

#26

Juillet - Août 2013

Finyear

Magazine





**SEPA
DAY**



Rendez-vous à Paris



le 24 SEPTEMBRE 2013

Vous êtes trésorier, cash manager, directeur financier, cadre financier, professionnel de la finance ou dirigeant de PME-PMI ?

Vous souhaitez vous informer sur le SEPA et ses conséquences sur votre organisation et sur votre système d'information ?

Vous souhaitez découvrir de nouveaux services de paiement ?...des innovations ?

Alors SEPA Day by Finyear répond à vos attentes et interrogations.

Lors du SEPA Day, nous vous présenterons le lancement de La Lettre du Trésorier, la lettre bi-mensuelle des trésoriers et des cash managers.

L'évènement est gratuit, dans la limite des places disponibles.

SEPA Day est un évènement Finyear Coffee. Finyear Coffee : des évènements courts et corsés.

S'INSCRIRE

Partenaires du Sepa Day



Partenaires presse



Partenaire dans la réussite

Chaque jour, les plus grands établissements bancaires, entreprises, et institutions financières utilisent la suite de produits Sterci pour la messagerie financière, la gestion de données de marché, la réconciliation globale et l'intégration des flux métier.

Sterci France SAS
5, rue de Penthièvre
75008 Paris
France



Partenaire SEPA DAY

Sterci SA – Siège Social
33 rue des Bains
1205 Genève
Suisse

Finyear

2ème année
Finyear, supplément mensuel digital
n° de publication ISN 2114-5369
Supplément gratuit ne peut être vendu

Téléchargement libre via www.finyear.com/magazine

Couverture réalisée par l'illustrateur **Pierre Leloup**
www.pierreleloup.fr

Editeur : Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
www.finyear.com

Directeur de la publication : Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction : Laurent Leloup
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

Graphisme et mise en page : Pierre Leloup
www.pierreleloup.fr

Publicité : Finyear
[publicite\[at\]finyear.com](mailto: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.

Sommaire

01 Couverture (illustration Pierre Leloup)
02 & 03 SEPA Day | Publicité
04 STERCI | Publicité

Finance >6-17

06 David BURKUS | 3 things strategy is not
07 CEGID | Publicité
08 SAGE | Publicité
09 Alain GOETZMANN | La PME, l'employeur idéal pour la majorité des Français
10 & 11 Thierry JABES | Cela semblait si facile !
12 CANTON Consulting | Publicité
13 & 14 Michel SANTI | Qui a encore besoin des banques ?
15 FINSERVICES | Publicité
16 Professor Constantin Zopounidis | Multicriteria Analysis in Finance
17 GIL 2013 | Publicité

Governance >18-21

18 & 19 Robert BRANCHE | Philosophie et Histoire sont plus utiles que les Mathématiques pour diriger dans l'incertitude
20 & 21 Christian DARGHAM | La corruption dans tous ses états
21 Shawn CASEMORE | Innovation Is Under Your Nose, Can You Smell It?

Technology >22-31

22 & 23 Bruno MATHIS | Prestations en mode Saas : il faut ré-intermédiaire la DSI
24 & 25 Mourad BEN HAMOUDA | 8 conseils d'Expert pour mettre en place un modèle à l'Unité d'OEuvre en alliant performance et réduction des coûts d'exploitation de son SI

26 & 27 Didier Gaultier | Petit Vade-mecum du Big Data en 2013
28 & 29 YSANCE | Modification organisationnelle liée au Big Data : le Big défi
30 & 31 Marc Delhaie | Gestion des risques pour l'information

Et tout le reste est littérature... >44 & 45

32 THIERRY CHARLES | La connaissance de la douleur
33 SYRTALS | Publicité

Lifestyle >46-49

34, 35 & 36 PARISIAN GENTLEMAN | Plaidoyer Pro Denim
37 TESSI | Publicité
38 SENTENIAL | Publicité
39 PARISIAN GENTLEMAN | Choisir le bon col de chemise
40 & 41 Vacheron Constantin Patrimony Traditionnelle Heures du Monde pour Only Watch 2013
42 & 43 Louis Nardin | Une courte histoire du gyrotourbillon
44 Légendes des mers
45 Rémy Mahoudeaux | J'ai raté ma vie ...

4ème de Couverture

PIERRE LELOUP | Publicité

3 things strategy is not

By David Burkus.



Do you know what your organization's strategy is? Do you really know?

Strategy is a cloudy word, overused, misused, and full of misconceptions about what exactly a solid strategy consists of. Leaders retreat for days or weeks to develop a strategic plan, then announce something few in the organization can remember and fewer still understand. Every leader wants to develop a clear and effective strategy. To do this, we first need to cover what strategy is not.

Here are three things strategy isn't.

1. Vision. Casting a vision to an organization is a significant element of leadership, but vision is not strategy. Announcing lofty ideals — "to be the biggest supplier in our chosen market" — sounds great but without a clear description of how to be the biggest and a series of objectives to measure progress, your leadership still lacks strategy. Developing a vision can be very useful in the process of creating a strategy, but it must be coupled with a solid analysis of where the organization currently is, and how it could most effectively move from its current position to the envisioned one.

2. Planning. I'm not sure how the word planning first got coupled with the word strategy, but today most organizations cite the need for "strategic planning" and then proceed to set a list of objectives for the coming fiscal year with an attached budget for each department based on the objectives. As more companies felt the squeeze of the recession, the strategic planning process seemed to simply add objectives of 5% or 10% more revenue than last year, with a 4% increase in budgets. But

strategy is more like choosing than planning. Making a strategy involves a set of deliberate choices that, taken together, create a sustainable competitive advantage in the given industry.

3. Marketing. When you first begin to understand elements of strategy like market position, it can become too easy to combine strategy and marketing. If strategy is merely deciding where a product or service will be positioned in the market and then communicating that position to customers, isn't that just marketing? The truth is there are far more choices involved in creating strategy than just market position. It's not enough to tell the world that "low-cost provider is our strategy." In that case, every element of the supply chain needs to be managed properly to reduce costs as much as possible. Choosing a market position is important, but there are plenty of other choices to make before a strategy emerges.

There are more misconceptions about strategy, but these three culprits seem to be the most often confused. If you're involved in developing a strategy for your organization, take a hard look at what you're offering and make sure you're not calling your strategy something it isn't.

David Burkus is assistant professor of management at the College of Business at Oral Roberts University, where he teaches courses on creativity, entrepreneurship, and organizational behavior. He is founder of LDRLB and the author of "The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas."

Partenaire SEPA DAY

SEPA
DAY

Cegid
VOUS AVANCEZ NOUS AVANÇONS



Yourcegid,
solutions de gestion,
pour un monde bien géré.

Cegid, éditeur de solutions de gestion
pour les entreprises, les entrepreneurs et le secteur public.

www.cegid.fr



Vous avez besoin
de migrer vos moyens
de paiement avant
la date butoir du
1^{er} février 2014.

Nous comprenons le défi auquel
vous êtes confronté. Nous avons
la solution et l'accompagnement
qu'il vous faut.

En saisissant l'opportunité de renouveler
vos outils de paiement, vous accélérez vos
transactions, réduisez vos coûts et sécurisez
vos envois et réceptions de données.

Avec Sage Moyens de Paiement EBICS i7

Nous vous accompagnons dans cette
migration avec l'enrichissement des
coordonnées bancaires, une assistance
et la création des paramétrages.

**Avec le service d'accompagnement
de mise en œuvre EBICS**

Contactez dès à présent un expert
0 825 825 603 (0,15 € TTC / min)

En partenariat avec :



La PME, l'employeur idéal pour la majorité des Français

Par Alain Goetzmann

Un récent article des « Echos » rendant compte d'une étude faite par un spécialiste du partage salarial « Didaxis », nous apprend que pour 75% des Français, l'entreprise idéale est une PME française. Malgré des rémunérations souvent moins importantes, des difficultés d'accès à la formation et une expérience moins valorisante sur un CV, ils privilégient la qualité des relations humaines, la proximité et les facilités d'évolution de carrière, apanages des PME.

Malgré les contraintes financières des PME, les Français se détournent des grandes entreprises aujourd'hui considérées comme trop bureaucratiques.

Toutefois, des bonnes intentions à l'action, il reste encore du chemin à parcourir et selon Julie Le Bolzer, auteure d'un billet dans les « Echos Business », si les enjeux et vecteurs d'attractivité sont nombreux, il n'est pas forcément facile à une petite entreprise d'attirer et de fidéliser les talents dont elle a besoin. Elle doit, pour recruter, faire preuve d'imagination et se rendre visible sur les réseaux sociaux à défaut d'annonces de recrutement couteuses.

Et encore, une fois le candidat idéal recruté, lui faudra-t-il veiller à ce qu'il ne cède pas aux avances ultérieures de grands groupes.

Mais il est réconfortant de penser qu'au travers de ce sondage, la population mesure la contribution au bien-être économique des PME et, probablement, des entreprises en général car, bien que le gouvernement

semble enfin avoir changé de doctrine à leur égard, on assiste encore trop souvent à des réactions empreintes d'une idéologie surannée de la part de certains représentants des pouvoirs publics.

Il serait bon que chacun prenne enfin conscience du fait que le problème de l'emploi ne sera résolu que par les employeurs. « Pour créer des emplois créons des entreprises, pour maintenir des emplois favorisons la transmission » disait André Mulliez, le fondateur du Réseau Entreprendre. Voilà deux concepts simples dans lesquels pourrait être

insufflé un dynamisme nouveau. De nombreuses mesures pourraient être engagées pour que ce « new deal » à la française donne des résultats concrets, avec bien plus d'efficacité qu'un programme d'emplois aidés.

<http://www.alaingoetzmann.com>



Cela semblait si facile !

Par Thierry JABES pour 360 Asset Managers.

La combinaison d'une incitation monétaire quasi infinie et d'une économie chinoise capable de connaître une croissance à deux chiffres a généré des gains importants pour les actifs financiers, qui anticipaient une forte reprise économique liée à ces deux phénomènes. Au cours du mois dernier, les investisseurs ont subitement pris conscience que le « dopage » financier de la part de la FED allait s'atténuer, voire disparaître dès 2014, et que les nouveaux dirigeants chinois allaient plus insister sur les déséquilibres de l'économie et de la croissance chinoise plutôt que d'avoir une forte croissance à n'importe quel prix.

La forte poussée des taux longs que nous anticipions le mois dernier s'est donc matérialisée, plus rapidement que prévu, comme c'est généralement le cas lors du dégonflement d'une bulle : marchés obligataires déjà en 1994 et 2003, marchés actions après la bulle internet des années 2000, marché de matières premières et de l'or cette année, effondrement du yen depuis le mois de novembre dernier, après de longues, trop longues années de surévaluation, pour l'économie et les exportateurs japonais ! Du coup, les taux d'Etat se retrouvent à des niveaux, qui s'ils sont nettement plus élevés que les années précédentes, ne sont pas, loin s'en faut, à des niveaux extrêmes. Le 10 ans US est à 2,75%, le 10ans allemand à 1,7%, et le 10ans français est à 2,40%, ce qui représente une hausse de près de 100 points pour les Etats-Unis (57%) et de 50 points (30%) pour la France et l'Allemagne au cours des trois derniers mois. Cela n'a



rien de dramatique pour l'économie réelle, même si une remontée des taux longs pourrait fragiliser le redressement du secteur immobilier et retarder l'assainissement des bilans des agents privés et publics. Dans l'esprit des investisseurs, le redressement du marché immobilier est l'élément clef de confiance sur les perspectives économiques aux Etats-Unis. En Europe, le spectre d'un véritable krach obligataire ne semble pas d'actualité, car la BCE est dans une position opposée à celle de la FED, ne souhaitant pas freiner, mais plutôt assouplir sa politique d'incitation monétaire. D'ailleurs, lors de la conférence de presse de « Super Mario », le 4 juillet dernier, eût lieu une véritable révolution : depuis sa création, la doctrine de la BCE était de ne jamais laisser prévoir sa future politique monétaire, avec la phrase d'usage « we never pre-commit » ; jeudi dernier, Mario Draghi a prononcé la phrase suivante : « les taux vont rester bas longtemps ». Peut-être n'est-elle pas aussi importante que ses commentaires de juillet 2012, où il laissait entendre que « la BCE ferait tout pour sauver l'euro », mais cette déclaration a le mérite de rassurer les investisseurs, en leur donnant de la visibilité. Seule la FED semble ainsi se lancer dans un programme de durcissement monétaire tout à fait limité et conditionnel à une bonne tenue de l'économie américaine et une diminution du taux de chômage. Dans les autres principaux partenaires européens, (Grande-Bretagne, Japon), les autorités monétaires sont également au diapason de la BCE.

Le point intéressant est bien évidemment les conséquences de ces changements de politique monétaire : il semble qu'à cause de l'écart de conjoncture entre l'Europe et les Etats-Unis, de la réduction du QE américain et d'un risque politique plus important en Europe, le dollar a toutes les raisons de s'apprécier, ce qui est parfait pour nos entreprises européennes.

L'euro ne s'est que peu déprécié depuis la crise des dettes souveraines européennes, et beaucoup d'économistes considèrent qu'un euro à 1.3 dollar est un frein pour notre croissance, d'autant plus que le yen a perdu 25% de sa valeur contre l'euro et le dollar depuis sept mois. Le différentiel de croissance entre L'Europe et les Etats-Unis n'a pas joué en faveur du dollar, mais le différentiel de taux qui augmente en faveur du dollar devrait influencer

positivement les cours du dollar. En outre, la BCE, du fait de pressions inflationnistes inexistantes, ne pourra qu'applaudir une baisse de l'euro face aux monnaies concurrentes.

D'ailleurs, les autorités monétaires britanniques, sous l'impulsion du nouveau gouverneur (canadien !) de la Banque d'Angleterre, vont également tenter de déprécier le Sterling.

Ensuite la hausse des taux longs, sans hausse de l'inflation pour le moment, provoque une hausse des taux réels, qui est particulièrement négative pour l'or. Pour les marchés actions, la réponse est certainement bien plus difficile et aléatoire : il est certain qu'une hausse des taux longs peut peser à court terme sur le marché actions ; mais sur le long terme, cela est beaucoup moins évident. Si cette hausse de taux n'est que la matérialisation d'une reprise de l'activité économique, les actions devraient connaître un très bon second semestre. Néanmoins, cette hausse des taux longs provoque également une hausse de ces mêmes taux longs dans les pays ayant des problèmes de financement (Europe du Sud notamment), qui pourrait remettre en cause très rapidement leurs progrès et efforts récents. Les investisseurs se sont focalisés – à juste titre – sur le changement de politique monétaire de la FED au cours du mois précédent : pour nous, cette mauvaise nouvelle est déjà intégrée. Le réel danger vient probablement d'une désaffection pour les marchés émergents, et notamment pour la Chine, où la politique des autorités monétaires va être scrutée par les investisseurs : les autorités veulent-elles remettre de l'ordre dans le secteur des banques chinoises, quitte à provoquer des tensions dans le système bancaire ; la hausse sans précédent des taux courts doit-elle être considérée comme un avertissement ? un « credit crunch » est-il possible ? le risque est donc d'avoir pendant quelques mois un marché actions mondial sans tendance claire, pris entre la faiblesse économique des uns et le resserrement monétaire des autres.

Dans ce contexte assez erratique, 360 AM a souvent privilégié les actions américaines, grâce à la visibilité de la politique monétaire de la FED. N'est-il pas temps de changer quelque peu d'allocation d'actifs, et réduire les allocations en actions émergentes, pour se concerter sur l'Europe et

le Japon, zone où les politiques monétaires deviennent lisibles et où l'euro et le yen devraient continuer à s'affaiblir, ce qui générera une nouvelle bouffée d'oxygène pour ces économies convalescentes ?

A propos de 360 Asset Managers :

360 Asset Managers est une société de gestion entrepreneuriale française créée en 2007 par 5 professionnels de la finance. La société gère 150 millions d'euros pour le compte d'institutionnels, de professionnels du patrimoine et d'investisseurs privés. Son équipe pluridisciplinaire offre des solutions de gestion sur-mesure, ainsi qu'une gamme de 5 fonds gérés selon une approche fondamentale macroéconomique, de convictions et dont la maîtrise du risque est au cœur des préoccupations. 360 AM a obtenu le Prix de la Rédaction, catégorie Gestion Collective, décerné par Investissement Conseils en avril 2013 pour son offre de gestion sur-mesure.

www.360-am.com



Acquérez des avantages compétitifs par le SEPA et innovez grâce aux nouveaux services de paiements



- ⇒ Analyser vos besoins, proposer des architectures innovantes, accompagner vos projets
- ⇒ Saisir les opportunités stratégiques et commerciales ouvertes par le SEPA
- ⇒ Piloter une transition SEPA levier d'optimisation
- ⇒ S'adapter aux exigences de conformité. Prévenir le risque de blanchiment.

Catalogue de formations

Organisme de formation déclaré sous le numéro 11754814075

- **Les clefs stratégiques du SEPA et des nouveaux services**
- **Maîtrise des règles de conformité**
- **Optimiser solutions, flux et sécurité**

www.cantonconsulting.eu

NDP :

Le meilleur outil de veille sur le SEPA et de benchmark des services de paiement



NDP
LES NOUVELLES DYNAMIQUES DU PAIEMENT

Pour découvrir la revue ou télécharger un exemplaire gratuit :

www.cantonconsulting.eu/sepaday

Qui a encore besoin des banques ?

Par Michel Santi, Macro-économiste et spécialiste (critique) des marchés financiers



Les déboires de nos économies n'ont pas commencé avec la crise financière des années 2007 et 2008. Loin de là puisque, en réalité, une redistribution substantielle des richesses et des revenus s'est opérée depuis le début des années 2000, au détriment des salaires et en faveur des profits enregistrés par les entreprises, par le secteur financier et par leurs actionnaires. Pour autant, n'est-il pas étrange et contradictoire de constater que les investissements dans l'outil de production (quel qu'il soit) se maintient à des niveaux anémiques, alors même que les profits atteignent des records et, ce, dans une conjoncture de coûts de financement au plus bas historique ? A cet égard, l'exemple d'Apple assis sur 170 milliards de dollars est révélateur de ces entreprises peu soucieuses de s'impliquer dans l'économie réelle si elles n'en tirent pas un bénéfice direct et immédiat. Ne nous étonnons donc pas si nos économies subissent une déprime quasi-chronique, si la consommation est en berne et si les revenus des ménages se dégradent. En effet, la proportion de la rémunération allouée au travail dans le revenu national est graduellement réduite tandis que les profits des entreprises (financières et non financières) atteignent des sommets, sans pour autant qu'elles soient motivées à investir davantage dans l'économie. Bien au contraire en fait, puisque ces investissements en capitaux à destination des appareils de production sont aujourd'hui à leurs plus bas niveaux historiques.

Qui a encore besoin des banques ?

Sinon, comment expliquer la somme phénoménale de 1.8 trillions de dollars détenue par les banques américaines auprès de leur Réserve fédérale ? Auprès de cette Fed – qui rémunère ses établissements financiers qui y conservent leurs dépôts – et qui s'est lancée dans des programmes massifs de création monétaire censés soulager l'économie. Et qui a en fait créé un monstre puisque les réserves bancaires stockées auprès d'elle ont été multipliées ... par 1000, pour atteindre aujourd'hui 1.8 trillions de dollars par rapport à moins de 2 milliards en 2008 ! Loin d'accomplir leur mission d'intermédiation et de pourvoyeuses de liquidités en faveur de l'économie réelle, les banques ont opté de conserver les liquidités généreusement allouées par les baisses de taux quantitatives au sein même de leur banque centrale, tout en récoltant au passage une rémunération certes faible mais garantie. Comme, en finalité, c'est une proportion infime des ces liquidités fraîchement imprimées par la Fed qui ont trouvé le chemin du système productif, on comprend mieux pourquoi cette création monétaire intense et sans précédent n'a pas dégénéré en hyper inflation.

Si d'une part l'économie est donc quasiment privée des liquidités mises par la Fed à disposition du secteur financier et si elle doit faire face d'autre part à des entreprises qui ne réinvestissent pas leurs profits, il est impératif de trouver un autre mécanisme de transmission. En effet, pourquoi nos banques centrales ne feraient-elles pas de leurs propres citoyens les ultimes bénéficiaires de sa politique monétaire ? Ne serait-il pas nettement plus productif (et autrement plus moral) pour les banques centrales qu'elles augmentent leur base monétaire en arrosant de liquidités, non

les banques mais la population ? Chaque citoyen – riche ou pauvre, avec ou sans emploi- recevrait donc une certaine somme à dépenser, à investir, pour rembourser sa dette, ou tout simplement à déposer dans sa banque, qui l'utiliserait dès lors pour prêter de manière classique. L'argent et le crédit étant à l'évidence des instruments et des leviers à connotation sociale aigüe, nos responsables (économiques, politiques, financiers) n'ont-ils pas l'obligation morale de procéder à une redistribution des ressources par temps de forte crise, au détriment du créancier et en faveur du débiteur, du chômeur et des bas revenus en général ? Cet ajustement de la valeur conférée à l'argent est même de salut public – et d'une incontestable efficacité économique – dans un contexte chargé de déficits comme le nôtre.

Alors que la Fed est sur le point de ralentir, voire d'arrêter, sa création monétaire, la Banque centrale européenne n'aura pas d'autre choix que de lancer un programme similaire. En effet, dans notre monde globalisé, il importe peu quelle banque centrale imprime de la monnaie, pour peu que ce soit une institution majeure comme la BCE. Et l'opposition féroce de la Bundesbank ou du gouvernement allemand n'y changera rien car seule cette création monétaire empêchera l'escalade mortifère des frais de financement des dettes périphériques. C'est la Réserve fédérale US qui a poussé cette logique de création monétaire vers des degrés inégalés. C'est également elle qui a délibérément augmenté de manière hyperbolique la taille de son bilan, dans le but avoué de promouvoir l'inflation. En réalité, les baisses de taux quantitatives furent un message subliminal adressé à l'économie : une sorte d'engagement de la part de la banque centrale

qui promettait dorénavant d'être « irresponsable ». En effet, quel cran pour une banque centrale – dont la mission est la stabilité des prix – que de poursuivre ouvertement l'objectif de relancer l'inflation afin de redémarrer son activité économique ! Alors que les « baisses de taux quantitatives européennes » semblent désormais d'actualité, la BCE sera-t-elle pionnière en en faisant bénéficier d'abord les citoyens européens ?

<http://www.gestionsuisse.com>



Retrouvez l'équipe FINSERVICES le 24 septembre à Paris



Des retours d'expériences : www.finservices.fr	Pour réussir votre projet SEPA & optimiser :
 <p>David QUINTIS, ASTERA / CERP ROUEN, Délégué régional adjoint AFTE Normandie.</p>  <p>Xavier TREGUER, AGRIAL Délégué régional AFTE Normandie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous mettons à votre service notre expérience de migration depuis 2007, selon vos besoins, depuis l'atelier de cadrage, les spécifications des SCT / SDD / Retours XML / Services bancaires jusqu'à l'homologation avec vos banques ; ✓ Selon la stratégie définie ensemble, afin d'accélérer, d'optimiser et de faciliter votre projet. ✓ Vous disposez d'un service de validation et d'analyse syntaxique en ligne développé avec XMLdation Leader Finlandais du traitement XML20022 et des compléments du fait des exigences des banques françaises (Caractères latins...) ✓ Accessible selon la période de votre choix pour 1 semaine, 1 mois, 3 mois, renouvelables. ✓ Le service permet d'anticiper les rejets et la non-conformité au titre du schéma ISO et des règles EPC, avec l'ensemble des instruments SCT02, SCT03, SDD Core et BTB et de réduire les délais. <p>Pour obtenir un code d'accès : http://www.finservices.fr/xmlsepa.html</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un large périmètre de services de conseil et d'assistance, ✓ Une équipe senior avec plus de 15 ans d'expérience à votre service en Finance / Trésorerie / Paiements / Dématérialisation / RH <div style="text-align: center;"> <p>Appels d'offres de services bancaires</p>  </div>	<p>FINServices accompagne les directions financières et DSI sur l'ensemble des projets à valeur ajoutée, en France et à l'international.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrales de Trésorerie / Paiements • Centres de services partagés • Migrations SEPA / XML 20022 • Appel d'offres de services bancaires • Financements • Gestion des risques • Gestion des encaissements / Lock Box • Cash pooling / ZBA - TBA - Notionnel • Diagnostic / Prévisions Cash Forecast • Facturation / CRM • Reporting Financier, Indicateurs DSO/DPO • Solutions RH <p>Retrouvez-nous lors du SEPA DAY pour échanger et partager les bonnes pratiques :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div> <p style="text-align: center;"> Vincent Bouchet Philippe Duchemin Philippe Hélaine </p>

Multicriteria Analysis in Finance

Professor Constantin Zopounidis, Academician Audencia Nantes School of Management



In the current volatile financial and business environment, financial decisions have become highly complex. Not only they have to take into consideration multiple risk and profitability factors (both in the short and long term), but also they should account for restrictions imposed by the regulatory environment in order to ensure global financial stability. Academic research in the fields of finance and economics has made significant progress over the past couple of decades in describing and understanding the financial markets and the dynamics of the economic environment. The recent crisis, however, demonstrates that there is still much to be done.

When it comes to decision making at the firm or organization level, managers and decision makers need to combine the advances in the theory of finance and economics, with their expert judgments, goals and preferences. This is a cumbersome process when done without proper decision support tools. Operations research and management science provide a wide arsenal of such approaches. Among them multiple criteria decision aid (MCDA) is particularly well-suited into the multidimensional nature of financial decisions. MCDA is involved

with the modeling of complex and ill-structured decision problems under multiple (conflicting) criteria. It provides a sound methodological basis for aggregating multiple decision factors through a rigorous yet flexible process that is applicable in various contexts (e.g., qualitative and quantitative criteria, decisions under uncertainty, decisions with multiple stakeholders, etc.). The problem structuring and decision support approach adopted in MCDA, does not seek to act as a «black-box». Instead of simply providing techniques for combining multiple decision factors, MCDA approaches also act as learning tools helping financial decision makers in getting a deeper understanding of the problem at hand, highlighting the characteristics of the available options and their consequences, the interactions of the decision criteria, and the robustness of the obtained recommendations.

The relevance of MCDA in the context of financial decision making can be easily demonstrated using as an example the problem of portfolio management (PM). The theory and practice of PM is centered on the concepts of risk and return as investors seek to construct portfolios

of assets that minimize risk for a given level of desired return. This is clearly a bi-criteria problem. In practice, however, it is much more involved. For example, there is considerable debate among researchers and practitioners into the use of proper (coherent) measures of risk. Furthermore, a portfolio manager also performs asset screening and selection on the basis of multiple technical and fundamental criteria and takes into account specific investment goals and multiple liquidity and diversification considerations. MCDA methodologies enable the formulation of a realistic portfolio management framework that accommodates all these issues, thus providing portfolio managers and investors with a holistic approach to PM.

Overall there is much room for improvements towards the successful implementation of the MCDA paradigm in financial decision support. Among others, these are related to advances in the handling of massive real-time financial data, the adoption of new technologies for collaborative and distributed decision making, and strengthening the connections with all the recent advances in the theory and practice of finance.

Professor Constantin Zopounidis

Le Professeur Zopounidis a reçu le prix biennal Edgeworth-Pareto décerné à l'occasion de la 22e conférence internationale sur l'aide à la décision multicritère. Ce Prix mondial est décerné à un chercheur en finance dont les travaux ont une influence majeure sur les questions d'aide à la décision multicritère.

Quelques jours seulement avant d'avoir accepté la plus haute distinction internationale dans le domaine, le Professeur Constantin Zopounidis est également devenu membre de la très prestigieuse Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF), l'Académie royale espagnole dont l'objet est de promouvoir les connaissances scientifiques et la pensée politique dans les domaines de la finance et de l'économie. Parmi ses membres, la RACEF compte d'éminentes personnalités telles que Valéry Giscard d'Estaing, Romano Prodi et plusieurs récipiendaires de Prix Nobel. En étant membre de la RACEF, le Professeur Zopounidis souhaite jouer un rôle déterminant en faveur du développement de la coopération entre les institutions de recherche et d'enseignement supérieur à travers le monde. Il en donne une illustration concrète dans le cadre de son activité d'enseignant-chercheur à l'Université Technique de Crète et de membre de la faculté internationale affiliée d'Audencia Nantes.

The Journey to Visionary
Innovation continues...

Discovering The Next "BIG! Thing"

Leveraging MegaTrend Opportunities to Grow & Innovate Today, Tomorrow and Beyond

*Renew your passion, fuel
your creativity and reaffirm
your commitment to
excellence join the GIL
Global Community and
continue sharing, engaging
and inspiring new ideas and
fresh perspectives on
leveraging innovation as a
resource to address global
challenges, grow your
business and further develop
your career.*

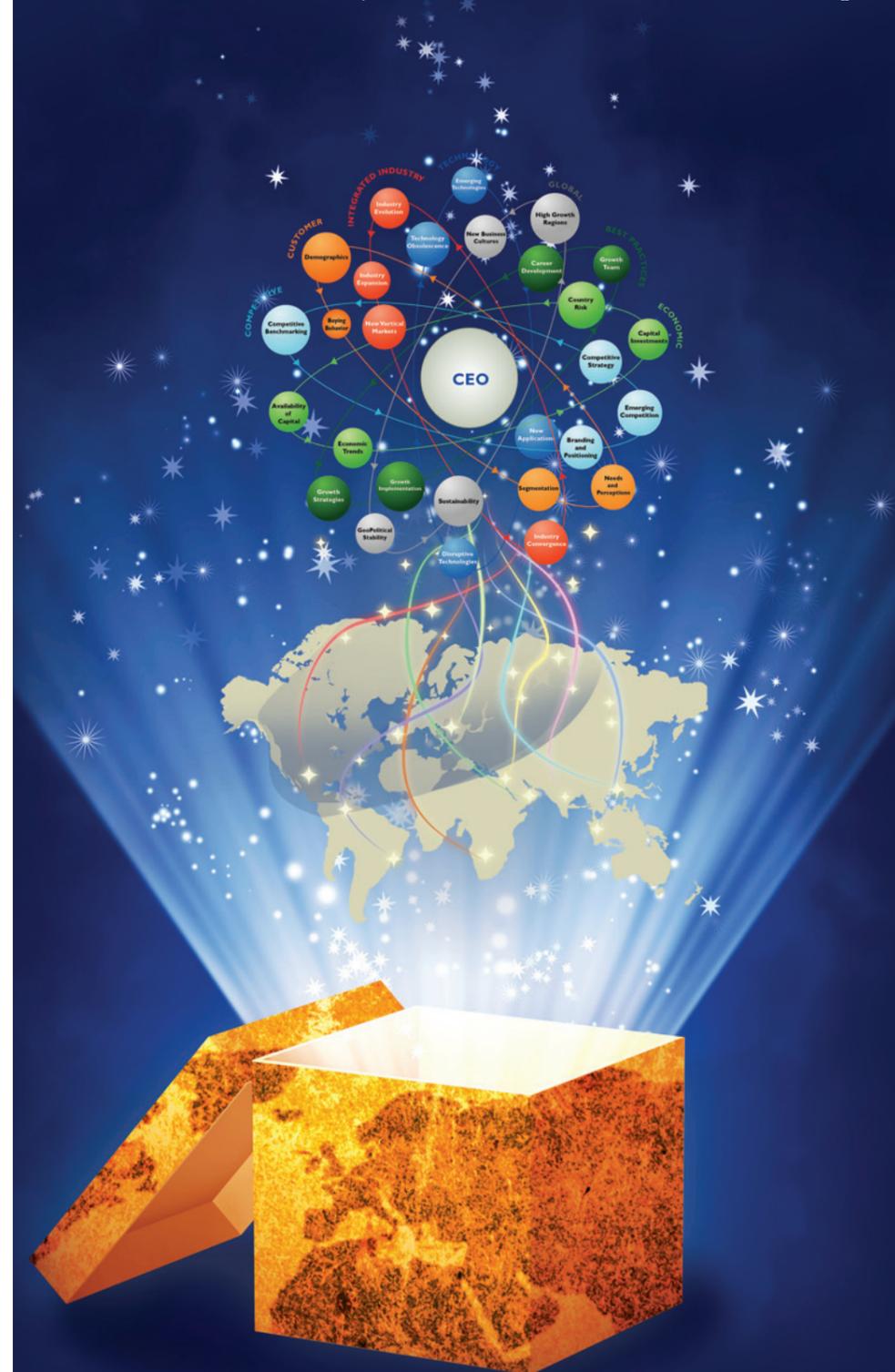
Join the Journey!

Thursday, 17 October 2013
Hotel Lutetia, 45,
Boulevard Raspail,
75006 Paris, France

FROST & SULLIVAN

GIL 2013: FRANCE

The Global Community of Growth, Innovation & Leadership



www.gil-community.com

Philosophie et Histoire sont plus utiles que les Mathématiques pour diriger dans l'incertitude

Par Robert Branche



Dur, dur d'être un dirigeant performant, surtout si l'on croit qu'il s'agit seulement d'avoir une tête bien faite, garnie d'équations, de mathématiques et de business plan en tous genres !

Décider trop tôt n'est pas décider à temps : sale temps pour la réflexion et l'action

Le monde est de plus en plus turbulent, et tous les managers sont pris dans des tourbillons contradictoires.

Ainsi que je l'écrivais dans mon livre, Les mers de l'incertitude, il ne faut pas pour autant être malade du temps : «Si agitation rimait avec efficacité, toutes les entreprises seraient performantes. Mais souvent, cette agitation rime avec

moins réactivité réelle, moins compréhension de ce qui se passe, moins rentabilité. Confusion entre activité et performance, agitation et progression... (...) Toute personne qui ne court pas et n'est pas débordée est suspecte. Même en réunion, on doit lire ses mails et y répondre, et seuls le présent et le court terme comptent... (...)

Car, la question n'est pas d'aller vite dans l'absolu, mais d'adapter la vitesse à ce que l'on veut faire, d'ajuster rythme et durée. Une idée centrale est de comprendre l'interaction entre la durée d'observation et l'analyse que l'on peut mener : un corps observé sur une courte durée peut sembler solide, alors qu'il ne le sera plus au bout d'un certain d'observation.»

Quatre remarques pour compléter

mes propos d'alors :

- Toute activité, toute entreprise, tout projet est un flux, un mouvement. Toute réflexion, notamment tout business plan, est une photographie, c'est-à-dire un arrêt sur image (même s'il est le plus souvent composé d'un ensemble de photographies prises à des instants différents). Il y a donc une perte de la réalité du temps qui, au lieu d'être continu, devient discret.

Penser en terme de flux et de dynamique est pourtant essentiel.

- Ces flux ne sont pas toujours linéaires, ni en progression. Ils peuvent être circulaires, comme dans la succession des saisons et de l'agriculture. La distinction entre flux linéaire et circulaire est majeure.
- Il faut savoir résister à la maladie collective de l'urgence, et, au contraire, décider le plus tard possible, car toute décision est la fermeture d'options. L'anticipation peut être souvent non seulement contre-productive, mais dangereuse.
- L'art de la décision est aussi celle du choix du moment où l'on prend la décision. Il n'y a en la matière aucune règle, à part celle d'avoir compris que ce choix était critique, et devait être réfléchi, et non pas simplement le résultat des courants et des événements.

L'illusion du contrôle par la centralisation : Croire piloter parce que l'on décide ou le «Decido, ergo sum» !

Plus celui qui décide est face à la situation réelle, plus il a entre les mains non seulement les données du problème, mais aussi les voies et moyens d'action, et plus l'action entreprise a des chances d'être

efficace. C'est ce qui milite en faveur de la décentralisation, et à ne décider qu'à minima, au niveau central. Tel est bien la logique actuelle qui prévaut dans l'art militaire : donner de plus en plus d'autonomie aux forces de terrain, tout en veillant à ce qu'elles connaissent bien quel est le but visé.

Mais cette tendance est bien théorique dans les entreprises, et dans les faits, rarement mise en œuvre.

Pourquoi diable ? Ceci est dû souvent par une conjonction de causes :

- Le déficit de confiance : celui qui détient les rênes du pouvoir se croit souvent supérieur, et pense que les abandonner aux autres est une prise de risque. Il ne voit pas combien sa compréhension de la situation peut être faussée par la distance, et combien la vraie prise de risque et décider lui-même les modalités de l'action.
- L'illusion de la connaissance, notamment grâce aux systèmes d'information : grâce aux technologies de l'information, le centre est connecté en temps réel avec tout ce qui se passe, et imagine qu'il peut voir et comprendre tout ce qui advient, mieux que ceux qui sont sous l'épreuve des balles. Mais ces informations ne sont toujours que partielles, froides, et paradoxalement surabondantes : comment faire la synthèse de ces tableaux de chiffres qui défilent continûment ?
- La globalisation des médias, et la vulnérabilité du centre : plus rien n'est loin du centre, et tout peut l'atteindre immédiatement. Une erreur même mineure, commise dans une filiale lointaine, peut avoir des effets catastrophiques, par exemple en terme d'image pour l'entreprise.
- La judiciarisation du monde : Le

dirigeant sait qu'il peut être juridiquement responsable de tout ce qui advient dans son entreprise, y compris pour des actes qu'il n'a pas personnellement décidés. Ce n'est vraiment de nature ni à la détendre, ni à faciliter la décentralisation.

Malgré tous ces obstacles réels, je reste convaincu que la pire des décisions est de vouloir décider de tout et de ne pas décentraliser... mais cela ne veut pas dire qu'il faut le faire sans en définir les règles et les modalités !

Sous-traiter les calculs, pas la pensée : vers des dirigeants visionnaires, philosophes et historiens

Quelles sont donc les qualités requises pour être un dirigeant dans l'incertitude, et savoir en tirer parti :

- Il sait que, quels que soient ses efforts, ses décisions et ses actes seront conduits majoritairement par ses processus inconscients : il doit l'avoir intégré, et donc se méfier des situations où son expérience et son passé pourraient l'amener à avoir des intuitions fausses. Ceci milite à ne pas vouloir diriger des entreprises dans lesquelles il n'a pas grandi, ou qui sont trop éloignées des précédentes où il a travaillé.
- Il a compris que l'incertitude n'est pas le témoin d'un déficit de connaissance ou une anomalie, mais le fruit du développement du monde, et croît inévitablement avec le vivant : s'il lutte contre l'incertitude, et croit qu'il la réduit par le contrôle et la prévision, il fait fausse route. Renforcer son entreprise, c'est accroître l'incertitude, tout en développant une capacité collective à en tirer parti.
- Les mots et le langage qu'ils emploient, ne sont pas seulement ce

avec quoi il communique, mais d'abord ce au travers de quoi il pense : comme il est important d'affûter un couteau pour découper efficacement une viande et savoir utiliser le bon tranchant, l'art du langage est celui de la précision. Tout dirigeant doit prêter attention aux mots qu'il utilise, et comment ils conditionnent sa pensée et la compréhension de ceux qui l'entourent. L'art des mots est souvent plus important que celui de l'art de la règle de trois, car les calculs peuvent être sous-traités, la pensée non.

Il recherche la confrontation comme moyen d'ajuster les interprétations : il sait que les points de vue de chacun dépendent de l'endroit où l'on se trouve et de sa propre expérience. Il est donc normal de ne pas être d'accord avant toute discussion, c'est l'inverse qui est surprenant et preuve d'évitement.

Il inspire confiance et la diffuse dans toute l'entreprise : sans confiance, il est impossible de vivre dans l'incertitude et de développer une confrontation positive. C'est donc une qualité majeure du dirigeant, et doit être un de ses objectifs quotidiens : comment accroître la confiance collective et individuelle au sein de son entreprise.

En conclusion de ce panorama rapide des qualités qui me semblent requises pour diriger, je dirais que je le vois d'abord comme un visionnaire philosophe et historien, c'est-à-dire quelqu'un capable de voir où sont les mers qui attirent le cours des fleuves, de se préoccuper du sens des actes de son entreprise, et de comprendre l'importance et la vulnérabilité des interprétations.

<http://robertbranche.blogspot.fr/>

La corruption dans tous ses états

Par Christian Dargham, Avocat associé en éthique des affaires et contentieux, Cabinet Norton Rose Fulbright.



Rarement la France aura-t-elle placé trois des siens dans un top 10 international. Depuis la fin du mois de mai 2013, avec la transaction de 398 millions de dollars signée par Total avec le Département américain de la justice (DOJ) et la Securities and Exchange Commission (SEC), trois groupes français font désormais partie des dix sociétés ayant payé les plus gros montants au DOJ et à la SEC pour mettre fin à des poursuites pour corruption. Seule l'Allemagne fait aussi bien (avec notamment Siemens qui a dû payer 800 millions de dollars). Avec leur Foreign Corruption Practices Act (FCPA) d'application très extra-territoriale de 1977, les États-Unis ont décidé de faire la chasse aux sociétés - surtout non-américaines d'ailleurs (une seule société américaine fait partie du top 10) - qui, aux yeux des autorités de ce pays, versent des pots-de-vins ou procurent des avantages illicites, quelle qu'en soit la forme, directement ou à travers des intermédiaires, pour décrocher un marché ou conclure une transaction.

Une récompense financière pour les "alerteurs"

La chasse aux contrevenants n'est

pas près de s'arrêter, même si tous les pays n'y participent pas avec la même efficacité. Ainsi, le Dodd-Frank Act américain offre une récompense pouvant atteindre 30 % des montants qui auront été recueillis à un « alerteur » qui permettrait la découverte d'agissements illicites, notamment de corruption. Même si cette réglementation ne s'applique qu'aux groupes ayant des titres au États-Unis, il suffit de faire le calcul sur la base des montants évoqués plus haut pour se convaincre qu'un salarié de ce groupe ou celui d'un partenaire de celui-ci n'hésitera pas à dénoncer des actes ou même de simples tentatives de corruption. De même, le Royaume-Uni a, depuis deux ans, mis en place la loi anti-corruption la plus sévère de la planète (elle aussi d'application très extra-territoriale) qui prévoit notamment, outre de lourdes sanctions pénales, une amende d'un montant illimité. Le UK Bribery Act prévoit surtout une présomption de culpabilité pour l'entreprise lorsque l'un de ses collaborateurs ou un tiers « associé » (agent, intermédiaire, consultant, joint-venture...) a commis un acte de corruption pour le compte de cette entreprise, même à son insu. La seule défense ouverte à l'entreprise pour combattre cette présomption est alors de démontrer qu'elle avait mis en place des mesures adéquates, à savoir une politique de conformité effective. La France, elle aussi, dispose d'un arsenal juridique pour sanctionner la corruption, notamment celle d'agents publics à l'étranger. S'il est vrai qu'elle appliquait mollement cette disposition, elle a été sèchement pointée du doigt par un rapport de l'OCDE d'octobre 2012 qui critiquait notamment le nombre très limité de poursuites d'actes de corruption internationale alors que les sociétés françaises sont très présentes sur le marché de l'exportation, notamment dans les pays émergents connaissant un taux de corruption élevé. Enfin,

certains pays émergents n'hésitent plus à poursuivre des sociétés étrangères et/ou leurs dirigeants pour corruption, même si les poursuites sont parfois motivées par des arrières-pensées politiques.

De lourdes conséquences en cas de poursuites

Il n'est pas besoin de s'attarder sur les conséquences catastrophiques de la corruption pour les pays où elle a lieu, notamment en termes de frein au développement. Les conséquences pour les groupes qui sont poursuivis - et ils le sont, de plus en plus, dans plusieurs pays à la fois car les régulateurs et les procureurs se coordonnent de plus en plus entre eux - peuvent également être dévastatrices : lourdes sanctions pénales pour la personne morale et ses dirigeants ; grosses amendes ; des millions d'euros d'honoraires d'avocats et de consultants pour mener les enquêtes internes, mettre en place les mesures correctives et pour la surveillance de l'efficacité de ces mesures, sans compter le temps consacré par les dirigeants, et les fonctions juridique et compliance pour ce faire ; exclusion des marchés publics et des projets financés par la Banque Mondiale ; actions judiciaires des partenaires et/ou des concurrents pour annulation des contrats en cause, voire même de potentielles class actions ; baisse des cours de bourse. Et, surtout, une atteinte à ce qu'il y a de plus cher pour l'entreprise et ses collaborateurs : la réputation.

Malgré ces risques très importants qui sont loin de relever de la théorie (il suffit de demander à ceux qui ont été poursuivis), beaucoup de groupes français, en ce compris certains qui sont très exposés, que ce soit en raison de leur secteur d'activité et/ou de leur présence géographique, n'ont toujours pas mis en place les procédures minimales, comme par

exemple celles préconisées par la Banque Mondiale ou celles qui seront proposées dans le cadre de la norme ISO anti-corruption qui est en train d'être mise en place : politique de conformité solide ; formation efficace des personnels, en particulier ceux qui sont à risque (les fonctions achat ; les forces de vente...) ; analyse des risques en matière de corruption ; audits spécifiques lors d'acquisitions

; fonctions dédiées, notamment pour traiter efficacement les incidents remontés...

Au-delà du risque de sanctions et sans sombrer dans l'angélisme, cette lutte active contre la corruption a surtout un effet vertueux. Et il est parfaitement possible, comme le confirment les chiffres de certains groupes qui ont une politique très

active en matière de compliance, de faire du business propre. Et rentable.

Innovation Is Under Your Nose, Can You Smell It?



help them with unlocking innovative ideas to help them expand their business and I thought it might be valuable to share with you some of the same questions I had them work through during the session.

tern emerges relative to how successful your organization or group is at identifying, capturing and acting upon innovative ideas.

I will expand on the next steps to the process in an upcoming post. Stay tuned.

© Shawn Casemore 2013. All rights reserved.

www.operationalleader.com

1. What are the most significant challenges that lie on the horizon for your business today (i.e. emerging markets, new competitors, shifting commodity prices)?
2. What are the most attractive opportunities that exist for your business during the next 36 months (i.e. customers, products, services, markets)?
3. Where are the preponderance of your new ideas and opportunities generated from today (i.e. employees, suppliers, senior management)?
4. How are you capturing these new ideas and opportunities (i.e. spreadsheet, single point of contact)?
5. How successful have you been in the past 36 months at collaborating on the pursuit and implementation of new ideas or opportunities?

By answering these questions a pat-

Prestations en mode SaaS : il faut ré-intermédiaire la DSI

Par Bruno Mathis, Manager SterWen Consulting.

Cela fait plus de 10 ans que le mode SaaS (littéralement « le logiciel en tant que service ») se développe, et avec lui les produits numériques, depuis la bulle internet autour des années 2000 et l'avènement des « web agencies ». Au-delà de leurs domaines de prédilection naturels, la gestion de la relation client et les solutions de travail collaboratives, les produits numériques envahissent peu à peu toutes les directions métier. Ils consacrent une informatique en libre service et favorisent l'émergence d'un SI orienté client, qui échappe à la DSI, celle-ci ne se trouvant ainsi reconnue que sur le SI orienté gestion.

Cette mutation est si profonde que certaines entreprises en ont tiré leur parti, comme L'Oréal, LVMH ou Carrefour, en intronisant un Chief Digital Officer (CDO), le plus souvent dédié aux fonctions marketing.

Le SaaS ne s'est pas développé seulement pour ses avantages propres : dans de nombreuses entreprises, des directions métier y ont vu une opportunité d'échapper aux lenteurs et aux coûts élevés proposés par leur DSI. De plus, le mode de facturation dominant, l'abonnement, permet à certains projets de passer sous le radar budgétaire, tant le coût récurrent est moins visible qu'une dépense d'investissement...

Pour autant, l'exploitation, dans la

durée, de produits numériques, soulève quelques questions bien classiques :

- dans certains domaines fonctionnels, les demandes d'évolutions finissent par révéler le besoin d'une maîtrise d'ouvrage et d'un support que les directions métiers sont mal armées pour se constituer elles-mêmes ;
- de même, le renforcement des contraintes réglementaires, par exemple sur la protection des données personnelles, ou des règles de cyber-sécurité, mettent en évidence le besoin d'une véritable gestion de projet pour orchestrer l'appel aux diverses compétences de l'entreprise ;
- enfin, l'accumulation de produits numériques et la reconduction tacite des abonnements ne facilitent pas la recherche d'économies à travers la mutualisation de services.

Il faut donc ré-intermédiaire la DSI

Il ne s'agit pas d'interdire aux directions métiers de continuer à acquérir des produits numériques. A l'heure où les DSI externalisent de plus en plus leur production informatique, elles ne vont pas imposer un hébergement interne. Et alors qu'elles disposent de ressources humaines déjà limitées pour le développement des projets stratégiques, elles ne vont pas non plus remplacer les produits numériques par des développements spécifiques. En revanche, il est des fonctions régaliennes que la DSI est

la mieux à même d'assurer : l'urbanisation du système d'information, la définition des normes et méthodes, le contrôle de la qualité et des coûts. Il faut tout d'abord inscrire les produits numériques déjà utilisés au patrimoine applicatif de l'entreprise. Volumétrie des données, besoin d'intégration au SI, degré d'exposition à la réglementation, de complexité fonctionnelle, etc... sont autant d'indicateurs nécessaires à la cartographie des risques et à la détection d'opportunités de mutualisation. Par exemple, si le Département Crédit s'est abonné à un service de renseignement commercial donné, et le Département Etudes s'est abonné à un service analogue concurrent, et qu'un 3e service cherche à intégrer de telles informations dans un de ses applicatifs, la DSI serait alors en situation de proposer une solution cible au coût optimal.

Ensuite, il convient de soumettre les prestataires de services numériques à un processus de référencement et de qualification des offres, comme c'est le cas depuis des années pour les fournisseurs des DSI. Ce passage d'examen permettra de valider la pertinence des offres par rapport à la stratégie de sourcing de l'entreprise et, le cas échéant, de débusquer les « boîtes noires » de piètre conception qui se réfugient derrière le paravent commode du mode SaaS.

Enfin, il faut rationaliser les contrats, veiller aux clauses relatives aux modalités du support et aux conditions de réversibilité, et de façon générale

renverser le rapport de forces avec les prestataires de services numériques.

A l'heure où la DSI externalise de plus en plus sa production informatique, peu important le mode d'exploitation et le lieu d'hébergement d'un logiciel ; la DSI doit jouer son rôle d'ensemble – de plateformes, de logiciels, de services – et piloter le système d'information dans sa globalité pour en faire un levier efficace de la stratégie métier.

A propos de l'auteur, Bruno Mathis Bruno Mathis est Manager chez SterWen Consulting. Il intervient régulièrement sur les problématiques touchant au système d'information,

dans la banque et la finance. Après avoir démarré sa carrière chez Arthur Andersen, Bruno Mathis a travaillé dans l'édition de logiciels dédiés à la finance (Diagram, puis Reuters Financial Software), puis, en 2001, s'est réorienté vers les métiers de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et du conseil. Il a rejoint SterWen Consulting en 2010. Bruno Mathis est diplômé de l'ESCP.

A propos du groupe SterWen

SterWen, créé en 1996, est un groupe indépendant de conseil en management et organisation. Le cabinet propose à ses clients un accompagnement sur mesure dans leurs grands programmes d'évolution et de transformation, que ce soit dans des contextes de lancement d'activités, de fusions et de rapprochements, de rationalisation ou d'industrialisation, de maîtrise des risques et d'adaptation réglementaire.

L'offre de SterWen couvre du conseil en stratégie jusqu'à l'accompagnement du changement et la formation, en passant par le pilotage de grands programmes et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Son positionnement se différencie de ses concurrents par : - son pragmatisme, qui se caractérise par sa volonté d'intervenir dans l'accompagnement opérationnel de la mise en œuvre des recommandations, - son obsession de la satisfaction clientèle (Etude 2012 : 100% des clients indiquent qu'ils sont prêts à recommander SterWen).

Allianz, AXA, Bnck Bank, BNP Paribas, Bouygues, BPCE, Brinks, Caisse des Dépôts, Cour des Comptes, Crédit Agricole, Dexia, GAN, GE, Humanis, La Banque Postale, Malakoff Médéric, Natixis, l'ONU, RCI Banque, Société Générale, ... sont quelques-unes des prestigieuses références clients de SterWen.



8 conseils d'Expert pour mettre en place un modèle à l'Unité d'Œuvre en alliant performance et réduction des coûts d'exploitation de son SI

Mourad Ben Hamouda, expert Avant-Vente chez ITS Group, nous donne ses 8 conseils pour opérer cette transformation de façon optimale.



A l'affût de toutes solutions facilitant la gestion de leurs infrastructures IT, à moindres coûts, alliant performance et amélioration continue, les DSI optent désormais pour un modèle de sous-traitance en Unités d'Œuvre (UO) au plus juste de leur consommation réelle en prestations IT. Cette approche repose sur la définition de « prestations packagées » à un prix fixé et effectuées par un ou plusieurs consultants. Mettre en œuvre une transformation de ce type nécessite un travail préalable d'envergure et de poser les bonnes questions en fonction des attentes et objectifs fixés par les DSI. Ce sont aujourd'hui, en France, plus de 20% des SI en infogérance qui appliquent un modèle de sous-traitance à l'Unité d'Œuvre et cette tendance ne cesse de croître.

Travailler en collaboration avec le prestataire : Pour répondre à ces nouvelles attentes, le Client et son prestataire doivent collaborer en binôme pour parvenir à une analyse aboutie des environnements, tâches et volumes d'activités à quantifier pour mettre en œuvre la transformation vers un modèle en UO. Plus les Unités d'Œuvre seront clairement définies, plus la gestion des activités du SI sera performante et au bon prix.

Mener une étude approfondie : C'est une étape cruciale que les DSI doivent considérer avec la plus grande attention. L'état des lieux, l'étude et l'analyse des charges, le plus souvent réalisés sur les 12

derniers mois, permettent de définir des charges moyennes pour le calcul des UO, de dresser le catalogue de services et de fixer une tarification. Une mauvaise estimation, et c'est toute la performance économique du modèle qui est remise en question.

Avoir un SI mature : Bien que ce modèle soit plébiscité par de nombreuses DSI, il ne s'applique néanmoins pas à toutes. Un certain niveau de maturité est requis pour pouvoir bénéficier des avantages de ce modèle. Si le Client a un périmètre forfaitisé avec des engagements de résultats, entièrement géré par un prestataire de services, la mise en œuvre d'un modèle en UO est plus aisée. Si le Client délègue un périmètre en infogérance avec un engagement de moyens, la phase de transition vers un modèle en UO sera alors plus complexe et fastidieuse. Concernant les DSI qui font appel à de l'Assistance Technique (AT) sur un périmètre donné, nous leur recommandons de passer par une étape intermédiaire de transition en le forfaitisant puis en le transformant en un modèle Unité d'Œuvre.

Privilégier l'infogérance externalisée (hors site) : Pour les Décideurs qui appliquent cette méthode, nous préconisons de commencer par des prestations sous-traitées depuis un Centre de Services hors site. En effet, la gestion de la variabilité est mieux maîtrisée par le prestataire de services qui mutualise ses ressources. Industrialisées et massifiées, les activités sont alors plus rapidement et efficacement absorbées par un Centre de Services qui en maîtrise le coût, le temps et les moyens de traitements.

Fixer un engagement de commande

: Les activités subissent parfois des variations de charges significatives et non anticipées. Les DSI doivent avoir le recul suffisant afin d'estimer la capacité d'absorption de celles-ci, définir des paliers, des seuils minimum et maximum et enfin prévoir au budget des coûts supplémentaires éventuels. Un engagement de commande minimum doit impérativement être défini afin que le prestataire puisse honorer les engagements de niveaux de services et garantir le maintien des connaissances et compétences spécifiques à l'environnement de la DSI. Inversement, un palier maximum est nécessaire pour que le prestataire anticipe en déclenchant des renforts adaptés. Grâce à cette démarche, Clients et Fournisseurs s'engagent dans un partenariat « gagnant-gagnant ».

Être vigilant avec les « Métiers » : Les projets initiés par les Métiers du type intégration de nouvelles applications, peuvent avoir des répercussions sur les variations de charges initialement calculées par rapport à des périodes de référence. Une nouvelle idée du marketing ou la volonté pour les métiers de déployer rapidement une nouvelle offre et c'est potentiellement une addition salée pour la DSI. Grâce à ce modèle, la DSI peut alors estimer les coûts des projets et les mettre en visibilité des « métiers » et/ou à des fins de refacturation interne.

Exiger de la valeur ajoutée : Dans le cadre de prestations sous-traitées en Assistanes Techniques, Client/Fournisseur ont tendance à définir des Unités d'Œuvre équivalentes à des Jours-Hommes communément utilisés comme de l'AT. Cette pratique est le plus souvent employée pour répondre à une exigence des «

Achats » qui veillent à s'affranchir des problématiques de délit de marchandage. Les bénéfices de flexibilité et variabilité de facturation ne sont plus applicables et aucune valeur ajoutée n'est apportée à la prestation rendue.

Imposer l'amélioration continue : La mise en place des UO ne représente pas seulement un avantage de facturation, il mène également à une refonte de la répartition des tâches jusqu'à leur industrialisation. Dans un souci d'optimisation de la performance de leur SI, les Clients toujours plus exigeants, attendent de leurs prestataires des plans d'actions pour améliorer en continu leurs services. En effet, les opérationnels gagnant en efficacité, performance et temps de traitements, les estimations de tâches et de charges évoluent implicitement. Maîtrisées, valorisées, elles sont ré-estimées laissant plus de souplesse au prestataire pour fournir des plans d'industrialisation et d'amélioration continue des activités. Les « Retours sur Investissement » sont plus faciles à calculer et rapidement visibles par les DSI.

Ce modèle est un véritable levier économique pour les DSI qui souhaitent être facturées à la consommation réelle et en fonction de la variabilité de leurs activités. Par expérience, les meilleures transformations de forfait d'infogérance sont celles où tous ces points ont été abordés et traités. Rien n'est laissé au hasard, le travail en équipe à réaliser est en amont long et complexe. Le Client doit être autant impliqué que son Fournisseur pour parvenir à une performance optimale de la gestion des activités de son Système d'Information.

Petit Vade-mecum du Big Data en 2013

Didier Gaultier, Directeur du Développement SPAD et Datamining chez Coheris
fait le point sur le Big Data en 6 questions



En 2013, les idées clés autour du Big Data se clarifient et s'organisent. Les tous premiers retours d'expérience de projets réels se dévoilent et viennent enrichir la connaissance du sujet. Au-delà des discours marketing, des positionnements et des rêves du début, de plus en plus d'entreprises savent maintenant qu'elles doivent d'une manière ou d'une autre passer à l'action.

Leurs motivations sont connues : alors que les données sont vues comme « un nouvel or noir », le Big Data s'impose logiquement comme un levier de croissance. Nous assistons de manière générale à la prise

de conscience récente de l'importance des méthodes statistiques dans l'analyse des données. Un sujet qui était porté jusqu'à présent avec pugnacité seulement par les connaisseurs des techniques de Data Mining comme Coheris SPAD. L'effet Big Data leur donne raison. Mais pour une entreprise qui veut mener un tel projet, les questions restent souvent nombreuses :

Que va m'apporter le Big Data concrètement ?

L'exploitation intelligente de l'océan de données est l'occasion de mettre en application réelle un discours très présent depuis quelques années et toutes ses déclinaisons : « mettre le client au centre de l'entreprise ». Big Data, Data Mining et analyse de données se positionnent aisément comme des accélérateurs autour de ces enjeux, plus difficiles qu'ils n'y paraissent. Mieux, la capacité de prédiction qu'ils confèrent permet d'agir pour éviter la perte de clients, de façon réactive comme proactive, et de mieux gérer son cycle de vie. Nous touchons là au cœur des enjeux d'entreprise : mieux comprendre le parcours client et améliorer son expérience. Ce point n'est encore que rarement mis en avant quand on parle de Big Data... mais très prochainement ce sujet va devenir central. En 2013, sans Data Mining, pas de connaissance client. Et sans connaissance client, pas d'amélioration de l'expérience client.

Enfin, le Big Data permet d'anticiper les évolutions ultra-rapides du marché. Ces dernières années ont vu

des clientèles se détourner très vite de certaines entreprises au profit de leurs concurrentes ou pour des produits de substitution. Tout le monde ne peut pas engager des analystes pour faire la veille de tout ce qui se passe sur son secteur. Le Big Data offre la possibilité d'observer ses propres chiffres et de mener l'enquête pour la moindre irrégularité. Du général au particulier, le Big Data permet de cibler.

Quel doit être mon point de départ ?

La priorité, c'est d'abandonner immédiatement l'idée qu'il suffit de récolter énormément de données et de les mettre dans un datawarehouse pour ensuite espérer faire du Big Data avec un « outil magique ». C'est malheureusement un discours que l'on entend beaucoup, y compris chez certains professionnels. Si l'on comprend bien que la donnée brute est bien la matière de base du dataminer au même titre que le parpaing ou la brique dans le BTP, personne n' imagine qu'il suffit de jeter dix tonnes de mortier et de parpaings dans un terrain vague pour voir soudain pousser un immeuble ! Pour le Big Data, la logique est identique : mettre toutes ses données dans un entrepôt n'a jamais fait un modèle d'analyse pertinent, qui va, lui, apporter de la valeur à l'entreprise.

De quoi ai-je besoin pour m'attaquer au Big Data ?

Il faut avant tout avoir un objectif ! L'entreprise doit savoir ce qu'elle veut

faire. Elle a besoin d'avoir des données à sa portée qui vont dans ce sens. Se dire « le Big Data va faire du bien à mon business », ce n'est pas suffisant ! Au-delà de ce prérequis, elle a également besoin de compétences adéquates, internes ou externes. Il lui faut les bonnes compétences, le bon architecte, les bons coordinateurs, capables de parler à plusieurs métiers. Or, à l'heure actuelle, nous faisons face à une pénurie de data scientists. Ce métier relativement neuf nécessite une triple compétence : la statistique, l'informatique et la compréhension du métier concerné par les analyses de données (par exemple, le marketing).

De façon plus pratique, le point de départ est d'attaquer ce projet comme tous les autres : ce n'est pas parce que le Big Data est un sujet à la mode, qu'il ne faut pas être extrêmement rigoureux et vigilant sur la gestion de projet. Cette rigueur est d'autant plus vitale que l'océan de données n'est pas fondamentalement propice à un traitement statistique. C'est la qualité et la richesse des données auxquelles l'entreprise accède qui posent question. Si elles ne sont pas au rendez-vous, le fait d'avoir de grands volumes de données ne changera rien et l'entreprise n'en tirera aucune valeur réelle.

Quels caractéristiques doit avoir un outil d'analyse du Big Data ?

Outre sa capacité à traiter de grands volumes de données rapidement, il est très important que l'outil soit

accessible aux « métiers ». Face à la nouveauté du sujet et à la pénurie de spécialistes formés expressément, les aspects pédagogiques et l'intuitivité sont donc à privilégier.

Par ailleurs, il n'y a pas de « boîte noire » capable de s'emparer du Big Data d'un côté et d'en ressortir des pépites d'or de l'autre. Un outil doit donc être suffisamment complet et ouvert pour permettre l'application de modèles d'analyses adaptés. La voie la plus sûre est de pouvoir accéder à des données de qualité, qui permettront d'appliquer des algorithmes statistiques : la robustesse, la précision et la fiabilité d'un modèle conçu sur cette base sera très bonne. Pour autant, dans un environnement Big Data, l'outil doit également être capable de traiter des données de moindre qualité, qui ne manqueront pas d'être présentes, à l'aide notamment d'algorithmes moins exigeants, comme le Support Vecteur Machine (SVM), les réseaux bayésiens, ou les réseaux de neurones.

Comment convaincre le management ?

Les premiers retours d'expériences sont encore frais, ce qui rend difficile de chiffrer avec exactitude le ROI d'un projet Big Data. Le meilleur argument reste que pour une entreprise qui ne prend pas le sujet à bras le corps et qui ne s'habitue pas à cette complexité... il sera sans doute trop tard quand elle se rendra compte de la nécessité que cela représentait. C'est ce que l'histoire nous montre avec le virage Internet et l'expérience

malheureuse de nombreuses sociétés VPCistes. Nous sommes sur des questions propres aux projets à long terme, gros enjeux et gros investissements, qui changent en profondeur l'entreprise. Prendre du retard maintenant, c'est risquer la catastrophe à l'arrivée.

Un dernier conseil ?

Il vaut mieux commencer dès maintenant un projet Big Data modeste de façon rigoureuse... que de se lancer dans l'urgence plus tard sur un projet tellement ambitieux qu'il ne sera jamais achevé. Il faut avoir conscience que les implications d'un tel projet vont toucher la DSI mais aussi l'organisation du commerce, le marketing, le département des ressources humaines, jusqu'à la direction générale ! Il y aura des ramifications inattendues. Dans ce cadre, il est primordial que le management s'implique dès le départ. Une direction qui se contente de donner le feu vert n'en fait pas assez : il lui faut porter un engagement en moyens et en ressources, demander une évaluation des compétences disponibles. C'est à ce titre qu'il sera possible de rendre intelligible et de redescendre la connaissance obtenue jusqu'au niveau opérationnel. Sans ce travail de fond, l'entreprise ne profitera d'aucune valeur.

Modification organisationnelle liée au Big Data : le Big défi

Chronique de Romain Chaumais et de François de Charon.

Quand on évoque le Big Data, on pense innovation technologique, micro-ciblage marketing ou encore dynamisme économique mais on fait rarement le parallèle avec les nouveaux usages métiers que ces solutions vont engendrer au sein d'une société quelque soit son secteur d'activité. Et si les projets Big Data étaient l'occasion de repenser l'organisation de l'entreprise, son approche technique comme son noyau décisionnel ?

Contrairement aux idées reçues, la problématique RH du Big Data ne se résume pas au manque de Data

Scientist ou Data Analyst. Maintenant que les premiers DataLab sont construits et que les technologies sont stables et reconnues, le Big Data se déploie à tous les niveaux de l'entreprise – du développeur à la DSI – du responsable acquisition au Directeur Marketing comme à l'ensemble des sphères applicatives – modifiant ainsi les usages et les besoins en termes de ressources.

Conséquence de ce décloisonnement, on assiste à un éclatement des compétences. Chaque entité de l'entreprise, dirigée par la donnée (data driven), va devoir s'approprier cette technologie et/ou les nouvelles possibilités qu'elle offre à l'échelle de ses fonctions. A présent que la

donnée est motrice de l'activité de l'entreprise, celle-ci ne peut plus se contenter d'un DataLab. Une culture technique pour toutes les strates organisationnelles devient un pré-requis au Big Data. Trouver ces nouveaux profils « hybrides », qui appréhendent à la fois la technologie et ses enjeux métiers, va devenir le nouveau casse-tête des DRH.

Au niveau de la DSI, les profils restent les mêmes sauf qu'ils vont devoir intégrer les nouveaux principes technologiques d'une plate-forme Big Data : scale out, clustering, parallélisme... et les vulgariser à destination des métiers.

Ces derniers quant à eux vont devoir comprendre la signification et l'intérêt de la donnée comme réponse concrète à leur problématique métier pour ensuite interagir avec la DSI pour bâtir ces nouveaux usages. Les équipes Marketing, par exemple, vont devoir replacer le contact au cœur de leur problématique et intégrer l'ensemble des canaux et des supports pour avoir une vision omnicanale. Elles ne vont plus raisonner par silos, mais intégrer, dans leur stratégie customer centric, l'ensemble des supports et des canaux de contacts sur lesquels existent la marque, ce qui implique la consolidation de leur relation avec la DSI.

Là où ça se corse c'est en amont, côté technique, où les exigences sont bien plus nombreuses. Le Big Data étant à ces prémices, il n'existe aucune solution clé en main. Tout est à inventer, à bâtir, ce qui exige de descendre dans les « couches basses » de la technique. Ainsi, la liste des qualités attendues pour un développeur Big Data est bien longue. A l'esprit pionnier,

nécessaire à l'appréhension d'un nouvel écosystème, s'ajoute une forte culture web, une accointance pour les technologies brutes, une bonne connaissance des infrastructures parallèles et de l'environnement Linux (Shell) ainsi qu'une parfaite maîtrise des langages Java, JavaScript et JSON.

La composante technique est donc très forte pour le Big Data. Elle se simplifiera certainement dans les années à venir. En attendant, il n'y a pas sur le marché de ressource opérationnelle. C'est un véritable défi pour tous les DRH de sociétés de consulting IT. Se lancer dans la gestion de solutions Big Data impose alors d'être incubateur de talents, de parier sur des profils qui détiennent au moins une des qualités requises et de les former en interne, avec le risque de « fuites des cerveaux » que cela comprend. C'est souvent le revers de la médaille des prises de choix avant-gardistes...

Par Romain Chaumais, Co-fondateur d'Ysance et directeur des opérations, et François de Charon, Directeur de la stratégie digitale chez Ysance

A propos d'Ysance

Créée en 2005 par une équipe d'experts IT, Ysance est une société spécialisée dans l'intégration de solutions innovantes et dans la réalisation de projets IT stratégiques pour ses clients. Ses activités s'articulent autour de 4 métiers : la Business Intelligence, l'e-business, le Cloud Computing et le Big Data. Fondée sur des valeurs de passion pour les technologies, de loyauté envers ses clients et ses collaborateurs et d'expertise technologique, Ysance met ses compétences techniques au service du développement de l'activité de ses clients. Forte de 100 collaborateurs expérimentés, l'équipe d'Ysance accompagne ses clients de la définition à la réalisation de leur projet. Ysance investit massivement en R&D maintenant ainsi sa capacité à identifier de nouveaux marchés ce qui lui permet non seulement de connaître une croissance continue depuis sa création mais aussi d'offrir aux équipes un environnement stimulant, accélérateur de carrière. Ysance fait partie du groupe Novao, qui rassemble des sociétés innovantes dans le secteur de l'IT et des réseaux sociaux (Milky, Wipolo, IsCool Entertainment, Plizy...).
www.ysance.com



Romain Chaumais



François de Charon

Gestion des risques pour l'information : les 10 leçons que les entreprises peuvent apprendre les unes des autres

Par Marc Delhaie, Président-Directeur Général d'Iron Mountain France

L'information bien gérée est devenue un actif stratégique précieux des entreprises. Ce gain de valeur crée inévitablement une plus grande vulnérabilité. On assiste à une recrudescence des cas de violation de données, des cyber-menaces et des fraudes. De telles malveillances assorties d'erreurs humaines rendent les entreprises plus vulnérables; face à la sophistication et à la rapidité d'évolution de l'information, celles-ci craignent pour la réputation de leurs marques. Sur fond de cadre réglementaire pas toujours très clair, les entreprises s'efforcent de jongler entre la nécessité de gérer leurs archives et les énormes volumes de données que génèrent les nouvelles technologies. Elles se trouvent confrontées à des niveaux sans précédent de risque pour l'information.



Une nouvelle étude¹ d'Iron Mountain, le spécialiste des services de conservation et de gestion de l'information, et de PwC révèle de fortes différences de perception et de gestion du risque pour l'information entre les entreprises jeunes et celles plus anciennes.

Toutes ont à apprendre des enseignements des autres.

Enseignements des entreprises matures aux plus jeunes :

1. Il est tout aussi important de suivre une stratégie que de 'faire le job'.

Un peu moins de la moitié (49 %) des entreprises jeunes, entre deux et cinq ans d'exercice, reconnaissent être bien meilleures dans la conduite de leurs opérations qu'en planification stratégique. Les plus anciennes, celles qui ont au moins dix ans, semblent avoir compris qu'il est tout aussi important de comprendre pourquoi on fait quelque chose que de le faire, et plus de la moitié (56 %) ont mis en place une stratégie de suivi des risques pour l'information contre 14 % seulement des sociétés plus jeunes.

2. La prudence est de mise vis-à-vis des employés et de leur manière de gérer l'information.

Les sociétés plus jeunes font beaucoup plus confiance à leurs employés et à leurs données. 18 % seulement pensent que leurs employés sont une menace potentielle pour la sécurité de l'information et seule la moitié leur impose un code de conduite ; les entreprises plus anciennes sont 42 % à considérer leurs employés comme une menace potentielle et deux tiers ont mis en place un code de conduite des employés. Si la prudence amène à faire appliquer des codes, à préconi-

ser des directives et à dispenser des formations pour aider les employés à mieux appréhender les risques et protéger l'information, alors la prudence doit être vivement recommandée et félicitée.

3. S'il y a un risque que les choses tournent mal, mieux vaut s'y préparer.

Les sociétés plus anciennes sont trois fois plus nombreuses à avoir un plan de reprise d'activité après un sinistre (66 % contre 27 %) En l'absence d'un tel plan, n'importe quel sinistre risque de paralyser l'entreprise et de l'exposer à des violations de ses données ou à une perte d'information dont elle pourrait bien ne pas se relever.

4. Il faut contrôler l'efficacité des mesures en place.

L'étude révèle que les sociétés plus anciennes sont près de deux fois plus nombreuses à contrôler l'efficacité des mesures qu'elles décident d'appliquer. Faute de contrôles, il est probable que les entreprises jeunes gaspillent des ressources ou qu'elles s'obligent à des procédures en vain, sans réelle efficacité en terme de réduction des risques.

5. La gestion des risques pour l'information doit être une priorité de la direction.

Dans la moitié des jeunes entreprises, la question de la sécurité de l'information ne figure pas à l'ordre des priorités du conseil d'administration, à l'inverse de leurs aînées qui y accordent bien plus d'attention. L'adhésion des dirigeants et leur implication dans la gestion des risques pour l'information sont primordiales.

6. Chaque employé doit être sensibilisé à la nécessité de réduire les risques pour l'information.

Alors qu'elles se méfient peu de leurs employés, un peu plus de la moitié (52 %) des jeunes structures reconnaissent que leurs salariés ne mesurent pas l'importance de la protection des données. Elles font donc volontiers confiance à ceux dont elles soupçonnent qu'ils ne se préoccupent pas beaucoup de la protection de l'information. Deux tiers des entreprises matures sondées estiment à l'inverse que leurs employés mesurent l'importance de la sécurité de l'information.

Points intéressants auxquels les entreprises, jeunes et plus anciennes,

doivent faire attention :

7. L'environnement de l'information, complexe et hybride, va perdurer.

Les jeunes entreprises sont plus à l'aise avec les pratiques de gestion des données structurées et non structurées, aux formats électroniques et physiques, distribuées sur différents sites (55 % contre 38 % chez leurs aînées). Dorénavant, l'environnement des données sera multi-format et multi-canal ; il faut s'y faire, l'accepter et se préparer à le gérer.

8. Il est temps de mieux définir les frontières entre pratiques personnelles/professionnelles des médias sociaux.

Les frontières entre les usages personnels et professionnels des médias sociaux continuent d'évoluer. Ces questions exposent les entreprises imprudentes à de graves difficultés d'ordre juridique et de protection des données. La confusion et l'incertitude jaillissent de la multitude des approches et des préférences d'utilisation des médias sociaux mises en évidence par l'étude. Elle nous apprend, par exemple, que plus de la moitié (59 %) des jeunes entreprises surveillent l'utilisation des médias sociaux par leurs employés, contre 36 % des sociétés plus anciennes. Les entreprises plus jeunes surveillent l'utilisation qui est faite de Facebook (73 %), tandis que leurs aînées sont deux fois plus nombreuses à surveiller les publications sur LinkedIn (67 %). La tendance s'inverse quand il s'agit de recruter : un tiers des entreprises de plus de 10 ans (31 %) utilisent Facebook quand elles examinent des candidatures contre seulement 10 % des plus jeunes ; à l'inverse, pour leurs besoins de recrutement, 82 % des jeunes entreprises utilisent LinkedIn, contre 46 % de leurs aînées. Les réponses obtenues ne permettent pas d'évaluer l'utilité qu'elles retirent de l'analyse de ces informations.

9. Les préjudices financiers ne sont pas les seuls. C'est votre réputation qui risque le plus de pâtir d'une violation de données.

Toutes les entreprises mesurent l'impact d'une violation de données sur la fidélité de leurs clients (58 % des deux catégories) et la réputation de leur marque (52 % des deux catégories), mais les entreprises plus anciennes sont près de deux fois plus préoccupées par les conséquences

juridiques et financières.

10. La gestion des risques prévaut sur les économies.

3% seulement des jeunes entreprises privilégient nettement la réduction des coûts à la diminution des risques, contre 28% des leurs aînées. Peut-être que ceci s'explique par le fait que deux tiers des entreprises plus anciennes estiment que le risque d'une violation de données est faible, contre un tiers des plus jeunes, qui craignent probablement de se sentir submergées par le risque d'être victimes d'une violation de données et le rythme du changement.

Le risque pour l'information concerne tout le monde. Les entreprises détiennent des renseignements sur leurs employés et sur leurs fournisseurs, des données précieuses de propriété intellectuelle et de connaissances acquises, mais aussi des informations personnelles sur nous, consommateurs de leurs produits et services. Il faut absolument que ces informations soient protégées. Pour y parvenir, il faut explorer toutes les pistes permettant de réduire le risque. Les entreprises ont beaucoup à apprendre des meilleures pratiques des unes et des autres et de leurs procédures de gestion des risques pour l'information.

A propos d'Iron Mountain

Iron Mountain Incorporated (code NYSE : IRM) offre des services de gestion de l'information qui aident les entreprises à réduire les coûts, les risques et les défauts d'efficacité liés à la gestion de leurs documents physiques et numériques.

Les solutions d'Iron Mountain permettent à ses clients de protéger et de mieux exploiter leurs informations indépendamment de leur format, de leur emplacement et de leur cycle de vie. Les entreprises peuvent ainsi optimiser leur activité tout en répondant aux impératifs de restauration, de conformité et de recherche. Fondée en 1951, Iron Mountain gère des milliards de documents (archives, fichiers électroniques, dossiers médicaux, emails, etc.) pour le compte d'organisations dans le monde entier. Pour de plus amples informations, consultez le site ironmountain.fr

¹ Beyond awareness: the growing urgency for data management in the European mid-market, étude de PwC pour Iron Mountain. Pour cette étude, PwC a interrogé les dirigeants et cadres supérieurs de 600 entreprises européennes, entre 250 et 2500 employés, des secteurs des services financiers, des assurances, des cabinets juridiques, de la fabrication industrielle, du génie civil et de l'industrie pharmaceutique. L'analyse porte sur les résultats obtenus pour la France, l'Allemagne, la Hongrie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et l'Espagne.

La connaissance de la douleur

Par Thierry Charles

Un des grands livres du 20ème siècle. Alors que le 18ème festival de la correspondance de Grignan faisait la part belle ce weekend aux lettres d'Amérique [2 au 7 juillet 2013], entre deux brasses dans la piscine biologique de l'hôtel délicieux « Le Clair de la Plume », je décidais d'en prendre le contrepied dès la tombée de la nuit avec Dino Buzzati. Sans doute le petit côté Toscane du village historique de Grignan m'inspirait. Je laissais ainsi Jacques Weber, avec qui je déjeunai le dimanche matin près de la verrière, à sa mise en lecture de Truman Capote pour me consacrer aux italiens. « Et tournant ainsi follement lui le cheval il avait perdu sa forme de cheval et n'était plus qu'un vibrant feston blanc, qu'un vibrant rideau blanc à frange dorée, il n'était plus lui-même, il était un être que personne ne connaissait auparavant [...] ». Dino Buzzati pose cette interrogation : comment vivre sans absolu.

J'abandonnais définitivement mes cousins d'Amérique, en soupant non loin de François Busnel [l'animateur de « La Grande Librairie », l'émission littéraire de France 5], sous les tilleuls du « Manoir de la Roseraie », dont les spécialités raffinées aux saveurs provençales ravissaient mon palais. Aussitôt, il me revint en mémoire les romans de ce milanais dont l'œuvre s'apparente à celle de Joyce, fabuleux laborantin des langues, qui seul rend compte d'une « réalité fragmentée et polymorphe » : je veux parler de Carlo Emilio Gadda [1893 - 1973].

Par une étrange association d'idées, autour desquels s'articulent négligemment nos lectures, il n'était plus question de Buzzati, Calvino,

Moravia, Malaparte ou encore Levi mais bien de rendre hommage au pied du château de Madame de Sévigné à Gadda.

Et j'apposais ainsi mon ex-libris [qui désigne la gravure personnalisée que désormais je colle sur le contreplat de mes livres] sur « La connaissance de la douleur » [La cognizione del dolore], l'un des quatre ou cinq grands livres du désespoir. François Wahl note dans l'édition française : « À chaque instant, le texte de Gadda fait reposer sur la pointe brute du fait une pyramide de culture ». Quant à Pasolini, il déclare que « dans chaque phrase de Gadda, on peut voir le fulgurant résumé de l'histoire linguistique et donc de l'histoire tout court de l'Italie. Il y a le XIVe siècle, la Renaissance, le baroque, le classicisme, le romantisme, et le XXe siècle : parfois en six lignes seulement ».

Le livre présente quelques moments de la réalité d'un pays sud-américain imaginaire, alors que le protagoniste, Gonzalo Pirobutirro d'Eltino, nourrit des projets littéraires et vit avec sa mère, « dans une solitude rageuse et désespérer ».

Du reste, peu importe l'histoire ou les raisons du désespoir [enregistrez malgré tout votre balise de détresse immédiatement après l'achat], l'œuvre tout entière vous absoudra. Sinon, il vous faudra un vrai courage, « lequel, quand il est authentique et non exhaussé aux épingles, respire la modestie et sait se garder des phrases ».



Stratégie, Conseil et Maîtrise d'ouvrage

En intervenant auprès des banques et des grandes entreprises

En croisant les compétences techniques et fonctionnelles

En privilégiant une démarche d'analyse de la valeur sur la chaîne globale des flux

Syrtals SI développe une approche unique du conseil en cash management, paiements et trade finance



PARISIAN GENTLEMAN

Plaidoyer Pro Denim



N'en déplaise à nos amis de The Chap, dont le quatrième point de l'hilarant manifeste rejette tout port du jean passé l'âge du bécotage sous l'abri de bus, le jean reste un élément très intéressant du vestiaire masculin.

En sa qualité de pantalon casual / streetwear par excellence et de symbole immortel de l'Amérique stéréotypique des cowboys et des hamburgers (qui d'ailleurs viennent de Hambourg, en Allemagne), le jean n'est pas forcément reçu avec les égards qu'il mériterait dans notre

petit monde. L'immense popularité de l'objet a en effet depuis longtemps entraîné, comme trop souvent, une baisse de qualité importante doublée d'une ignorance générale sur le bon entretien d'une belle paire de denim (déformation de « De Nîmes », eh oui, la toile denim est française !) Car oui, une belle paire de jean doit être entretenue, ou plus exactement, doit être entretenue peu souvent, mais selon des règles précises.

La communauté des puristes du jean est très intéressante et est à peu près aussi exigeante et quasi-dogmatique (dans le pire des cas)

que les amateurs de beaux vêtements que nous sommes. Ces passionnés s'entredéchirent par ailleurs régulièrement sur des débats aussi passionnants que « quel pays produit le meilleur coton pour denim » (les USA, le Japon et le Zimbabwe arrivent souvent en tête), ce qui n'est pas forcément sans rappeler l'éternelle querelle Blake vs Goodyear, ou les sempiternelles discussions sur les mérites des épaules italiennes ou anglaises.

Et les similarités ne s'arrêtent pas là...

Car le jean est lui aussi victime de son succès. Et avec le succès vient la production de masse, qui entraîne souvent la création d'un gouffre entre les connaisseurs et les profanes. Le gouffre est franchissable bien sûr, mais peu de personnes sont conscientes de son existence, et surtout de l'El Dorado qui se trouve de l'autre côté, pour ceux qui se donnent les moyens d'y arriver.

Trop de gens considèrent en effet le jean comme un simple uniforme pour les jours où le costume n'est pas requis. Et si beaucoup de gens ne savent pas choisir un costume correctement, c'est aussi vrai pour le jean. De trop nombreuses marques n'ont d'ailleurs aucun scrupule à capitaliser sur l'ignorance généralisée pour vendre à des prix ridicules des jeans extrêmement vulgaires à la durée de vie risible. Les puristes, eux, se tourneront vers le denim brut, ou raw denim – aussi appelé « dry denim » – soit une toile denim n'ayant pas été lavée ou traitée de quelque manière que ce soit après avoir été teinte. Et au delà de la simple qualité de fabrication, le denim brut est très apprécié des connaisseurs pour des



raisons techniques qui ne sont pas, au final, sans rappeler les obsessions de certains amateurs de costumes haut de gamme. Sans aller jusqu'à parler de démarche similaire, quelques ressemblances sont cependant amusantes à constater :

- Il est une maladie qui fait grincer les dents de tout homme élégant : le costume trop grand. Un terrible fléau touchant facilement 90% de la population. Les enthousiastes du jean sont dans une position similaire. 90% des jeans vendus dans le monde sont pré-lavés (à opposer au brut) et achetés trop grands. Et s'il est vrai que les jeans rétrécissent au lavage, cela nous amène à notre deuxième point ...
- Les gens ont tendance à laver leurs jeans trop souvent. Il ne vous viendrait pas à l'esprit de

mettre votre beau costume au pressing du coin tous les deux jours? C'est aussi vrai pour votre belle paire de jean. Cette dernière doit être lavée... le moins souvent possible, généralement pas plus d'une fois tous les 3 – 4 mois, en fonction de la fréquence du port, et en évitant autant que possible les lavages agressifs à la machine.

Mais contrairement au costume, dont certains tissus peuvent se « patiner » (comme le Saxony Tweed) mais dont l'aspect général reste globalement le même au fil des ports, la toile denim est un tissu qui s'embellit avec le temps. Le denim brut est, comme son nom l'indique, un tissu brut, non-traité et non lavé, qui s'adapte à votre morphologie au rythme des ports ; d'où l'importance de choisir un jean parfaitement ajusté, voir légèrement trop serré lors de l'achat. Si les deux premières

semaines seront douloureuses (particulièrement à l'entrejambes), le tissu va progressivement se détendre pour s'adapter à votre corps. De plus, les plis provoqués par le port vont marquer le tissu qui va se décolorer par endroits sous l'effet de la sueur et de la friction. Laver son jean trop tôt et trop souvent causera ainsi une dégradation prématurée et grave des tissus, à opposer à la détente naturelle causée par un port régulier, ainsi qu'une décoloration précoce et inégale, très inesthétique. En outre le tissu y perdra en rigidité, et donc en ligne et en allure.

Avant de rejeter l'idée, pour des raisons d'hygiène, de ne laver son jean qu'une fois tous les 3 à 4 mois, considérez ceci : une étude a montré qu'un jean porté tous les jours pendant 15 mois sans lavage présentait un taux de bactéries similaire à celui observé après une dizaine de jours de port après un lavage agressif à la machine.

Bien entendu, le cas est extrême, mais révélateur. Pour peu que le jean soit aéré régulièrement (toutes les nuits par exemple) et que le porteur fasse preuve d'une bonne hygiène corporelle, ni odeur désagréable, ni bactéries dangereuses pour la santé ne s'y développeront. C'est un peu le même principe que pour une paire de chaussures.

Par ailleurs, de nombreuses techniques existent pour laver une paire de jean brut sans crainte d'abîmer le tissu. La plus populaire consiste à remplir une baignoire d'eau tiède, à y verser un peu de lessive douce sans détergent, et à y immerger son jean à l'envers, à plat, en plaçant des objets lourds dessus



Plaidoyer Pro Denim

pour s'assurer qu'il ne remonte pas à la surface. Après 45 minutes à une heure de ce traitement, le jean est rincé et mis à sécher, préférablement à l'air libre et si possible au soleil.

- Comme pour les costumes, on trouve sur une paire de denim de qualité des petits détails, invisibles pour le profane, et qui font toute la différence entre une belle paire de jean et une paire de faible qualité. Je ne vais pas trop m'étendre sur le sujet, nos camarades du site Bonnegueule.fr ayant récemment publié un article très instructif sur le sujet. Pour les anglophones, plus d'informations sont également disponibles ici et ici.

- « Faire » une belle paire de jean prend du temps. Une belle décoloration et un beau jean bien coupé parfaitement adapté à sa morphologie demande un port régulier

avant d'obtenir un résultat pleinement satisfaisant. Il s'agit d'un état d'esprit à part, pas si éloigné au final de celui de l'amateur de sur-mesure attendant, essai après essai, que son costume soit enfin parfaitement ajusté, si vous me pardonnez ce parallèle un peu culotté. Il s'agit en tout cas d'une volonté de consacrer le temps nécessaire pour parvenir à un résultat de qualité, à des années lumières de l'état d'esprit de la fashion-victim, par définition dans l'immédiateté.

Le but de cet article n'est pas de vous enjoindre à laisser tomber votre pantalon de flanelle ou votre chino en faveur du jean, loin de là. Il s'agit plus de rendre justice à un élément du vestiaire masculin trop souvent galvaudé. Bien porté avec une belle veste sport, une paire de saddle shoes, de tanker boots en cuir cordovan ou de loafers en été,

le jean peut se poser en alternative attrayante au pantalon dépareillé classique.

D'ailleurs, les Italiens semblent en être actuellement particulièrement friands. Est-ce par fierté nationale (le jean venant de la ville de Gênes, d'où le nom), ou est-ce parce que l'idée de porter un vêtement requérant de la patience et des connaissances pour obtenir un aspect parfaitement et volontairement négligé ne serait-elle pas, finalement, l'une des meilleures incarnations de la fameuse sprezzatura ?

Greg Jacomet



Migration SEPA

J-200 : êtes-vous prêt ?

gestion des mandats
prélèvements SDD
virements SCT
archivage électronique
communication bancaire

tessiSEPA
à la hauteur de vos enjeux

tessiSEPA est une solution logicielle modulaire, spécialement conçue pour apporter une réponse globale à l'adoption du SEPA : migration des mandats SDD et gestion de leur cycle de vie, émission des ordres de paiements SDD (prélèvements) et SCT (virements), gestion des échanges électroniques entre les créanciers et leurs banques au format SWIFT ou EBICS.

Disponible en mode SaaS, tessiSEPA apporte un périmètre de fonctionnalités standards et réglementées, hébergées de manière hautement sécurisée, permettant ainsi aux entreprises de faire face rapidement aux contraintes de planning et de migration informatique imposées par le passage au SEPA.

Pour une parfaite adéquation aux besoins métiers de chaque entreprise, tessiSEPA se complète d'un ensemble de prestations optionnelles, liées à la gestion des mandats et des opérations de back-office propres au créancier : éditique des mandats, dématérialisation, notifications multicanales, signature électronique, back-office créanciers, gestion des réclamations, relations débiteurs...

Plus d'informations sur www.tessidocumentservices.fr



Tessi documents services est partenaire officiel de l'événement SEPA Day



SEPA XML
génération
Migration de Mandats
eMandate
Transactions Virement et Prélèvement

SEPA et Saas
SDD
Gestion de Mandats
pour Entreprises
et Banques
SCT

SEPA – Nous sommes prêts. Et vous?

PARISIAN GENTLEMAN

Choisir le bon col de chemise

by Hugo Jacomet

L'impact de la forme de votre col de chemise sur votre allure générale est souvent sous-estimé. Et le choix de ce dernier semble le plus souvent être fait uniquement sur des critères de goûts personnels.

Pourtant, un mauvais choix de col de chemise peut littéralement ruiner votre apparence. Il est donc fondamental de choisir votre col en fonction des proportions et de la forme de votre tête.

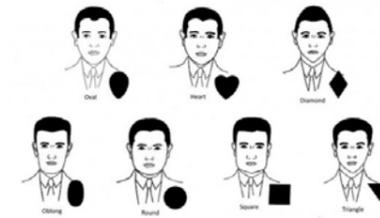
La méthode à utiliser pour y parvenir est plutôt simple : elle consiste à connaître (ou à identifier) la forme et la taille (relative) de votre crâne, et ensuite à choisir le col qui s'harmonisera au mieux avec ses proportions.

Une fois cela fait, la formule est facile à appliquer :

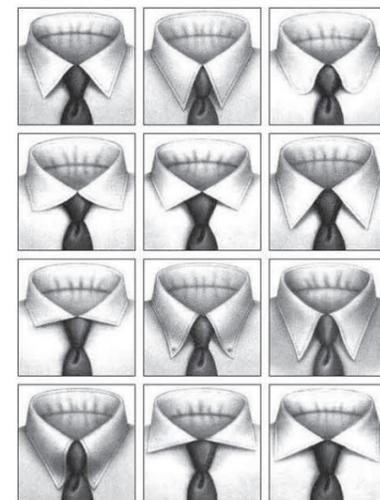
- Si vous avez une grosse tête (j'ai bien dit « une ») avec une forme large et ronde (ou carrée), vous choisirez prioritairement des cols longs et peu ouverts afin d'étirer légèrement l'image sur le plan vertical et d'équilibrer l'ensemble.
- Si vous avez une petite tête avec une forme fine ou en triangle, vous choisirez en priorité les cols ouverts afin de contre-balancer la finesse de votre visage et de lui donner plus de présence.
- Si vous avez une tête de taille moyenne, pas de restrictions, tous les types de cols fonctionneront.

Voici deux schémas pour vous aider dans votre « diagnostic » : l'un consacré aux formes de têtes, l'autre aux formes de cols.

Formes et tailles du visage :



Formes de cols :



Il vous suffit mentalement de faire

glisser un type de visage sur un type de col, pour vous rendre compte immédiatement de la validité de cette règle qui, même si elle peut (et doit) être dépassée de temps en temps, reste très importante et trop souvent mésestimée.

Et afin d'illustrer notre propos, voici deux images issues du très controversé Gatsby de Luhrmann.



Leonardo Di Caprio d'abord, qui possède une tête large à forme carrée. Le choix du col, long et peu ouvert, respecte bien les proportions et donne une image finale équilibrée.



A l'inverse, le visage de Tobey McGuire est plus mince et de forme triangulaire. Et alors qu'il porte lui aussi un col long et peu ouvert, il est très facile de se rendre compte sur cette image que c'est le col qui DOMINE complètement cet ensemble au demeurant assez réussi. En effet le visage de McGuire est bien trop fin pour supporter un col aussi généreux et donc bien trop prééminent dans l'image finale.

"Any fool can know. The point is to understand." Albert Einstein
Sonya Glyn Nicholson. PG Senior Editor.

Vacheron Constantin Patrimony Traditionnelle Heures du Monde pour Only Watch 2013



Patrimony Traditionnelle Heures du Monde Only Watch 2013 © Vacheron Constantin

Pièce unique, la Patrimony Traditionnelle Heures du Monde, créée spécialement pour l'événement Only Watch 2013, réunit les savoir-faire exclusifs de Vacheron Constantin : le cadran, rendant hommage à trois métiers d'art - gravure, émaillage et sertissage - illustre la maîtrise esthétique chère à la Manufacture, tandis que la complication Heures du Monde incarne l'excellence technique et l'esprit d'ouverture qui anime la Maison depuis plus de 250 ans.

Indissociable du patrimoine de Vacheron Constantin, la complication Heures du Monde avait fait un retour remarqué dans les collections de la Manufacture en 2011 avec le modèle Patrimony Traditionnelle Heures du Monde équipée d'un nouveau calibre maison 2460 WT.

Elle revient aujourd'hui sous les traits du modèle Patrimony Traditionnelle Heures du Monde « Only Watch » proposée dans un boîtier en platine 950 de 42,5 mm de diamètre à fond ajouré, étanche à 3 bar (environ 30 mètres). Elle est livrée sur bracelet alligator noir finition sellier avec boucle déployante.

Au dos de ce garde-temps est gravé la mention « Only Watch 2013, Pièce unique » commémorant l'événement Only Watch organisé par l'association caritative « Association Monégasque contre les Myopathies » à laquelle

Vacheron Constantin a le privilège de s'associer cette année encore.

Forte de son expertise historique dans les Métiers d'Art, Vacheron Constantin a fait appel aux talents actuels les plus pointus pour offrir à ce garde-temps un visage qui marie précision ultime du trait et contemporanéité. Le cadran central en or associe une trilogie de techniques d'excellence : gravure, émail et sertissage. Les mers - gravées à la main - et les pays sont recouverts d'un émail translucide et opalescent, tandis que la ville GMT de référence, Monaco, est immortalisée par un diamant taille rond au sertissage rendu délicat par l'extrême finesse de la plaque. C'est l'artiste émailleuse indépendante Anita Porchet, bien connue des collectionneurs et amateurs d'œuvres d'art horlogères, qui a contribué par son geste inégalé à la réussite de ce garde-temps.

Le garde-temps Heures du Monde incarne l'ouverture sur le monde qui caractérise la Manufacture fondée en 1755. Depuis plus de 250 ans, Vacheron Constantin franchit les frontières pour faire connaître ses précieux garde-temps. Elle est ainsi présente dès 1832 aux Etats-Unis et depuis 1845 en Chine, soit bien avant la Conférence internationale du méridien de 1884 à Washington qui divisa la planète en 24 fuseaux horaires et détermina le méridien zéro.

En 1932, Vacheron Constantin présente une montre inédite munie d'un mécanisme d'heure internationale.

Elle marque le premier épisode d'une longue série de développements de la complication heures du monde, également appelée heure universelle ou heure internationale.

Désireux d'apporter une nouvelle contribution majeure à l'histoire de cette complication, les maîtres-horlogers et ingénieurs de la Manufacture ont cherché à créer un mouvement mécanique capable d'indiquer non seulement les fuseaux horaires pleins, mais également les fuseaux horaires partiels, de manière à refléter la réalité horaire précise des 37 zones mondiales. De fait, de nombreux pays ont adopté un horaire en décalage d'une demi-heure ou d'un quart d'heure par rapport au temps UTC. Le calibre 2460 WT de Vacheron Constantin a été spécialement développé et manufacturé pour prendre en compte ces particularités. Ce garde-temps est estampillé du prestigieux Poinçon de Genève, et consacre la Patrimony Traditionnelle Heures du Monde Only Watch accessoire privilégié d'un très grand voyageur.

Complexe de par sa conception, ce mouvement mécanique battant à une fréquence de 4 Hz (28'800 alternances/heure) pour une réserve de marche d'environ 40 heures, demeure simple dans son utilisation, alors même que l'indication des 37 zones horaires est la plus complète qui soit. En effet, tous les réglages s'effectuent à l'aide de la couronne de la montre, fait exceptionnel pour une montre aux multiples fuseaux horaires. Le détenteur du garde-

temps choisit sa ville de référence en la plaçant en face du triangle rouge à 6h. L'heure du lieu de référence peut dès lors être lue soit par l'aiguille des heures de la montre, soit par le disque 24h. L'heure des 36 autres zones horaires est lisible simultanément. Les villes indiquées en noir représentent les fuseaux horaires pleins tandis que les villes en gris indiquent des zones horaires de demi-heure ou de quart d'heure. L'indication jour/nuit est symbolisée par le disque des 24 heures, la nuit en rouge et le jour en blanc.

Caractéristiques techniques

Référence : 86060/000P-9894
Garde-temps certifié du Poinçon de Genève
Pièce unique réalisée pour la vente aux enchères Only Watch 2013, organisée par l'association caritative « Association Monégasque contre les Myopathies »
Calibre
2460WT, développé et manufacturé par Vacheron Constantin
Mécanique à remontage automatique
36.6 mm (1 1/4) de diamètre
7.55 mm d'épaisseur
Environ 40 heures de réserve de marche
4 Hz (28'800 alternances/heure)
255 composants
27 rubis

Indications
Heure
Minute
Seconde centrale
Heures du monde (37 fuseaux horaires) avec indication jour/nuit

Boîtier
Platine 950
42.5 mm de diamètre, 11.02 mm d'épaisseur
Fond ajouré, fermeture à vis
Étanchéité testée à une pression de 3 bar (environ 30 mètres)

Cadran
Cadran en 4 parties :
1 cadran central en or avec les mers gravées main recouvertes d'émail translucide et opalescent et une carte d'une partie de l'Europe réalisée en émail champlé translucide et opalescent. Ville de Monaco symbolisée par un diamant rond.
1 cadran en métal avec villes peintes en noir, Monaco peinte en rouge. 24 villes à fuseaux pleins indiquées en noir, 13 villes à fuseaux à ¼ d'heure ou à ½ heure indiquées en gris
1 cadran en saphir avec indication 24 heures et indication de la zone nuit en rouge et la zone jour en blanc
Bague en métal avec minuterie peinte en noir et index appliqués en or 18K

Bracelet
Cuir d'alligator Mississippien noir, cousu main, grandes écailles carrées, finition sellier

Fermeur
Boucle déployante en platine 950
Demi-croix de Malte

Gravure « Only Watch 2013, Pièce unique » au dos de la montre



Une courte histoire du gyrotourbillon

La Master Gyrotourbillon 1, aujourd'hui épuisée, marque l'avènement des tourbillons multi-axes chez Jaeger-LeCoultre.

Fascinant dans ses rotations, ce régulateur gyroscopique décuple les performances chronométriques des montres qu'il équipe. Au passage, il a chamboulé des méthodes de travail chez Jaeger-LeCoultre.

- 1/+ 1 seconde par jour au maximum, telle est la précision affichée par les trois gyrotourbillons présentés jusqu'ici par Jaeger-LeCoultre : le Master Gyrotourbillon 1 (2004), la Reverso Gyrotourbillon 2 (2008) et la Master Grande Tradition Gyrotourbillon 3 Jubilee (2013). Un delta à mettre en perspective avec la précision moyenne d'un tourbillon d'entrée de gamme, qui peut être considéré comme bon s'il respecte les critères

du COSC, soit - 4/+ 6 secondes par jour. La manufacture du Sentier a donc imaginé un mécanisme précieux puisqu'il améliore sensiblement les performances chronométriques des montres qui l'intègrent. Retour sur une invention majeure qui a marqué l'histoire des régulateurs tridimensionnels.

Questions de volume et de simulation

« Dès 2002, nos horlogers avaient en tête de créer un tourbillon évoluant sur plusieurs axes dans le cadre de la nouvelle ligne Master Compressor, explique Stéphane Belmont, directeur Marketing international de Jaeger-

LeCoultre. Toutefois, deux contraintes bloquaient sa concrétisation. Premièrement, vers la fin des années 1990, quand l'idée apparaît, les montres les plus grandes chez Jaeger-LeCoultre mesuraient 41,5 mm de diamètre. L'espace intérieur était donc insuffisant pour loger un balancier évoluant dans trois dimensions. Dès l'an 2000, les grands formats arrivent sur le marché, faisant ainsi sauter ce premier verrou. Ensuite, les méthodes de conception se limitaient à la planche à dessin. Là encore, les progrès réalisés dans l'informatique avec la mise au point de programmes de conceptualisation et d'animation en trois dimensions ont joué un rôle déterminant. » Tellement déterminant que

le consultant en simulation mandaté pour implémenter cette nouvelle technologie chez Jaeger-LeCoultre est resté dans l'entreprise pour diriger aujourd'hui le département de recherche et développement ! Le gyrotourbillon est l'héritier direct de ces évolutions, son lancement marquant l'avènement d'une ère nouvelle de régulateurs gyroscopiques que seules quelques rares autres marques peuvent prétendre maîtriser.

Mouvements perpétuels

« Le concept initial visait à faire directement pivoter le balancier dans toutes les dimensions et pas seulement verticalement, poursuit Stéphane Belmont. Il n'était pas davantage question de partir d'un tourbillon traditionnel pour le modifier en l'étoffant de nouveaux axes. Pour que cela fonctionne, il était absolument nécessaire de concevoir un ensemble à l'équilibre parfait entre les axes perpendiculaires et les différents composants. D'où la nécessité d'outils de simulation. Car une fois en place, le spiral, qui doit avoir une forme prédéterminée, ne peut plus être retouché. Puisqu'il change constamment d'angle, tout réglage est inutile, car on ne peut pas faire de moyenne entre différentes positions comme habituellement. Ce mode de fonctionnement où l'échappement bouge sans cesse est aussi un gage de précision, car l'amplitude reste perpétuellement constante. »

Les trois versions du gyrotourbillon sont toutes différentes. En ce qui

concerne la première, le spiral est plat, la cage intérieure tourne en 24 secondes, l'extérieure en 1 minute et la fréquence est de 3 Hz (21'600 alternances/heure). Pour ce qui est de la deuxième, le spiral est devenu cylindrique, le rythme s'est accéléré avec une cage intérieure tournant en 18,75 secondes et la fréquence est de 4 Hz (28'800 a/h). La troisième, finalement, dévoilée ce printemps, présente un spiral sphérique dont la forme permet une construction encore plus précise. De type volant, le gyrotourbillon est connecté au calibre via un microulement à billes. Sa cage intérieure fait un tour complet en 1 minute pour 2,5 minutes pour l'extérieure et la fréquence est redescendue à 21'600 alternances/heure.

Légèreté voulue

La fabrication du gyrotourbillon a exigé de recourir à l'aluminium pour les cages. Il fallait en effet un matériau suffisamment léger pour éviter que la marche même du gyrotourbillon ne consomme trop d'énergie au détriment du calibre dans son ensemble. « De mémoire, c'est la première fois

qu'un autre métal que l'acier était utilisé dans ce but », complète Stéphane Belmont. Là aussi, un micromécanicien s'est vu spécialement chargé de maîtriser l'usinage des cages sur une machine-outil cinq axes acquise pour l'occasion. Aujourd'hui, le catalogue de la marque compte trois versions du gyrotourbillon. Toutes en séries limitées de 75 pièces. La première est désormais épuisée et la dernière sera disponible dès décembre 2013.

Mercredi, 10 juillet 2013
Par Louis Nardin Haute Horlogerie

Photo 1 - La Master Gyrotourbillon 1, aujourd'hui épuisée, marque l'avènement des tourbillons multi-axes chez Jaeger-LeCoultre © Jaeger-LeCoultre

Photo 2 - La Reverso Gyrotourbillon 2 abrite une version optimisée avec un spiral cylindrique. Son boîtier réversible offre la liberté de choisir une face favorite © Jaeger-LeCoultre

Photo 3 - Le gyrotourbillon de la Grande Master Gyrotourbillon 3 Jubilee est désormais volant, rattaché au calibre par un roulement à billes © Jaeger-LeCoultre

Photo 4 - Le spiral de la Grande Master Gyrotourbillon 3 Jubilee, fait entièrement à la main, est sphérique pour une meilleure chronométrie © Jaeger-LeCoultre
Photo 5 - Le calibre 174 de la Reverso Gyrotourbillon 2 © Jaeger-LeCoultre

Légendes des mers

L'art de vivre à bord des paquebots. Du 15 juin au 22 septembre 2013 au Palais Lumière Evian.



Légendes des mers

L'art de vivre à bord des paquebots

Après la première guerre mondiale, une clientèle fortunée a soif de luxe, de confort, de modernité et de nouveaux horizons. En France, la Compagnie générale transatlantique et la Compagnie des Messageries maritimes lancent sur les mers des paquebots dont les noms et les silhouettes s'inscrivent dans la légende : Champollion, Mariette Pacha, Aramis, Paris, Île-de-France, Normandie...

Désireuses de surprendre et de satisfaire leurs passagers, les deux compagnies demandent à des artistes de renom d'aménager leurs navires : architectes et décorateurs (Pacon, Rulhmann, Leleu, Dominique, Dунанд, Lalique...), peintres (Iribe, Dufy, Dupas), affichistes (Colin, Cassandre, Sandy-Hook...), grandes manufactures françaises (Christofle, Ercuis, Puiforcat, Saint-Louis, Daum, Haviland...) unissent leur créativité et leurs compétences pour que ces palais flottants demeurent inégalables.

A travers un parcours jalonné de projections et de sonorisations, cette exposition témoigne d'un âge d'or où le plaisir faisait partie intégrante du voyage. Riche de 350 pièces (peintures, dessins, affiches, maquettes, mobilier, costumes, orfèvrerie, ouvrages illustrés, manuscrits, photographies...), elle est réalisée en partenariat avec l'Association French Lines, et bénéficie également de prêts du musée des Lettres et manuscrits, de la C.C.I. du Havre, du musée Maritime et portuaire du Havre, du musée d'Art moderne André Malraux-MuMa (Le Havre) et de collectionneurs privés.

Commissariat : Dorian Dallongeville, Clémence Ducroix, Dominique Marny et Robert Rocca.
Tous les jours 10h-19h (lundi 14h-19h) et les jours fériés.
Palais Lumière
Quai Albert-Besson,
74500 Evian
Tél. 04 50 83 15 90

15 juin - 22 septembre 2013 Palais Lumière Evian

Tous les jours 10h-19h (lundi 14h-19h) - Renseignements : + 33(0)4 50 83 15 90 - www.ville-evian.fr



J'ai raté ma vie ...

par Rémy Mahoudeaux, Managing Director, RemSyx



Ou presque, à l'heure où j'écris en ce jour de la Sainte Madeleine ... Ce sera bientôt effectif lors de mon très prochain anniversaire : je n'ai pas de Rolex à mon poignet^{1,2}, je n'ai pas l'intention de m'en acheter une d'ici à la date fatidique du demi-siècle et aucune des personnes qui me sont chères n'a, à ma connaissance et selon les lois de la probabilité, l'intention de casser sa tirelire pour m'en offrir une. Et d'ailleurs, depuis plus de 10 ans que je me suis fait régulièrement greffer des téléphones portables à chaque fois plus sophistiqués, je ne porte plus de montre.

Pourquoi vous faire part de ce constat au lieu de cacher la honte que je n'éprouve pas mais qui devrait me submerger ? Certes pas pour recueillir des souhaits de bon anniversaire.

Quelques pistes de réponses :

Le peu d'intérêt que j'apporte généralement à mon look, même

si j'évite de transgresser trop ostensiblement les codes en vigueur quand les circonstances le commandent impérativement, est la plus évidente.

Je me suis fait l'écho ici et ailleurs à maintes reprises de mon incapacité à accepter que la forme prédomine sur le fond. Et croire qu'une Rolex a de l'importance, il me semble que c'est exactement cela. Porter une telle montre serait terriblement grégaire, puisque l'on témoignerait ainsi de son appartenance au troupeau privilégié de ceux qui ont réussi, une espèce de signe de reconnaissance propre à une caste présumée supérieure. Et c'est sacrifier au culte de son image, celle que l'on projette vers les autres : c'est une idolâtrie de soi-même ... Mais je n'ai pas à juger les personnes.

Nous pensons le temps différemment à mesure que nous vieillissons. La trotteuse élimine inexorablement à chaque seconde une partie de ce temps qui nous reste à vivre. C'est vrai depuis notre naissance, mais nous en devenons de plus en plus conscients. Pourtant, malgré cette peau de chagrin, il nous faudrait nous inscrire dans un temps plus long. Quelques exemples :

- Est-ce que nous savons convaincre ou nous convaincre d'investir sur un pay-back plus lointain que la « norme » en vigueur ?
- Corollaire symétrique : la durée moyenne de détention des actions qui chute en 50 ans de plus de 7 ans à moins de 12 mois³ n'est-elle pas symptomatique d'une perte de sens du mot investissement ?⁴
- Est-ce que la fréquence des redditions de comptes imposées ne saucissonne pas le temps en échéances trop proches les unes des autres pour que nous

puissions entre chacune nous attacher à créer vraiment de la richesse ?

- Est-ce qu'une obsolescence programmée pour des fins de vie sans cesse plus proches ne nous conditionne pas à une acceptation / légitimation du gâchis, le contraire même de l'efficacité ?
- Est-ce que le grand zapping général des lois, règlements, normes et contraintes exogènes de toute nature, s'il nous force à garder une certaine agilité intellectuelle, ne témoigne pas d'une étrange et chaotique hystérie chez ceux qui ont pour mission de réguler les affaires ?
- Est-ce que les mensonges officiels du type « le nucléaire coûte moins cher », implicitement légitimés par Keynes⁵, ne sont pas eux aussi un symptôme de notre incapacité collective de penser à chaque chose en fonction de son échelle de temps la plus pertinente ?
- Pour résumer et conclure, est-ce que cette dictature de l'instant⁶ ne mériterait pas que l'on s'y oppose ?

Bien évidemment, ce ne sont que mes réflexions que je partage avec ceux qui me font l'honneur de me lire ... et si je sacrifie à cette mode générale de l'urgence en usant de twitter (rien de plus fugitif qu'un gazouillis), j'y ai aussi trouvé ce week-end une citation de Georges Braque que je suis heureux de partager :

« Contentons-nous de faire réfléchir. N'essayons pas de convaincre. »

Bonne vacances à ceux qui partent ...

http://www.remsyx.com
boss<at>remsyx<dot>com
twitter : @remseeks
blog : http://www.remseeks.com

1. cf. « Si on a pas une Rolex à 50 ans, c'est qu'on a raté sa vie » (Jacques Séguéla)
2. Que les autres marques d'horlogerie helvétiques ne considèrent pas cette citation comme un ostracisme qui me serait imputable
3. <http://www.pauljorjon.com/blog/?p=32877>
4. l'échange d'une utilité marginale de substitution immédiate contre la probabilité d'en obtenir une quantité supérieure ultérieurement.
5. à long terme nous sommes tous morts
6. que l'on voit si bien s'incarner dans le trading à haute fréquence, déjà vilipendé sous la frappe des touches de mon clavier



GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

PIERRE LELOUP

Parce que votre
projet est
unique



www.pierreloup.fr