enfin et surtout avoir confiance en soi-même, en les autres et dans l'entreprise.

D'où une priorité pour un dirigeant : développer un climat de confiance, préalable nécessaire à la confrontation positive dans l'entreprise.

6. Twitter n'est pas gagner : Vive la paresse vertueuse

Si l'on n'y prête pas garde, les tourbillons de l'incertitude poussent à la

précipitation, à la confusion entre vitesse et efficacité, et au passage brutal de l'idée à la réalisation, de la pensée à l'agir. Car, s'il suffisait de courir pour réussir, toutes les entreprises seraient efficaces, puisque je n'y vois plus que des gens qui courent...⁴

Avoir le bon rythme, c'est être un paresseux vertueux : ajuster dynamiquement la vitesse à ce que l'on fait, agir avec parcimonie et au bon moment.

J'emploie volontairement le mot provocateur de « paresseux », car il faut développer un esprit de résistance face à la violence de la folie collective : non, twitter n'est pas gagner ! Comment pourrait-on penser vite à long terme, et construire une stratégie pertinente entre deux avions ?

J'y accole immédiatement le mot de « vertueux », pour ne faire l'apologie de l'inaction et du laisser-faire : le lâcher-prise n'est pas le laisser-faire, il est tout le contraire.

Le lâcher-prise est l'attention portée aux courants en place, à ces moments où vouloir agir ne servirait à rien. Il est le refus de se laisser emporté par ce qui n'est qu'agitation inefficace, dispersion d'énergies, et bruit ambiant. Il est la volonté de se poser pour réfléchir, regarder et comprendre.

Par Robert Branche

1. Soyons des paranoïaques optimistes, Les Échos, 21 novembre 2011

2. François Jullien, Conférence sur l'efficacité, p.41 et 46, PUF, 2005

3. L'anorexie managériale, Les Échos, 4 juillet 2011

4. Nous voulons supprimer le temps, comme nous avons supprimé les distances, Les Échos, 5 décembre 2011, et Nous sommes malades du temps, Les Échos, 8 février 2012

De l'urgence de valoriser l'entreprise grâce à son capital incorporel



Aujourd'hui, les entreprises qui connaissent une croissance durable sont celles qui savent offrir à leurs clients produits et/ou services à valeur ajoutée. Pour ce faire, elles mobilisent des ressources techniques, commerciales et managériales qui doivent être financées et constituent donc un coût immédiat. Mais gérées de manière adéquate, elles génèrent un véritable capital incorporel qui constitue aujourd'hui la part la plus importante de la valeur d'une entreprise. Les investisseurs avisés ne s'y trompent pas : ils font porter une part essentielle de leurs due diligence pré-investissement et de leur attention ensuite sur la manière dont ces ressources sont gérées.

Face à une dématérialisation accrue de la vie de l'entreprise, à un recours massif aux nouvelles technologies de l'information, les entreprises doivent prendre en compte ce qui touche à leurs actifs incorporels parmi lesquels les logiciels, les droits d'auteur, le savoir-faire technique, les marques, le réseau commercial, les processus de management... Or, plus l'innovation est simple à mettre en œuvre, plus il est important de la protéger par un bre-

vet pour empêcher qu'elle soit facilement copiée quel que soit le lieu où l'on se trouve. De même, les relations d'une entreprise avec son environnement (clients, fournisseurs, partenaires, écosystème...) peuvent constituer un véritable « goodwill » (entreprises citoyennes, où les salariés prennent plaisir à travailler), et dans certains cas un véritable « badwill » (marées noires pour les pétroliers, décès imputés à leurs médicaments pour les laboratoires pharmaceutiques). Les brevets permettent à l'entreprise de protéger ses innovations techniques et ses parts de marché.

Les investisseurs dans une entreprise technologique ont le souci légitime de vérifier que les entreprises dans lesquelles ils investissent leurs capitaux ont les moyens de réaliser les business plans qui leur ont été présentés et pourront concrétiser les avantages compétitifs prévus. Outre la compétence des managers, qui reste le facteur clé à prendre en considération, les droits de propriété intellectuelle qui protégeront les produits commercialisés doivent avoir une force suffisante. Attention, donc, à ce que ces entreprises ne soient pas entravées par des droits de tiers et qu'elles aient mis en place les politiques et procédures adéquates pour adapter en permanence leurs droits à l'évolution de leur positionnement compétitif sur leurs marchés et que les droits de propriété intellectuelle protègent bien ce qu'ils sont supposés protéger, nonobstant l'historique des procédures d'obtention.

Il est primordial que l'entreprise dispose du degré de conscience nécessaire et des ressources humaines et financières pour mettre en place une politique de protection de ses technologies et de ses produits.

Parmi ces mesures, il convient de citer en priorité la capacité :

- à mettre en place des clauses des contrats de travail de ses salariés et de collaboration avec ses partenaires suffisamment protectrices ;
- à protéger son savoir-faire par des mesures de documentation et de secret ;
- à identifier les inventions brevetables et à décider de déposer les brevets nécessaires ;
- à dater ses créations, notamment logicielles ;
- à déposer des marques pour créer une image sur le marché.

Les droits de propriété intellectuelle peuvent se périmen en fonction de l'évolution de la stratégie produit de l'entreprise. Il est donc nécessaire de les gérer de manière active, tout au long de leur vie, pour les adapter à ladite stratégie. Il peut être nécessaire d'envisager la cession ou l'acquisition de nouveaux droits pour générer des ressources financières ou créer des marges de manœuvre. De nouveaux outils, tels que le fonds France Brevets, créé par l'Etat et la Caisse des Dépôts, peuvent offrir de nouvelles perspectives de valorisation hors des marchés de l'entreprise.

La valorisation des actifs incorporels d'une entreprise ne doit donc rien au hasard. Il est nécessaire de penser et déployer une véritable stratégie afin d'identifier ses actifs incorporels et de renforcer la fiabilité des informations qualitatives et financières liées à ces actifs afin de favoriser des négociations de qualité avec les banquiers et les investisseurs.

Christian Nguyen Van Yen, associé gérant du cabinet Marks & Clerk France Cabinet de conseil en propriété industrielle, sur la valorisation du capital intellectuel d'une entreprise.

Ces logiciels qui empêchent de travailler...



Le stress au travail apparaît quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire et les ressources dont elle dispose dû à l'encadrement, aux collègues, aux délais, aux enjeux, aux facteurs personnels mais aussi aux solutions logicielles. L'informatisation du travail a pour but d'aider les utilisateurs à améliorer leur efficacité et donc réduire le stress. Or nous avons tous fait les frais de logiciels trop rigides qui, plutôt que de réduire le stress, l'augmentent.

Dans ce domaine, des notions simples permettent d'éclairer les phénomènes qui sous-tendent le stress lié aux solutions logicielles notamment.

Le fléau du travail caché

Prenons un exemple, Monsieur X comptable depuis 10 ans a vécu deux évolutions des systèmes de gestion. Lorsque nous évoquons avec lui ces

évolutions, il sourit et nous dit "ces changements me font sourire...malgré les centaines de milliers d'euros investis, le système n'est toujours pas au point..."

Une attitude que son manager assimile à de la résistance au changement. De son côté M. X se plaint que son manager ne voit pas la réalité de son travail et montre un tableau Excel de sa conception grâce auquel il évite de la double saisie et économise 4 heures par semaine...

Le tableau Excel de M. X est du travail caché, c'est-à-dire un travail qui ne lui est pas demandé mais qu'il réalise néanmoins pour réussir à produire le travail prescrit.

Qui n'a jamais rencontré de situation analogue ?

Par définition le travail caché échappe au champ de vision du manager. L'explication est simple : lorsque l'on se représente la réalisation d'une tâche on voit l'objectif et non pas toutes les étapes nécessaires à sa réali-

sation. Or, en imposant une manière de travailler sans prendre en compte l'activité réelle des utilisateurs, l'entreprise prend de gros risques. Elle se prive de la possibilité de détecter le dysfonctionnement comme de capitaliser sur la solution existante. La contribution de l'utilisateur n'est pas reconnue et son attitude est jugée négative. L'utilisateur peut se démotiver. Sans lui, l'entreprise reproduira-t-elle la performance ?

Dans cet exemple, l'utilisateur a utilisé des marges de manœuvre dont il disposait (sa maîtrise du métier,...), mais dans bien des cas il ne dispose d'aucune marge et se voit contraint de travailler selon des consignes prescrites, "mal adaptées" à son métier.

Le travail caché compense donc l'écart inévitable entre un outil et l'utilisation spécifique pour laquelle on s'en sert. Dans l'artisanat cette « prise en main » spécifique de l'outil est reconnue et célébrée. En entreprise, l'écart à l'utilisation standard de l'outil est souvent caché parce qu'il est presque toujours reproché.

Il est intéressant de noter que le travail caché ou l'utilisation détournée d'un outil peuvent être simplement dus à sa conception particulière. Les logiciels imposent souvent une manière spécifique de travailler qui ne correspond pas à tous les cas d'usage. Les applications logicielles constituent ainsi une prescription supplémentaire face à laquelle l'utilisateur doit s'adapter, ce qui peut générer une grande quantité de stress.

L'utilisateur « obligé » de s'adapter aux outils

Deux notions voisines du « travail caché » sont celles du « travail empêché » et de « l'injonction paradoxale ».

Par exemple, le travail empêché pour un gaucher consisterait à exiger de lui qu'il écrive de la main droite ou qu'il utilise un outil pour droitier « comme tout le monde ». C'est à la fois source de stress, de dévalorisation et de diminution d'efficacité. Le « bon travail » est alors empêché.

La notion d'injonction paradoxale, repose sur une obligation de réaliser des tâches qui s'interdisent mutuellement et qui induisent donc une impossibilité logique à les exécuter sans contrevenir à l'une des deux... Il s'agit donc d'ordres impossibles à suivre. Dans le cas des solutions logicielles, il est demandé à l'utilisateur de se contraindre au processus de l'outil qui n'est pas adapté à sa spécialité mais aussi d'être performant. Cela peut provoquer une situation d'enfermement.

Ces situations occasionnent beaucoup de stress et impactent négativement sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Elles engendrent notamment non reconnaissance du savoir-faire métier et de la performance individuelle, un repli, un désengagement, une déperdition des savoir-faire. L'évolution des bonnes pratiques est bloquée par l'absence de marge d'action.

La dispersion des ressources : le nouveau rocher de Sisyphe. A l'instar de Sisyphe dans le Tartare, condamné à rouler éternellement un rocher en haut d'une colline dont il redescendait sans cesse, les utilisateurs de logiciels, de services on-line ou de sources de documents dématérialisés sont contraints à parcourir, à chaque fois, les méandres et arborescences informatiques uniquement pour réunir tout ce dont ils ont besoin pour travailler... Tous les soirs, en éteignant leur poste de travail, tous les services

et documents « s'en vont se ranger » dans leurs bibliothèques et crevasses virtuelles. La dispersion des ressources est un frein redoutable pour l'accomplissement de son travail.

Le travail caché, le travail empêché, l'injonction paradoxale et la dispersion des ressources sont des facteurs explicatifs du stress lié à l'utilisation d'applications logicielles. Pourtant, des solutions existent.

Quelles réponses concrètes apporter à ces constats ?

Il serait évidemment inutile de pointer un doigt accusateur sur le management qui ne saurait reconnaître la spécificité de chacun. L'utilisation d'outils communs est souvent la source de cohésion des entreprises et le management a pour mission d'assurer l'adoption harmonieuse de ces outils.

La réponse doit être apportée en amont

Il est essentiel que chaque responsable d'application prenne conscience et accepte que l'outil qu'il propose ne convient pas, en l'état, à l'ensemble des utilisateurs. La conduite du changement et les formations aideront sans doute à comprendre l'outil mais ne le rendra pas nécessairement naturel d'utilisation pour tous, et cela n'a rien à voir avec de la mauvaise volonté ou de la résistance au changement.

L'optimisation de l'adoption d'une solution logicielle n'est évidemment pas une fin en soi. Le véritable objectif c'est l'optimisation du triptyque (1) mission spécifique, (2) processus logiciels et ressources à utiliser, (3) logique et contexte de l'utilisateur. Il est donc indispensable de mettre à la disposition d'un collaborateur un en-

vironnement d'accueil lui permettant de réunir en un même espace toutes les informations, tous les documents et tous les services dont il a besoin pour réaliser une tâche, un projet ou une responsabilité donnée. La clef de la réduction de stress est de donner à l'utilisateur le moyen d'accéder, de manière contextuelle et en fonction de sa réalité « en un clic », à tout ce qu'il jugera nécessaire. A cela s'ajoute le besoin pour un utilisateur de pouvoir solliciter et collaborer de manière occasionnelle et « in situ » ses collègues, ses partenaires ou même ses clients. De tels environnements existent désormais et peuvent se décrire en tant que Gestionnaires Collaboratifs d'Activités et de Ressources. Une telle plateforme logicielle apporte à l'utilisateur des espaces de travail qu'il crée et organise à sa main, où il dispose librement de ses ressources et de l'ensemble de ses outils, des espaces qu'il fait évoluer en même temps que son contexte de travail réel.

Il est urgent de reconnaître que les collaborateurs disposent d'un génie qui leur est propre et qui leur permet de s'adapter à leur environnement pour réussir. Les outils devraient toujours servir à démultiplier l'efficacité des utilisateurs et non les asservir.

Rémy Wilders - Président - Fondateur, KMB Partners
Jean-Alain Gourret - Directeur Général, KMB Services

www.kmbpartners.com

Where angels fear to tread : *the quest for real and responsible capitalism*

“Do the Occupiers of Wall Street understand that, according to “pure” capitalist theory, firms like Goldman Sachs would not be allowed to exist?” Dr Woody Brock¹



Many people, whether within or far beyond the protest movements which have sprung up across the developed world, believe that there is something fundamentally wrong with capitalism. This widespread perception is both correct and incorrect. There is indeed something very wrong, but not with capitalism as a wealth-generating philosophy. Rather, the system that we have now has deviated a very long way from capitalism. Protestors should be campaigning for the restoration of real capitalism, not for its overthrow.

If what we had now was genuine capitalism, it would serve the interests of all, not just the interests of a narrow coterie. There would be rewards for individuals and institutions which succeed, but penalties, and certainly not rewards, for those which fail. There would be transparency at all levels. Competition would drive best value for customers, employees, suppliers and shareholders. Capital would be deployed towards the maximisation of economic growth and social utility.

We advocate thoroughgoing reforms designed to bring capitalism-in-practice much closer to capitalism-

in-principle. Fundamental capitalist principles – which include greater parity of bargaining power between market participants, a close alignment between rewards and results, maximum transparency and disclosure, the alignment of decisions with the ownership of capital, rational decision-making, long - as well as short-term incentives, and strong competition – are abrogated by the current, distorted variant of capitalism.

In pursuit of the objective of bringing capitalism-in-practice into better alignment with capitalism-in-principle, the greatest single need is for greater transparency. Businesses need to publish more information about total remuneration, and about the criteria used for determining success or failure.

In addition, government needs to develop a system of “internal bankruptcy” or “punitive support”, whereby, in the event of a state bail-out, the consequences for managers are every bit as savage as they would be in the case of “real” (external) bankruptcy.

We advocate addressing “interface” issues through the creation of an equity court empowered to set aside terms and conditions which are excessively onerous where customers, employees and suppliers are concerned. Finally, there is an imperative need to use fiscal reform in order to redress the balance between equity and debt capital in favour of the former. Ultimately, a market economy needs

strong equity underpinning, both to avoid debt excess and to bring corporate objectives more closely into line with shareholder interests.

Where angels fear to tread

These are tough times for bankers, for business leaders more generally and perhaps for the capitalist system itself. In Britain, RBS Chief Executive Stephen Hester has turned down his bonus, pressured (according to press reports) by the prospect of a Labour-initiated vote in the House of Commons. Former RBS chief Fred Goodwin has been stripped of his knighthood. Opposition leader Ed Milliband has poured scorn on the idea that David Cameron's "cabinet of millionaires" was going to lead "the class war against bankers", the implication seemingly being that there would be (or at least should be) such a "class war", even if it is not led by the current administration. Most recently, the Chancellor has warned about the development of an anti-business culture in Britain. Similar tensions are evident across the western world.

Opposition to the established order is by no means a new phenomenon, and the mass protests of recent times might remind older people of the Ban the Bomb campaigns of 1950s Britain, or of the anti-Vietnam and Civil Rights protests of 1960s America. In this instance, though, do the anti-capitalist protests betoken a progressive groundswell of opinion, or are they merely the ranting of the fringe?

And, if the former, how should the capitalist system respond?

Our view is that the protestors do indeed have a point, but that the system which is arousing their ire is not really capitalism at all, but a distorted version of it. This theme is discussed by American economist Woody Brock in his new book, *American Gridlock*. Dr Brock sets out an argument which cuts to the heart of the debate about "responsible capitalism". His view, with which we agree wholeheartedly, is that what we now have isn't true capitalism at all. Rather, it is "bastardized capitalism". Whilst capitalism is, as Dr Brock says, one of the great institutional innovations and successes of history, the bastardized hybrid departs from the real capitalist model in many very far-reaching ways.

History supports the contention that capitalism is the greatest economic growth engine ever discovered. But capitalism needs balance – balance between the interests of labour, capital and management; balance between businesses and their customers, employees and suppliers; balance between free markets and regulation; and balance between near- and longer-term objectives.

That this balance has been lost is evidenced by huge rewards for failure both at the individual and at the corporate level. Banks which fail are bailed out, and executive remuneration can often seem to be both out-of-kilter with performance and out-of-sync with returns to shareholders.

These things anger the protestors, but they should be matters of grave concern to anyone interested in harnessing free market economics to promote prosperity, equity and the public good.

Divergent capitalism – theory and practice

The analytical path taken here is to measure the current reality against the principles of 'pure' capitalist economics, to identify divergences between the ideal and the current reality, and to explore measures which might bring the reality closer to the ideal.

In doing this, we need to accept that no system ever conforms wholly to the philosophical ideal, but also that this inevitable divergence does not constitute a valid reason for accepting the status quo.

We need to be clear also that, left entirely to its own devices, unfettered market capitalism always seeks to destroy its own first principles. Businesses, if allowed to do so, pursue concentration and market dominance, thereby reducing competition. Businesses seek to drive down real wages (costs), but they destroy demand if they do this successfully. Management seeks to appropriate the income streams and the influence that properly belong to the owners of capital (and nowhere has the prioritisation of executives over shareholders been more extreme than in banking). Revenue maximisation at the

Where angels fear to tread : *the quest for real and responsible capitalism*

microeconomic (firm) level can tend towards an escalation in overall societal levels of debt.

The self-destructive tendencies contained within the capitalist ideal necessarily call for regulatory oversight. Thus seen, the aim of regulation is always 'to save capitalism from itself' by protecting important balances. If balance is lost – as, clearly, it has been – then the conclusion has to be that regulatory processes have failed.

None of the predicates of capitalism ever operates perfectly. Free market theory requires that parties have equal bargaining power; that knowledge is equally available to all participants; that rewards and achievements are correctly aligned; that decisions are always rational; that capital is controlled by its owners; that risk is priced correctly; and that there are no monopolies or monopsonies².

In practice, none of these predicates exists in perfect form. Indeed, they never can. But the scale of the departure from capitalist principles is now alarming.

Contracting parties do not have equal bargaining power. Market participants do not have equal access to information. Rewards and achievements are not in alignment. Decisions are not made by the owners of capital, but, rather, by managers, whose objectives may differ drastically from those of owners. Decisions are not always rational. Risk has not been priced

correctly (sub-prime mortgages are an example of the lethal mispricing of risk).

An analytical reform agenda

If – as it is argued here - the reform of capitalism must involve bringing the system closer to its basic principles, aims should include:

1. Levelling bargaining-power between participants.
2. Aligning rewards with success, and penalties with failure.
3. Ensuring maximum transparency.
4. Enhancing the power of the owners of capital vis-à-vis those who manage capital.
5. Encouraging rational decision-making.

How would this five-point menu of reforms play into current issues?

1. Levelling bargaining-power between participants.

We call this "the interface issue". We have to accept that participants are not equal, for instance where an individual customer or an employee, or a small supplier, is negotiating with a multinational (or, for that matter, with a state-owned entity). There is extensive abuse of contract, notably through the interpolation of "terms and conditions" which, de facto, the customer, the supplier or the employee has no choice but to accept. One solution to this would involve the creation of an equity court empowe-

red to overturn unduly onerous ("unfair") terms and conditions.

In theory, a contract is an agreement entered into by two or more parties negotiating freely from positions of equal strength and equal knowledge. This is not – and, indeed, can never be – the reality. An equity court would check the wider excesses of contract imposition, getting the weaker participant (worker, customer or supplier) a better deal. Businesses would need to write their terms and conditions in the knowledge that excessive bias could open them up to equity court review. This would address the issue that Ed Milliband has highlighted correctly with his attack on the "surcharge" culture.

2. Aligning rewards with success.

It is abundantly clear that rewards are not aligned with success in the system as it operates currently. Incentive schemes are designed in ways which pay bonuses or rewards with little real relationship to underlying achievement or to shareholder value. A bonus for success is reasonable – indeed, it is an essential component of an effective incentive structure – but a bonus for failure is an abuse of the system, and tends to discredit the system as a whole.

A second form of misalignment concerns state support. Under a pure "capitalist" system, RBS and many others would have gone bankrupt in 2008.

Reluctantly, we conclude that a much

more extensive regulatory disclosure framework is required where remuneration is concerned. There should be complete (though anonymous) transparency over all remuneration packages above about 10x average income (in the UK, £230,000).

Bonuses should be paid only where "success" is demonstrable, and long - as well as short-term measures of success should be used in tandem. Companies should publish the benchmarking system used in the calculation of bonuses.

In principle, state support for failing enterprises is anathema to capitalist principles. The outcome of severe failure should be bankruptcy. Part of the anger rightly felt by protestors is that high rewards are being paid by institutions which, in the absence of taxpayer support, would long ago have ceased to exist.

As we have explained before, the state support distortion makes the separation of investment and retail banking imperative. But thought should be given also to a concept which we term punitive support.

If the investment banking division of a bank fails, requiring the state to bail out the bank in the public interest, the consequences for the leadership both of the parent bank and of the investment banking division should be the internal equivalent of bankruptcy. Failed leaders should be dismissed, their deferred bonuses should be cancelled and their pension rights extinguished in processes which mirror general bankruptcy outcomes. In

other words, what is required is the internalisation of normal ("external") bankruptcy sanctions.

3. Ensuring maximum transparency.

Capitalism, as a theory, requires complete transparency. In reality, perfect transparency is an unrealisable counsel of perfection. But it is reasonable to pursue maximised transparency. Appropriate measures would include:

- Reporting of all remuneration packages above a specified level, on an anonymous basis. If compensation packages are appropriate, there can be no objection to public and shareholder scrutiny.

- Publication of the criteria on which bonus awards are made.
- Disclosure of itemised comparisons between shareholder returns (dividends plus capital gains or losses) and senior employee remuneration.
- Notification of customer and supplier terms and conditions (necessary so that weaker contract participants can seek redress through the "equity court").

4. Enhancing the power of those who own of capital vis-à-vis those who manage it.

One of the most risible aspects of pre-crisis regulation was the assumption that banks (and other corporations) could be trusted always to act in the best interests of their

shareholders. This ignored the well-known "divorce between ownership and control". Beginning in the early nineteenth century, businesses became too large to be managed by their owners, meaning that management was interpolated between businesses and their owners. Ever since, tensions have existed between managers and owners, since the objectives of both can by no means be assumed to be coterminous.

This raises two key issues. First, and as the British government has observed, measures need to be taken which improve both transparency and shareholder involvement. Second, however, government needs to improve the general standing of the equity investor.

One of the gravest distortions which disadvantages equity capital is that, whereas interest paid on servicing debt capital is tax-deductible, dividends paid to equity owners are not. This needs to be addressed if we are to move to a lower-leveraged, equity-dominated corporate structure. As an interim measure, we recommend:

- Limiting interest expense tax-coverage to 50% of PBIT (profit before interest and tax).
- Using the proceeds of interest deductibility limitation to restore dividend income tax exemption for pension funds.

Longer term, the objective needs to be the creation of a fiscal balance

Where angels fear to tread : *the quest for real and responsible capitalism*

which, as a minimum, confers equality between equity and debt capital.

5. Encouraging rational decision-making through long- as well as short-term outcome measurement.

As remarked earlier, we believe that far greater transparency is required where both remuneration and performance measurement are concerned. If – as we believe to be the case – many corporate incentive structures are over-g geared to the short term, the requirement to disclose benchmarking systems would enable both shareholders and regulators to assess the balance between short- and longer-term strategic planning.

Conclusion – saving capitalism from itself

As this report has sought to demonstrate, the “crisis” of capitalism lies not in the unfitness of the free market ideal itself, but in the distortion of that ideal into a “bastardized” variant.

The aim, therefore, needs to be the restoration of fundamental principles which include greater transparency, a better balance between businesses and the broader economy, a better balance between managers and shareholders, and a closer alignment between risk, reward and achievement.

At the same time, we need to recognise that the self-destructive tendencies implicit within capitalism

mean that effective regulation is an economic as well as a social and political imperative.

In pursuit of the objective of bringing capitalism-in-practice into better alignment with capitalism-in-principle, the greatest single need is for greater transparency. Businesses need to publish more information about remuneration, and about the criteria used for determining success or failure.

In addition, government needs to develop a system of “internal bankruptcy” or “punitive support”, whereby, in the event of state intervention, the consequences for managers are every bit as severe as they would be in the case of “real” (external) bankruptcy. We advocate addressing “interface” issues through the creation of an equity court empowered to set aside terms and conditions which are excessively onerous where customers, employees or suppliers are concerned.

Finally, there is an imperative need to use fiscal reform in order to redress the balance between equity and debt capital in favour of the former. Ultimately, a market economy needs strong equity underpinning, both to avoid debt excess and to bring corporate objectives more closely into line with shareholder interests.

Fortunately, the idiocy of “light touch” regulation was an unlamented casualty of the banking crisis. Governments and regulators, with the importance of their role underpinned by recent

experience, should set themselves the task, not of undermining the capitalist ideal, but of restoring it.

1. <http://www.johnmauldin.com/images/uploads/pdf/mwo020612.pdf>
2. Monopoly = concentrated control over sales. Monopsony = concentrated control over purchases

Dr Tim Morgan
Global Head of Research

Tullett Prebon
www.tullettprebon.com

Clear' Invoice

Dématérialisez toutes vos factures !



La dématérialisation des factures intéresse toutes les entreprises à la recherche de gains de productivité et d'optimisation des coûts et des processus.

Grâce à Clear' Invoice, service de facturation électronique et de dématérialisation fiscale des factures, l'ensemble de vos flux de facturation émis ou reçus est traité électroniquement, et leurs données directement intégrées dans les systèmes comptables.

Vous gérez ainsi de façon optimale vos factures, sans aucun papier, et fiabilisez les relations avec vos partenaires commerciaux.

Avec Clear' Invoice, Accelya prend en charge les aspects techniques et légaux de la dématérialisation pour vous proposer une solution performante répondant pleinement à vos objectifs et à vos besoins. La société vous accompagne également dans le déploiement de la solution auprès de vos clients et fournisseurs.



Depuis plus de 30 ans, **Accelya** est un opérateur de services majeur en externalisation de processus métier (BPO), avec une forte expertise dans le traitement de données sensibles. Accelya vous accompagne chaque jour dans la mise en place de solutions externalisées performantes pour des relations durables et de qualité.

Pour en savoir plus :

www.accelya.fr

01 47 29 76 11

Accelya

L'éradication du déficit public français est-elle à portée de main(s) ?

Par Christian Hausmann du cabinet d'avocats Squire Sanders



annuelles de betteraves seront prélevées par l'étranger (la France a produit en 2011 4 millions de tonnes de betteraves à sucre, dont 2 millions pour le marché national et 2 millions pour l'étranger). Il suffit de leur louer les terres, comme les pandas pour 18 ans, selon un bail de fermage ou rural et pourquoi pas un bail emphytéotique non pas de 99 ans, mais de 18 ans au plus. Mais cela ne suffira toujours pas, à moins que les loyers soient particulièrement élevés et indexés sur la notation de S&P et nos vignobles ajoutés.

Il faut trouver au bas « maux » 1.400 milliards d'euros. Le non remplacement de milliers de fonctionnaires, la baisse des prestations sociales, y compris les retraites et l'allongement du temps de travail, la TVA sociale, la modération du train de vie de l'État, la réduction du nombre des conseillers des cabinets ministériels et 5 Oscars n'y suffiront pas. Où alors trouver le solde sans agiotage proscrit par Angela ? Vendre des terres agricoles en Beauce, dans l'Aisne ou en Picardie aux chinois ? Pourquoi pas, ils ne pourront pas les délocaliser et la terre restera bien hexagonale, seules les récoltes

Le Qatar et son émir (Hamad ben Khalifa Al Thani) pourraient être appelés à la rescousse pour faire l'appoint. Ils sont friands de licences de produits de luxe. Voilà qui donne des idées. On leur licencie pêle-mêle Hermès, Dior, Chanel, le Panthéon, la Tour Eiffel, le CNRS, les droits de distribution sur The Artist, Intouchables, la SNCF, Michelin, Polytechnique et HEC. On délocalise nos actifs immatériels. Le Louvre est bien à Abu Dhabi, Pompidou à Metz, alors pourquoi pas HEC ou l'ESSEC à Shanghai ou Doha ?

Le Sultan de Brunei, Haji Sir Hassanal Bolkiah Muizzadin Waddaulah, qui fêtera son 66ème anniversaire le 15 juillet prochain, sera également sollicité, ainsi que les grands fonds souverains qui trinquent au pétrole.

Mais cela ne suffira toujours pas pour effacer 1.400 milliards d'euros, même si on vendait toutes les équipes de foot au Moyen Orient à l'instar du PSG. Il reste nos trésors artistiques, à l'instar des Joueurs de Cartes de Cézanne, dont une version vendue récemment à l'émir du Qatar a rapporté \$250 millions. Évidemment, si la France possédait Apple et qu'un président socialiste pouvait la nationaliser à l'instar de ce qui s'est passé en 1981, cela résoudrait un tiers du problème. Autrement dit, comme la valorisation boursière est de 500 milliards de dollars, un tiers du chemin serait parcouru. Le raisonnement est un peu simpliste me direz-vous et j'en conviens. Évidemment, les 6 milliards de profit de BNP Paribas en 2011 ne suffiront pas, loin s'en faut pour éponger notre déficit abyssal, mais c'est mieux que les autres banques européennes.

Sur la base de ce prix unitaire pondéré de \$280 million, il suffirait de soulager les caves du Louvre et autres musées nationaux de cinquante mille œuvres d'art. Faire de la place dans les réserves des musées de France (il y a près de 1500 lieux muséaux sous le contrôle scientifique et technique de l'État dans l'Hexagone) en vendant tout ce qui n'a pas tourné depuis cinq ans, la dette publique se résorbe comme peau de chagrin et par enchantement. Organisons les ventes aux enchères, d'autant plus que Sotheby's est entre de bonnes mains françaises, l'ami de cœur de

Chirac. Il reste quatre « joueurs de cartes », une Joconde et sa sœur, la « Mona Lisa du Prado », des centaines de Dubuffet, Poussin, Matisse, David et Goliath, impressionnistes en sur-nombre, des Courbet refusés et puis, comme c'est au poids, on ajoutera des Rodin, Bourdelle et Belmondo, dont un musée surchargé à Boulogne n'attend que cela. Alain Seban, Président du centre Pompidou, est « disposé à délocaliser » son musée (le Monde, 2 mars 2012 page 22) « Il faut oser une politique de marque. On ne la vendra pas, on la louera pour une durée limitée. Mais sans fragiliser la fréquentation à Paris. ». Voici les propos de Monsieur Seban dans son entretien au Monde parlant de la valorisation de la marque « Pompidou » et les manières de faire de l'argent. « Je pense avoir donné au Centre Pompidou un élan collectif. C'est une réussite globale. » Nous sommes donc d'accord.

N'en jetez plus.

Et tous ces manuscrits de la Bibliothèque François Mitterrand avec incunables et livres d'heures aux belles enluminures, inaccessibles au public, telles les Grottes de Lascaux, scannés par Google, il prennent de la place (au prix du m² de poussière, pensez donc), se font bouffer par les mites, tics, termites, acariens et autres insectes xylophages. Faire le ménage est une action de salubrité publique. Cela empêchera des conservateurs indécis, des Michel Garel, d'arracher

des pages de manuscrits hébreux (une bible contenant le Pentateuque datant du VIII^{ème} siècle).

Nos musées contiennent des milliers d'œuvres étrangères, qui ont été dérobées par des aventuriers peu scrupuleux au cours des siècles (François 1^{er}, Bonaparte, André Malraux, ...) qu'il faudra un jour restituer comme la vingtaine de têtes maories momifiées et tatouées du muséum d'histoire naturelle de Rouen et du Quai Branly ou les restes de Saartjie Baartman, la Vénus hottentote.

Le jour de la restitution des momies égyptiennes et leurs sarcophages, l'art africain, les sculptures précolombiennes, les antiquités romaines et grecques est proche. Autant les confier contre espèces sonnantes et trébuchantes aux sultans et émirs riches en pétrole, mais aussi aux norvégiens et chinois.

Que les candidats sérieux réfléchissent et le prochain président élu mette en œuvre ce plan de résorption du déficit avant que les anglais et autres nations de la vieille Europe nous prennent de court et que le marché de l'art soit saturé et les prix chutent. Aussi, les confettis pétroliers ne sont pas éternels, le pétrole se faisant plus rare. Déjà l'Angleterre a vu sa manne d'eau de feu tarir après une vingtaine d'années d'exploitation. Alors dépêchons-nous et arrêtons de tout muséifier, partageons.

Faut-il regretter un appauvrissement relatif des réserves de nos musées et du patrimoine national, alors que la culture générale est condamnée même à Sciences Po ? La fréquentation des musées n'en pâtira pas, il faut bien occuper les touristes par temps de pluie et les écoliers le mercredi, et faire de la place à la création contemporaine. La Joconde vendue pourrait être remplacée par une copie conforme ou mise en time-sharing, six mois à Doha, six mois au Louvre.

Le PPP, le crédit bail et les family offices seront mis à contribution, le troc d'œuvres d'art contre pétrole encouragé.

Voilà bien une mesure réformatrice, un antidote radical au déficit public accumulé depuis plus de 30 ans, que le prochain président serait bien inspiré de soumettre à référendum. Qu'en dit Frédéric Mitterrand ? Il a dû y penser lors de son récent déplacement à Tarbes, mais n'ose pas en parler à son mentor fort occupé. Toute bonne idée pour résorber le chômage, les déficits publics et relancer la croissance est bienvenue. L'immobilier parisien est une piste sérieuse. Écrivez-nous.

Rédigé par Christian Hausmann le mardi 20 Mars 2012.

Article extrait de «La Revue», publication du cabinet d'avocats Squire Sanders.

www.ssd.com

Le USA Patriot Act :

risque majeur pour la confidentialité des données dans le Cloud



(Version résumée). Avec le développement rapide du SaaS (Software As A Service) les entreprises se posent légitimement la question de la sécurité de leurs données dans le Cloud. Si le problème est souvent examiné en termes technique de sécurité physique des données, il doit aussi l'être en matière de sécurité juridique de données parfois très sensibles.

Compte-tenu de la prédominance des acteurs américains dans le domaine du SaaS, il convient donc de s'interroger sur les risques que fait courir le « USA Patriot Act » auquel ils sont soumis, à la différence des éditeurs européens.

Ce document rédigé avec un avocat expert en matière de protection des données a pour objectif de faire un point détaillé et argumenté sur cette question centrale.

La législation résultant de la mise en oeuvre de l'USA PATRIOT ACT (Uniting and Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism act) du 26 octobre 2001 prolon-

gée jusqu'en juin 2015 impose aux entreprises de droit américain, ainsi qu'à leurs filiales dans le monde, et aux serveurs hébergés sur le territoire des Etats-Unis quelque soit la nationalité des entreprises qui les exploitent, ainsi qu'aux données hébergées en Europe par des sociétés de droit américain, des obligations permettant aux services de sécurité américains d'accéder à des données à caractère personnel.

1. Rappelons qu'une donnée personnelle est :

« (...) toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments qui lui sont propres. Pour déterminer si une personne est identifiable, il convient de considérer l'ensemble des moyens en vue de permettre son identification dont dispose ou auxquels peut avoir accès le responsable du traitement ou toute autre personne.

Constitue un traitement de données à caractère personnel toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données, quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement ou la destruction.

Constitue un fichier de données à caractère personnel tout ensemble structuré et stable de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés.

La personne concernée par un traitement de données à caractère personnel est celle à laquelle se rapportent

les données qui font l'objet du traitement. ».

Les données que vous hébergez sont donc concernées.

2. Plus précisément, la section 215 de l'USA PATRIOT ACT et les sections 504, 505 et 358 autorisent des perquisitions soit sous le contrôle d'un Juge soit hors contrôle d'un Juge. Ces actions peuvent demeurer secrètes pendant une durée indéterminée.

3. Il en résulte que la personne concernée ignore les données ayant été consultées ou saisies du fait des perquisitions, ainsi que l'usage qui en est fait ou qui en sera fait; elle ignore également les modalités de conservation, ainsi que les services de renseignement ou de police qui en ont été rendus destinataires.

4. L'Union Européenne a édicté des textes protecteurs des données personnelles. La Directive 95/46 CE du Parlement Européen et du Conseil du 24 octobre 1995 rappelle les principes selon lesquels les systèmes de traitement de données sont au service de l'Homme et qu'ils doivent - quelle que soit la nationalité ou la résidence des personnes physiques - respecter les libertés et droits fondamentaux de ces personnes, notamment la vie privée.

5. Le dispositif particulier dit de « Safe Harbour » ou « Sphère de sécurité » a été mis en place concernant les garanties apportées en cas de flux de données entre des entreprises américaines et des entreprises européennes.

6. Le système repose sur l'auto-certification des entreprises américaines qui déclarent adhérer à une série de principes de protection de données personnelles et de protection de la vie privée.

7. Ces principes basés sur ceux de la

Directive 95/46 du 26 octobre 1995 ont été négociés entre les autorités américaines et la Commission Européenne; ils sont publiés par le Ministère du Commerce des Etats-Unis.

8. La Commission Européenne a adopté le 26 juillet 2000 une décision d'adéquation qui reconnaît que les principes de « Safe Harbour » assurent une protection adéquate pour les besoins des transferts de données à caractère personnel depuis l'Union Européenne.

9. Cependant, la décision d'adéquation de la Commission Européenne en date du 26 juillet 2000 est antérieure à la promulgation de la législation résultant de l'USA PATRIOT ACT du 26 octobre 2001.

10. Le secret entourant les activités des services de renseignement relevant du Gouvernement des Etats-Unis empêche toute vérification du respect des principes de la Directive notamment sur les activités de recueil, de traitement, de conservation des données et empêche tout contrôle des intéressés sur ces activités.

11. Il en résulte l'ineffectivité du « Safe Harbour » pour garantir la confidentialité des données hébergées auprès de sociétés de droit américain ou de leurs filiales, ou dans des serveurs situés aux Etats-Unis, notamment sur des plateformes cloud.

12. Dans le but de pallier l'ineffectivité de « Safe Harbour », l'Union Européenne a proposé que, dans le cours du 1er semestre 2012, un règlement intitulé « General Data Protection Regulation » ainsi qu'une Directive intitulée « Police and Criminal Justice Data Production Directive » soient publiés.

13. Ces instruments prévoient dans ce domaine l'accroissement des garanties qui devront être offertes par les

pays tiers destinataires de données, et notamment la prise en compte par la Commission, afin d'émettre des décisions d'adéquation comme cela a été le cas pour « Safe Harbour », de la législation relative à la sécurité publique, la défense, la sécurité nationale et la criminalité, ainsi que l'existence et l'activité effective dans le pays tiers d'une autorité indépendante de protection des données à caractère personnel en charge de ce domaine et coopérant avec les autorités de l'Union.

En l'état, il est manifeste que les dispositions du USA PATRIOT ACT ci-avant relevées, à savoir notamment les sections 215, 504, 505 et 358, sont incompatibles avec les exigences de protection et de confidentialité de l'Union Européenne.

Il convient également de considérer que la décision d'adéquation de la Commission sur laquelle s'appuie le dispositif de « Safe Harbour » est caduque, du fait de la mise en oeuvre de la législation dérogoire résultant du USA PATRIOT ACT.

En effet, cette législation met à néant tous les principes de protection de la confidentialité des données, tels que ces principes sont édictés par la législation européenne, rendant ainsi ineffective la confidentialité prétendument attachée aux traitements de données réalisés dans le cadre du dispositif de « Safe Harbour » notamment pour les données hébergées sur plateforme Cloud.

En revanche, il semble que le USA PATRIOT ACT est impuissant pour contraindre une société Européenne – même si cette dernière a une filiale aux Etats Unis – à communiquer ou laisser accéder les autorités américaines aux données personnelles qu'elle héberge en Europe ou dans un autre pays à l'extérieur des USA. Mais la filiale située aux USA est soumise au

USA PATRIOT ACT pour les données qu'elle héberge.

En d'autres termes, la présence aux USA d'une filiale d'une société Européenne, ne permet pas d'atteindre la mère ou la soeur de ladite filiale, ni les données qu'elles hébergent en dehors des USA.

Fait à Paris, le 16 janvier 2012

Alain WEBER – Avocat Henri Leclerc & Associés – Membre du Conseil de l'Ordre

Marie CHAUMARD - Avocat Henri Leclerc & Associés

Jamal LABED - Directeur Général & cofondateur d'EasyVista (photo de l'article)

À propos d'EasyVista (ex-Staff&Line) :

Depuis sa création en 1988, EasyVista se positionne comme le spécialiste du marché de l'IT Management (gestion des infrastructures informatiques). La société développe une offre de logiciels, EasyVista, destinée aux organisations de toutes tailles et couvrant l'ensemble du cycle de vie des actifs informatiques : gestion des incidents, des problèmes, des événements, des changements, des mises en production, de la disponibilité, de la continuité de service et des niveaux de service, gestion du parc et des configurations, inventaire automatique et portail utilisateurs. La compatibilité d'EasyVista par rapport aux recommandations ITILv3 a été validée par PinkElephant sur 15 processus de gestion des services. Implantée en France, Royaume Uni, Italie, Espagne, Portugal et aux Etats-Unis, EasyVista compte plus de 800 clients dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de l'industrie, du tertiaire, des administrations, de l'infogérance et du conseil. EasyVista est membre fondateur de l'itSMF France. EasyVista est cotée sur Alternext d'Euronext Paris. Pour en savoir plus www.easyvista.com/fr

Les experts-comptables voient dans la RSE un véritable moteur de croissance

Entretien avec François JEGARD,
Expert-comptable - Commissaire aux comptes du Cabinet LEO JEGARD ET ASSOCIES

Pourquoi pensez-vous que la RSE est un sujet essentiel pour les experts comptables ?

Comme les chefs d'entreprise que nous conseillons au quotidien, nous devons savoir prendre du recul et être attentifs aux grandes tendances qui bouleversent les modèles économiques de nos clients et aussi de nos propres cabinets. Les économies mondiales et nationales vont connaître au cours du 21ème siècle une succession intense de bouleversements économiques, sociaux et environnementaux. Dans cet univers instable, piloter avec pertinence une entreprise, une cité, un pays ne peut plus se faire uniquement à la lumière d'indicateurs financiers. Il faut reconsidérer la notion de richesse, d'actifs et de performance dans l'entreprise. Cette approche très globale doit, pour être efficace, rester aussi très pragmatique. C'est ce à quoi nous essayons de nous employer.

Il faut reconsidérer la notion de richesse, d'actifs et de performance dans l'entreprise. Nous devons donner aux entreprises les moyens de créer et de piloter de nouveaux indicateurs de performance pour tracer leur voie dans cette nouvelle économie à la fois très locale et mondiale. L'approche « RSE » est aujourd'hui la plus adaptée pour répondre aux nou-

veaux paradigmes économiques et sociétaux qui voient le jour.

En quoi les indicateurs actuels de valeur de l'entreprise et la définition comptable des actifs sont-ils inadaptés pour le pilotage de l'entreprise ?

Ils sont plus insuffisants qu'inadaptés ! Les deux tiers de la valeur d'une entreprise sont globalement constitués par des actifs immatériels.

Les deux tiers de la valeur d'une entreprise sont constitués par des actifs immatériels. Dans un environnement de forte mutation, la valeur d'une entreprise réside plus dans sa capacité d'adaptation et dans son agilité pour affronter des marchés à venir, que dans l'évaluation de sa capacité à reproduire à l'identique les cash-flow de trésorerie qu'elle a su générer dans le passé. La valeur d'un fonds de commerce va au-delà de ses performances financières passées. Elle repose sur la valeur de ses actifs immatériels actuels et la capacité de ses dirigeants à les combiner pour créer de la valeur. Bien évidemment, les grands équilibres financiers restent essentiels pour fiabiliser dans le temps le modèle de développement de l'entreprise.

La valeur d'une entreprise repose très

largement sur la valeur de ses actifs immatériels et sur la capacité de ses dirigeants à les combiner pour créer de la valeur. Pour répondre aux impératifs de la RSE, nous devons apprendre à manier dans nos travaux les caractéristiques des actifs immatériels. Celles-ci reposent pour beaucoup sur des données non financières. Or nous constatons, qu'avec la même rigueur que pour les données financières, nous pouvons collecter, organiser, synthétiser et sécuriser l'essentiel des données non financières utiles dans une stratégie RSE de pilotage de l'entreprise. La technicité de notre approche professionnelle, nos règles déontologiques d'indépendance vis-à-vis de l'entreprise et notre bonne compréhension historique de leur fonctionnement sont aujourd'hui des atouts majeurs pour mesurer et restituer les données non financières et aider les entreprises à piloter leurs actifs immatériels. C'est aussi essentiel pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise que ces notions, encore peu standardisées, puissent être abordées par nos soins avec rigueur et indépendance.

L'IFEC, membre de l'Observatoire de l'Immatériel, a mis en place un cycle de formation dédié à la comparaison de l'évaluation des entreprises par les actifs immatériels et par les méthodes financières classiques. Cette ap-

proche très pédagogique rencontre un succès impressionnant auprès de nos confrères et a été étendue cette année dans les principales métropoles régionales françaises.

Dans la RSE, la notion d'indicateurs « Sociaux » et « Environnementaux » est essentielle.

Les experts comptables sont-ils les mieux armés pour aborder ces sujets ?

Les experts comptables sont depuis très longtemps investis dans le « social ». Conjointement à leur activité comptable d'origine, chaque cabinet dispose d'un service « social » qui réalise pour ses clients d'importantes missions d'externalisation de la paie et d'assistance sur les questions sociales. Nous enrichissons aujourd'hui nos savoir-faire pour maîtriser des aspects plus sociétaux de la démarche RSE, directement liés à la gestion des richesses humaines au sens de la RSE (égalité hommes/femmes, diversité, formation, relations sociales etc...). Notre expertise développée en matière de respect de la réglementation du droit du travail nous permet d'aborder sereinement l'approche sociale de la RSE. L'IFEC prépare pour 2012 des formations à nos confrères qui leur permettent de compléter au mieux leur savoir-faire et de répon-



Les experts-comptables voient dans la RSE un véritable moteur de croissance

dre aux attentes d'une démarche RSE telle que définie dans l'Iso 26000.

Les experts comptables sont depuis très longtemps investis dans le social. En matière environnemental, l'approche est assez vaste. Cela commence par une maîtrise des concepts de Bilan Carbone® et d'émission de Gaz à Effets de Serre (GES). Nous proposons au sein de l'IFEC, en partenariat avec l'Institut de Formation Carbone, un cycle de formation dédié au bilan carbone®. Cela permet à certains de nos confrères de faire eux même certains bilans carbone© ou de pouvoir bien conseiller le chef d'entreprise dans sa relation avec les cabinets spécialisés pour leur activité plus industrielle et complexe en matière de GES. Par ailleurs, nous étudions de très près la notion de comptabilité carbone, qui permet notamment dans les PME de proposer des solutions de suivi et de pilotage des émissions de GES en lien ou proche de la notion de « comptabilité analytique ».

La comptabilité carbone est une comptabilité matière à proprement parler. Depuis longtemps, et notamment en matière agricole, nous pratiquons la comptabilité matière, par exemple pour suivre la consommation des produits phytosanitaires. Rappelons-nous, qu'il y a plus de 4 000 ans en Mésopotamie, c'est pour les

besoins de la comptabilité agricole que sont nées les premières règles de comptabilité ! Même si l'on ne tient plus les comptes sur des tablettes d'argile à l'écriture cunéiforme, nous n'avons rien perdu de nos racines. La RSE nous permet même de renouer avec notre histoire tout en répondant aux attentes actuelles de nos clients ! Plus sérieusement bon nombre d'appels d'offres demande maintenant aux sous-traitants le poids carbone des produits ou services fournis. Cette information, pour être fiable et actuelle, doit être enregistrée et traitée avec une fluidité plus grande. La comptabilité carbone, même partielle, permet de répondre à ce type de demande.

Mais toutes ces nouvelles règles légales ou de marché en matière de RSE ne réduisent telle pas de fait la compétitivité des entreprises ?

Le RSE est bien au contraire un formidable effet de levier pour les entreprises et une source impressionnante de compétitivité. Ces deux arguments devraient être bien plus forts que les contraintes réglementaires qui patinent aujourd'hui.

La RSE est un moteur formidable d'innovation et de productivité pour les entreprises. Dans le contexte de crise financière que nous avons connu et

connaissons encore, le moteur réglementaire en faveur de la RSE est totalement en panne ou presque. On ne peut que regretter le manque de dimensions industrielles et de prospective donnés par nos dirigeants politiques à la RSE ! Voir leur manque d'intérêt tout court à ce sujet ! La notion de taxe carbone se heurte aux intérêts croisés des pays producteurs d'énergies fossiles, qui ne veulent pas voir s'effriter leur modèle économique du siècle dernier, mais aussi des nouveaux pays consommateurs qui ne veulent pas payer plus cher l'énergie fossile dont ils sont depuis peu glouton, eux aussi ! La notion de dette écologique est ignorée par les pays développés car elle est bien trop lourde pour être assumée d'un seul coup. Nos dirigeants et les lobbies pro-environnementaux qui les conseillent ne conçoivent l'incitation réglementaire que d'un point de vue répressif et privatif de liberté ! Cet aspect est souvent nécessaire pour faire cesser des pratiques destructives de notre bien commun (patrimoine naturel), mais ne sauraient se suffire à elles-mêmes.

L'OCDE préconise avec justesse cinq pistes pour permettre aux gouvernements de rompre avec leur inaction en matière environnementale :

- Rendre la pollution plus coûteuse

- que les solutions plus vertes
- Veiller à ce que les prix reflètent mieux la véritable valeur du patrimoine naturel et des services écosystémiques
- Supprimer les subventions préjudiciables à l'environnement
- Concevoir des réglementations et des normes efficaces
- Encourager l'innovation verte

C'est donc bien par un soutien appuyé à l'innovation et à la compétitivité écologique que nous préparerons le mieux nos économies aux défis écologiques mondiaux. La RSE est un moteur formidable de productivité pour les entreprises et notamment pour les PME TPE. Mais au-delà des problématiques environnementales, il faut aussi travailler les aspects sociaux de la RSE. L'accélération des crises à répétitions use le corps social de nos sociétés. Il est indispensable de stabiliser le modèle démocratique de nos économies en remettant l'homme au cœur des dispositifs sociétaux. L'utilité économique et sociale de l'entreprise et la manière dont elle est ressentie doit aussi être retravaillée. C'est d'ailleurs le sens profond de la « Responsabilité Sociétale » des entreprises.

Et pour les PME, tout ceci n'est –il pas un peu loin de leurs préoccupations ?

Bien au contraire, bon nombre d'initiatives partent aujourd'hui des PME/TPE, car leur modèle économique est plus facile à adapter. C'est justement dans les phases de création ou de transmission d'entreprise que les experts comptables peuvent beaucoup aider les PME à intégrer les nouveaux modèles de développement. Les initiatives ne manquent pas. Depuis de nombreuses années, le Centre des jeunes dirigeants (www.cjd.com) réunit des dirigeants qui co-construisent la notion de « performance globale » de l'entreprise. D'autres se réunissent au parlement des Entrepreneurs d'Avenir (www.entrepreneursdavenir.com) pour explorer de nouveaux modèles d'entreprises responsables. Certaines de ces jeunes PME sont hébergées dans des « couveuses » orientées RSE et/ou créées par de jeunes diplômés issus des chaires RSE d'universités ou de grandes écoles. Peu importe ! Les entrepreneurs RSE sont bien là et cela nous ravis. Il faut maintenant passer d'une logique de niche à celle d'un standard de marché. Nous pensons que les experts comptables ont un rôle majeur à jouer dans cette mutation profonde de la société. C'est pour cela qu'en tant qu'institut d'une part et en tant que syndicat professionnel par ailleurs, l'IFEC mobilise concrètement les experts comptables et commissaire aux comptes pour intégrer la RSE au cœur de leur propres

stratégies de développement. (www.ifec.fr / www.twitter.com/Ifec_DD). C'est la raison d'être de notre charte du cabinet responsable et des différents cycles de formation proposés par notre commission « RSE et Innovations. »

L'IFEC mobilise concrètement les experts comptables et commissaire aux comptes pour intégrer la RSE au cœur de leur propre stratégie de développement.

François JEGARD
Expert-comptable – Commissaire aux comptes
Cabinet LEO JEGARD ET ASSOCIES
Président de la Commission RSE et Innovations de l'IFEC
Institut Français des Experts comptables et Commissaires aux comptes RSE* : Responsabilité Sociale et sociétale des Entreprises.

Propos recueillis par Laurent Leloup
- Finyear

Entretien avec Olivier PANTALEO Président de Provadys



Olivier PANTALEO bonjour, vous lancez une offre de coaching dédiée aux métiers de la finance et du business risque. Quels sont les besoins que vous avez identifiés dans ce domaine? Comment les adressez-vous? Quels sont les plus récurrents?

Les métiers de la finance, du business risque et des systèmes d'information sont des métiers soumis à une pression constante, pression encore plus marquée en période de crise, et qui sont pilotés, comme pour d'autres métiers d'ailleurs, par des objectifs de performance omniprésents. Ils sont également caractérisés par un faisceau de contraintes et de plannings, souvent antagonistes, à piloter, et s'exercent dans un contexte changeant qui implique la mise en place de nombreux projets règlementaires successifs...

Dans de telles conditions, le rôle du manager est aussi compliqué qu'il est crucial, et cette responsabilité est bien évidemment encore plus difficile à appréhender lorsque l'on se trouve en situation d'arrivée dans un tel poste, situations qui se multiplient à mesure que la pression augmente...

Dans un contexte où l'atteinte des résultats et le respect des plannings priment, il est important de s'appropriier / réappropriier la dimension humaine inhérente à cette fonction, afin de « ré humaniser » les relations hiérarchiques et/ou fonctionnelles

essentielles à la réussite des projets adressés.

Notre coach, expert de ce type de contexte, travaille sur la définition du rôle du manager, son positionnement, et l'accompagne dans sa démarche de performance en lui permettant d'être plus à l'aise dans la gestion de ses objectifs, dans son relationnel au quotidien et vis-à-vis des équipes dont il porte toute ou partie de la responsabilité. Les dimensions humaines sont alors au centre de la performance et de l'atteinte des objectifs.

Ainsi, non seulement nous répondons à des problématiques récurrentes liées à la pression mais aussi, et plus spécifiquement, à la qualité des interactions entre les équipes projet et le manager, toutes natures de responsabilités confondues.

Vous parlez de formations et de coaching. Pouvez-vous nous détailler la différence entre vos deux offres?

Nous proposons, d'une part, une offre de formation très complète dédiée à l'expertise « technique », et, d'autre

part, une offre de coaching individuelle ou collective personnalisée. Notre institut s'adresse en grande partie aux chefs de projets, aux managers, aux cadres dirigeants, qui doivent acquérir des compétences techniques pointues, des expertises solides et la maîtrise du pilotage de projets afin de mener à bien leurs projets au quotidien.

Mais gérer des projets de ce type demande également des savoir-être et savoir-faire relevant de compétences managériales et relationnelles, compétences qui sont rarement innées. Un chef de projet, un manager, un cadre dirigeant, bien que faisant preuve de compétences techniques très importantes, ne réussira ses missions que s'il sait, dans le même temps, gérer correctement son équipe, son stress, ses plannings. Notre coach s'appuie sur son expérience comme sur des méthodes et outils d'apprentissage dédiés, qui permettent d'avoir les bons comportements et réflexes, d'un point de vue général, comme adapté à son cas particulier.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons créé une offre coaching dédiée,

afin d'être capables de répondre A CHAQUE besoin de nos clients.

Provadys Institute propose deux offres bien distinctes tout en étant étroitement liées et complémentaires : une offre de formation, plus didactique, et une offre de coaching tournée vers l'individu et/ou la notion d'équipe relative à des besoins d'accompagnement ou de gestion du changement.

Quels sont les profils concernés au sein des entreprises à qui vous proposez ces offres ?

Nous nous adressons généralement aux managers, chefs de projets et aux cadres dirigeants (DG, DAF, DSI, CISO,...).

Vous êtes également un cabinet d'Audit et de Conseil. Quel lien faites-vous entre audit, conseil, coaching et formation ? Quelle est la complémentarité de ces offres ?

Provadys est avant tout un cabinet d'Audit et de Conseil proposant un positionnement différent grâce à ses 3 offres multidisciplinaires et com-

plémentaires qui sont, la gestion des risques, les systèmes d'information, la finance d'entreprise.

Face aux enjeux actuels, ces offres proposent des réponses efficaces et souvent complémentaires, ce qui a permis au cabinet d'apporter une vision différente et des réponses percutantes aux problématiques actuelles.

Afin de poursuivre notre démarche et d'apporter une réponse complète aux problématiques de performance de nos clients, il était inévitable de leur proposer, en plus de notre offre conseil, une offre dédiée à la formation et au coaching.

Des offres spécifiques, portées par le positionnement du cabinet, nées de notre expérience terrain et répondant aux attentes réelles des métiers.

Qu'il se fasse par le biais du conseil, de la formation ou encore du coaching, notre métier c'est d'amener nos clients à la performance.

Propos recueillis par Laurent Leloup - Finyear.com

Risk Intelligence and the Emerging Role of Internal Audit

By Steve Biskie, ACL Services Ltd.



As the business management landscape shifts from a focus on recession survival tactics to growth strategies for economic recovery, the roles of internal audit and the chief audit executive (CAE) continue to grow.

Risk acumen is at the core of internal audit's transformation. CAEs and their teams are now being asked to expand their more traditional assurance and consulting roles, and apply their business insights and audit expertise in key organization-wide initiatives, particularly those pertaining to fraud and risk management.

According to a report by The Institute of Internal Auditors (IIA) titled, *Internal Auditing in 2010: Shifting Priorities for a Changing Environment*, risk management is the number one strategic priority for CAEs and the key area of focus for internal audit activities now -- and into the future.

Already steeped in risk identification, internal auditing is increasingly beneficial to strategic transformational initiatives, says Kelly Barrett, CAE for The Home Depot, according to a report by the IIA and Korn/Ferry International. «I believe that audit committees are starting to see how big a role internal auditors can and should play in helping an organization get it right on the front end—especially when an organization is undergoing significant change,» Barrett observes.

Other more traditional risk management roles -- such as navigating the complex regulatory conditions of a post-Sarbanes-Oxley era; taming unruly internal controls and data environments; and working with an increasing audit-savvy team of executive stakeholders -- remain part of internal audit's mandate.

Successfully addressing these demands requires a combination of leadership, processes and tools, including, most prominently, a stronger role in boosting the organization's overall risk management capabilities as well as greater use of automation and analytics, such as continuous auditing, to deliver greater efficiency and effectiveness.

Automation's Critical Role

As internal audit departments are challenged to do more with less, technology must play a critical role. Automating audit processes through data analytics and continuous mo-

onitoring software not only improves internal audit quality and efficiency, but ultimately adds value with significant contributions to business assurance.

At the General Audit Management conference (GAM), Fortune 250 enterprises overwhelmingly agreed that the promised benefits are now coming to fruition in their organization. One CAE, in fact, said, «Continuous monitoring is not an opportunity now; it is something that we all must do and do correctly as our organizations increasingly move to global ERP [enterprise resource planning] systems.» Correspondingly, some participants said that developing and deploying this and other audit-automation capabilities have emerged as top strategic objectives of their internal audit function.

With its view across all functions of the organization, internal audit is ideally suited to provide risk insights to business leaders on strategic initiatives, and technology enables them to offer recommendations based on real-time, data-driven findings. Data analytics can help internal auditors expose potential risk areas related to M&A, process transformations or expansion into new geographies.

Data analytics also play a critical role throughout the audit cycle and can add significant value through both controls monitoring and bottom-line savings and recoveries. Why? As budgets tighten and the volume of data grows, the risk of fraud and errors

increase. Transaction monitoring can reduce fraud and error, while effective analytics add measurable efficiencies to audit and risk management processes.

Audit automation delivers one additional benefit that is particularly valuable in light of a highly volatile economic picture: sustainability. By storing practices, knowledge and data in a user friendly and easily accessible system rather than solely in an individual's brain, internal audit functions are better positioned to manage the types of significant changes that are occurring with greater frequency today: organizational restructuring, staff reductions and the departure of top internal audit talent.

Dramatic examples of the bottom-line benefits audit analytics provide can be found across industries and geographies:

- One large government department has achieved over \$20 million in annual savings through an expense approval and monitoring program.
- Another major telecommunications firm increased its annual billings by \$750,000 when analytics technology uncovered an invoice generation error that was undercharging hundreds of thousands of customers.
- And to highlight the value of automated data testing, one of the world's largest multinationals now uses data analytics to monitor all purchase-to-pay transactions for over 900 entities on a daily basis.

In a few more unusual (and enter-

taining) examples, data analytics revealed an employee of a well-known organization had spent over \$12,000 on tarot card readings, while another firm learned that an employee was using a company credit card to purchase cattle for his ranch. These examples of both quick, bottom-line wins and ongoing business value reinforce the need to manage risk with technology.

Best Practices: People, Process and Tools

As companies implement data analytics, they quickly advance along the audit and compliance analytics continuum from one-off analysis and sample-based testing to repetitive processes. At the far end of that spectrum lies the continual execution of automated audit and monitoring tests -- representing the greatest opportunities for organizations to achieve dramatic benefits and efficiencies.

So why do some organizations achieve enviable, quantifiable results from their technology investment while others seem to flounder? The answer lies in best practices that make the analytics both sustainable and well managed. It's also important to not think of analytics purely in terms of technology, but understand that people and processes are equally important to ongoing success.

With data analytics, success comes from applying sustainable technology across broad financial, operational

and business systems. With effective, automated data monitoring, control gaps can be plugged and problem transactions can be repaired in real time. By combining audit analytics with management's responsibility to monitor risk and controls, forward-thinking organizations can move toward a more integrated approach to audit and risk management -- and that's smart spending, in any economic climate.

No one has the crystal ball to determine what the future will bring. Yet, amid the great economic uncertainties facing companies and the mounting pressures bearing down on internal audit functions, this much is certain: CAEs have a unique opportunity to solidify their role as a strategic business partner to the CEO and CFO.

Steve Biskie, CPA, CITP, CISA, is director of customer solutions with ACL Services Ltd. He has over 15 years experience in information technology audit for public accounting (as a former Deloitte manager), private industry, and with specialized risk management consulting firms. His role at ACL is focused on designing services that enable organizations to achieve best practices in the use of audit analytics. He is also the author of *Surviving an SAP Audit* (SAP Press, 2010).

Published with the permission of the author.

Source : <http://businessfinancemag.com/article/risk-intelligence-and-emerging-role-internal-audit-0312>

Le Smart Computing fait le smart CFO



Le Smart Computing est un principe qui permet aux utilisateurs d'outils informatiques de bénéficier d'un espace de travail intelligent, capable d'interpréter les masses d'informations collectées, aux tâches simplifiées et automatisées.

Sa vocation initiale à dimension technique est aujourd'hui valorisée par son impact notable en matière de pilotage du paysage économique et financier. Par-delà ses atouts en terme de d'efficacité et de maîtrise des coûts, il apparaît des avantages notables pour le personnel de la direction financière et donc pour l'entreprise. Le Smart Computing ouvre désormais la voie au smart CFO.

Dans l'ensemble des pratiques de gouvernance ayant comme objectif de mobiliser et développer les contrôles et pratiques pour une plus grande performance de l'entreprise, le CFO a une responsabilité dans la

conduite du management mais aussi dans l'amélioration du pilotage financier.

Celui-ci doit tout à la fois prendre l'initiative, accompagner le changement et l'agilité de l'entreprise dans sa vocation à produire les résultats escomptés, mais il est aussi confronté aux besoins qui s'imposent à lui en matière de pilotage, de contrôle et de maîtrise de la conduite des opérations, en respectant les règles externes imposées (Bâle3, Solvency2,...).

Dans ce contexte, le smart computing apparaît comme une solution qui associe harmonieusement tout à la fois les exigences de gouvernance et satisfait aux nécessités des opérationnels.

Le smart computing se définit comme l'état d'un système d'information qui permet de fournir, au moment approprié ou dans un contexte donné, l'ensemble des informations (internes ou externes), leur synthèse et les

analyses utiles, afin que son utilisateur prenne les décisions pertinentes, et entreprennent les actions utiles, à la réussite de sa fonction. Il ne s'agit donc pas simplement d'un outil spécifique, mais d'une organisation fonctionnelle de l'emploi de l'outil informatique, qui peut être optimisé par des logiciels non structurants.

Il est significatif de constater que chez les pionniers à l'initiative de ce type de mise en œuvre, qui ont été majoritairement les organisateurs six sigma ou les directions de la relation clients, l'implication de la Direction Financière a été forte. Leurs objectifs étaient la réduction des coûts opérationnels et l'augmentation de la productivité. Très rapidement ces derniers ont été confrontés, notamment dans le cas des processus lourdement informatisés, à la recherche d'outils d'optimisation qui assistent les personnels utilisateurs. Ceux-ci étaient confrontés à des manipulations fastidieuses et répétitives. Les libérer des tâches informatiques sans valeur ajoutée, apporte des gains financiers mais aussi RH incontestables. Les expériences prouvent que la mise en place de solutions d'intégration fonctionnelle qui réalisent à la place des utilisateurs toutes les tâches sans valeur ajoutée apporte une triple plus-value aux personnels : sa valorisation sur des tâches utiles, son confort d'utilisation, et son implication aux changements de l'entreprise.

Dans le contexte de crise actuelle, les directeurs financiers doivent faire face à des risques dont la criticité s'est fortement accrue. Pour faire face à un

environnement externe changeant et volatile, ils doivent être réactifs, en réalisant des prévisions fiables à court terme et être capable de les réajuster en permanence. Pour parer à ces types de risques, ils devront veiller à la qualité de leur organisation et des hommes qui la composent, de leurs processus financiers et à l'exactitude des informations qu'ils utilisent et produisent.

Le confort d'utilisation qu'apporte le smart computing permet de réduire significativement les risques structurels d'erreurs de saisie et d'interprétation. Duplication, contrôles de cohérence, accès et partage de l'information pertinente dans un contexte contraint sont particulièrement utiles à la réduction du facteur de stress. Cette dimension favorise tant la fidélisation des collaborateurs que la réduction des taux absentéismes.

Enfin grâce à cet outil, l'opérateur se réinvestit naturellement dans sa vocation à participer à l'évolution de l'entreprise. Il accède à une meilleure compréhension des enjeux de sa fonction, il contribue activement à la conduite du changement en valorisant sa maîtrise des processus et propose des suggestions d'amélioration qui lui sont rendus maîtrisables. Au-delà de la fonction financière, le même schéma s'applique dans la gestion commerciale ou l'administration comptable, la relation clients, pour des activités de front ou de back-office.

Par sa nature, le smart computing n'est pas techniquement structu-

rant, et n'impacte pas les choix d'architecture de la direction informatique. Il ne l'est pas non-plus de la fonction Financière. Sa vocation à libérer l'opérateur s'exprime dans sa facilité d'utilisation, son absence de besoin en formation, sa caractéristique à s'auto contrôler au service de l'utilisateur. Dès lors il permet un remarquable taux d'acceptabilité des personnels et de leurs organisations représentatives. Derrière l'avancée technique, il est perçu comme une véritable avancée sociale qui valorise le travail utile, conforte la performance et améliore l'implication des personnels. Ce confort dans le travail est apprécié positivement par les syndicats des grandes entreprises qui en ont fait l'expérience.

Le smart computing est enfin une réponse pertinente aux besoins du CFO dans la gouvernance de l'entreprise. Celui-ci est sous la pression croissante et les exigences pointilleuses des réglementations, des ONG, des clients. La concurrence accrue et le rythme accéléré des avancées technologiques imposent aux organisations d'augmenter leur capacité à innover et produire avec une agilité maîtrisée.

Dans ce contexte, les besoins d'adaptation et de changement se confrontent aux contraintes techniques comme aux résistances des personnels. Or, le Smart Computing permet de dépasser la technique et de valoriser la place de l'homme. Il met à disposition des personnels, des solutions métier de type « quick wins » qui visent à leur confort, à leur faciliter la

navigation dans le système d'information interne mais aussi externe à l'entreprise, à leur mettre à disposition un contexte de travail pertinent afin qu'ils puissent prendre la bonne décision, la bonne analyse, à mettre à disposition une aide contextuelle en ligne « next best action » leur facilitant l'appropriation de l'outil. Tout cela en un délai très court. La gestion du changement est donc largement facilitée.

Les perspectives d'investissement des grands comptes placent le Smart Computing comme l'une des 10 technologies porteuses de ces prochaines années. Il conviendrait également de placer cette technologie comme un investissement créateur de valeur dans la gestion financière, tant ses effets positifs apportent à cette fonction. Le Smart CFO est celui qui va prendre l'initiative de porter le smart computing comme instrument de la politique de gestion financière au service du développement interne et externe de son entreprise. Ce modèle de solution apporte tout à la fois la satisfaction du personnel et conforte celle des directions.

Patrick Lemare
CEO Contextor SAS
www.contextor.eu

Data quality management is vital for business process improvements

By Gary Allemann, MD at Master Data Management

Data quality management is something that in the past has been viewed as the sole domain of the IT department. However, a recent Forrester Research report titled “Trends in Data Quality and Business Process Alignment” shows that quality data is vital for supporting business process improvements. Process transformation and optimisation is worthless if the foundation for core process improvement is not based on trusted, high quality data. As a result, managing data quality has become something of strategic organisational importance, requiring collaboration between business and IT stakeholders.

The Forrester report highlights that data quality initiatives have graduated from tactical projects to more strategic initiatives with senior sponsorship and prioritisation. However, as data quality maturity levels and internal expertise remain low in most companies, investments must be made in data quality in order to positively impact operational processes, customer relationship management and other core functions.

The move towards improved data quality management is a growing trend within large organisations around the world, for many reasons depending on the nature of the organisation. In highly regulated industries such as financial services, the main driver is often the need for compliance and risk management. In the commercial sector on the other hand improved

business performance and efficiency coupled with reduced costs is often a common driver for data quality. Whatever the industry an organisation operates in, there are several common underlying needs that result in investments into data quality management systems and business process alignment. These include increasing revenue through improved direct marketing and account management; reducing costs by improving operational efficiency; and mitigating and controlling both regulatory and financial risk.

However, in order for data quality management to be effective, the ever-present disconnect between IT and business, in this case between data and business process transformation, needs to be addressed. It is important to remember that there is a symbiotic relationship between data quality and business processes, and each must work with the other in order to deliver. Business processes must have trusted, quality data in order to be effective, and data quality initiatives will fail to deliver value if the data is not supporting business processes. Data quality impacts the entire organisation, and is critical for optimising not only business processes, but business decisions and customer interactions as well.

One of the biggest challenges organisations face is how to correctly scope and prioritise data quality investments and resources. In order to do this, it is vital to identify the areas within an organisation that are most affected by data quality. These differ depending on the individual organi-

sation. According to the Forrester report, 55% of respondents shared that data quality was a key dependency for improved operational efficiency. Other areas identified as being heavily impacted by poor data quality include: the customer experience, customer relationship management and product management.

Once areas that are impacted have been identified, and the data quality process has been scoped and prioritised, the next challenge is to develop a multi-dimensional people, process and technology data management approach to address individual business challenges. There are a number of different steps that can be taken to achieve this, depending on the nature of the organisation and its specific needs.

Firstly, business process and data management initiatives should be aligned, since business process transformation and optimisation efforts require trusted data and data cannot provide value if it is not delivered in context for business users. Secondly it is vital to formalise an enterprise data governance programme to define data quality standards and processes, because it is impossible to achieve the desired levels of data quality if you cannot define what data quality means to the business. The data governance programme will lay out the policies, business rules and standards that need to be embraced across the data lifecycle, from capture to retirement. As part of this it is also important to define roles, responsibilities and processes to mitigate data quality issues, as well as appoint responsi-

ble persons. These best practices will stand the organisation in good stead for ensuring the success of data quality initiatives.

The next step is to deploy data quality cleansing and validation capabilities in the form of data quality software. While best practices are important as enablers for achieving high levels of data quality in the future, the data that is currently contained within existing systems must also be addressed. These tools enable organisations to automate and implement batch and transactional data cleansing and validation capabilities. This in turn ensures that critical data is standardised, cleansed, validated, verified, matched and enriched based on the previously defined rules and standards of the organisation.

Following on from this, master data management capabilities augment data quality management systems. Where data quality software enables defined and centralised business rules to ensure high quality data, master data management enables organisations to deploy a centralised master data repository to deliver a single trusted view various master data. Master data management takes data quality to the next level by enabling those responsible for data quality to directly mitigate issues, manage data hierarchies and if necessary override exceptions to data standards and policies. It also enables data to be made available for analytics engines and systems, to drive business value from data.

The final step in the data quality im-

plementation process is to rollout data quality monitoring capabilities. This will enable organisations to determine if business value and return on investment are being achieved to justify resource investments, and measure the success of data quality improvements in operational data, business performance indicators and programme level metrics

Data quality and management have emerged in recent years as strategic organisational competencies, which require that the traditional gap between business and IT be addressed. Data needs to be useful to the business in order to deliver value and return on investment. Ultimately, poor data quality acts as a bottleneck when it comes to business process improvements, which makes addressing data quality problems an item of high importance on the business agenda. Forrester Research's recommendation is that data management professionals should assist in the change management process by educating their partners, in business and in IT, on best practises, trends and methodologies for building data governance and data quality competencies in house.

For more information on how to make data quality work for your organisation, download the full Forrester report: www.trilliumsoftware.com/success/_landing_pages/Forrester-TAP-2012

Master Data Management
Gary Allemann
Senior Consultant
masterdata.co.za



Manager le risque lors de sa transition dans le Cloud

Par Vincent Berny, Directeur des offres Infrastructure Services, Gfi Informatique.



Le Cloud Computing a continué à prendre de l'ampleur tout au long de l'année 2011 et les enjeux ne vont pas se démentir en 2012. On peut cependant comprendre la réticence de certaines entreprises à déplacer hors de leurs propres centres de traitements leurs données, sensibles ou non. Les risques perçus sont largement évoqués sur les forums du Web : intrusions malveillantes, virus, failles logicielles, défaillances matérielles, pertes de données...

Cependant ces menaces, bien que réelles, sont largement prises en charge par les politiques de sécurité des opérateurs du Cloud. Lors des négociations contractuelles, le client potentiel peut obtenir une description de la politique de sécurité appliquée, il peut parfois négocier une politique spécifique et renforcée, et même auditer régulièrement son exécution. Mais au-delà du choix du

« meilleur » prestataire, inhérent à tout projet informatique, les risques liés à la transition dans le Cloud sont à chercher ailleurs. On les retrouve en particulier en amont, pendant et après la bascule du SI vers la plateforme Cloud.

Transformer l'architecture de son SI

Pour les contrats de type IaaS et PaaS, en préambule de tout projet de migration dans le nuage, il faut garder à l'esprit que l'architecture informatique du prestataire peut ne pas correspondre (et ne correspond généralement pas) à l'architecture initiale de son SI.

Une phase préparatoire nécessaire pour réussir sa migration va donc consister à transformer l'architecture de son SI pour qu'elle puisse fonctionner correctement dans le Cloud. En effet peu de SI sont adaptés de façon initiale et dans cette perspective, la virtualisation et la standardisation des composants du SI sont des facteurs clés.

Les architectures proposées par les opérateurs sont basées sur la virtualisation et un catalogue limité de composants disponibles. Ces derniers permettent au client de constituer chacun des éléments de la plateforme cible (systèmes d'exploitations, middleware, base de données...). Ils sont souvent proposés pour un nombre restreint de versions courantes et supportées par les éditeurs partenaires.

Or, l'actualisation des composants des SI n'est fréquemment pas une tâche prioritaire au sein des entrepri-

ses. Bien souvent, une grande partie des applications en production intègrent des composants spécifiques qui ne sont pas maintenus dans les dernières versions des éditeurs. Il n'est pas rare même que des SI reposent sur des composants dont les versions ne sont plus supportées.

Passer au Cloud, c'est se contraindre avant la bascule, à migrer ses applications vers la virtualisation, intégrer des composants standards et à jour, puis à gérer rigoureusement l'actualisation des composants intégrés dans le SI. Il faut apprendre à gérer ses configurations dans le temps : l'architecture du SI va devoir évoluer au rythme des mises à jour du provider.

Lorsque l'on souscrit à une offre SaaS, il faut savoir que c'est souvent le prestataire opérateur qui va décider de la date de mise à jour d'une nouvelle version, comme cela doit être précisé dans le contrat. Cette mise à jour sera alors disponible simultanément pour tous ses clients. Cet aspect doit être anticipé par l'entreprise : la gestion des changements et de la synchronisation, de la formation des utilisateurs... sont des aspects très importants et gérés différemment de ce qui est fait dans une DSI interne.

Apprendre à externaliser

Le Cloud peut révolutionner la productivité d'une entreprise, mais aussi bouleverser la façon de travailler de sa DSI. Son enjeu majeur se résume en trois mots : maîtriser son externalisation.

Contrôle des niveaux de service, gestion des changements, information des utilisateurs, accompagnement

dans la durée, opérations en dehors de la plateforme... vont devenir le quotidien de la DSI.

La DSI et l'entreprise doivent apprendre à travailler autrement et en particulier adopter une maîtrise d'ouvrage forte face à leur prestataire afin de contrôler le fonctionnement des SI externalisés, l'adéquation aux exigences de sécurité, les SLA (Service Level Agreement), piloter financièrement le contrat... Cette fonction de maîtrise d'ouvrage est essentielle et doit avoir été aménagés au sein de la DSI.

Le support aux opérations

Un autre point de vigilance concerne le support aux opérations, en particulier dans le cadre d'un SI complexe disposant d'interfaces et de besoins de contrôle spécifiques. Il faut définir dès le départ qui, du client ou de l'opérateur, va prendre en charge ces opérations.

Dans le premier cas, l'opérateur devra permettre au client de disposer des droits nécessaires sur la plateforme Cloud afin de pouvoir administrer et exploiter ses applications. Dans le second cas, le client devra s'assurer que l'opérateur dispose des compétences ad hoc pour s'en occuper. Ces dispositions simples sont pourtant essentielles et très proches d'un projet d'infogérance. Si elles n'ont pas été envisagées, on peut se retrouver avec une application dans le Cloud mais sans la possibilité de l'exploiter.

Dans le cadre d'un ERP ou d'un portail avec de nombreuses connexions et passerelles vers des SI internes, les clients, les partenaires... l'important est de définir clairement en amont

qui va exploiter, qui va assurer la gestion des incidents, en bref toutes les opérations habituellement menées dans un SI en exploitation. Les deux options (délégation ou conservation de l'exploitation) sont à envisager au cas par cas pour chaque application, en fonction des compétences et besoins des deux parties.

Réversibilité

Dans les faits, la réversibilité est toujours possible et ne pose pas de difficulté technique. L'éventualité d'une sortie du Cloud doit cependant être envisagée avec sérieux. Si les logiciels utilisés sont standards, l'opération consiste à récupérer les données et à les réinjecter dans un SI en propre ou un autre Cloud. Mais il faut que tout ceci ait été mentionné dans le contrat d'infogérance.

Dans le cas de logiciels non standards sur le marché, on se retrouve dans un cas de figure proche du contrat logiciel : il faut alors prévoir la notion d'achat ou de location de la solution logicielle. Il faut aussi qu'en cas de disparition du prestataire, ses clients puissent récupérer en plus des données, les objets et sources du logiciel.

Ce sont là des précautions spécifiques d'une prestation de type SaaS. Travailler en mode SaaS nécessite donc de cumuler les précautions que l'on doit prendre vis-à-vis d'un éditeur et d'un infogérant ! Différents types de clauses doivent être associées ce qui résulte en des contrats souvent assez complets.

Vers un label pour le Cloud ?

Les bonnes pratiques du Cloud Computing sont donc aujourd'hui proches de celles de l'externalisation IT et de l'acquisition de logiciels. Une labellisation spécifique au Cloud pourrait à l'avenir être un nec plus ultra pour les prestataires, un tel outil permettant aux entreprises de clarifier l'offre Cloud qui leur est proposée.

De la même façon que l'on sait aujourd'hui certifier les processus d'un centre de service, les services Cloud seront amenés à être certifiés selon des normes permettant de comparer les opérateurs entre eux, au plus grand bénéfice des clients.

Vincent Berny, Directeur des offres Infrastructure Services, Gfi Informatique

À propos de Gfi Informatique Acteur européen de référence des services informatiques à valeur ajoutée et des logiciels, Gfi Informatique occupe un positionnement stratégique différenciant entre les opérateurs de taille mondiale et les acteurs de niche. Avec son profil de multi-spécialiste, le Groupe met au service de ses clients une combinaison unique de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Le Groupe qui compte près de 8 700 collaborateurs a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 618,1 M€. Gfi Informatique est coté sur Euronext Paris, NYSE Euronext (Compartment B) - Code ISIN : FR0004038099.

www.gfi.fr

Les clés du succès du déploiement d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE)

Par Bertrand Lalbaltry, Consultant Senior Eliadis

Les réseaux sociaux d'entreprise : mythe ou réalité ? Plus que jamais, une réalité ! En témoignent les récents chiffres annoncés par Lecko, cabinet de conseil en organisation et nouvelles technologies. Un marché qui, en 2011, a drainé un chiffre d'affaires de 9,5 millions d'euros en France, tout éditeur confondu. Soit une augmentation de 60 % par rapport à 2010 ! Et ce n'est qu'un début ! Pour 2012, Lecko prévoit un potentiel de croissance équivalent qui plus est, réparti de façon équilibrée entre PME et grandes entreprises ! Cependant, se précipiter dans le déploiement d'un RSE serait une erreur. Pour réussir son projet RSE, quelques règles sont à respecter...

1. Cadrer le projet

L'entreprise doit l'introduire dans le cadre d'un projet global, tant il a un impact sur la culture de l'entreprise que sur son patrimoine technologique. Pour pouvoir maîtriser les tenants et les aboutissants, son déploiement doit répondre à des questions simples : Quels sont les objectifs ? Quels seront les utilisateurs ? Quelle est l'échéance ? Quel fournisseur choisir ? Et, quel est le budget ? Les réponses formulées aideront à valider l'intérêt du projet et à disposer d'arguments concrets pour sensibiliser, dès en amont, les utilisateurs sur les bénéfices du RSE. Car ce dernier n'est

utile que s'il est utilisé ! Pour éviter qu'il devienne contournable, il doit répondre à un enjeu stratégique de l'entreprise et être considéré comme un levier permettant d'atteindre des objectifs communs.

2. Convaincre le Management avec des arguments clés

Le premier enjeu consiste à convaincre le Management (aussi bien au niveau de la Direction Générale que du Management intermédiaire) d'adopter le projet. Ainsi, en l'associant à un ou plusieurs objectifs stratégiques de l'organisation, l'utilisation du RSE sera perçue par tous comme une nécessité pour, à titre d'exemples :

- Augmenter la productivité et la réactivité : Ce n'est pas un secret ! Tout salarié perd trop de temps à lire, répondre, classer, archiver des e-mails, et surtout à rechercher une information ! Avec le RSE, les collaborateurs gagnent en efficacité et ne sont plus noyés dans une masse d'informations non désirée. Le système d'indexation proposé par l'outil facilite la recherche d'informations.
- Gagner en compétitivité et développer sa croissance grâce à une meilleure réactivité face à des appels d'offres, une cohésion d'équipe instaurée à l'échelle de l'entreprise, une dynamique collaborative plus efficace... De réelles opportunités pour l'entreprise peuvent découler suite à l'utilisa-

tion d'un RSE !

- Fidéliser les collaborateurs en les encourageant à valoriser leur expertise sur ce nouveau support dans le cadre d'une démarche directe (je poste un document, je crée ma communauté) ou indirecte (je participe à des conversations existantes...).
- Attirer et faciliter l'intégration de nouvelles recrues qui sont à la recherche de sociétés utilisant des outils de communication modernes et pour lesquelles l'usage des réseaux sociaux est manifestement ancré dans leur quotidien.
- Encourager l'innovation : Place à l'expression, l'esprit d'initiative, la créativité, un RSE peut devenir une véritable boîte à idées, si l'information est diffusée de façon transversale.
- Véhiculer une image moderne et en phase avec l'évolution des nouvelles technologies.

3. Valoriser une communication transversale

Le RSE n'est pas un outil de communication « top-down ». C'est au contraire un espace de partage d'informations et de communication transversale. Ce serait donc une erreur de le substituer aux espaces de diffusion d'informations institutionnelles que l'on trouve de façon tout à fait utile dans les intranets traditionnels.

Le principal intérêt du RSE est d'apporter des fonctionnalités complémentaires pour certains types de contenus :

- Décloisonnement de l'information (« je n'ai pas besoin de savoir où chercher pour trouver »),
- Décentralisation de la contribution (« chacun enrichit et accroît la valeur du contenu »),
- Agrégation d'informations déduites par le logiciel RSE (« mon RSE qualifie de façon automatique l'information à partir de « tags », par exemple »). Le RSE permet à ses utilisateurs de rechercher une information de type contenu, document ou personne, et d'entrer dans une dynamique participative en ajoutant ou commentant des contenus.

Ne vous méprenez pas : le principal écueil dans les organisations françaises reste le manque de partage d'informations et non pas le « trop de partage » ou « le partage inapproprié ». Ce genre de dérives est d'ailleurs plus à craindre sur des réseaux publics qui sont parfois utilisés par manque d'outils mis à disposition par l'entreprise. L'implication de la Direction est d'autant plus cruciale pour accompagner le changement d'état d'esprit. Commenter une discussion, rédiger un blog, créer une communauté restent une pratique inconnue, voire personnelle, pour de nombreux collaborateurs. Pour faciliter ce partage, une politique de communication avec des messages explicites, notamment sur la valorisation de toute contribution, devra être menée. Il s'agit, en effet, de dépasser la crainte d'éventuels mesures répressives ou encore le complexe de n'avoir



Les clés du succès du déploiement d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE)

rien d'intéressant à dire.

4. Accompagner pas à pas les utilisateurs au changement...

Pour cela, il convient d'expliquer de façon simple et concrète les objectifs du projet à l'échelle de l'entreprise et les bénéfices que chacun pourra en tirer. Il s'agit également de :

- Dissocier ce projet d'entreprise de certaines dérives comportementales pratiquées par des utilisateurs de réseaux sociaux publics, et donc éduquer et former les utilisateurs.
- Sensibiliser sur les services rendus par le RSE dans le cadre d'une utilisation quotidienne et sans que cela soit considéré comme une perte de temps ou une tâche supplémentaire.
- Définir des animateurs sponsors qui sauront prêcher la bonne parole.

Un accompagnement pas à pas, en groupe ou à titre plus restreint, est une condition sine qua none pour réussir le déploiement d'un RSE.

5. ... en créant un pilote sur une audience cible

Le RSE sera-t-il utilisé par tous ? Doit-on immédiatement bouleverser les habitudes de toute l'entreprise ? Ou plutôt définir une audience cible pour tester la solution et les réactions des uns et des autres, pour ensuite l'étendre à l'ensemble ?

Une chose est certaine, si pour l'organisation, le partage des savoirs est

important, pour l'individu, c'est avec lui-même qu'il va avant tout collaborer. En effet, qui peut se targuer d'avoir toujours su retrouver une information même si l'on en a été soi-même l'auteur ou le seul détenteur ?

6. Faciliter l'accès et transposer les usages quotidiens dans le RSE

Une des clés du succès d'un RSE : l'adhésion des utilisateurs. Pour y arriver, l'un des moyens est d'intégrer le RSE dans leurs outils de travail quotidiens et leurs usages actuels (explorateur internet, messagerie, intranet) et de pouvoir y accéder depuis tout terminal (PC, Smartphone, Tablette) sans demande de login et de mot de passe supplémentaires (technologie Single Sign-On, SSO). Oter toute contrainte technique simplifiera l'accès et augmentera la fréquence des visites et des contributions.

Pour obtenir également l'adhésion des utilisateurs, mieux vaut procéder par étape et introduire le réseau social par le biais d'usages déjà familiers afin d'instaurer un rapport de confiance avec l'outil. A titre d'exemple, les utilisateurs pourraient, dans un premier temps, être sensibilisés aux bénéfices apportés par l'outil pour partager des fichiers et ajouter des signets Internet avec efficacité et sans effort particulier, deux usages déjà exploités en dehors d'un RSE. Pourront ensuite être présentés des services plus avancés de type blog ou wiki, ne répondant pas nécessairement aux usages actuels des utili-

sateurs. En revanche, cela permettrait d'en créer de nouveaux qui soient en corrélation avec les objectifs fixés à la conception du projet.

7. Ne pas limiter le sujet au choix de la solution...

... au risque d'en faire un projet technique et d'occulter les attentes véritablement exprimées. Autre risque, en limitant le sujet au choix de la solution : calquer ses attentes sur les fonctionnalités disponibles dans les logiciels.

Or, il n'existe pas de solution idéale mais des solutions répondant à des besoins précis. Il s'agit avant tout de dresser les objectifs fixés à travers l'acquisition d'un outil de RSE, quel qu'il soit, et de définir les usages de partage, de collaboration et de communication qui permettront d'y répondre.

Finyear

THE NETWORK OF BUSINESS FINANCE ^[1]

Finyear lance le premier réseau social dédié aux professionnels de la finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, cadres financiers, comptables, consultants, professeurs, etc...).

Finyear launches the first social network dedicated to finance professionals (CFOs, treasurers, credit managers, controllers, financial executives, accountants, consultants, teachers, etc ...).

L'ouverture est prévue prochainement.

The opening is planned soon.

www.finyear.com/network

^[1] Finyear : le réseau de la finance d'entreprise



Le périmètre ne meurt jamais, il s'adapte

Par Laurent Hausermann, CTO – Arkoon Network Security

Les réseaux : des origines à nos jours

Dans le jardin d'Eden de l'Internet, les choses étaient simples. TCP/IP venait d'apparaître et les premiers utilisateurs, issus de la communauté scientifique, étaient bienveillants. Personne n'exprimait un besoin de sécurité ; les systèmes restaient ouverts, les protocoles en clair et les réseaux découplés. C'était l'époque de l'insouciance.

Puis vient l'époque des invasions barbares, période moyenâgeuse des réseaux. Le volume des courriers électroniques échangés explosa, les premiers sites web marchants firent leur apparition ; la nouvelle économie était née. Avec l'arrivée de ces utilisateurs économiques, les premiers brigands de l'Internet apparurent. Depuis leurs postes, ils pouvaient prendre le contrôle à distance des réseaux d'entreprises. Ainsi, connecter son réseau à Internet sans installer un Bastion relevait-il de l'hérésie même si la pratique était courante !

Désormais, nous sommes de plein pied dans l'Age d'Or des réseaux. Nous possédons tous plusieurs périphériques (tablettes, station de travail, ordinateur portable, smartphone) connectés à Internet. Les données et les applications de l'entreprise sont hébergées dans les réseaux de l'entreprise mais aussi chez des prestataires ou même sur des systèmes SaaS livrés via Internet. La complexité des organisations, dont les structures hiérarchiques évoluent rapidement, renforce cette complexité. Avec le « mode projet », les personnes ayant « le droit d'en connaître » ne sont plus organisées de manière hiérarchique mais en étoile, chaque projet fonctionnant de façon transversale.

Mais le changement le plus impor-

tant, cependant, est d'ordre conceptuel. Comme à l'époque moyenâgeuse, nous continuons à penser les réseaux comme des forteresses. Les « gentils » seraient à l'intérieur et les « méchants » à l'extérieur ; il suffirait d'installer des murs, des portes et les gardes pour s'assurer que seuls les « bonnes personnes » entrent à l'intérieur depuis l'extérieur.

Cette idée persistante est fautive. Les réseaux d'aujourd'hui s'assimilent plutôt à des villes modernes, des entités dynamiques et complexes avec de nombreuses frontières et une multitude de voies pour y entrer et en sortir. L'usage généralisé d'Internet, des périphériques mobiles, des services Cloud ou bien même la structure des organisations contemporaines accélèrent cette mutation.

Quel est l'impact sur les architectures de sécurité ?

Pour répondre à cette question, procédons au travers d'une étude de cas. En Décembre 2011, les hacktivistes d'Anonymous ont révélé l'attaque massive sur l'entreprise Stratfor. Stratfor Global Intelligence est une entreprise américaine (Austin, Texas) à mi-chemin entre le « think tank » et l'agence de renseignement. Elle édite une newsletter quotidienne contenant de l'information grise et les dernières informations mondiales. La plupart des agences américaines (CIA, NSA) sont des clients, voir des partenaires – agissant comme une source – de Stratfor. L'attaque a révélé en décembre 2011, et a vu plus de 200 GB de données ainsi que plus de 2.7 millions d'adresses emails dérobées. Anonymous, comme à son habitude, a fait une grande publicité des faits, a publié certaines informations, ainsi que les logs de l'attaque sur les réseaux sociaux. Les experts des Labs Arkoon se sont procuré le journal de



l'attaque.

Qu'y apprend-on ? Que tout d'abord, le niveau technique de l'attaque n'est pas élevé, tant les erreurs de mise en œuvre des systèmes étaient nombreuses chez Stratfor. L'attaquant n'a pas eu besoin d'utiliser plusieurs APT pour pénétrer sauf peut-être pour l'attaque initiale, malheureusement inconnue. Mais le reste du journal est fort instructif et nous permet de découvrir le mode opératoire.

Les attaquants d'Anonymous n'ont pas eu à faire beaucoup d'efforts : depuis la machines exposée sur Internet toutes les autres machines de l'entreprise étaient joignables. Pire encore, un compte SSH non protégé – aucun mot de passe – permettait de s'y connecter. Il n'y avait aucune DMZ dans l'entreprise, juste un seul et même réseau « à plat ». Les serveurs n'étaient bien entendu pas à jour et s'y mélangeaient des services internes (avec du code source de programmes) et des applications web externes.

A la lecture du début du journal, on peut supposer que l'attaque initiale a été menée via un site web, et que là encore le serveur d'application n'était ni à jour, ni protégé par un mécanisme de protection ad hoc de type conformité protocolaire ou IPS. Par conséquent, une attaque de type SQL Injection est probable.

Les architectures modernes ou l'impérieuse nécessité de démultiplier les zones de sécurité

Cette attaque aurait pu être évitée grâce à des mécanismes et des processus de sécurité appropriés. Mais surtout, son impact aurait été moindre si l'architecture mise en place avait été mieux pensée : une plus grande segmentation aurait réduit les vols

d'information et les conséquences désastreuses sur le business de l'entreprise.

Rappelons, qu'une sécurité réseau sans mécanisme de sécurité périmétrique est utopique. La porte d'entrée du réseau doit rester un point de contrôle fort et assurer une étanchéité nette : protection des données et des topologies des réseaux, filtrage des protocoles et des couches réseaux, établissement de tunnels sécurisés, un premier niveau de filtre antimalware. Ainsi, le concept de défense en profondeur continuera-t-il de s'appliquer.

Plutôt que de disparaître, la notion de périmètre doit se généraliser et se multiplier. Il devrait y avoir plusieurs périmètres, plusieurs sas entre les Zones du réseau de l'entreprise. Une Zone regroupe des machines, des données et des utilisateurs d'un même niveau de sensibilité. Par exemple, dans une entreprise de biotechnologies, naturellement attachée à sa propriété intellectuelle, son département R&D et ses données de recherche, son département commercial et sa base client, constituent deux zones. Les secteurs les plus sensibles pourraient vouloir créer des zones pour les serveurs d'applications d'un part, et pour les utilisateurs d'autre part. D'un point de vue technique, une Zone peut être une interface Ethernet ou un VLAN.

Une fois les niveaux de risques contingents dans des Zones dans l'architecture des réseaux, il devient possible entre chacune d'appliquer une politique de sécurité stricte. Au-delà du simple firewall TCP/IP Stateful, il s'agira de garantir :

- L'application politique de sécurité basée sur des éléments techniques (Zones, IP source/destination)

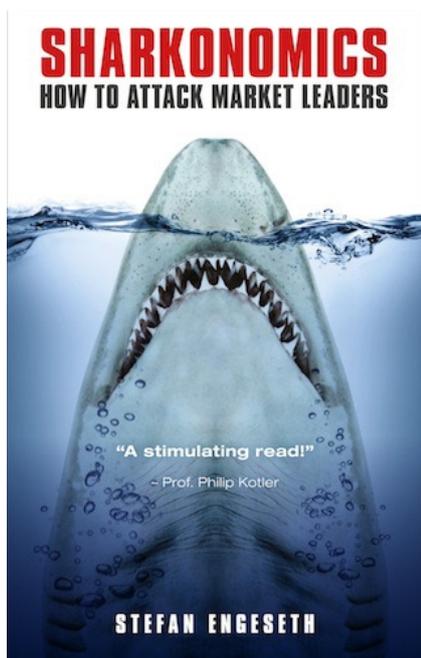
- L'authentification forte des utilisateurs, afin de réaliser une politique basée sur l'identité, et d'assurer une traçabilité à des fins de preuves et d'analyse post mortem.
- Le respect des standards et de l'implémentation des protocoles
- Les attaques et comportements malveillants
- L'application employée par l'utilisateur, en gérant complètement les problématiques d'encapsulation et d'obfuscation.

A ce jour, des solutions émergent permettant d'assurer tout ou partie de ces contrôles. Elles manquent aujourd'hui de maturité et d'expérience. Elles ne possèdent aucune évaluation en matière de sécurité (aucune n'a reçue de qualification standard ANSSI par exemple). A titre d'exemple, la détection d'application est une évolution très intéressante mais qui fait débat. Comment bâtir une politique de sécurité sur un mécanisme qui n'est pas évalué ? Peut-on faire confiance à une « boîte noire » dont personne ne peut auditer le fonctionnement ? Quel est la prédictibilité de ces mécanismes en termes de performance ? Autant de questions qui aujourd'hui demeurent sans réponses.

Les architectures et leurs composants doivent évoluer pour faire face à l'évolution des usages, des réseaux et des attaquants. Il est d'ores et déjà possible d'introduire plus de contrôle et de sécurité avec les outils actuels et de garantir une certaine étanchéité. Mais il reste un vaste champ d'innovation et de recherche afin de rester en avance face à la menace.

Près de vingt-cinq ans après leur invention, les systèmes de protection des réseaux doivent poursuivre leurs évolutions et suivre le rythme exponentiel de l'Internet !

L'ouvrage de Stefan Engeseth, « Sharkonomics », sème la peur parmi les leaders des marchés



Les requins ne sont pas seulement les machines à tuer les plus respectées de la nature, ce sont également des prédateurs extrêmement efficaces qui procèdent méthodiquement. En observant leur comportement et leurs instincts, les entreprises de toute taille qui veulent attaquer leurs concurrents peuvent tirer des leçons.

Selon Stefan Engeseth, l'auteur du nouveau livre « Sharkonomics », pour prendre des parts de marché aux leaders, il faut rester alerte, établir sa présence et s'imposer dans la catégorie supérieure. En mettant en pratique les traits de comportements du requin, Engeseth a mis au point un certain nombre de stratégies

commerciales concrètes qui incluent le fait d'attaquer sans crier gare, de développer un système sensoriel, de chasser en meute ainsi que la manière de localiser les angles morts. Plus votre marché est concurrentiel, plus la méthode « Sharkonomics » est efficace. Après tout, les requins sont là depuis plus de 420 millions d'années et ils restent les leaders incontestés dans leur domaine.

Pourquoi « Sharkonomics » ?

La nature est tout simplement plus intelligente que les personnes sorties de Stanford, Harvard, MIT, McKinsey, Boston Consulting Group, Bain, IBM, Apple et de toutes les entreprises du Fortune 500. Dans la nature, les requins doivent bouger pour assurer leur survie. Mais dans le domaine des affaires, la plupart des leaders des marchés restent statiques, parce qu'ils sont enlisés dans le passé, et ils finissent par devenir de la nourriture pour requins. Les requins n'ont pas besoin d'un nombre infini de Power Point ; ils croquent à pleines dents des parts de marché. « Sharkonomics » montrera comment les logos des leaders des marchés seront mis en pièces, dans un état que même un phoque après un pique-nique de requins n'envierait pas.

Il ne s'agit pas seulement d'attaquer

« Sharkonomics » fournit également des tactiques pour que les entreprises sachent se défendre en cas d'offensive. Il convient de noter que « Sharkonomics » s'inspire de la nature, mais ce n'est en aucun cas l'intention de Engeseth de semer la peur...à part

peut être dans les salles des Conseils d'administration !

Venez prendre une bouchée de ce nouveau livre à l'adresse : www.sharkonomics.com

À propos de l'auteur

Stefan Engeseth est un des penseurs les plus créatifs d'Europe ainsi qu'un orateur de premier ordre. Il s'agit là de son quatrième livre. Il est également expert-conseil et PDG de Detective Marketing™.

« Sharkonomics : How to Attack Market Leaders » est publié en avril 2012 par Marshall Cavendish, au prix de 10,99 livres sterling. Il est disponible dans toutes les bonnes librairies du monde entier ainsi que sur Amazon.co.uk et sur Amazon.com.

Ce livre a obtenu le soutien des personnes suivantes : Professeur Philip Kotler, Brian Solis et Merci Olsson, Directeur marketing et communications, Nobelprize.org,



American Gods

Le monde d'après le 11 septembre, sans doute.

Selon le principe de Peter, « tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Le syndrome vaut pour les réalisateurs et les écrivains. Le cinéaste britannique Kenneth Branagh en est la meilleure preuve qui s'est fourvoyé à hollywood après les chefs d'œuvre « Dead Again », « Peter's Friend » et « Much Ado About Nothing ». Hélas, Neil Gaiman est en train de suivre le même chemin depuis la sortie en 2001 du cultissime « American Gods » (Prix Hugo 2002, prix Nebula 2003, prix Locus 2003 et prix Bram Stoker, etc.).

J'ai passé l'âge d'être changé à jamais par un livre, mais avec le bouquin de Gaiman vous pouvez y aller les yeux fermés ! (enfin presque).

Dans ce récit fantastique, l'auteur présente l'Amérique comme fondamentalement hostile aux dieux étrangers. Les dieux de toute origine vivent désormais dans un monde glauque et mènent des vies dissolues. Thor lui-même s'est suicidé. C'est le « Gott ist tot » de Friedrich Nietzsche.

L'épigraphe du livre provient d'un travail du folkloriste Richard Dorson (in Théorie du folklore Américain, le folklore Américain et l'historien, University of Chicago Press, 1971) : « Il est une question qui m'a toujours intrigué : qu'arrive-t-il aux êtres démoniaques quand les immigrants quittent leur patrie ? Les Américains d'origine irlandaise connaissent fées et lutins, ceux d'origine norvégienne les nisser, ceux d'origine grecque les vrykolakas, mais seulement par des événements survenus dans le Vieux Monde. Lorsque j'ai un jour demandé pourquoi on ne voyait pas de tels démons en Amérique, mes informateurs ont eu un petit rire embarrassé et déclaré : « Ils ont peur de franchir l'Océan, on est trop loin », avant de me rappeler que le Christ et les apôtres eux-mêmes n'étaient jamais venus en Amérique. »

Une sacré bonne question !

Tout au long de l'histoire, Ombre [le personnage central] se retrouve plongé au sein d'un conflit entre les héros mythologiques de l'ancien monde et les nouvelles idoles profanes de

l'Amérique.

Dans la même veine, Marco Mancasola décrit dans un roman « La Vie Sexuelle des Super-héros » (paru aux éditions Gallimard en 2011) où le lecteur découvre que les super-héros américains [riches heures de mon enfance de lectures des comics signés Marvel !] sont fatigués.

En 1977, déjà prémonitoire David Bowie chantait : « We can be Heroes / Just for one day / And you / You can be MEAN ». Et pour les plus fidèles lecteurs de bandes dessinées, souvenons-nous également de la mort de Gwen Stacy [est-on censé s'émouvoir d'une héroïne de comic ? Tout le monde n'a pas eu la chance d'assister à une représentation de Phèdre non plus...] que Marvel n'a jamais ressuscitée malgré l'incrédulité des fans [d'un point de vue psychanalytique, je ne m'en suis jamais remis]. L'Araignée ou Spiderman a perdu sa fiancée Gwen et aussitôt l'Amérique perdait une part de son innocence et de ses illusions.

Au début du XXI^e siècle, les Super-héros sont devenus des hommes et des femmes d'affaires [« des people comme les autres... »], des vedettes du spectacle, tout en ayant renoncé à leurs superpouvoirs. Dans l'Amérique post-moderne, le monde a oublié les dieux, les super-héros et surtout leurs origines. Désormais, l'homme n'adore plus que la technologie (NTIC !) et les biens matériels (les nouvelles « Puissances » du consumérisme).

La boucle est bouclée avec le « Crépuscule des superhéros » de Deborah Eisenberg [éditions de l'Olivier, 2009], six histoires de la grande nouvelle new-yorkaise qui achèvent de « creuser notre absence de prise sur le monde », selon un critique des Inrocks.

L'Amérique des héros est rentrée dans le rang [ne restent que les derniers traders de Wall Street face au Veau d'or et quelques happy few à Hollywood]. « Ils n'avaient qu'une chose en commun : l'allure, une allure très spécifique qui disait vous savez qui je suis ; ou peut-être vous devriez savoir qui je suis. Une familiarité instantanée qui était aussi une distance

ou une attitude – la certitude que le monde n'existait que pour eux, qu'il les accueillait avec joie et qu'on les vénait » (Neil Gaiman).

C'est pourquoi le premier problème du monde contemporain désormais est le récit mondial lui-même. Toute une mythologie à réinventer en somme. Et en premier lieu, un nouveau mythe de la caverne pour tous les captifs enchaînés à Internet, le visage tourné vers l'écran, et dans l'impossibilité de voir autre chose du monde qui les entoure. Le mieux à faire, quand on aime lire, en ce moment, c'est de retourner aux sources. Car nous ne le dirons jamais assez : tout le reste est littérature !

Signé : Ombre.



PARISIAN GENTLEMAN

Etonnante enquête :
*les 2/3 des hommes sont « habillés »
» par leurs compagnes !*



Gentlemen,

nous souhaitons aujourd'hui nous faire l'écho des résultats d'une enquête étonnante, réalisée par le site « Style Pilot » et relayée ce matin par le Daily Mail, qui montre clairement que la grande majorité des hommes s'en remettent aux conseils (quand ce n'est pas aux diktats) de leurs épouses ou compagnes en ce qui concerne leur manière de se vêtir.

L'article explique que les hommes étant, selon eux, chaque jour occupés à des tâches réputées plus importantes – principalement professionnelles et financières – ils ne se sentent pas en « responsabilité » concernant leur apparence et, encore moins leur style personnel.

Les 2/3 d'entre eux s'en remettent donc intégralement à leurs compagnes pour choisir leurs tenues du jour et 50% d'entre eux vont même jusqu'à se faire aider par ces dernières pour, par exemple, nouer leurs noeuds de cravates !

L'enquête révèle également qu'un homme sur dix se voit conseiller dans ses achats par sa mère (!) et même 1 sur 6 par sa belle-mère (!!)

en justifiant ce comportement par la « simple » facilité...

Toutefois 20% d'entre eux reconnaissent que leur style pourrait être grandement amélioré, 12% déclarent que leur manque de goût vestimentaire est pénalisant dans leur vie (personnelle et professionnelle) et 7% vont même jusqu'à dire qu'ils se sentent mal dans leurs vêtements.

La conclusion de cette enquête, toujours selon Style Pilot, est que : « de nombreux hommes souhaitent vraiment être mieux habillés, mais qu'ils manquent de confiance en leurs propres goûts et donc d'éducation en la matière ».

Pour nous, la conclusion est simple : les succès quasi exponentiels de sites comme Parisian Gentleman sont donc liés à un besoin avéré d'éducation parmi la gent masculine et n'en sont donc qu'au tout début de leurs développements.

De quoi nous donner encore plus de cœur à l'ouvrage, surtout au moment où, chez PG, nous sommes en plein déploiement avec l'intégration pro-

gressive de 10 langues supplémentaires dans notre offre de contenus (dont une grande partie est consacrée, justement, à la maîtrise des règles fondamentales de l'élégance personnelle).

La libération de l'homme serait-elle pour bientôt ?

Cheers, HUGO

www.parisiangentleman.fr

Festival Théodore Dubois et l'art officiel

Venise, Palazzetto Bru Zane, du 14 avril au 27 mai 2012



**PALAZZETTO
BRU ZANE**
CENTRE
DE MUSIQUE
ROMANTIQUE
FRANÇAISE

En avril et en mai 2012, Venise se met au diapason des romantiques français. En choisissant Théodore Dubois, né en 1837 et lauréat du Prix de Rome en 1861, le Centre de musique romantique française Palazzetto Bru Zane dévoile l'œuvre d'un compositeur oublié, théoricien estimé de son vivant, occupant de nombreux postes prestigieux.

C'est hélas la figure pédagogique, théorique et officielle de Dubois que l'Histoire a retenu (quitte à la caricaturer), moins son œuvre de compositeur : écriture révélée, rétablie voire réhabilitée aujourd'hui. Le Centre a déjà «éprouvé» et confirmé une manière originale et personnelle en programmant auparavant ses motets, son oratorio *Le Paradis Perdu*, ainsi

que plusieurs pièces instrumentales, concertantes ou chambristes.

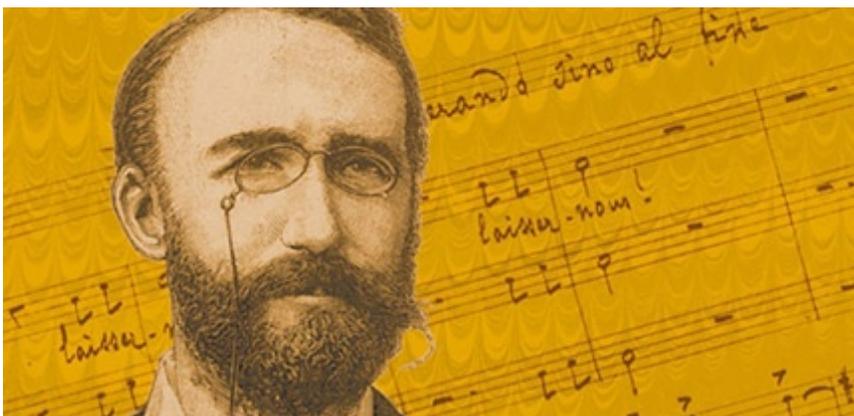


A l'écoute de ses œuvres: Théodore Dubois, organiste de la Madeleine à Paris dès 1877, membre de l'Institut en 1894, qui devient directeur du Conservatoire (1896) après que Massenet ait décliné la proposition, est bien un auteur à redécouvrir d'urgence...

Aux côtés de Dubois, ce sont aussi ses contemporains et confrères que le Palazzetto Bru Zane, entend rendre à la lumière: Gouvy, De La Tombelle, Paladilhe, Chaminade, Bordes, Duvernoy, Pfeiffer...

4 raisons pour vivre à Venise le festival Théodore Dubois :

1. la qualité musicale des partitions



totallement inédites ou si peu connues

- le choix des ensembles, artistes et interprètes invités dont entre autres Les Siècles, le Brussels Philharmonic, le Vlaams Radio Koor; les chefs Hervé Niquet ou François Xavier Roth, familiers des approches historiques
- parce qu'on n'écoute jamais assez de partitions romantiques françaises (toujours trop rarement programmées dans nos salles de concerts en particulier en France...)
- Venise au printemps reste un lieu inoubliable, d'autant que les concerts proposés par le Palazzetto Bru Zane sont parmi les plus enchanteurs de la Cité: San Rocco, San Giovanni Evangelista, la salle de concert du Palazzetto Bru Zane, somptueux écrin patrimonial et décoratif de la fin du XVIIè...

Informations & Réservations :

http://www.classiquenews.com/ecouter/lire_article.aspx?article=5494&identifiant=20123216LTD3ZGBWSPUNVSYKKGW8BBDW

Two Audi R8 LMS ultra cars form spearhead at the Nürburgring 24 Hours

Audi Sport Team Phoenix with two vehicles at Eifel marathon. A total of five teams with seven Audi R8 LMS ultra cars on the grid. Audi R8 LMS has been best GT3 car three times in succession.

Audi has selected a new strategy for the 2012 24-hour race at the Nürburgring (May 19/20). After three consecutive class victories the factory line-up this year is concentrated on Audi Sport Team Phoenix that will be putting two Audi R8 LMS ultra cars with seven seasoned endurance racers on the grid. In addition, four customer teams are relying on Audi's updated GT3 sports car at Germany's major endurance race.

Exclusive appearance at the home race: For the first time, Audi Sport Team Phoenix will be representing Audi's colors at the 24-hour race in the Eifel as the only factory team. Ernst Moser's squad based in Meuspath in the immediate vicinity of the Nürburgring is fielding two new Audi R8 LMS ultra cars. One of the vehicles will be driven by the Germans Marc Basseng, Christopher Haase, Frank Stippler and Markus Winkelhock. The second GT3 sports car will be shared by the Le Mans winner and Audi factory driver Marcel Fässler (CH), and the two Germans Christopher Mies and René Rast

plus Frank Stippler, who has been nominated for both cars.

"2012 is marked by numerous conflicting events for Audi Sport," says Head of Audi Motorsport Dr. Wolfgang Ulbrich. "They include the 24-hour race at the Nürburgring, which coincides with the DTM round at Brands Hatch in Great Britain. We were looking for the best way to simultaneously contest both events and believe that we've found it. Due to its successful history at this race and the fact that it's at home at the Nürburgring Audi Sport Team Phoenix was a logical choice for us. In combination with the customer teams, Audi is again showing a strong presence at the Nürburgring 24 Hours this year."

Beyond the factory commitment, the Audi R8 LMS ultra is proving its attractiveness as a customer sport race car in fierce competition yet again. Four teams are placing their trust in a total of five of the race cars from Audi Sport customer racing: Mamerow Racing, Raeder Motorsport, Team WRT and Audi race experience.

As long-standing Nordschleife experts, Mamerow Racing and Raeder Motorsport are bringing valuable experience to the track. Peter Mamerow's team has clinched numerous

class and overall victories at the Nürburgring endurance race. The successes achieved by the team of Martin and Nicolas Raeder last year included class victory at the Nürburgring 24 Hours and a VLN overall victory with the Audi TT RS. This year, both teams are relying on the powerful GT3 sports car with the four rings for the first time. The car's final performance rating by the regulations is still pending.

Team WRT is a newcomer to the Nürburgring, but the team of Vincent Vosse has been intimately familiar with the Audi R8 LMS for two years. Last year, it won the Spa 24 Hours and the Blancpain Endurance Series with it. In the Belgian team, Oliver Jarvis (GB) is sharing the cockpit with Andrea Piccini (I), Edward Sandström (S) and Allan Simonsen (DK).

Audi race experience is competing at the Nürburgring 24 Hours for the second time and fielding two R8 LMS ultra cars. For the first time, the team will be putting a separate line-up on the grid. One vehicle will be driven by the four international professional racers Warren Luff (AUS)/Alex Yoong (MAL)/Florian Gruber (D)/Luca Cappellari (I). In the second car, three customers of Audi race experience will be taking turns at the wheel with

the three-time Le Mans winner Marco Werner.

"With Audi Sport Team Phoenix as the spearheading squad and the four customer teams Audi should be very well set for the 24-hour race at the Nürburgring this year," says Romolo Liebchen, Head of Audi Sport customer racing. "I'm convinced that our customers, as well, will have perfect chances of being in contention for victory with the R8 LMS ultra. At Audi Customer Sport, we will do everything to provide optimum support to the customers."

The Audi teams at the 2012 24-hour race at the Nürburgring

Audi Sport Team Phoenix
Marc Basseng/Christopher Haase/
Frank Stippler/Markus Winkelhock
(all D)

Marcel Fässler (CH)/Christopher Mies
(D)/René Rast (D)

Mamerow Racing
Michael Ammermüller/Christer Jöns/
Armin Hahne/Christian Mamerow (all
D)

Raeder Motorsport
Frank Biela/Christian Hohenadel/Luca
Ludwig/Thomas Mutsch (all D)

WRT
Oliver Jarvis (GB)/Andrea Piccini (I)/
Edward Sandström (S)/Allan Simon-

sen (DK)

Audi race experience
Warren Luff (AUS)/Alex Yoong (MAL)/
Florian Gruber (D)/Luca Cappellari (I)
Marco Werner/Christian Bollrath/
Pierre Ehret/Peter Venn (all D)

Source: Audi AG - Audi Sport
Photo credit: Audi AG
For Finyear Magazine

Audi quattro GmbH





Le concept Range Rover Evoque

Land Rover a dévoilé le concept Range Rover Evoque cabriolet au salon automobile de Genève 2012.

Cette étude de style vise à explorer le potentiel de la toute première version cabriolet au monde d'un SUV de luxe.

Ce concept audacieux découle directement du formidable succès remporté par l'Evoque à l'échelle internationale et s'inscrit dans la plus pure tradition de la marque Land Rover qui consiste à créer et à prendre la tête de nouveaux segments de marché. Land Rover va présenter ce concept à Genève en vue de mesurer les réactions du public et d'évaluer le potentiel de ce produit précurseur, imaginé par le plus grand constructeur de SUV au monde.

Ce cabriolet d'exception a été développé par Gerry McGovern, directeur du design de Land Rover, et toute son équipe. Gerry McGovern a déclaré au sujet de ce concept : « L'Evoque se prête formidablement bien à une déclinaison cabriolet. Cette étude de style se veut bien plus qu'un sim-

ple cabriolet. Nous avons avant tout travaillé sur l'équilibre des lignes de l'Evoque afin de conserver sa forme distinctive et de créer un véhicule totalement exclusif et, selon nous, éminemment séduisant. »

Cette version découvrable est directement dérivée du Range Rover Evoque coupé. Elle se dote d'une capote hautement évoluée entièrement rétractable associée à un système d'arceaux de sécurité. Ce concept allie magnifiquement performances et modularité avec un hayon de type déroulant et un habitacle pouvant accueillir quatre personnes dans le plus grand confort. Ce véhicule porte en son sein l'ADN de la marque Land Rover, et en conserve toutes les caractéristiques clés, à savoir une position de conduite surélevée et des performances tout-terrain hors norme.

Cette version cabriolet emprunte à l'Evoque d'origine sa superbe ligne de ceinture de caisse ascendante et

sa forme distinctive, sans afficher de différence notable en termes de poids et de rigidité à la torsion. La capote est recouverte d'un superbe couvercle de forme évasée, le mécanisme de repliage disparaissant astucieusement dans un logement situé sous la ligne de ceinture de caisse.

A l'intérieur, ce concept bénéficie de toutes les technologies les plus primées de l'Evoque – à l'instar de son système Terrain Response, de ses caméras panoramiques, de son dispositif Park Assist et de son système d'info divertissement haut de gamme comprenant un écran tactile de 8 pouces intégrant la technologie Double Vision et un système audio développé par Meridian, le spécialiste britannique de ce type d'équipement. Cet Evoque cabriolet hérite en outre de jantes Titan exclusives de 21 pouces en finition argent et arbore une toute nouvelle finition gris métallisé appelée Causeway Grey. L'intérieur se pare d'un garnissage bicolore Lu-

nar et Ivory, avec des sièges en cuir rehaussés de panneaux perforés au design résolument sportif et de coutures contrastantes couleur Ivory.

En vente depuis seulement six mois, le Range Rover Evoque remporte déjà un franc succès au niveau international avec des ventes soutenues sur 170 marchés, tout en affichant d'excellents taux de satisfaction clientèle et des valeurs résiduelles de classe mondiale. Lors de son lancement, l'Evoque a été salué unanimement par la presse mondiale et compte à ce

jour plus de 90 prix internationaux à son palmarès.

Selon John Edwards, directeur international de la marque Land Rover : « Le concept Evoque cabriolet ouvre un nouveau chapitre de l'histoire de l'Evoque et explore la possibilité d'accroître l'attrait de ce modèle en offrant un plus large choix à ses clients existants, tout en ciblant parallèlement une nouvelle catégorie de clientèle. Nous sommes impatients de voir les réactions suscitées par ce concept alors même que nous étudions les

différentes possibilités de capitaliser sur l'exceptionnel succès affiché jusqu'à présent par l'Evoque. »

Le concept Evoque cabriolet qui a été dévoilé au salon de Genève se veut une simple étude de style et d'ingénierie. Il n'existe pour l'heure aucun projet de production en série.

Land Rover France -
Division de Jaguar Land Rover

www.landrover.fr



Finyear

THE NETWORK OF BUSINESS FINANCE ^[1]

Finyear lance le premier réseau social dédié aux professionnels de la finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, cadres financiers, comptables, consultants, professeurs, etc...).

Finyear launches the first social network dedicated to finance professionals (CFOs, treasurers, credit managers, controllers, financial executives, accountants, consultants, teachers, etc ...).

L'ouverture est prévue prochainement.

The opening is planned soon.

www.finyear.com/network

^[1] Finyear : le réseau de la finance d'entreprise

