

#20

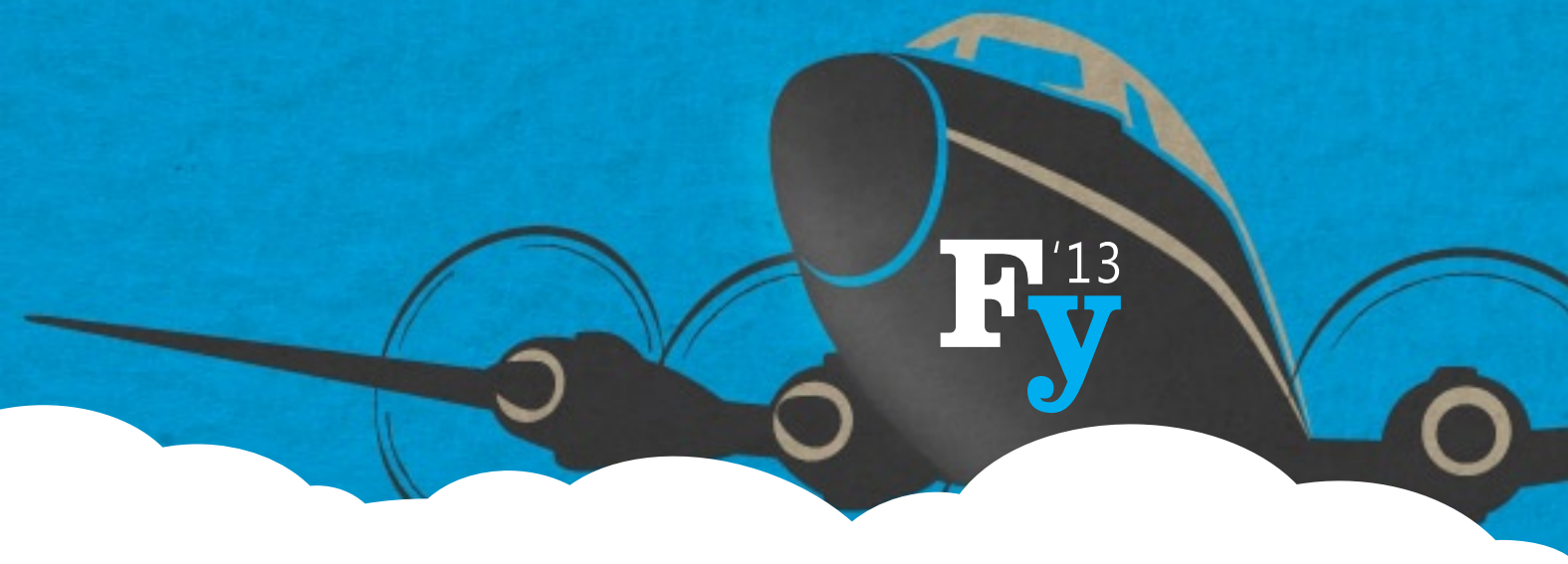
Janvier 2013

Finyear

Magazine



S.V. Bilouot



FY'13 : CFO PREMIUM EVENT VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

28 MAI 2013 _ PARIS

FY'13 Premium Event est l'évènement de l'année 2013 réservé aux Directeurs Financiers.

Les conférenciers sont des économistes, des cadres financiers, des consultants et autres professionnels de la gestion financière.

Le but de cet évènement est de vous présenter les tendances et les meilleures pratiques pour vous aider dans votre exercice financier au quotidien.

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'13 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

Le nombre des places est limité et l'inscription obligatoire.

Plus de renseignements sur www.fy-13.com

FY'13 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy-13.com

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
Guy Billout
www.guybillout.com

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.

Edito



Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

Suite de l'article page 32...

Toute l'équipe de Finyear se joint à moi et vous souhaite une excellente année 2013.

Le pays où il fait bon naître en 2013...

Le meilleur pays où il ferait bon naître en 2013 est la Suisse (13ème en 1988) suivie de l'Australie et de la Norvège. Les pays de petite taille économique dominant le top dix et la moitié d'entre eux sont européens, mais un seul, les Pays-Bas, fait partie de la zone euro.

Les pays nordiques brillent dans le haut du classement, tandis que le sud de l'Europe en crise (Grèce, Portugal et Espagne) est à la traîne malgré l'avantage d'un climat favorable. Par ailleurs les plus grandes économies européennes (Allemagne-16, France-26 et Grande-Bretagne-27) glissent dans le classement...

 **Tagetik**
Performance with Passion

Sommaire

02 FY'13 | Publicité

03 EDITO

Finance

>6-32

06, 07 & 08 BFR TM | Et si vous envisagiez votre développement commercial par le prisme du BFR...

09 LE TRESORIER | Publicité

10, 11, 12 & 13 Eric Brian | Une brève histoire de l'incertitude financière

14 & 15 CGI BUSINESS CONSULTING | Les nouveaux enjeux de l'Inspection Générale, acteur de la maîtrise des risques

16 & 17 CONVICTIONS AM | Le web c'est bientôt fini !

18, 19 & 20 NOBILAS | Assurance : la "crise" est une opportunité pour un marché en quête d'innovation

21 NEOCOACH | Les cadres trop gentils ?

22 Robert Branche | Agir dans l'incertitude

23 SOGEDEV | Loi de finances 2013 : vers une évolution du CIR pour encourager les entreprises françaises

24, 25, 26, 27 & 28 Maître Bruno Bédaride | Comment réaliser un transfert de domicile hors de France sans risques

29 RELECOM | Quelles sont les opportunités business pour les Français au Moyen-Orient ?

30 ROBERT HALF | Recherche d'un emploi : les 3 grandes priorités

31 26ème Prix Turgot | Publicité

32 & 33 FINYEAR | Le pays où il fait bon naître en 2013

Credit Management

>34 & 35

34 & 35 Georges-paul Grigliatti | Prévention du risque client : Une entreprise avertie en vaut deux !!!

Technology

>32-37

36 REALEASE CAPITAL | Gagner en compétitivité en s'appuyant sur l'informatique

37 AZEO | Windows 8, le point de départ de la démocratisation du « tout device » ?

38 & 39 W4 | Pourquoi l'approche Modéliser-Exécuter convient au métier, à l'informatique et aux utilisateurs

40 & 41 IRON MOUNTAIN | La grande question sur le Big Data

42 SYSPERTEC | Saas ? PaaS ? Ou MaaS (Mainframe as a Service) ?

43 CORPORATE LINX | Publicité

44 & 45 EURECIA | Mode SaaS et distribution IT : pourquoi un tel fossé ?

Et tout le reste est littérature...

>46 & 47

46 Thierry CHARLES | Portnoy et son complexe

47 PIERRE LELOUP | Publicité

Lifestyle

>48-55

48 & 49 PARISIAN GENTLEMAN | Les vœux de Parisian Gentleman pour 2013

50, 51, 52 & 53 INFINITI | L'Infiniti Q50 millésime 2014

54 & 55 FONDATION BAYERLER | La Fondation Beyeler achève la restauration de « Passage à niveau » de Fernand Léger

4^{ème} de Couverture

Finyear Club | Publicité

Et si vous envisagiez votre développement commercial par le prisme du BFR...

Par Jérôme de Veyrac et Cédric Fourny-Delloye du cabinet Macassar



Jérôme de Veyrac

Le BFR au cœur du Front

Il n'est pas habituel de traiter le BFR comme un levier du développement commercial. Du point de vue « commercial », le BFR est un sujet qui relève du « financier » et qui apparaît surtout comme les prémices d'une contrainte. Le monde financier et par extension bancaire, quant à lui, perçoit la croissance du chiffre d'affaires comme une menace financière avec ses effets sur la dégradation du BFR et de la trésorerie. Et pourtant, les interactions du BFR entre finance et commerce sont nombreuses et comportent de forts enjeux stratégiques et opérationnels pour l'entreprise. N'oublions pas que la fonction commerciale joue par définition un rôle déterminant dans le développement du chiffre d'affaires dont l'impact sur le BFR est direct et immédiat., Cédric Pierru,



Cédric Fourny Delloye

Associé de BFR Tools Management, revient sur ce point : " En termes de potentiel de réduction, nous estimons, grâce à notre expertise sur plus de 100 entreprises, que chacune peut à minima générer en cash l'équivalent de 3 % à 8 % de son chiffre d'affaires. "

Qu'est-ce que « le commerce » ?

Nous entendons par commerce l'ensemble des métiers du Front, structurés autour de trois axes principaux : clients, marchés, produits et services :

- Les produits et services par l'innovation ainsi que le développement produit (R&D), la constitution de la gamme (marketing de l'offre), son animation dans l'entreprise (supply chain) et chez le client (développement du CA)

- Le client par la définition et la mise en place des politiques commerciales et tarifaires, des conditions et délais de règlement/ encaissement et la qualité de service
- Le marché, par les choix de distribution et de déploiement de réseaux, la présence géographique en France et à l'international et le périmètre client (segmentation, ciblage,...)

Ces trois dimensions peuvent être considérées comme causes et conséquences sur l'ensemble des composantes du BFR : le stock, les encours clients/fournisseurs, la gestion de la production et des achats,...

Si le BFR peut servir d'arbitre dans le choix des stratégies Front, ces stratégies doivent-elles être au service du BFR ?

1. Le BFR : un facteur d'arbitrage dans le choix des stratégies Front

Avec la crise débutée depuis 2008-2009, la gestion du BFR est devenue prioritaire dans le management de l'entreprise. A ce titre, elle oriente les politiques commerciales et marketing. Cette préoccupation grandissante est fondée. Elle a eu des impacts positifs sur la gestion et les organisations, particulièrement dans les périodes actuelles de crise. Toutes les actions qui ont concouru à contrôler les stocks, générer du cash, raccourcir les délais de paiement, augmenter les marges,... ont été favorables à la santé

des entreprises et en ont amélioré les process.

Aujourd'hui, un dirigeant sur deux considère la gestion de son BFR comme l'une de ses principales problématiques. Une des conséquences probables réside dans une vision plus « court-termiste » de l'activité.

Dans ce contexte, la recherche d'optimisation du BFR au détriment de l'investissement pour le développement moyen/long terme des entreprises (innovation et R&D, déploiement réseau, développement de nouveaux marchés,...) constitue un risque. C'est une tentation à laquelle il faut éviter de céder. Ce phénomène s'observe d'autant plus dans les entreprises soumises à la pression de la dette bancaire d'acquisition dans les opérations de LBO pour lesquelles l'optimisation du cash est une nécessité renforcée.

Deux exemples pour lesquels le BFR

peut jouer son rôle d'arbitre :

- Diversification d'un réseau de distribution

L'équilibrage entre des réseaux de distribution BtoB, BtoBtoC et BtoC est un moyen d'améliorer et de sécuriser le BFR. Le choix de modèles retails (franchises, affiliations, magasins en propre,...), s'ils répondent à des enjeux stratégiques très précis, peuvent être motivés par des impératifs financiers.

Prenons l'exemple d'un acteur dans l'équipement de la maison fortement présent en BtoBtoC (GSS). Son BFR en 2009 ne lui permet pas de financer le développement de son activité (développement produit, innovation, réseau propre).

Pour faire face aux contraintes de son modèle (contraintes tarifaires, marges faibles, délais paiement clients, niveau de stocks élevé,...), l'entreprise décide de se renforcer sur le secteur

BtoB (hôtellerie et bureaux). Son savoir-faire produit et sourcing lui permettant de décliner ses gammes autour de ces nouvelles cibles.

Cette diversification lui apporte de manière très concrète une meilleure maîtrise de ses stocks (en fonctionnant par marché et appel d'offre) et une augmentation significative des marges liée à une meilleure souplesse de la politique tarifaire en BtoB vs BtoBtoC.

En conclusion, le passage par le B to B en 2009 - stratégie plutôt défensive dictée par ses contraintes financières - permet à l'entreprise de développer une stratégie offensive 3 ans plus tard avec l'ouverture de son propre réseau. Entre temps, par ce choix astucieux, l'entreprise a amélioré de manière significative son BFR. Il est évident que la pondération de chacun de ces réseaux peut être une réponse directe à l'exigence de l'entreprise vis-à-vis de l'optimisation de son BFR.

Le 1^{er} réseau européen
d'experts du BFR
et de la réduction de coûts



BFR-TM

TOOLS MANAGEMENT

CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

Et si vous envisagiez votre développement commercial par le prisme du BFR...

- Renouvellement de gamme

C'est un impératif marketing pour assurer la dynamique client et répondre à la demande d'un marché toujours plus exigeant. Cela impacte directement le cycle et la durée de vie produit, qu'il s'agisse d'un environnement industriel ou grande consommation.

Le renouvellement des gammes pose le problème de l'équilibre entre la dynamique client/produit (portée par le marketing) et l'exigence de réduire le nombre de références ainsi que la maîtrise des stocks (portée par le contrôle de gestion). En pleine crise 2009/2010, un industriel positionné sur des produits d'entretien vendus en GSB a dû revoir sa stratégie face à cette problématique. La nécessité de développer son chiffre d'affaires en optimisant ses stocks - donc son BFR - l'a incité à mettre en place une politique de gamme différente.

Sur cette période, cet acteur s'est efforcé de réduire son assortiment avec les références ayant les meilleures performances (rotations, marges,...) au lieu d'effectuer un renouvellement important de ses gammes. Il a également mis l'accent sur une « descente » en magasin systématique et rigoureuse du nouvel assortiment. Cette stratégie a été gagnante dans la mesure où elle a permis de développer le CA de l'entreprise au sein d'une catégorie de produits qui a souffert pendant la crise. De plus, lors du renouvellement plus large de la gamme l'année suivante (en 2011), le gain d'efficacité a été maintenu !

Cet exemple montre que le BFR peut/doit jouer son rôle d'arbitre dans les choix portés par le marketing pour le renouvellement des gammes. Il est donc nécessaire qu'il y ait de la cohérence entre les choix stratégiques/marketing et les exigences financières.

Il y a donc toujours une alternative dans les stratégies marketing et commerciales pour répondre à une exigence financière. L'arbitrage par le BFR peut s'avérer pertinent pour le choix des stratégies des entreprises

et même devenir un ressort de son développement. Mais, dans tous les cas, il s'agit avant tout d'un dialogue permanent entre le commerce et la finance. Ces deux directions ont donc tout intérêt à collaborer pleinement sur les choix stratégiques et de déploiement marketing et commerciaux.

2. Les opérations marketing et commerciales au service du BFR

La maîtrise du BFR n'est pas le seul fait du back office de l'entreprise. La pérennité des actions générées doit être largement supportée et relayée par les acteurs du Front (marketing et commerciaux) car ces derniers impactent directement le BFR dans leurs actions au quotidien.

Une vraie prise de conscience de ces enjeux est nécessaire car il y a de nombreux leviers d'amélioration directe du BFR, par à un meilleur pilotage opérationnel des actions marketing et commerciales :

Actions du FRONT	Impact BFR
Elaboration et animation des gammes	Référencement et stocks
Pricing	CA et marge initiale
Pilotage de l'offre chez le client	CA, marge, service client et délais de paiement
Politique tarifaire	CA, marge nette et conditions de paiement
Cadencement des commandes	Rythme de paiement
Efficacité de la force de vente et intégration des enjeux BFR dans les objectifs commerciaux	CA, délais de facturation et d'encaissement
Qualité de service	Délais de facturation et d'encaissement
Mesure du ROI comme une pratique managériale (toute action doit avoir une mesure de l'impact sur les résultats comme sur le BFR,...)	Prévision et optimisation du BFR

Particulièrement en temps de crise, il importe de transformer la contrainte en opportunité. C'est ce qu'il faut rechercher en matière de BFR. L'entreprise a tout intérêt à sortir le BFR de la simple pratique financière et d'en faire non plus une affaire de spécialiste mais un enjeu stratégique transversal.

Les choix stratégiques et opérationnels peuvent être motivés par le BFR ou pour le BFR. Il y a toujours une alternative à une stratégie. Celle qui intégrera le plus favorablement les exigences de gestion et du BFR sera forcément gagnante.

Macassar, société de conseil en stratégie, marketing et développement commercial, adhérente du premier réseau européen dédié à la réduction des coûts : BFR Tools Management.

www.macassar.fr
jdeveyrac@macassar.fr
cfournydelloye@macassar.fr
01 47 66 14 61



Le Trésorier

La lettre du trésorier by Finyear

Finyear, votre quotidien en ligne et votre magazine mensuel digital, lance en février la lettre «le trésorier» dédiée aux départements trésorerie :

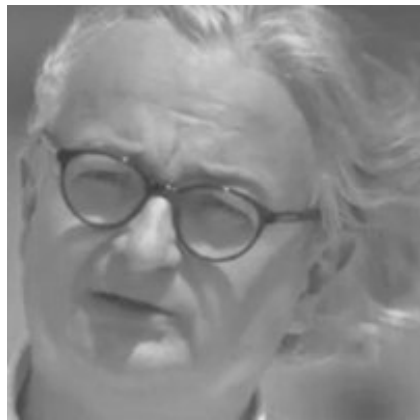
- lettre gratuite par mail,
- lettre 100% en langue française,
- lettre en format PDF de 6 à 10 pages,
- parution tous les 15 jours.

www.letresorier.fr

→ Inscrivez vous gratuitement

Une brève histoire de l'incertitude financière

Eric Brian / Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS, Paris) /
December 27th, 2012



On s'interroge aujourd'hui avec une certaine inquiétude sur la forme et la nature de l'incertitude financière. Est-elle seulement exacerbée pendant une crise passagère ? Ou bien, par principe, le plus inattendu étant toujours possible, toute prévision est-elle vaine ? Les deux lieux communs escamotent l'essentiel : l'incertitude financière est permanente, malléable, résistante – ce n'est pas une abstraction que l'on pourrait évacuer au détour d'un calcul. Loin d'être constante, sa structure varie au cours de l'histoire : elle dépend des cadres institutionnels qui permettent la circulation et l'enregistrement de l'information économique.

Les institutions du calcul

En économie, les chiffres n'enregistrent pas seulement l'activité ou la valeur convenue lors d'un échange. Ils renvoient également aux conditions de la représentation de cette valeur ou de cette activité sous une forme chiffrée. Ces conditions sont une combinaison complexe de cadres institutionnels, de réglementations, mais aussi d'arbitrages fins tels que

des écritures comptables. L'ensemble de ces règles et de ces conventions forme un cadre sur lequel on s'entend, et sur lequel on juge en général inutile de revenir.

Or si dans la pratique des affaires il est évidemment préférable de ne pas réinterroger sans cesse ces conditions, les économistes gagneraient à s'y intéresser davantage. Par formation, par habitude aussi, ils portent leurs préférences vers le calcul. Ils ont ainsi tendance à oublier que la matière chiffrée n'est qu'une commodité abstraite.

Certes, il est des économistes attentifs aux institutions. Ils tentent de mesurer leurs effets, leur assignent des fonctions. Mais le point important ici ne touche pas l'objet qu'un savant combinerait à bonne distance, il touche l'idée même d'objectivation scientifique. Car l'abstraction formelle du phénomène étudié comporte nécessairement des transformations gouvernées par des conditions à la fois institutionnelles et conceptuelles.

Précisons : il ne s'agit pas exactement d'une altération du phénomène. Il n'y a pas altération, car il n'y pas de phénomène économique initial et pur qu'on perturberait par l'étude. Ce dont nous parlons ici, c'est bel et bien de la construction intellectuelle du phénomène. Par exemple, ce qui nous fait reconnaître une activité comme relevant du travail, et telle autre du loisir. Ou encore, la distinction que nous opérons entre un échange marchand et un échange non-marchand. Ou enfin, la différence établie par les économistes, en référence à des règles établies par des institutions comme le BIT ou l'INSEE, entre une situation de chômage et une situation d'activité. En poussant le raisonnement, on pourrait ainsi soutenir que ce que nous appelons chômage, une notion commune et sur laquelle tout le monde s'entend, n'est qu'une

construction intellectuelle.

Il ne s'agit pas ici de jongler avec les paradoxes, mais de rappeler que la construction abstraite des objets étudiés par les économistes ne se gagne qu'au prix d'une combinaison de calculs et d'institutions.

Pour autant, la théorie économique revendique une visée scientifique. Il lui faut ainsi considérer sérieusement ses propres présupposés théoriques, et surtout se rappeler ceci : les chiffres ne sont que l'emprise la plus commode offerte par les phénomènes étudiés, rien de plus. À cet égard il faut souligner de réels progrès. Depuis une vingtaine d'années, on observe une perspicacité nouvelle des chercheurs, une certaine manière d'interroger la pertinence des catégories qu'ils utilisent. Mais on ne dispose pas encore aujourd'hui d'une théorie économique de substitution qui remplacerait la théorie standard. Et ceux-là mêmes qui interrogent le plus activement les fondements de la science économique ne sortent guère de leur domaine. Les historiens étudient les formes passées des activités économiques, les historiens des sciences enquêtent sur la formation des procédés de calculs, les sociologues qui s'interrogent sur les rapports entre les institutions et les raisonnements. Ces efforts de déconstruction sont utiles, mais on est encore loin d'une reconstruction. On peut cependant, ici et là, opérer quelques percées. Prenons un exemple d'actualité, en nous intéressant de plus près à la Bourse, et plus précisément à une catégorie essentielle pour la compréhension et le fonctionnement des marchés financiers : la notion d'incertitude financière.

Rythme des échanges et mémoire des prix

L'activité boursière sur une place de marché, toute cohérente qu'elle puisse être, prend des formes différentes

selon la manière dont l'information mobilisée pour la cerner est organisée, transformée, calculée au moyen d'indicateurs abstraits. L'économiste ne pourra la saisir qu'en choisissant, de manière raisonnée, un certain état de cette combinaison d'institutions et de calculs. Il prendra le risque de pétitions de principe incontrôlées. Une autre voie, plus sûre, consiste à faire jouer des variations expérimentales contrôlées de telles combinaisons.

L'incertitude financière conserve-t-elle une même forme si on change les cadres dans lesquels s'inscrivent les variations de cette activité ? Les réponses spontanées seront plutôt affirmatives.

Celui ou celle qui est porté à mettre en doute l'incidence de la donnée institutionnelle dira que, l'incertitude étant ce qu'elle est, qu'on la mesure d'une manière ou d'une autre, cela n'y changera rien. Il retrouvera un geste ancien et peu convaincant – scholastique à vrai dire – qui faisait naguère écarter par principe l'observation empirique...

Celui ou celle qui a entendu parler de fractales sera également porté vers une réponse affirmative, mais pour d'autres raisons : le hasard en question, s'il était de structure fractale, offrirait en effet les mêmes formes à divers niveaux d'agrégation. Oui, mais... la question n'est pas de s'en tenir à un modèle puissant et commode : elle est de savoir si empiriquement la structure de l'incertitude qu'enregistrent les cours de Bourse dépend ou non des cadres institutionnels de son enregistrement...

Or il se trouve que l'incertitude financière ne conserve pas la même forme selon les conditions de son objectivation par le calcul. C'est ce que montre l'expérimentation empirique, comme nous allons le voir.

Cette piste empirique a été ouverte il y a près de soixante-dix ans par le sociologue Maurice Halbwachs, qui pointait l'importance de la mémoire dans la formation des prix : « Dans les Bourses où l'on négocie les titres, dont les prix changent non seulement d'un jour à l'autre, mais, durant une même séance, d'une heure à l'autre, toutes les forces qui modifient l'opinion des vendeurs et des acheteurs y font sentir immédiatement leur action et qu'il n'y a pas d'autre moyen de conjecturer ou prévoir ce que vont être les prix que de se guider sur ce qu'ils ont été au moment le plus rapproché. À

mesure qu'on s'éloigne de ces cercles où l'activité des échanges est le plus intense, la mémoire économique se ralentit, s'appuie sur un passé plus ancien et retarde sur le présent. » (La Mémoire collective, rééd. 1997, p. 222-223). C'est là un constat tout à fait réaliste et toujours pertinent : aujourd'hui, l'intensité sur le desk est de cette nature, et le rythme plus vif que naguère encore pour des raisons technologiques évidentes. Au-delà de ces lieux hautement spécialisés et interconnectés, les instruments d'affichage des prix réactualisés selon de faibles fréquences n'ont guère de sens, sauf peut-être pour des investisseurs intempestifs. De même, les commentaires boursiers des médias généraux d'information sont-ils toujours en retard sur l'activité financière effective.

L'expérimentation empirique va donc consister à faire varier les cadres temporels implicites de l'enregistrement de l'information économique. Dans cette affaire, on ne dispose que de peu de chose malgré la masse d'information actuelle : pour chaque transaction ou agrégat de transactions, une date et un rang dans une base de données. Mais ce peu suffira.

En effet, la date offre une marque sur une base chronologique universelle : le temps calendaire, celui de l'horloge. Quant au rang, il procure un autre indice chronologique : celui de la succession des actes d'enregistrement des transactions, un temps séquentiel discret et cumulatif. On imagine aisément deux cas de figures qui font voir la différence entre les deux référentiels temporels. Le premier est celui d'une période de calme pour le titre ou l'ensemble de titres considérés : les transactions s'enchaînent les unes après les autres. Le second cas est un moment de surchauffe sur le titre ou les titres en question : pendant la même période de temps d'horloge, une très forte intensité des transactions se manifeste par la plus forte fréquence des enregistrements successifs.

Embarquons deux observateurs, chacun sur l'un des deux référentiels temporels. Celui qui vivra au rythme de l'horloge percevra une période de quiétude dans le premier cas et de frénésie dans le second. Pour l'autre observateur, le temps se comptera au fil des inscriptions des transactions successives sur la base de données. Dépourvu d'autre repère temporel, il ne pourra que constater la suite des actes : « celui-ci, puis celui-là,

maintenant un autre... etc. », et il sera dans l'impossibilité de distinguer les différences d'intensité que le premier observateur n'aura pas manqué de noter.

Le plus difficile est accompli. Il ne reste en effet qu'à appliquer le calcul classique de la distribution de probabilité des variations, pour un intervalle temporel donné, de la rentabilité d'un titre, ou d'un panier de titres. On fera le calcul avec les mêmes données mais deux fois : une première fois, selon des intervalles de temps d'horloge (c'est le calcul classique, implicitement dans le référentiel du temps astronomique) ; une seconde en nombre de pas entre deux transactions.

Tous les relevés de cours se prêtent à ce double calcul. Son application à des indices bien connus suffit à mettre en évidence des variations dans la forme de l'incertitude financière. En voici trois exemples restitués graphiquement. À chaque fois, la distribution de la rentabilité de l'indice est calculée dans chacun des deux référentiels et comparée à la surface grisée qui correspond à une distribution dite « normale », c'est-à-dire de Laplace-Gauss (ou deuxième loi de Laplace).

Premier exemple : comment évaluait-on l'incertitude sur la Place de Paris au XIXe siècle ?

Le premier exemple est celui de la place de Paris pendant la Restauration et jusqu'à la veille de la politique de libre-échange admise par le Second Empire. Il est fondé sur la reconstruction rétrospective d'un indice comparable au CAC40 actuel (à partir des travaux publiés en 2008 par l'historien économiste Pedro Arbulu), et sur son agrégation séquentielle au moyen des volumes de transactions, extrapolées à partir de leur taxation (en se fondant sur les travaux publiés par son collègue Angelo Riva en 2009). Si l'on considère la rentabilité de l'indice, même à l'échelle grossière d'agrégats mensuels dans le référentiel calendaire et d'agrégats du même ordre de grandeur de 200 000 francs de produit fiscal, l'hypothèse d'une normalité gaussienne de la distribution de l'incertitude ne peut être retenue (voir le graphique 1, dans l'encadré).

Entrons brièvement dans les détails techniques, qui permettent de faire ressortir deux points. Pour étalonner la « maigreur » relative de la courbe

Une brève histoire de l'incertitude financière

de répartition, on dispose d'un indice appelé « leptokurticité » (K). Si la distribution est normale au sens de la loi de Laplace-Gauss, alors la leptokurticité est égale à 0. Plus l'indice de leptokurticité est élevé, plus la répartition est concentrée, creusée à ses abords et moins elle est négligeable aux extrêmes : la courbe est plus fine et plus pointue que la fameuse courbe en cloche qui correspond à la distribution gaussienne.

Pratiquement, cela traduit le fait que le titre ou le panier de titres connaît alors de fortes variations. C'est précisément ce qui se passe dans le cas de la place de Paris au XIXe siècle. Cette observation est d'ailleurs conforme au constat sur lequel plusieurs auteurs, à la suite de Benoît Mandelbrot, ont appelé l'attention des spécialistes : en matière financière, les événements extrêmes sont moins rares que ne le prévoit la deuxième loi de Laplace.

Mais ce n'est pas tout. La leptokurticité de la loi de probabilité de la rentabilité sur la Place de Paris entre 1819 et 1859 est plus forte quand elle est calculée selon un référentiel calendaire que selon un référentiel temporel embarqué au rythme des transactions. C'est même dans ce cas de figure, au fil des transactions et non au rythme de l'horloge, qu'on obtient les valeurs les plus faibles de l'indice de leptokurticité (K) parmi les différents calculs explorés. Pour qui avait l'œil rivé sur les affaires, cette incertitude avait la douceur des choses de finance telles qu'on les décrivait aux XVIIe et XVIIIe siècles : les hauts et les bas s'équilibraient inégalement et tout tournait autour d'une moyenne.

Or pendant cette longue période qui irait du XVIIe siècle à la première moitié du XIXe siècle, celle de la lente formation du raisonnement économique et des procédés de calculs statistiques, on n'avait pas recours (ni à la boutique, ni à la Bourse) à des procédés explicitement fondés sur le calcul des probabilités mis au point après Laplace, ceux qu'il a synthétisés au début des années 1810 (sa Théorie analytique des probabilités à exactement 200 ans cette année). La théorie des moyennes promue ensuite par

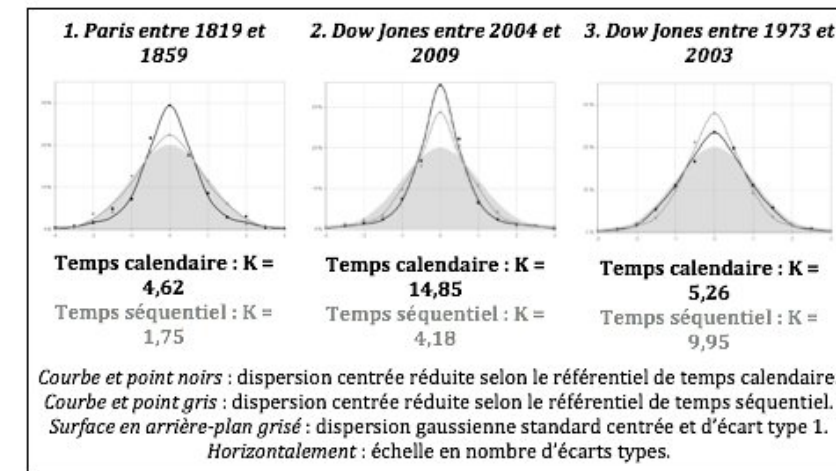
Adolphe Quetelet n'a été admise parmi les statisticiens, les économistes et les organisateurs d'institutions financières qu'au cours de la seconde moitié du XIXe siècle. Les agents économiques ne disposaient donc d'aucune objectivation statistique dont les principes auraient correspondu aux calculs de dispersions actuels, certes plus sophistiqués – ni bien sûr aux calculs homologues en référentiels séquentiels tels qu'ils sont proposés ici. La connaissance des spécialistes provenait de ce qu'ils étaient au cœur des transactions. Si bien que le calcul aujourd'hui classique de la distribution de l'incertitude de la rentabilité parisienne au début du XIXe siècle en référentiel calendaire n'a rétrospectivement pas grand sens si l'on veut restituer la perception de l'activité boursière d'alors. C'est au contraire le calcul en référentiel séquentiel qui traduit au mieux ce que pouvait percevoir un familier des transactions sur la Place. Le raisonnement au juger ou à l'estime sur la moyenne répondait grosso modo à la perception de l'incertitude que pouvaient avoir les connaisseurs du marché parisien. Le procédé laplaco-gaussien, promu par Adolphe Quetelet à partir des années 1820-1830, avait ainsi toutes les chances de rencontrer l'idée que les spécialistes de l'époque se faisaient de l'incertitude de l'information économique.

Deuxième exemple, Wall Street dans les années récentes : vu de près, le calme, vu de loin, la volatilité

Qu'en est-il à New York au début du XXIe siècle ? Des calculs homologues sont aisés sur l'indice Dow Jones (DJIA) pour lequel on dispose cette fois des cours et des volumes de transactions enregistrées. Pour la période allant du 5 janvier 2004 au 27 avril 2009, par exemple, on peut retenir un intervalle journalier dans le référentiel calendaire et un intervalle en volume comparable de transactions de 7 milliards de dollars dans le référentiel séquentiel. Les courbes se ressemblent mais elles sont plus denses sur la zone centrale, plus creuses autour (voir le graphique 2). Les indices de leptokurticité le confirment.

On retrouve le constat formulé par divers mathématiciens financiers depuis plus de deux décennies : la dispersion de l'incertitude de la rentabilité financière n'est décidément pas conforme à la dispersion d'une loi normale laplaco-gaussienne. Mais la comparaison de Paris et de New York à un siècle et demi d'intervalle met encore en évidence que la structure de cette incertitude n'est pas la même : la leptokurticité s'est accentuée, très fortement.

Si bien qu'au fil des transactions et en oubliant l'horloge du temps astronomique, la structure de l'incertitude financière à New York au début du XXIe siècle n'est plus voisine de celle d'une normale. L'observateur embarqué au rythme des échanges enregistré par le Dow Jones, concrètement le trader scotché sur ses écrans au point d'en oublier la pendule, aura cette impression de longues périodes de calme suivies de brefs moments de fortes turbulences décrites par les professionnels et par ceux qui les étudient, intuition bien différente de celle que procureraient des fluctuations mesurées et banales autour d'une moyenne qu'on apprécierait facilement au juger. Quant à l'observateur lointain, celui qui ne suit pas les cours en temps réel mais de loin en loin, pour ainsi dire à heures fixes, il aura l'impression d'un univers très imprévisible, faussement stable, où soudain, au moment le plus inattendu, tel cours s'effondre à moins qu'il ne se consolide – mais quand on s'en est rendu compte, il est déjà trop tard. Le commentateur et le mandant, loin du desk, seront dès lors plus nerveux que le trader, et ce pour son plus grand bénéfice : il faudra bien s'en remettre à lui. La différenciation des régimes d'incertitude propre à la circulation de l'information économique induit ainsi la formation d'un élément de division du travail (en l'occurrence entre les mandants, les ingénieurs financiers et les commentateurs). Elle accroît l'autonomie des spécialistes qui sont « au cœur de l'information ». Mais, dira-t-on, faut-il aller calculer des distributions de probabilités selon des référentiels temporels un peu bizarres – quoique très intuitifs – pour conclure que la vie boursière est plus trépidante à New York en



2007 qu'elle ne l'était à Paris en 1840, et qu'entre temps l'ingénierie financière s'est constituée en compétence professionnelle ? C'est entendu, si ce n'est qu'on pouvait le dire sans pour autant le comprendre et qu'on dispose ici d'indices aisément calculables et comparables, cohérents avec les calculs standard et plus étendus quant à leur portée empirique.

Troisième exemple, Wall Street, 1973-2003 : vu de loin, le calme, vu de près, la tempête

Il faut sans doute jeter un coup d'œil sur la période précédente, celle de la fin du XXe siècle à New York, pour se convaincre que le procédé en vaut la peine. Le calcul est analogue au précédent mais l'intervalle de temps séquentiel est de 1,5 milliard de dollars, ordre de grandeur comparable du nombre de transactions journalières pendant la période considérée, soit du 2 janvier 1973 au 31 décembre 2003 (voir le graphique 3). Cette période est caractérisée par des formes nettement différentes de la dispersion de l'incertitude financière sur la place américaine. En effet cette incertitude sur la rentabilité du Dow Jones, appréciée au fil du temps des transactions, a alors été nettement plus rude que celle appréciée au rythme calendaire. La courbe grise et la courbe noire sont inversées par rapport aux deux graphiques antérieurs.

L'incertitude au fil de l'eau, précédemment, était moins âpre que celle qu'on pouvait apprécier vu de loin en se référant à l'horloge du temps astronomique. Mais pendant les dernières décennies du XXe siècle, ce fut le contraire : vue de près l'incertitude financière apparaissait plus abrupte, mais vue de loin elle apparaissait plus douce. Or les seuls calculs disponibles

chez les professionnels étaient (et demeurent) ceux construits sur le référentiel calendaire. Les spécialistes qui scrutaient des écrans utilisaient des instruments techniques qui leur paraissaient lisser la réalité. Mais vu de loin, les mandants et les commentateurs ne percevaient pas cette rudesse et tout les portait à faire confiance aux spécialistes les mieux informés. Ceux-ci avaient dès lors tout lieu de ne compter que sur leur intuition, de se défier des calculs et donc de spéculer de manière apparemment débridée, dussent-ils rationaliser cette attitude en invoquant l'irruption de quelques cygnes noirs. On le voit, cette haute opinion d'eux-mêmes n'était pas tout à fait infondée. Mais très peu de temps plus tard, le tournant se situant grosso modo vers 2004, les mêmes intuitions n'étaient plus aussi fondées, elles devinrent plus probablement périlleuses, et par suite plus fréquemment perdantes.

La relativité de l'incertitude financière

L'incertitude financière n'est pas une chose abstraite qu'on pourrait évacuer au détour d'un habile calcul. Elle n'est pas non plus cet être en puissance omniprésent qui devrait nous convaincre de la misère du calcul. C'est une chose concrète, l'une des composantes nécessaires aux échanges économiques. Une chose malléable dont la forme, telle qu'on la saisit empiriquement, dépend des cadres institutionnels de la circulation et de l'enregistrement de l'information économique et des procédés de calculs employés à cet effet. Cette information, ses transformations et ces calculs sont des composantes de l'activité économique : ce sont les normes comptables et les opérations qui vont du tableau à double entrée à la résolution d'un système d'équation

à l'équilibre ou encore à la construction d'un processus stochastique.

Si bien que le scientifique doit prendre acte du fait que saisir le phénomène n'a de sens que relativement à un référentiel particulier, ce qui n'est pas dire – ici comme en physique – que ce phénomène soit inconsistant, très loin de là. C'est en le rapportant à divers référentiels, puis en comparant les morphologies qu'on peut alors le circonscrire et qu'on peut mettre en évidence cette consistance. Les bases de données des cours et des indices boursiers offrent ici un matériel empirique considérable dont nous n'avons commenté que deux séries fortement agrégées.

Baucoup reste à faire sans doute en économie et en histoire économique. Quoiqu'il en soit, c'est en partant de cette relativité forte – au sens de l'épistémologie – de l'incertitude financière à l'égard des cadres implicites de l'enregistrement de l'information économique que l'on peut rigoureusement la caractériser et, dès lors, élaborer une analyse des mouvements caractéristiques des activités financières et des transformations des univers sociaux qui y contribuent. Mais chacun de nous entretient un rapport d'ordre intuitif ou pratique (on parle parfois de folk knowledge), en tout état de cause non savant, à cette incertitude dont la structure est à la fois consistante, variable et relative. Ici, l'enquête de sciences sociales trouve sa matière (sociologie, ethnographie économique, histoire économique). Les procédés de calculs financiers très sophistiqués que nous connaissons aujourd'hui apparaissent finalement des extensions de ces compétences non formalisées : ils sont seulement caractérisés par leur adossement à un référentiel particulier, celui du temps universel. Parfois l'intuition est meilleure que le calcul, parfois non...

Cet article est publié avec l'aimable autorisation de notre partenaire ParisTech REVIEW

Lien vers l'article original : www.paristechreview.com/2012/12/27/incertitude-financiere

Les nouveaux enjeux de l'Inspection Générale, acteur de la maîtrise des risques



Au sein des établissements financiers, l'Inspection Générale, responsable du contrôle périodique, joue un rôle clé dans le dispositif de contrôle interne. Intervenant pour le compte de la Direction Générale, elle mène des missions permettant d'évaluer le degré de maîtrise des risques, s'assure du respect de l'ensemble du corpus réglementaire bancaire et financier et émet une opinion sur la qualité des dispositifs en place. Son champ d'action est en constante évolution pour s'adapter à la transformation des métiers bancaires et aux évolutions réglementaires correspondantes. De plus, les dispositifs de maîtrise des risques s'étant diversifiés, l'Inspection Générale doit désormais interagir avec les différentes entités de contrôle interne.

Les nouveaux défis de la banque de détail

Historiquement centrée sur la banque de détail, l'Inspection Générale a accompli en partie une refonte organisationnelle et technique destinée à améliorer ses méthodes de travail et à accompagner la mutation réglementaire et professionnelle du métier bancaire, notamment par :

- La définition de bonnes pratiques servant de socle de travail de l'Inspection Générale, la rédaction et l'application d'une Charte pouvant par exemple légitimer les grands principes de la fonction ;
- La conception d'un plan d'audit pour anticiper les aléas liés à leur fonction : il intègre un socle récurrent de missions basées sur les plans pluriannuels d'audit, mais doit pouvoir anticiper un certain nombre de missions dites « spéciales », à vocation plus stratégiques (audit de post-acquisitions, audit ponctuel sur un thème précis) ;
- L'utilisation d'outils d'aide à la décision, éventuellement dans une démarche de « Continuous Control Monitoring » ;
- La création de bases centralisées regroupant les recommandations et les dossiers de travail, permettant aux Inspecteurs de gagner en efficacité ;
- Des fonctions de reporting, intégrées à un progiciel, offrant un gain de temps et une lisibilité accrue, temps pouvant être dédié à affiner ses constats et recommandations.

Depuis les années 2000, les banques françaises ont effectué multiples acquisitions de banques de détail étrangères, dont les métiers et les environnements diffèrent souvent

des institutions françaises. Si certains domaines comme le crédit ou le back-office demeurent essentiels dans la démarche d'audit, d'autres doivent émerger pour prendre en compte les spécificités locales : des contrôles mettant davantage l'accent sur la gestion financière dans des pays hors zone Euro, des audits de la comptabilité dans des normes locales et leur transformation selon des normes IFRS, des missions spécifiques sur les dispositifs de contrôles périodiques locaux et approfondis sur les domaines liés à la lutte anti-blanchiment et de la conformité en général.

Ces nouvelles contraintes poussent l'Inspection Générale à adopter certaines bonnes pratiques :

- L'implémentation de progiciels de gestion d'audit qui, au-delà des améliorations attendues en termes d'efficacité et de gestion des ressources, permettent une meilleure gestion des équipes ;
- La gestion intégrale des plans d'audits locaux et centraux, permettant une vision de l'ensemble des interventions ;
- La mise en place de méthodologies standardisées (guides d'audit) tout en tenant compte de chaque spécificité locale ou régionale.

Comment faire face à des environnements hétérogènes et complexes

L'Inspection Générale doit aussi s'adapter au périmètre des activités bancaires des établissements de crédit, qui proposent une palette de services de plus en plus large à leurs clients (gestion d'actifs, assurance-vie et dommages, crédit à la consommation, services de banque

privée, crédit-bail, immobilier, capital investissement...). Les missions à mener peuvent varier et l'Inspection Générale doit pouvoir s'adapter à des problématiques et des enjeux diversifiés : la stratégie des gérants et le contrôle des opérations effectuées pour la gestion d'actifs, la revue des dispositifs de lutte anti-blanchiment pour la banque privée...

Une des clés de succès consiste à clarifier l'ensemble de la chaîne de responsabilité entre les audits locaux et le socle de l'Inspection Générale, notamment par le biais de rattachements fonctionnels ou hiérarchiques, voire de fusionner les compétences sur certaines missions. D'autre part, une méthodologie commune et globale apporte également une grande valeur ajoutée aux constats et aux recommandations.

Les banques françaises ont également intégré des métiers complexes de la banque de financement et d'investissement, qui se caractérisent par un niveau de risque plus important. Il devient impératif pour les Inspections Générales d'avoir des auditeurs plus spécialisés sur ces domaines. Dans le cas de métiers ultra spécialisés (trading, shipping, financements structurés, titrisation, gestion actif-passif), faire appel à des ressources externes peut également se révéler être une solution judicieuse.

Intégrer la fonction au sein d'un dispositif de contrôle interne globalisé

L'Inspection Générale est garante du respect in fine de la réglementation bancaire comme le stipule le Règlement CRBF n° 97-02 modifié, lequel pose les principes suivants : nécessité

d'existence (hors cas particulier lié à la taille de l'établissement) et d'indépendance, définition d'un cycle annuel de contrôle en liaison avec les organes exécutif et délibérant, couverture de l'ensemble des activités de l'entreprise dans un cycle de temps aussi limité que possible.

Garante du contrôle périodique, son champ d'intervention doit s'intégrer dans le dispositif global de contrôle interne, incluant le contrôle permanent, la gestion des risques, la conformité... S'y ajoutent également les fonctions plus opérationnelles de contrôle (le middle-office). Les liens avec la Direction de la Conformité sur les aspects liés à la lutte contre le blanchiment des capitaux ou avec la Direction des Risques concernant les évolutions bâloises sont donc cruciaux.

Les enjeux principaux résident alors dans l'interaction croissante des contrôles (et de leurs résultats) à effectuer par ces différents intervenants. Pour un établissement financier, ces interconnexions présentent deux types de risque :

- Le risque de « sur-couverture », du fait de la présence de trop nombreux contrôles similaires par différentes fonctions,
- Le risque de « sous-couverture », il s'agit souvent d'une activité nouvelle, dont les contours n'ont pas encore été suffisamment définis pour proposer des contrôles adaptés et pertinents.

C'est pourquoi, ces entités doivent pouvoir se concerter pour que le dispositif de contrôle soit le plus efficace possible. A titre d'exemple, une formalisation détaillée des différents périmètres d'action des intervenants (éventuellement sous

format RACI et édicté par la Direction Générale) alliée à des progiciels de gestion efficaces, interconnectés et permettant d'offrir une vision globale de l'ensemble des risques et de leur maîtrise sont autant de bonnes pratiques à adopter.

En conclusion, si la fonction d'Inspection Générale reste l'un des piliers du contrôle interne dans les établissements de crédit, elle se doit également d'évoluer afin de pouvoir intégrer de nouveaux métiers, les nouvelles réglementations ainsi que les nouveaux acteurs du contrôle et du risque apparus sur ces dernières années. En ce sens, il est important pour les fonctions d'Inspections Générales d'être capable de comprendre et d'intégrer ces différents enjeux afin d'anticiper les risques et de pratiquer le niveau de contrôle adéquat à l'avenir. Les fonctions d'Inspections Générales doivent ainsi résolument se positionner à l'avant-garde dans le domaine des contrôles, car elles portent in fine une partie de la responsabilité dans le domaine de la maîtrise des risques bancaires.

Didier Belluzzo, Senior Manager CGI Consulting.

Le web c'est bientôt fini !

Par Alexandre HEZEZ, Responsable de la gestion chez Convictions Asset Management
Paris, le 8 janvier 2013



La démocratisation des smartphones, tablettes et autres objets connectés bouleverse les modes de vie et fait apparaître de nouvelles habitudes de consommation et des opportunités inédites. L'année 2013 va marquer un tournant historique dans l'industrie puisque, en base installée, à partir du 2ème trimestre il y aura plus de smartphones et de tablettes que de PC et d'ordinateurs portables dans le monde.

On observe un bond dans l'équipement de ces smartphones et tablettes, accompagné d'une explosion de la connexion en mobilité.

La question se pose alors des changements de modèle économique de nombreux secteurs et notamment ceux qui utilisent internet comme vecteur de développement via les sites web classique. Tous les acteurs devront s'adapter à cette nouvelle réalité.

En effet, un nouveau paradigme s'ouvre

et cette guerre des smartphones et des tablettes n'y est pas étrangère. Bientôt, l'accès à internet passera principalement par des géants de la connectivité via leurs applications et leurs terminaux mobiles. Internet était à l'origine synonyme de liberté, l'utilisateur « surfant » sans obstacle de site en site, partout dans le monde. Mais le combat mené aujourd'hui par Apple, Amazon, Facebook ou Google menace l'existence du web tel que nous le connaissons puisqu'il entraîne fragmentation et cloisonnement.

L'essor d'internet vers un marché mature

Créé dans les années 60 aux Etats-Unis pour relier des centres militaires et scientifiques, « le réseau des réseaux » avait à l'origine comme ambition de partager des informations en connectant les ordinateurs via un protocole de communication standardisé.

A partir du milieu des années 1990, internet s'ouvre au grand public et connaît une croissance exponentielle. Le nombre de sites web passe ainsi de moins de 3 000 en 1995, à plus de 630 millions aujourd'hui. Le nombre d'utilisateurs estimé à 16 millions en 1995, explose à plus d'un milliard dix ans plus tard. Si ces chiffres sont vertigineux, le développement d'internet connaît une nouvelle phase de croissance rapide, avec l'arrivée des internautes issus des pays émergents. Entre 2008 et 2012 uniquement, la population d'internautes a cru de plus de 763 millions, pour parvenir à une population totale de 2,4 milliards. La marge de croissance est encore importante : si le taux de pénétration d'internet est de 78% aux Etats-Unis, il n'est que de 40% en Chine et seulement 11% en Inde.

L'essor des smartphones et des tablettes est irrésistible

Internet connaît désormais une

seconde révolution en devenant mobile, grâce à l'essor sans précédent des smartphones et des tablettes. Le nombre d'utilisateurs de smartphones a augmenté de 42% cette année dans le monde, et le potentiel reste immense puisque ces derniers ne représentent que 17% des utilisateurs de téléphone mobile. La base installée de smartphones et de tablettes dépassera celle des PC et des notebooks dès la mi-2013. Tout cela impose une réflexion sur le modèle économique et sociologique de ces nouveaux supports.

Les applications apparaissent comme un nouveau modèle économique

L'accès à internet a évolué avec les plateformes mobiles. Pour promouvoir la vente de ces tablettes, liseuses ou smartphones, les fournisseurs proposent l'accès à un ensemble de logiciels applicatifs et à une bibliothèque « média » toujours plus étendue. Le succès d'Apple s'explique ainsi en grande partie par la richesse de la bibliothèque de téléchargement iTunes, qui comprend 28 millions de chansons, vidéos, e-books ou applications, gratuits ou payants. Lancée en 2008, la plateforme de téléchargement d'applications comptabilise à ce jour plus de 25 milliards de téléchargements. L'entreprise de Steve Jobs est parvenue à enrichir rapidement sa bibliothèque d'applications en permettant à des développeurs indépendants de mettre en vente leurs créations sur l'App Store, à condition de se plier aux exigences d'Apple. Sur le marché des tablettes, Apple propose plus de 225 000 applications pour son iPad, Amazon 28 000 pour ses tablettes Kindle Fire.

Les bibliothèques de contenus ne cessent de croître. Apple mène une politique agressive sur le segment des e-books, où Amazon dispose encore de 60% de parts de marché. Amazon de son côté a lancé le service Cloud

Player Music, un concurrent direct du leader sur ce segment, iTunes. Les deux entreprises développent des services de streaming vidéo.

De nouveaux circuits de distribution des sites internet s'offrent à l'utilisateur

Les utilisateurs peuvent lire leur journal personnalisé sur leur tablette, regarder les bandes annonces des prochains films en plein écran, écouter de nouvelles chansons et les télécharger, lire leurs emails personnels et professionnels, acheter des titres de transport... Les applications s'installent dans le quotidien et évoluent à mesure que les environnements technologiques des smartphones s'améliorent. Plus légères que des logiciels traditionnels, elles intègrent des fonctions spécifiques, conçues pour interagir avec d'autres applications. Plus simples d'usage, et plus sécurisées qu'un site internet, les applications mobiles deviennent le moyen d'accès privilégié à l'information sur internet. Les sites web traditionnels sont de moins en moins consultés.

En France déjà, le trafic internet diminue, tandis que l'utilisation d'applications continue de croître. Entre juin 2011 et juin 2012, le trafic du web français a baissé de 5%, tandis que celui des applications progressait de 54,8%.

L'accès à l'information est en jeu

L'accès à internet via des plateformes propriétaires closes ou semi-closes, tablettes ou smartphones, permet à ces entreprises de vendre des applications et de récolter des informations qu'elles pourront par la suite monétiser. En 2011, les revenus mondiaux liés à la vente d'applications et à la publicité sur les téléphones mobiles se sont élevés à 12 milliards de dollars, ce qui représente une hausse

moyenne annuelle vertigineuse de 153% depuis 2008. Ainsi 38 % des Français possèdent un smartphone et téléchargent parmi un catalogue de plus d'un million d'applications disponibles.

Pour donner un exemple concret : de nombreuses applications gratuites sont conçues comme de véritables service, comme celle de la RATP, qui informe de l'état du trafic et propose un itinéraire de substitution en cas d'incident sur les lignes. Dans la même veine SNCF Direct permet de connaître le numéro de quai d'où partent les trains. Bientôt, pour acheter un billet de train, il ne sera plus nécessaire de passer par le web Voyagesncf.com, encore moins par le téléphone, ni par internet, mais par l'application qui aura été directement téléchargée.

La guerre des tablettes et des smartphones, c'est la guerre de la distribution de contenu, les gagnants seront les maîtres de la consommation et de la diffusion de l'information. L'enjeu réel de ce combat titanesque est triple : distribution de contenu, e-commerce, diffusion de l'information.

Google, Amazon, Apple et Facebook et d'autres existants ou à venir sont engagés dans une lutte acharnée où les plateformes mobiles et leurs applications sont des armes absolues. Le futur dépendra donc de leur capacité à capter une audience toujours plus importante, à collecter et exploiter des données sur les utilisateurs. Pour ce faire ces entreprises doivent se transformer en écosystèmes fermés les plus complets possible, véritables « territoires digitaux » constitués de produits (iPhone, iPad ...), services (bibliothèque d'applications, navigateur propriétaire) et contenus (iTunes). Pour prendre l'exemple de l'activité iTunes : l'iTunes Store se révèle de facto un des géants de l'industrie des médias. Sa croissance est plus rapide que celle de ses concurrents (35% sur un rythme

annuel) ; à ce rythme, iTunes pourrait faire mieux que Viacom d'ici deux ans. La véritable force d'iTunes ne réside pas uniquement dans son pléthorique catalogue de contenus, mais dans sa base d'utilisateurs : 435 millions de comptes iTunes représentent un poids singulier au moment de négocier des accords de distribution. L'App Store propose pas moins de 700 000 applications. Un puit sans fond qui a néanmoins ses bestsellers. Moins d'une vingtaine de programmes connaissent un succès considérable et un tiers des applis les plus téléchargées sont une déclinaison des services existant sur le web fixe.

Un enjeu colossal pour les entreprises

Avec un marché mature, des constructeurs expérimentés et des consommateurs appétents, 2013 sera l'année de la démocratisation de l'usage des tablettes tactiles dans de nombreux secteurs. Il s'agit d'une révolution. Internet tel que nous le connaissons est peut-être dépassé, en coulisse c'est autre chose qui se prépare. Le développement rapide des plateformes connectées propriétaires et des applications mobiles marque en fait la fin d'internet tel qu'on l'a connu : ouvert, libre et gratuit. Petit à petit les applications seront les versions modernes des sites internet. Les utilisateurs sont bien sûr concernés par cette nouvelle ère de la connexion. Mais les entreprises dont le modèle de développement repose sur internet ne doivent pas rater le coche. Elles devront prendre le virage imposé par les géants de l'internet sous peine de rester cantonnées dans l'« ancienne nouvelle économie ».

Assurance : la “crise” est une opportunité pour un marché en quête d’innovation

Par Alexandre Cervini, directeur général de Nobilas France SAS

Qualifiée d’«inévitable» et décrite comme la «pire depuis le crash boursier de 1929», depuis 2008 la crise économique fait couler beaucoup d’encre. Les conjonctures se succèdent sur ses effets à long terme, ses causes profondes et ses conséquences sur les grandes économies du monde.

Résultant d’une crise financière et bancaire, les impacts de la crise sur le secteur de l’assurance sont à la fois d’ordre matériel et structurel. En premier lieu, les compagnies d’assurances doivent faire face à la forte diminution de la masse assurable et à la perte de leurs clients forcés à un arbitrage entre leurs dépenses. Ensuite au niveau structurel, la crise a accéléré le regroupement et la mutualisation des acteurs, ainsi que la segmentation de leur offre.

La connotation du concept de crise est en fait très récente. Étymologiquement «crise» vient du grec «krisis» qui signifie décision. Le terme fut longtemps cantonné au domaine médical définissant un moment critique dans la maladie appelant à un arbitrage pour le traitement du malade, mais souvent annonçant la guérison. Si l’on s’en tient à la définition originelle du terme, la crise peut être définie comme une formidable opportunité capable de redynamiser un secteur, pour peu qu’elle soit à l’origine de changements et d’arbitrages efficaces.

Mais comment les assureurs peuvent-ils tirer parti d’une situation critique à première vue ? Quels sont les défis et les opportunités créés par le contexte économique actuel et quelles sont les pistes d’évolution possible ?

Un rapport ambivalent à la crise

On pourrait croire que le marché

français des assurances est à l’abri de la crise. À l’opinion qu’il y aura toujours des sinistres et un besoin de s’en protéger s’ajoutent les obligations légales d’assurer véhicules et logements dans l’Hexagone. La crise a également pour effet de créer un sentiment d’insécurité auprès de la population : une raison psychologique supplémentaire de se prémunir contre les risques.

Au contraire, avec la crise les consommateurs ont appris à modérer leurs dépenses et tentent d’identifier les solutions présentant le meilleur rapport qualité-prix. L’impact sur le secteur des assurances a été immédiat : en 2011, le chiffre d’affaires de l’assurance française s’élevait à 190 milliards d’euros, soit un recul de 8 % par rapport à 2010 (1).

Pour les assureurs automobiles, cela se traduit par exemple par une diminution de la masse assurable globale due à une stagnation et un vieillissement du parc automobile et à la prédilection pour des véhicules plus petits et moins coûteux. La durée de vie des véhicules augmente ce qui pèse sur l’évolution des primes : alors que l’âge moyen des véhicules était de six ans en 1985 il atteint huit ans en 2010 (2).

D’autre part, les demandes des assurés se font de plus en plus fragmentées, avec des exigences de prestations sur mesure, moins chères, plus modulables. Dernières manifestations de ce désir de flexibilité : l’intérêt accru pour les assurances routières au tiers ou l’engouement pour le concept d’assurance «pay as you drive» permettant une tarification de l’assurance en fonction de l’utilisation réelle du véhicule. MMA, MAAF, Amaguiz, Allianz ou Generali – un par un, les assureurs automobiles se mettent à proposer des formules permettant aux automobilistes de payer leur assurance en fonction du nombre de kilomètres parcourus.

Enfin, l’augmentation du coût des sinistres avec notamment l’élévation des coûts des accidents corporels graves, des pièces détachées et de la main-d’œuvre automobile se traduit par une montée des tarifs des assurances. En mai 2012, Assurland publiait une enquête montrant une augmentation des prix des assurances de +1,2 % en automobile, +3,3 % en habitation et +4,6 % en mutuelle santé sur les 12 mois précédents.

Pour les assureurs, l’enjeu est donc de taille : regagner la confiance des assurés et répondre à leurs nouvelles contraintes budgétaires tout en maîtrisant leurs coûts dans un contexte fortement concurrentiel.

Nouveaux consommateurs, nouveaux acteurs : les nouvelles exigences du marché

En ce qui concerne la structure du marché de l’assurance, plusieurs facteurs s’ajoutent au contexte économique instable et bousculent son organisation traditionnelle : l’explosion des nouvelles technologies, l’émergence d’un nouveau consommateur, l’entrée sur le marché de nouveaux acteurs. Pour les assureurs, il est essentiel de repenser leurs modèles de gestion tout en faisant preuve d’agilité pour intégrer ces nouvelles données.

Du côté des nouveaux acteurs du marché, on observe que 50 % des mouvements d’assurés se font actuellement au profit des banques-assureurs. La crise a également dopé les parts de marché des assureurs en ligne et les sites comparatifs d’assurance sont devenus de nouveaux intermédiaires incontournables, profitant à la fois de l’essor d’Internet et des nouvelles exigences des assurés guidés par des logiques d’optimisation de leur budget et d’«achat malin».

Au cours de l’année précédente,

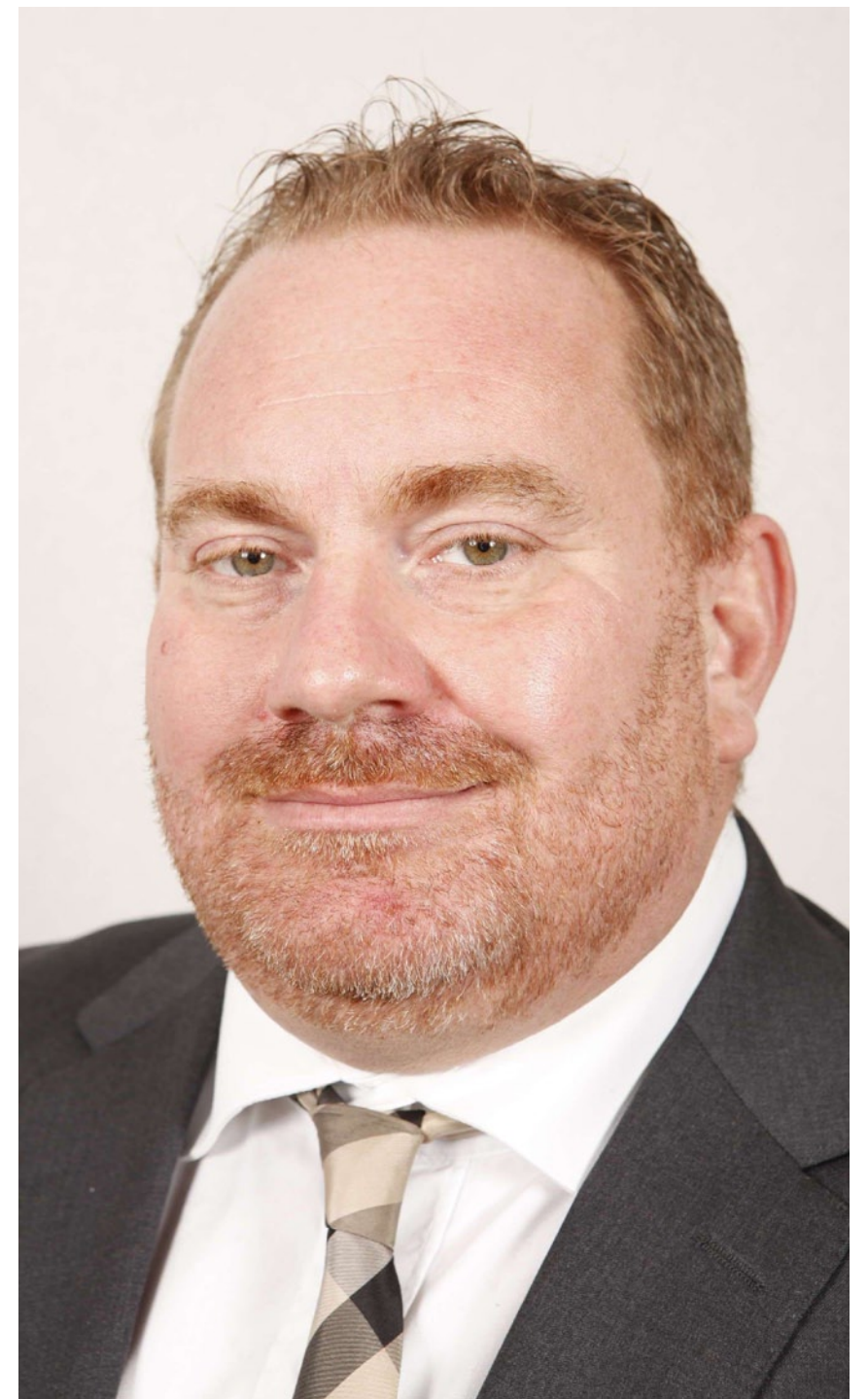
un tiers des assurés aurait consulté un site comparateur d’assurances. Concernant les détenteurs de Smartphone, 41 % d’entre eux auraient consulté un site comparateur d’assurances au cours des 12 derniers mois (3). Les assureurs en ligne, qui ont des charges sans commune mesure avec les assureurs traditionnels, ont à leur tour bénéficié de ces comparatifs et conquis des clients désireux de faire des économies sur le tarif de leur police.

Plus exigeants, les assurés sont aussi plus volatiles : leurs demandes varient au gré de leurs besoins changeants, leurs profils évoluent, leurs modes de communication sont multiples et ils souhaitent pouvoir utiliser une diversité de plateformes au cours de leur processus d’achat. Le nouveau consommateur ne se contente pas de comparer les prix, il est attentif également aux différentes modalités des couvertures proposées.

Il réclame la couverture la plus complète au tarif le plus compétitif. Il souhaite également ne pouvoir payer que les services qu’il utilise. Ainsi sont nées les assurances à la carte qui annoncent l’imminence de couvertures modulables au jour le jour selon l’activité de l’assuré : mieux couvert lors de ses vacances familiales, mais souhaitant voir baisser le montant de sa prime quand il n’utilisera pas son véhicule.

Un contexte hyper concurrentiel, un consommateur de plus en plus volatile et exigeant... autant de facteurs qui expliquent la nécessité pour les assureurs de différencier leur offre avec de nouveaux produits attractifs et modulaires, d’optimiser leurs processus de gestion, de maîtriser leurs coûts et d’améliorer leur ratio combiné. Pour répondre aux nouvelles exigences du marché, deux missions semblent s’imposer :

- Garantir un service client irréprochable par le biais de



Assurance : la « crise » est une opportunité pour un marché en quête d'innovation

solutions innovantes et par la mobilisation rapide et contrôlée des ressources et d'un réseau de partenaires de qualité.

- Proposer des produits compétitifs comprenant des « plus » (service à domicile, véhicule de remplacement garanti) et répondant aux nouvelles exigences de souplesse des assurés.

Des ajustements nécessaires

Flexibilité et innovation sont des qualités indispensables lorsqu'il s'agit de s'adapter au contexte de crise et d'en saisir les opportunités. Le secteur de l'assurance est traditionnellement un secteur rigide, freiné par des outils historiques, des processus et des coûts administratifs lourds et des délais d'exécution importants. D'après une étude publiée par Celent en 2011, les budgets dédiés aux initiatives informatiques et d'amélioration de gestion des processus seraient encore marginaux. Un assureur français général dépense un peu plus de 3 % de primes en informatique et un assureur vie 2 %, moins qu'aux États-Unis et qu'en Angleterre (4).

Le concept d'externalisation reste encore marginal en France, pourtant, la combinaison d'un secteur aux infrastructures rigides, d'un contexte économique difficile et de la nécessité « d'agir rapidement pour rester dans la course » pointent naturellement vers cette solution. S'en remettre à un prestataire extérieur capable de mettre en place des solutions construites sur des technologies de pointe et adaptées aux nouvelles dynamiques du marché est le moyen le plus économique et le plus rapide de s'adapter et de « surfer sur la crise ».

Aux nouvelles exigences de rapidité et de flexibilité se greffe la nécessité d'économie des coûts et d'excellence opérationnelle. Les assureurs doivent faire des bénéfices sur tous les

services qu'ils proposent tout en réalisant des économies d'échelle substantielles. Maîtrise des coûts transactionnels, optimisation du ratio-combiné, réduction des charges d'expertises sont des objectifs désormais incontournables pour rester compétitifs dans un contexte économique difficile.

À l'heure actuelle, deux types d'économies sont possibles : les économies directes (sur les charges administratives par exemple) et les économies indirectes (conquête et fidélisation des clients). Le redéploiement des ressources disponibles permet de remplir ces deux offices. Les assureurs peuvent externaliser leur gestion administrative, coûteuse en termes de ressources humaines et de temps, de manière à se concentrer sur le cœur de métier : la prospection commerciale et la relation client.

Le contexte de crise bancaire a également accéléré l'adoption de la directive réglementaire Solvabilité II. La réforme vise à améliorer la gestion des risques liés aux assurances pour garantir une meilleure solvabilité de ces dernières ainsi que la mise en place de pratiques plus contrôlées et transparentes dans la gestion de leurs fonds propres. Autant de charges administratives qui poussent les acteurs à repenser et rationaliser leur mode de fonctionnement.

Cette réflexion amène naturellement à des objectifs d'amélioration de la gestion des sinistres tangibles tels que la réduction du temps moyen d'immobilisation pour une réparation automobile, la réduction du nombre de rendez-vous avant la validation d'un dossier de réclamation ou l'accès immédiat à un réseau de partenaires agréés. Ces améliorations concrètes et quantifiables serviront à la réduction des charges assureurs, mais également leur performance commerciale et la fidélisation de

leurs clients.

Vers un marché plus dynamique ?

Il est tout à fait possible d'analyser la crise économique que nous traversons comme un vecteur de changement et de progrès pour le marché des assurances. Au-delà des implications financières directes et des dispositions réglementaires qui en découlent, la crise modifie les comportements et les exigences des assurés individuels ou entreprises. Elle bouscule l'organisation traditionnelle des acteurs du marché et les contraint à se remettre en question. Ils doivent reconsidérer leur structure de coûts, voir appliquer des méthodes d'acheteurs au domaine assurantiel et repenser leur stratégie de conquête et de fidélisation. Le contexte les incite donc à faire évoluer leur chaîne de création de valeur et les modes de gestion associés, pour les adapter. Les organismes d'assurance doivent dès lors gagner en souplesse et en agilité pour saisir les opportunités sous-jacentes et gérer au mieux les contraintes.

La crise provoque, elle introduit de nouvelles solutions dans les arbitrages stratégiques pour mieux préparer l'avenir. Outils de gestion collaboratifs, rapprochements, délégation de prestations à des plateformes spécialisées en gestion de services dédiés sont autant d'options à considérer pour rationaliser les processus, affiner l'offre de service et améliorer l'expérience client.

(1) : Résultats FFSA 2011 http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_813036/resultats-2011-l-assurance-resiste?cc=fn_7354

(2) : Étude Xerfi France, juillet 2012

(3) : Étude Xerfi France, juillet 2012

(4) : Étude Celent février 2011, Insurance in France in 2011

Les cadres trop gentils ?

Eric Scavinner Directeur de cabinet Neocoach.

Un cadre trop gentil ? La question semble incongrue. Car qui s'en plaindrait ? Ses collaborateurs ? Certes non. Tout au plus, pourraient-ils lui reprocher un manque d'autorité, de prise de décision.

Alors, qui pourrait le déplorer ? Son propre management ? Sans doute, même si nous allons le voir, les choses peuvent être parfois plus complexes.

A ce stade, il est éclairant de considérer combien de pressions différentes le manager doit endurer. Combien peut être lesté le costume qu'il se propose d'endosser.

Le poids du passé le pousse vers une posture déterminée

- Le poids culturel d'un pays historiquement centralisé dont le fonctionnement « naturel » passe par une autorité et un contrôle exacerbés.
- Le poids d'un système éducatif verticalisé où le professeur dispense son savoir de manière non contradictoire (alors que les pays scandinaves favorisent le travail collaboratif, dès le plus jeune âge).
- Le poids d'un enseignement supérieur qui favorise la formation d'une élite à la source d'une fracture entre deux mondes qui ne se comprennent plus : ceux qui ont le pouvoir, qui « savent » et ... les autres.

Autorité, emprise, supériorité, dirigisme ; tout incite le manager à adopter une posture prédéterminée par le système. A l'opposé du « gentil », souvent caractérisé comme un naïf manquant de personnalité.

Le poids du présent et celui du futur (proche !) lui dictent une attitude imposée

Le poids de la finance régie par la

sacro-sainte loi de la rentabilité et du compte de résultat trimestriel.

- Le poids des stratégies qui se font et se défont au gré des changements de dirigeants.
- Le poids de l'urgence en toutes choses qui fait qu'une action peut être arrêtée avant même qu'on ait pu en mesurer les effets.

La posture stéréotypée du manager se mute alors en figure imposée. Il doit savoir affirmer « noir » avec autant de certitude et de conviction que « blanc ». Il doit pouvoir expliquer à un collaborateur qu'il a lui-même embauché que l'entreprise n'a désormais plus besoin de ses services.

A la croisée de deux mondes

Au même moment, la révolution internet, la génération Y ébranlent son autorité. Car voici qu'il n'est plus le détenteur unique de l'information, source du pouvoir. Sa raison d'être en tant que manager est remise en cause, sa légitimité est menacée. Aussi cherche-t-il à renouer avec son équipe risquant alors d'apparaître « trop gentil ».

- Ose-t-il préserver ses collaborateurs d'une pression excessive afin qu'ils travaillent plus sereinement, plus efficacement et on le qualifie de paternaliste.
- Se risque-t-il à concevoir un projet propre à motiver ses équipes et on le traite de doux rêveur.
- Cherche-t-il à les faire adhérer à ce projet en leur montrant leur contribution et en donnant du sens à leur travail, et on le classe parmi les faibles.
- Qu'il consacre du temps à les écouter, à leur donner du feedback à répondre à leur angoisse et on soulignera son côté par trop maternel.
- Tente-t-il d'apaiser des tensions, de résoudre des conflits et on remarquera son manque

d'agressivité.

Bien que ce raisonnement soit volontairement exagéré, la mission du manager n'est pas aisée. Déchiré entre le modèle qui s'impose à lui et ce que la situation lui inspire, il cherche à tracer une voie nouvelle.

Au-delà du fameux QI qui caractérise si bien notre société et nos entreprises mais qui trouve ses limites, se dressent de nouveaux facteurs tels que le quotient émotionnel ou encore le quotient relationnel.

Aussi, la vraie question ne serait-elle pas, au contraire, de regretter le manque de gentillesse ? Pas dans un sens de complaisance ou d'indécision mais bien au travers d'une vraie écoute, d'une empathie réelle, d'un sens du partage et de la générosité. De ce fait, le succès rencontré lors de la 4ème édition de la journée de la gentillesse en novembre dernier n'est sans doute pas le fruit du hasard.

www.neocoach.fr



Agir dans l'incertitude

Par Robert Branche

Diriger en lâchant prise¹

Vent, tigre et incertitude

Au cœur de la jungle, survient un bruit dans les feuilles. Un de nos lointains ancêtres pense que c'est un tigre et grimpe au sommet de l'arbre voisin. De là, il constate que ce n'était que l'effet du vent : il sourit de son erreur, et en est pour une belle peur... mais, s'il avait pris le bruit d'un tigre pour celui du vent, ni vous, ni moi ne serions là.

Assis à votre bureau, vous êtes entouré de bruits : le journal parle d'une reprise qui n'arrive pas, le chiffre d'affaires n'atteint pas ce qui avait été prévu, le lancement du nouveau produit a pris trois mois de retard, ce que prépare le concurrent reste inconnu... Mu par des pulsions venues de la jungle, certain qu'il y a un tigre derrière tout ce bruit, vous stoppez les investissements, renforcez les contrôles et déclenchez un plan de survie.

Ah, si seulement le monde était sécurisant comme celui des livres de cuisine, avec la liste des ingrédients et le bon mode opératoire, il serait facile d'obtenir le résultat conforme à la photographie affichée !

Pourtant, l'incertitude est-elle une si mauvaise nouvelle ? Imaginez un monde prévisible : quelle y serait la place laissée à l'intelligence, au professionnalisme et à la créativité ? Comment une entreprise pourrait-elle s'y différencier des autres, et créer de la valeur, puisque progressivement, toutes feraient progressivement la même chose ? Et à quoi bon avoir une équipe de direction quand un programme informatique suffirait...

Penser à partir du futur : chercher la mer qui attire le cours du fleuve

Depuis le pont Mirabeau, essayez donc de savoir où va la Seine. Difficile de trouver la bonne réponse non ? Aussi, descendez et suivez son cours. Rapidement puisqu'au gré de ses méandres, elle va sans cesse de droite à gauche, vous conclurez qu'elle ne sait pas où elle va.

Pourtant, quoi qu'il arrive, la Seine va bien toujours au même endroit !

Dès lors, comment faire pour voir où

elle se dirige ?

Prenez plutôt le temps de comprendre qu'elle est un fleuve, ne regardez pas ce qu'elle fait, et cherchez la mer, ce futur qui l'attire.

Quand un dirigeant construit sa stratégie à partir de l'observation de ce qui s'est passé et se passe, il tombe dans la même erreur : il veut deviner où va la Seine depuis le pont Mirabeau.

Voilà un des grands paradoxes du monde de l'incertitude : il faut réfléchir à partir du futur, et non pas à partir du présent.

Elle est donc le meilleur garant de la performance future... à condition de ne pas céder à nos peurs ancestrales, et à ne pas lutter contre elle : apprenons à agir dans l'incertitude et à diriger en lâchant prise. Certes, mais comment ?

Trois tentations à éviter

1. L'expertise : Toute expertise conduit implicitement à construire une vision du monde fondée sur le passé. Difficile avec les yeux de l'expert, de repérer ce qui est nouveau et en rupture. Il ne s'agit pas de se priver de l'expertise, mais de veiller à la mobiliser non pas a priori, mais a posteriori.
2. La mathématisation : La réponse à la montée de l'incertitude n'est pas dans la sophistication des modèles et dans la multiplication des tableaux excel. Il n'est pas non plus pertinent de croire que l'on va pouvoir appliquer des règles de trois sur les comportements humains : ce n'est pas en multipliant par deux la taille d'une équipe qu'elle ira deux fois plus vite... La complexité doit être acceptée.
3. L'anorexie : La recherche de la productivité à tout prix conduit à ajuster l'entreprise à la vision que l'on a actuellement de la situation. On la rend ainsi cassante, et incapable de faire face aux aléas. Il faut préserver une part de flou, c'est-à-dire de ressources non affectées et disponibles.

Trois modes d'action à privilégier

1. Rechercher la facilité : Nous som-



mes naturellement poussés à faire l'éloge de la sueur et de la difficulté. Mais parce qu'on ne peut pas lutter longtemps contre le cours des choses, et que le pire ne peut jamais être exclu, si l'on n'agit pas initialement dans la facilité, c'est-à-dire en s'appuyant sur ce que l'on sait faire, on n'ira pas au bout du marathon.

2. Ajuster la vitesse à ce que l'on fait : S'il suffisait de courir pour être efficace, comme chacun se précipite de partout, toutes les entreprises le seraient ! Ainsi que l'a écrit Jean-Louis Servan-Schreiber, « Nous travaillons sans recul. Pour un canon, c'est un progrès. Pas pour un cerveau ». Que faire ? Adapter son rythme à ce que l'on fait, et ne pas oublier que l'on ne peut pas penser vite à long terme.
3. Être un paranoïaque optimiste : Dans le monde de l'incertitude, il est impossible de probabiliser le futur. Ce qu'il faut, c'est identifier les scénarios les plus dangereux par leurs conséquences², s'y préparer, et faire tout pour qu'ils ne se produisent pas.

¹ Voir mon livre *Les Mers de l'Incertain*

² Voir *Le Cygne Noir* de Nassim Taleb

Loi de finances 2013 : vers une évolution du CIR pour encourager les entreprises françaises

Après avoir fait l'objet de nombreux débats, la Loi de finances pour 2013 a été adoptée le 20 décembre dernier. Alors que la question de la compétitivité et de la croissance des entreprises françaises est plus que jamais au cœur de l'actualité, plusieurs dispositions - dont quelques aménagements du Crédit d'Impôt Recherche (CIR) - visent précisément à encourager le développement des entreprises françaises.

Interlocuteur privilégié des entreprises innovantes, le cabinet de conseil en financement Sogedev fait le point sur ces mesures et l'évolution de ce dispositif phare.

Création du Crédit d'Impôt Innovation (CII)

En parallèle de leurs dépenses de Recherche & Développement (R&D), les PME - au sens communautaire - pourront désormais bénéficier d'un crédit d'impôt innovation (extension du CIR) de 20% du montant de certains frais d'innovation. Les dépenses prises en compte seront plafonnées à 400 000 € par an. Ces frais correspondent à des travaux réalisés en aval de la phase de R&D, tels que les activités de conception de prototype de nouveaux produits ou installations pilotes de même nature.

Sera considéré comme « nouveau produit » un bien corporel ou incorporel, cumulant plusieurs conditions :

- Le produit ne devra pas être encore mis à disposition sur le marché,
- Il se distinguera des produits existants ou précédemment mis en place par des performances supérieures sur le plan technique, de l'éco-conception, de l'ergono-

- mie ou de ses fonctionnalités, Le prototype ou l'installation pilote d'un nouveau produit devra être utilisé comme modèle pour la création d'un nouveau produit et non destiné à être commercialisé.

« Le CII vient combler un vide existant jusqu'alors entre la phase de R&D et la phase de pré-commercialisation, en prenant en compte les dépenses de prototypage comme l'ergonomie du produit par exemple, ou encore les frais de design qui ne sont pas éligibles dans le cadre du Crédit d'impôt recherche. Les bénéficiaires du CII et du CIR devront cependant redoubler de vigilance car la frontière entre la Recherche et Développement et l'Innovation reste délicate à déterminer. Une instruction fiscale devrait venir préciser les modalités de mise en oeuvre du CII, et ainsi présenter plus en détails les projets d'innovation éligibles au dispositif », précisent Thomas Gross et Charles-Edouard de Cazalet, Directeurs Associés de Sogedev.

La fin des taux majorés pour les primo-accédants

Afin de financer le CII, les taux majorés du CIR à destination des primo-accédants seront supprimés pour les dépenses effectuées en 2013 et déclarées en 2014. Initialement de 40% la première année et de 35% la deuxième année, le taux du CIR sera désormais de 30% dès la première année de mise en place du dispositif.

La procédure de rescrit fiscal assouplie pour une démarche facilitée et sécurisée

La Loi de finances 2013 prévoit la possibilité de faire une demande de rescrit fiscal jusqu'à 6 mois avant le dépôt de la déclaration. Les demandes pourront être envoyées

dès le 1er janvier 2013 pour les projets de R&D (éligibles au CIR), et à partir du 1er janvier 2014 pour les projets d'innovation (éligibles au CII). Dans le cas de projets pluriannuels, la demande devra être réalisée au plus tard 6 mois avant la date limite de dépôt de la première déclaration.

Grâce à cette refonte du dispositif, les PME pourront mieux sécuriser leur demande de crédit d'impôt recherche.

« Représentant 99% du tissu entrepreneurial du territoire, les PME représentent les véritables moteurs de notre économie. Il est donc nécessaire de tout mettre en oeuvre pour les aider à innover, exporter et s'agrandir. Le crédit d'impôt innovation représente une première pierre à l'édifice, mais il reste à mieux en définir le périmètre d'application pour éviter de créer de l'insécurité fiscale pour les entreprises », concluent Thomas Gross et Charles-Edouard de Cazalet.

Sogedev
www.sogedev.com

Comment réaliser un transfert de domicile hors de France sans risques

Par Bruno Bédaride, notaire à Paris.

Ce sujet concerne en premier lieu les citoyens français domiciliés en France mais aussi dans une moindre mesure, les étrangers domiciliés en France qui décident de cesser d'être domiciliés en France. Nous rappellerons ici à l'attention de nos lecteurs qu'il ne s'agit pas d'exposer un schéma d'optimisation ou de fraude fiscale, mais d'exposer la méthode à suivre avant d'opérer le transfert de son domicile hors de France. Il est nécessaire d'étudier préalablement et de façon pluridisciplinaire les conséquences liées à celui-ci tant au regard des règles françaises que de celles de l'Etat du nouveau domicile, en ne se limitant pas à l'aspect fiscal. Elle a pour but de mettre en garde les candidats à l'expatriation sur le fait qu'il s'agit d'une opération internationale, complexe par essence et lourde de conséquences.

Distinction entre le domicile et la résidence

On rappellera la différenciation que les juristes français font entre le domicile (1) et la résidence (2).

(1) Il correspond au principal établissement d'une personne dans un lieu donné auquel s'ajoute un élément intentionnel, c'est-à-dire la volonté de le fixer à un endroit précis¹.

(2) Elle correspond à un lieu où une personne demeure de façon plus ou moins stable et auquel la loi attachera néanmoins des conséquences qui viendront concurrencer celles attachées au domicile.

Autrement dit, une personne aura toujours un seul domicile et une ou plusieurs résidences. La durée du séjour dans tel ou tel lieu n'a aucune incidence avec le choix du domicile dont la fixation procède d'abord d'un élément volontaire.

En matière internationale, l'élément intentionnel résulte de la volonté de

s'intégrer durablement dans le lieu de résidence en y fixant le centre de ses intérêts. Il conviendra donc de vérifier dans le pays d'accueil si une déclaration est nécessaire à cet effet auprès d'une autorité étatique ou locale. Mais, en pratique l'élément intentionnel résulte d'éléments factuels concordants entre eux (lieu de vie permanent, centre de ses intérêts vitaux ou professionnels).

On comprendra d'autant mieux la différence, qu'un citoyen français ayant son domicile en France sera amené à avoir une résidence à l'étranger dans le cadre d'une expatriation temporaire professionnelle, même si la durée de son séjour en France est plus courte que celle dans sa résidence à l'étranger dès lors que sa volonté est de maintenir son domicile en France et que les éléments de faits correspondent avec cette volonté.

Ce rappel est important car il permet à toute personne qu'elle soit française ou non, ayant son domicile en France, de comprendre que le changement de domicile nécessite une volonté expresse.

Par conséquent, dans une telle situation, les conseils juridiques et fiscaux du client devront vérifier l'existence ou non de cet élément intentionnel en vérifiant :

- la motivation du départ² ;
- la pertinence du transfert du domicile mais aussi le choix du pays d'accueil, compte tenu du changement de culture et de la rupture du mode de vie ;
- les conséquences juridiques et fiscales du changement.

Cette distinction fondée sur l'intention entre le domicile et la résidence n'est cependant pas prise en compte dans la plupart des conventions internationales qui ne se fondent que sur des éléments de faits (durée du séjour, centre des intérêts vitaux ou économiques, lieu d'exercice d'une activité professionnelle). Il conviendra par conséquent de vérifier

dans chaque convention, la notion de domicile ou de résidence qui est définie dans celle-ci.

La documentation : un pré-requis indispensable pour le bilan patrimonial

Il convient en premier lieu de s'assurer des faits pour établir le bilan patrimonial, c'est-à-dire recenser les actifs et passifs des intéressés en France et à l'étranger.

L'efficacité du conseil donné nécessite de vérifier sur pièces ces informations, en particulier les titres et documents qui prouvent l'existence d'un droit. Rares sont les propriétaires qui disposent d'une documentation complète sur la composition de leur patrimoine, ce qui contribuera à ralentir le processus. Il faut sensibiliser les personnes concernées par ce travail préalable, indispensable pour permettre la réalisation de l'audit patrimonial dans des conditions de sécurité satisfaisantes.

On se reportera à la liste des documents en pièces jointes, nécessaires à l'établissement d'un bilan patrimonial documenté, proche de celui qui figure sur la déclaration d'ISF. Ce bilan est toutefois plus large pour tenir compte des biens non assujettis à l'ISF, d'éventuelles transmissions à conseiller et de la situation en matière d'assurances maladie et de retraite, d'assurances de risques et de prévoyance.

Nécessité d'une étude juridique et fiscale pluridisciplinaire en France et dans le pays du nouveau domicile

Toute décision économique doit être précédée d'une étude stratégique de faisabilité écrite et préalable pour permettre de l'optimiser et de la sécuriser en évitant tout risque pénal, financier ou de contentieux, d'autant que la présence de biens dans plusieurs pays est un facteur de complexité.

En effet, il conviendra de réunir une équipe de conseils juridiques et fiscaux ayant une approche pluridisciplinaire pour tirer toutes les conséquences du transfert de domicile tant en France que dans l'Etat du nouveau domicile. Beaucoup de candidats à l'expatriation s'adressent trop souvent uniquement à des conseils fiscalistes, ce qui est insuffisant au regard des autres points à examiner. Il faut ici attirer à nouveau l'attention sur le fait qu'en cas de nouvelle installation à l'étranger (cas d'un citoyen français qui est expatrié temporairement pour des raisons professionnelles), il est nécessaire aussi de vérifier toutes les conséquences juridiques et fiscales liées à celle-ci.

Nous allons présenter dans les grandes lignes tous les points à examiner.

Conditions de résidence et d'acquisition de la nationalité de l'Etat du nouveau domicile

L'examen des conditions de résidence d'un ressortissant étranger dans le pays d'accueil devra être étudié

en premier lieu pour connaître les conditions à remplir pour séjourner avec ou sans activité professionnelle dans le nouveau pays.

Les conditions de l'acquisition de la nationalité de l'Etat du nouveau domicile avec ou sans abandon de la nationalité française devront aussi être examinées pour information pour tenir compte du risque fiscal lié à la substitution du critère de la territorialité, qui conditionne aujourd'hui l'assujettissement à de nombreux impôts français (IRPP, droits de mutation à titre gratuit, ISF) par celui de la nationalité comme aux Etats-Unis d'Amérique.

Loi applicable au régime matrimonial et au droit successoral

Le changement de résidence aura des incidences quant à la loi applicable au régime matrimonial (1) et à la succession (2) des intéressés.

(1) Si le couple est marié en France après le 1er septembre 1992 sans contrat de mariage, il sera exposé au changement automatique de son régime matrimonial en vertu

de l'article 7 de la convention de la Haye du 14 mars 1978. Il sera source de complexité liquidative puisque la mutabilité du régime matrimonial n'a d'effet que pour l'avenir selon les dispositions de l'article 8 de la même convention. Cela signifie qu'il faudra liquider chaque régime matrimonial issu du changement automatique en fonction des domiciles successifs du couple. L'application de cette règle a été confirmée par la Cour de cassation³. Il conviendra donc que les époux désignent la loi applicable à leur régime matrimonial ou établissent un contrat de mariage dont la portée aura néanmoins des effets limités à l'égard des Etats qui n'ont pas ratifié la convention de la Haye⁴ qui appliquent leurs propres règles de conflit voire leur droit interne. On notera que la proposition de règlement européen faite le 16 mars 2011 prévoit de supprimer la règle de la mutabilité automatique. Il faut savoir qu'à l'égard des juridictions des pays de droit anglo-américain qui ignorent la notion de régime matrimonial et dont les contrats de mariage (prenuptial agreement) sont destinés à régler par

3. Cass 1ère Civ., 12 avril 2012, n° 10-27-016 Revue Lamy Droit civil n° 94, juin 2012 p 51 et 52 : il s'agissait d'un couple de Français qui après s'être marié et avoir résidé au USA, est revenu en France. La Cour de cassation a considéré qu'il fallait procéder à deux liquidations compte tenu des domiciles successifs aux USA puis en France.

4. Seuls la France, le Luxembourg et les Pays Bas ont ratifié la convention de la Haye du 14 mars 1978



Maître Bruno Bédaride
Notaire à Paris

1. Articles 102 et 103 du Code Civil
2. Couple international qui décide de fixer son domicile dans un autre pays, expatriation professionnelle, départ motivé par des raisons fiscales ou par la volonté d'établir le centre de ses intérêts économiques ou vitaux dans un autre pays.

Comment réaliser un transfert de domicile hors de France sans risques

avance les conséquences pécuniaires du divorce, le contrat de mariage est inefficace.

(2) Le règlement européen du 4 juillet 2012⁵ gouverne différentes questions en matière successorale applicables aux ressortissants de l'Union Européenne, sauf à l'égard du Royaume Uni, du Danemark et de l'Irlande qui ne sont pas concernés par le règlement. En particulier, il met fin au morcellement de la loi successorale du défunt entre les meubles et les immeubles, qui caractérisait le droit international privé français des successions jusque là et instaure différentes règles pour éviter les conflits de lois. Il convient donc de valider au moment du changement de résidence, les incidences sur les règles civiles qui gouvernent la succession des intéressés et de voir s'il y a lieu ou pas, de déroger aux règles supplétives fautes de dispositions expresses prévues par le défunt.

Loi applicable au divorce ou à la séparation future des époux

Le changement de résidence aura des incidences en matière de divorce ou de séparation future des époux non seulement à l'égard d'un couple ayant des nationalités différentes mais aussi pour celui ayant la même nationalité. Les dispositions de l'article 309 du Code civil qui prévoyaient l'application de la loi française en la matière aux époux ayant tous deux la nationalité française sont occultées depuis le règlement européen du 20 décembre 2010⁶ entré en vigueur le 21 janvier 2012. Désormais les époux peuvent désigner par une convention la loi applicable aux seules causes du divorce ou de la séparation à l'exclusion notamment des effets patrimoniaux du divorce (prestation compensatoire, obligation alimentaire) ou extrapatrimonial (nom des époux, conditions de remariage) et de la responsabilité parentale qui ne sont pas soumis forcément à la loi du divorce.

Des dispositions supplétives sont prévues en cas de silence des parties. Ce règlement est applicable dans les Etats à l'origine de celui-ci⁷, quelque soit la nationalité des époux.

Autrement dit, il est donc nécessaire et dans la mesure du possible, d'harmoniser par convention, la loi applicable au divorce avec celle qui régit ses effets patrimoniaux et extrapatrimoniaux et la garde des enfants en prenant aussi en compte les aspects liés à la liquidation du régime matrimonial et en particulier à la date de dissolution du régime matrimonial par le divorce. Ce travail doit être réactualisé régulièrement en fonction des évolutions législatives mais aussi des changements de résidence des époux.

Loi applicable en matière d'assurance-maladie et de retraite

Ilya plusieurs cas de figure à distinguer suivant que les ressortissants français sont déjà retraités ou non et suivant la nature et le lieu d'exercice de l'activité professionnelle des ressortissants salariés ou non. Compte tenu de la diversité des régimes applicables, il conviendra d'être très vigilant sur ce point, d'autant que les règlements européens ou traités internationaux comportent des règles d'une grande complexité.

Nous présenterons succinctement les conséquences d'un transfert de résidence au sein ou en dehors de l'Union Européenne.

Dans l'Union Européenne, le règlement européen du 29 avril 2004⁸ prévoit que la sécurité sociale de l'Etat d'exercice de l'activité professionnelle s'applique. Mais il existe des exceptions en cas de pluriactivité. En matière de pension de retraite, le régime de base prend en compte toutes les périodes d'activités professionnelles au sein des Etats membres de l'Union Européenne. Les retraites complémentaires (ARRCO

et AGIRC) peuvent faire l'objet d'une extension territoriale avec des exceptions qui renvoient au règlement du 14 juin 1971⁹.

En outre, il conviendra de prêter une attention particulière aux dérogations spécifiques à certains Etats. Par exemple, en ce qui concerne l'Allemagne la totalisation des périodes d'assurance ne pourra pas intervenir si le travailleur n'était pas assuré au regard du régime obligatoire allemand, ou à titre volontaire auprès d'une caisse gérant le régime obligatoire (les assurances privées, dont les travailleurs ont relevé en Allemagne, n'entrent pas dans le champ d'application des règlements communautaires).

En dehors de l'Union Européenne, des pays de l'Espace Economique Européen et de la Suisse, le travailleur doit être en principe affilié au régime de sécurité sociale du pays d'emploi. La France a conclu une trentaine de conventions bilatérales visant à régler les conséquences d'une expatriation en matière de protection sociale. Ces conventions peuvent rendre l'affiliation au régime local obligatoire. Sous réserve du respect de certaines conditions, une assurance facultative peut être souscrite.

De même, en ce qui concerne la retraite, les travailleurs salariés ou non salariés peuvent sous réserve de remplir différentes conditions, adhérer à l'assurance volontaire de vieillesse du régime général de retraite français et les salariés peuvent la compléter par une affiliation volontaire au régime de retraite complémentaire Arrco et Agirc.

Loi fiscale applicable en matière d'impôt sur les revenus ou le capital

La fiscalité est l'expression par essence de l'autorité d'un Etat de pouvoir imposer les personnes qui résident sur son territoire ou qui

possèdent la nationalité de celui-ci. On rappelle que la France et les conventions fiscales OCDE fixent comme critère pour éviter une double imposition dans les deux pays, celui de la résidence sur le territoire de l'Etat concerné et non l'acquisition de la nationalité de celui-ci qui reste subsidiaire.

Il convient ici de présenter les règles à suivre en matière fiscale pour éviter les mauvaises surprises dues à une préparation insuffisance.

En matière de transfert de résidence hors de France, il convient d'examiner les critères d'imposition par impôt dans chaque pays compte tenu de la composition du patrimoine du ou des intéressés, au regard de ses propres règles fiscales puis, voir comment la convention fiscale entre la France et le pays étranger concerné, évite la double imposition : c'est le principe de subsidiarité des conventions fiscales internationales rappelé par le Conseil d'Etat¹⁰.

En matière d'IRPP, l'article 4 A du Cgi prévoit que sont imposables en France les personnes ayant leur domicile au sens de l'article 4 B du même Code. Il faut distinguer quatre critères:

1. les personnes qui ont en France leur foyer;
2. celles qui ont en France leur lieu de séjour principal ;
3. celles qui exercent en France une activité professionnelle, salariée ou non, à moins qu'elles ne justifient que cette activité y est exercée à titre accessoire ;
4. celles qui ont en France le centre de leurs intérêts économiques.

Si une personne entre dans le champ de l'un de ces critères, elle est passible de l'IRPP en France. L'examen de la convention internationale sera utile pour départager le lieu d'imposition si le contribuable est imposable également dans le nouveau pays de résidence.

Prenons l'exemple d'un couple de Français qui a une activité

professionnelle en France et disposant d'importants revenus immobiliers en France, qui souhaite s'installer en Belgique. En vertu de l'article 4 B, c du Cgi, il continue d'être passible de l'IRPP en France. La résidence en Belgique rend le contribuable également imposable en Belgique en vertu de l'article 3 du Code belge des impôts sur les revenus (CIR 92). L'article 1 § 2 de la convention fiscale franco-belge, dispose que l'assujettissement à l'IRPP dans un des deux pays repose sur le simple foyer permanent d'habitation, de sorte que le résident sera redevable de l'IRPP en Belgique. Ce n'est que s'il possède un foyer permanent d'habitation dans les deux pays, que le critère du centre des intérêts vitaux entre en ligne de compte et fait que dans ce cas, le couple continuera de payer son IRPP en France.

En matière de droits de mutation à titre gratuit (droits d'enregistrement) exigibles dans le cadre d'une succession ou une donation, l'article 750 ter du Cgi prévoit que l'ensemble des biens donnés ou composant la succession soit assujetti aux droits de mutation à titre gratuit en France même ceux inclus dans un trust dès lors que le donateur ou le défunt avait son domicile en France au sens de l'article 4 B sous réserve des conventions internationales. Dans l'hypothèse contraire, l'ensemble des biens composant la succession est taxable en France, si le donataire ou l'héritier est domicilié en France au jour de la transmission et l'a été pendant au moins six ans au cours des dix dernières années. Par contre, dans ce dernier cas, si le bénéficiaire de la transmission n'est pas domicilié en France au jour du décès ou de la donation, seuls les biens situés en France sont taxables aux droits de mutation à titre gratuit en France. L'incidence des conventions internationales est non négligeable car elles permettent d'éviter les doubles impositions en dérogeant aux règles exposées ci-dessus.

En matière d'ISF, l'article 885 A du Cgi soumet à l'impôt, les personnes

physiques ayant leur domicile fiscal en France au sens de l'article 4 B à raison de l'ensemble de leurs biens composant leur patrimoine.

Les personnes non domiciliées en France, sont imposables en France à raison de leurs biens situés en France (meubles corporels, immeubles, titres de société à prépondérance immobilière dont l'actif est composé de plus de 50% d'immeubles situés en France, créances sur un débiteur établi en France et valeurs mobilières émises par une personne morale française).

Bien que l'ISF n'existe que dans peu de pays du monde dont la Suisse, les conventions fiscales contiennent pour la plupart des dispositions spécifiques sur cet impôt.

Enfin, il faut aborder le sujet plus complexe des plus-values. On différencie le régime applicable aux plus-values immobilières et mobilières réalisées après une mutation à titre onéreux et celui des plus-values latentes pour les meubles constatées lors du transfert du domicile hors de France.

Il faut étudier le régime de l'imposition de la plus-value des biens situés en France en cas de mutation à titre onéreux qui viendrait à intervenir après le transfert du domicile fiscal hors de France.

En matière immobilière, la plus-value est imposable en France en vertu de l'article 244 bis A du Cgi même à l'égard des contribuables domiciliés hors de France, après la vente d'un immeuble ou la cession de titres de sociétés non cotées à prépondérance immobilière (actif principalement constitué d'immeubles en France). L'examen de la convention fiscale entre la France et le pays concerné n'a d'intérêt que pour les cessions de titres de sociétés à prépondérance immobilière qui est une notion souvent ignorée des conventions fiscales, de sorte que la plus-value est imposée dans l'Etat du domicile du non-résident. Cela peut présenter un réel intérêt fiscal suivant les pays

5. Règlement n° 650/2012 applicable aux successions ouvertes à compter du 17 août 2015
6. Le règlement n° 1259/2010 a été adopté en appliquant le mécanisme de coopération renforcée qui a permis aux Etats volontaires (Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Hongrie, Italie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Portugal, Roumanie et Slovaquie) de le mettre en place malgré l'opposition d'une minorité d'Etat
7. Cf. note n° 6
8. N° 883/2004
9. N° 1408/71

10. C.E., 7° 8° et 9° ss-section, 19 XII 1975, requête n° 84774 et 91985, Droit fiscal 1976 n° 27 comm. 925 ; C.E. 10e et 9e ss-section, 11 avril 2008, n° 185.583 : jurisdata n° 2008-08 1315

Comment réaliser un transfert de domicile hors de France sans risques

qui ne taxent pas les plus-values de cessions de titres de sociétés.

En matière mobilière, on rappellera que les contribuables non résidents en France échappent à l'impôt de plus-value en France à raison des meubles corporels vendus en France.

De même, les contribuables domiciliés fiscalement hors de France échappent à l'impôt de plus-value sur les cessions de valeurs mobilières ou de titres de sociétés françaises en vertu de l'article 244 bis C. Demeurent taxables en France, les plus-values de cessions de titres de sociétés françaises assujetties à l'impôt sur les sociétés, dès lors que le cédant a détenu plus de 25% des droits dans les bénéfices sociaux de la société dans les cinq dernières années précédant la cession. Lorsque le cédant est domicilié dans un Etat non coopératif, c'est-à-dire n'ayant pas conclu de conventions d'assistance administrative avec la France, aucun seuil n'est exigé.

Les conventions internationales ont une portée moindre en la matière puisque l'imposition a lieu en principe dans le lieu de résidence du contribuable.

Il faut maintenant attirer l'attention sur l'existence d'un régime d'imposition beaucoup moins connu qui frappe les plus-values latentes c'est-à-dire constatées au moment du départ de France sur les biens meubles des intéressés (Exit tax).

En cas d'exportation définitive d'œuvres d'art, de bijoux, d'objets de collection et d'antiquités ou de métaux précieux hors de l'Union Européenne, la taxe forfaitaire est due majorée des contributions sociales¹¹. Une exception existe pour les non résidents.

En cas de transfert du domicile hors de France, dès lors que les intéressés ont eu leur domicile en France pendant au moins six des dix dernières années précédant le transfert, les plus-values constatées (par rapport à la valeur

réelle des titres au jour du transfert) sur les droits sociaux, valeurs, titres ou droits détenus dans des sociétés (hors SICAV), qui confèrent plus de 1% dans les bénéfices sociaux sont imposables en France si leur valeur est supérieure à 1.300.000 €.

De même quelle que soit la durée de la résidence, le transfert de domicile fiscal hors de France entraîne l'exigibilité immédiate des plus-values en report d'imposition sur les opérations réalisées après apport en société ou échanges de titres sociaux.

Toutefois, pour ne pas être en contradiction avec les règles européennes, un sursis d'imposition est acquis automatiquement si le transfert de domicile a lieu au sein de l'Union Européenne y compris en Norvège et en Islande. Hors de ces Etats, le sursis est accordé sur demande expresse. Ce sursis prend fin en cas de mutation à titre onéreux ou gratuit. Différents cas de dégrèvement sont néanmoins prévus par le législateur notamment en cas de retour du domicile fiscal en France et au terme d'un délai de huit ans à compter du départ.

Une fois que l'examen du champ d'application des différents impôts qui concernent le contribuable français souhaitant transférer son domicile fiscal hors de France a été fait, il faudra que celui-ci se renseigne sur les conditions d'imposition de ces mêmes impôts dans le pays d'accueil pour vérifier si le gain au regard d'un impôt ne risque pas d'être perdu avec un autre impôt ou contribution. Un chiffrage devra être opéré en conséquence pour compléter le bilan patrimonial.

Atouts du notaire : pluridisciplinarité et sécurité juridique

La méthode que nous venons d'exposer nécessite des connaissances transversales et en même temps verticales dont le savoir-faire n'appartient qu'à des juristes de

formation pluridisciplinaire dotés d'un esprit de synthèse indispensable pour assurer l'efficacité de l'opération globale. Le notaire par sa formation de généraliste du droit sur lequel pèse un devoir de conseil en vue d'assurer l'efficacité des actes rédigés par lui, bénéficie d'une expertise patrimoniale reconnue. On rappellera que la large et unique couverture d'assurance de responsabilité civile professionnelle des notaires est le corollaire de cette responsabilité qui pèse sur chacun d'eux. Elle l'oblige à procéder à des diligences préalables rigoureuses qui ralentissent la mise en place de l'opération projetée mais la sécurise dans sa réalisation.

Le bilan patrimonial qui doit être établi avant toute opération sur le patrimoine, permet de connaître à l'appui d'une documentation, les points à examiner. Ce travail doit être mené en coordination étroite avec les conseils juridiques et fiscaux dans le pays d'accueil afin d'éviter tout aléa dû à une mauvaise préparation. Il doit être l'occasion d'une réflexion en fonction du projet de transfert de domicile / résidence (départ temporaire ou non) et de sa finalité professionnelle ou non. Lorsqu'il n'est pas motivé par des impératifs professionnels, il est conseillé de le réaliser par étape en fonction de la réussite d'intégration dans le pays d'accueil, surtout lorsque les personnes concernées n'ont pas d'expérience de vie internationale.

Quelles sont les opportunités business pour les Français au Moyen-Orient ?

Pierre-Marie Relecom, fondateur et Président de Relecom&Partners

On parle souvent des investissements qataris en France, mais jamais des opportunités de développement des entreprises françaises dans les pays du Moyen-Orient. Et pourtant...



Si l'on est attentif et en veille sur les évolutions de la société au Moyen-Orient, on constate une demande accrue pour de nouveaux services et un fort besoin en infrastructures. Sur ces marchés qui émergent, les Français peuvent avoir une forte valeur ajoutée sur de nombreux segments !

Au Moyen-Orient et plus exactement en Arabie Saoudite, au Qatar ou à Abu Dhabi, tout est à construire. Il y a une vraie demande dans des secteurs fleurons de l'industrie française comme les utilities, les infrastructures, les transports, les énergies vertes...

Alors, comment se fait-il que l'on n'y voit pas ou peu les représentants de l'Hexagone ?

Les entreprises françaises, et plus globalement occidentales, n'ont pas la culture de l'étranger et encore moins la culture des pays du Moyen-Orient. Pourtant nous avons tous à gagner à mieux nous connaître et à travailler ensemble.

Si on devait donner un conseil aux entreprises françaises, ce serait celui de prendre du temps sur place. Et surtout, avant de commencer à discuter partenariat ou business laisser son interlocuteur local le proposer. C'est lui qui mène la danse. De même, s'assurer que l'interlocuteur trouvé soit le bon. Il ne faut pas oublier que nous sommes dans des Monarchies. Au Moyen-Orient, l'appartenance à une famille, à un clan est primordial. Globalement, on estime à 6-9 mois le temps nécessaire en amont avant de vouloir s'implanter. Ensuite, et malgré leur méconnaissance du local (c'est tout le paradoxe !), les Français sont trop souvent perçus comme arrogants, suffisants et pressés.

Ils débarquent en pays conquis pensant que leur proposition est techniquement et commercialement la meilleure. Mais au Moyen-Orient, ça ne fonctionne pas comme ça. Il est essentiel de s'appuyer sur un « sponsor local ». Il y a en outre, une sorte d'intelligence intuitive, « à l'affect ». Il ne faut surtout pas présenter un dossier techniquement compliqué, il ne sera pas lu ni assimilé par les Key Decision Makers, et seulement lu par les « conseillers », non décisionnels. Pire, il redescendra dans la pile de l'oubli... Soyons exhaustif, direct, concret, et le décideur le gardera en tête, et viendra « presser » son conseiller pour que le dossier avance. Dès lors qu'il est convaincu par une présentation simple de la prestation, la partie technique pourra se mettre en œuvre. Mais avant tout le décideur devra « ressentir » le projet.

Par ailleurs, la dimension temps n'est pas du tout la même. Pour les occidentaux, l'espace temps est de trois ans ; localement c'est plutôt 15-20 ans. « Si ce n'est pas moi qui conclus, ce n'est pas grave, ce sera pour mon fils ».

Bref, il y a quelques astuces à connaître avant de vouloir se développer à l'international mais l'intérêt est présent et la France bénéficie d'atouts non négligeables. Il n'y a donc qu'une préconisation majeure pour soutenir et valoriser notre industrie française : que chaque entreprise s'ouvre aux opportunités qui s'offrent à elle au-delà des frontières culturelles.

11. Articles 150 VI à VM du Cgi

Recherche d'un emploi : les 3 grandes priorités



En ce début d'année 2013, nombreux sont ceux qui mettent la recherche d'un emploi en tête de liste de leurs 'bonnes résolutions'. Ce processus de recherche étant complexe et chronophage, il est indispensable d'établir une liste de priorités pour mettre toutes les chances de son côté. Afin d'aider les candidats, le spécialiste du recrutement Robert Half Finance & Comptabilité rappelle 3 grandes règles essentielles à suivre absolument. « A vos résolutions : prêts...partez ! »

Priorité n°1 – Transformer ses relations en opportunités

« Il peut paraître étrange de faire du 'suivi' votre priorité numéro un, mais tout contact déjà établi doit être prioritaire. En effet, il est bien plus facile de solliciter l'aide d'une personne qui vous connaît déjà que celle d'un inconnu. », rappelle Bruno Fadda, Directeur Associé de Robert Half Finance & Comptabilité.

La recherche d'un emploi doit débuter par une prise de contact avec les connaissances (relations professionnelles/personnelles, anciens collègues, clients/fournisseurs.../...) pour s'assurer qu'elles sont au courant de la recherche et du type d'emploi visé. Echanger de façon informelle est un bon moyen sans omettre de s'intéresser également à cet interlocuteur, aux enjeux et aux objectifs de sa propre carrière.

« Dès lors qu'une personne répond positivement à votre demande d'assistance », il est probable qu'à l'issue de votre entretien, celle-ci chasse vite ce RV de son esprit. Il est impéra-

tif de ne pas attendre quelques jours pour lui envoyer un e-mail ou lui laisser un message téléphonique pour la remercier en la tenant informée de la façon dont son aide contribue à votre recherche. »

Priorité n°2 – Cibler l'envoi de son CV

Si le fait d'envoyer de nombreuses candidatures chaque jour peut donner le sentiment d'optimiser ses efforts de recherche d'emploi, celui-ci est trompeur. Il est bien plus avantageux de cibler chacun de ses envois.

« Une petite demi-heure de plus consacrée à la mise en valeur de la pertinence de votre parcours professionnel par rapport aux besoins de l'employeur, peut tout changer dans la façon dont un recruteur vous perçoit. Cela vous évitera aussi l'expérience démoralisante qui consiste à inonder le marché avec votre CV pour ne recevoir finalement que peu, voire aucune réponse. », recommande Bruno Fadda. Et d'ajouter « Si vous en avez la possibilité, profitez de l'email ou la lettre d'accompagnement pour expliquer pourquoi vous pouvez être un atout pour l'entreprise, tout en citant des exemples spécifiques de vos contributions auprès de vos employeurs précédents, correspondant aux attentes de cette société. »

Bien évidemment, cette priorité s'applique après la vérification – impérative ! – des 'basiques' (faute de frappe, d'orthographe, dans la chronologie..).

Avant tout autre objectif, il faut également retravailler son CV en fonction de la nouvelle recherche.

Priorité n°3 – Nouer de nouveaux contacts

Développer son réseau peut sembler à 1ère vue une perte de temps, surtout quand on vient de passer toute une journée à rencontrer du monde sans identifier la moindre piste potentielle. Néanmoins, certains de ces contacts déboucheront peut-être de façon inattendue sur une opportu-

rité. Le but est de faire la meilleure impression possible lors de ces interactions. Pour ce faire, Bruno Fadda fait deux recommandations.

« Lors d'activités de networking, allez à la rencontre des personnes présentes à qui vous pourrez soumettre, sur un mode convivial mais professionnel, un bref argumentaire résumant votre parcours et vos objectifs de recherche d'emploi. »

Il ajoute : « Une autre méthode fiable pour faire bonne impression durablement consiste à trouver des moyens d'aider les autres. Dans cette optique, vous pouvez même envisager de former votre propre groupe de networking pour réunir les gens tout en restant au cœur de l'action, que vous rencontriez ces personnes en ligne (réseaux sociaux) ou de visu. »

« Chaque matin, établissez un plan d'action bref pour ne pas perdre de vue vos priorités et faire un bilan rapide de vos progrès. Consacrez le reste de votre planning à quelques tâches moins critiques, par exemple : poster des statuts d'ordre professionnel sur les réseaux sociaux, updat-er votre profil LinkedIn/Viadeo, simuler un entretien d'embauche avec un ami, mettre à jour votre liste de références, faire des recherches sur les tendances dans votre secteur et les salaires, explorer vos possibilités de formation, etc. »

Enfin, Bruno Fadda ajoute une dernière recommandation telle une mise en garde, à mettre en pratique 'sans modération' : « En consultant votre plan à la fin de la journée, vous vous rendez peut-être compte que vous avez consacré votre temps aux activités qui vous semblent faciles plutôt qu'à celles qui sont les plus efficaces. Si tel est le cas, ne vous promettez pas que vous redoubleriez d'efforts le lendemain. Au contraire, affinez davantage vos priorités, même si cela revient à vous concentrer sur une seule et unique tâche. Plus vous ferez preuve de cohérence dans l'exécution des priorités de votre liste, plus votre recherche d'emploi sera efficace... ».

26^e prix Turgot

du meilleur livre d'économie financière de l'année

28 jeudi mars 2013

à Bercy



les nominés pour la 26^e édition

M. AMENDOLA et J.L. GAFFARD	Capitalisme et Cohésion sociale	ed. ECONOMICA
Jean-Marc DANIEL	Ricardo, reviens ! Ils sont restés keynésiens	ed. F. BOURIN
Evariste LEFEUVRE	La renaissance Américaine	ed. LEO SCHEER
P. SABATIER et J.L. BUCHALET	La Chine, une bombe à retardement	ed. EYROLLES
Jean-Michel TREILLE	Les clés de l'avenir, l'ambition industrielle	ed. L'HARMATTAN

Prix Spéciaux :

- Prix Collectif	Yann ALGAN – Pierre CAHUC – André ZYLBERBERG	ed. ALBIN MICHEL
La fabrique de la défiance	Michel GODET – Alain LEBEAUBE – Philippe RATTE	ed. ODILE JACOB
La France des bonnes nouvelles	Revue d'Economie Financière	ed. AEF
Système financier et création de valeur		

- Prix FFA Turgot
- Prix du Jeune talent
- Prix des Directeurs financiers
- Un Grand Prix d'honneur pour l'ensemble d'une oeuvre

seront proclamés le jour de l'édition par le Ministre, à Bercy.

en partenariat
avec

Les Echos



Partenaires officiels

FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE	KPMG	CRÉDIT AGRICOLE S.A.	PageExecutive	LCL
PARISPLACE	DFCG	VIEL & Cie	IFG	TEMENOS
LE ROTARIAN	Finyear	canalacademie.com	échanges	GESTION
LES CARIERS VERTS DE L'ÉCONOMIE	RB	LA REVUE DES DIRIGEANTS FINANCIERS	LA MONTAGNE	La Revue des Sciences de Gestion
		CED		

Culture, Économie, Défense

Réservation obligatoire par mail :
aline.coesnon@noos.fr

Le pays où il fait bon naître en 2013

Dans une récente étude, the Economist Intelligence Unit (EIU), filiale de The Economist, a tenté de mesurer quel pays, parmi 80 sélectionnés, offrait les meilleures opportunités pour une vie saine, sûre et prospère dans les années à venir.

Un quart de siècle plus tôt, en 1988, dans «The World in 1988» la même étude avait classé 50 pays où il ferait bon naître et les Etats-Unis étaient arrivés en tête, suivis de la France. Aujourd'hui, le classement a été bouleversé, car les Etats-Unis sont passés à la 16ème place et la France à la 26ème !

Le pays où il fait bon naître

Le meilleur pays où il ferait bon naître en 2013 est la Suisse (13ème en 1988) suivie de l'Australie et de la Norvège. Les pays de petite taille économique dominant le top dix et la moitié d'entre eux sont européens, mais un seul, les Pays-Bas, fait partie de la zone euro. Les pays nordiques brillent dans le haut du classement, tandis que le sud de l'Europe en crise (Grèce, Portugal et Espagne) est à la traîne malgré l'avantage d'un climat favorable. Par ailleurs les plus grandes économies européennes (Allemagne-16, France-26 et Grande-Bretagne-27) glissent dans le classement. En dépit de leur dynamisme économique, aucun des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) ne figure dans le haut du classement. Enfin parmi les 80 pays étudiés, le Nigeria occupe le dernier rang. «C'est le pire endroit pour un enfant qui arrive au monde en 2013», indique l'étude.

Les indicateurs retenus

Lors de cette étude, the Economist Intelligence Unit, a pris en compte des indicateurs statistiquement significatifs :

- le bien-être matériel (mesuré par le PIB par habitant),
- l'espérance de vie à la naissance,

- la qualité de vie familiale (fondée principalement sur les taux de divorce),
- l'état des libertés politiques,
- la sécurité de l'emploi (mesurée par le taux de chômage),
- le climat (mesurée par deux variables : l'écart moyen des températures minimales et maximales mensuelles de 14 degrés Celsius, et le nombre de mois dans l'année avec moins de 30 mm de précipitations)
- la sécurité (basée principalement

- sur les taux d'homicides enregistrés et les évaluations pour le risque de criminalité et de terrorisme),
- la qualité de vie en communauté (fondée sur l'appartenance à des organisations sociales),
- la gouvernance (mesurée par les statistiques de corruption),
- l'égalité entre les sexes (mesurée par la part des sièges au Parlement occupés par des femmes).

L'étude révèle, entre autres, que

POLITICS AND SOCIETY 77

UTOPIA

Country	Economics					Socio-political					Total			
	GDP/capita (1980-2000)	GDP growth (1980-2000)	Inflation (1980-2000)	Cost of living (1980-2000)	Human rights	Life expectancy	Liberty	% of population in higher education	Economic leaders per million people	Political leader		Press index	Bonus points	
1 USA	11	3	10	6	9	10	10	11	451.2	4	12	7	-	83
2 FRANCE	10	2	11	4	9	10	10	5	158.3	3	12	7	+2	86
3 W. GERMANY	11	2	11	4	10	9	10	6	121.0	3	7	2	-	85
4 ITALY	9	3	9	4	9	9	9	5	88.8	2	12	11	+2	84
5 CANADA	10	3	10	7	10	10	10	9	813.4	5	3	1	+5	83
6 JAPAN	11	3	11	1	9	10	10	6	27.5	1	8	8	+4	82
7 HONGKONG	7	8	9	7	8	10	8	3	971.7	5	5	12	-5	77
7 UK	8	2	10	6	9	9	10	4	1482.0	5	9	5	-	77
9 SWEDEN	11	2	10	5	10	10	10	8	264.5	3	3	2	+2	75
10 NETHERLANDS	9	2	11	5	10	10	10	6	300.8	4	5	2	-	74
10 S. KOREA	6	7	10	7	6	8	9	5	18.7	1	6	9	-	74
12 AUSTRIA	10	2	11	3	10	9	10	5	157.0	2	8	3	-	73
13 NORWAY	9	2	11	5	10	10	10	6	500.6	4	5	2	+2	72
13 SWITZERLAND	12	2	11	3	10	10	10	4	684.4	5	2	2	+1	72
15 BELGIUM	9	2	11	5	10	9	10	6	22.8	4	2	1	+1	70
15 IRELAND	7	2	10	4	9	9	10	4	88.8	5	7	3	-	70
15 SPAIN	7	3	9	6	9	9	9	5	92.1	2	7	4	-	70
18 AUSTRALIA	8	2	9	8	9	9	10	5	412.0	4	2	3	-	69
18 FINLAND	10	3	10	3	10	9	10	6	222.8	3	2	3	-	69
18 NEW ZEALAND	8	1	7	8	10	9	10	6	752.8	4	2	2	+2	69
21 ARGENTINA	6	2	2	9	9	9	9	6	18.5	1	6	9	-	68
21 USSR	6	4	10	7	2	8	10	4	0.9	0	7	10	-	68
23 POLAND	5	3	6	10	4	9	10	3	5.2	1	7	9	-	67
24 DENMARK	11	0	10	3	10	10	10	6	332.0	4	1	1	-	66
24 HUNGARY	6	1	8	10	6	9	10	3	37.4	1	7	5	-	66
24 PHILIPPINES	2	4	10	9	4	7	8	6	11.5	1	5	10	-	66
27 GREECE	6	1	7	7	9	9	8	3	184.6	3	7	5	-	65
27 INDIA	1	5	9	10	6	8	4	2	3.5	1	7	12	-	65
27 MEXICO	5	5	1	11	6	8	8	3	8.8	1	6	12	-	65
30 BRAZIL	5	5	1	10	7	7	8	2	10.9	1	6	12	-	64
30 ISRAEL	7	4	7	6	8	9	9	7	249.0	3	2	4	-	64
32 CHINA	1	6	9	11	2	6	7	0	0.4	0	7	12	-	63
32 PORTUGAL	6	3	9	7	9	9	7	2	146.5	3	5	3	-	63
32 UAE	10	2	11	7	9	10	5	2	960.8	5	1	1	-	63
32 VENEZUELA	6	2	2	9	9	9	9	6	17.9	1	6	9	-	63
36 E. GERMANY	7	3	11	4	3	9	10	6	0.6	0	5	2	+2	62
36 SINGAPORE	7	7	10	7	6	8	9	5	1712.0	1	1	0	-	62
38 MALAYSIA	5	4	11	10	5	8	6	1	147.0	3	2	6	-	61
39 YUGOSLAVIA	6	1	2	9	5	9	9	4	12.7	1	5	6	-	57
40 S. AFRICA	6	4	7	9	2	7	8	1	68.8	2	2	8	-	56
41 TURKEY	4	6	4	9	4	7	7	2	16.8	1	5	5	-	54
42 INDONESIA	2	5	9	10	4	4	6	1	6.6	1	5	6	-	53
43 PAKISTAN	2	6	9	10	3	5	2	0	15.1	1	6	8	-	52
44 EGYPT	4	4	4	5	6	5	4	4	19.7	1	6	6	-	49
45 LIBYA	7	3	8	6	2	5	4	2	4.1	1	0	9	-	47
46 S. ARABIA	6	3	12	7	3	5	3	2	258.7	3	1	1	-	46
47 NIGERIA	3	4	7	10	5	4	3	1	8.0	1	1	4	-	43
48 IRAN	6	0	8	2	0	7	4	2	7.1	1	0	9	-	39
48 IRAQ	6	0	4	8	2	5	2	2	1.2	1	0	9	-	39
48 ZIMBABWE	3	0	7	10	5	5	7	1	98.1	2	1	5	-	39

Source: The Economist Intelligence Unit; Business International surveys; BI Forecasting Services; BI Cost of Living; The Economist Publications; World in Figures; World Human Rights Guide.

THE WORLD IN 1988

malgré la crise économique mondiale, notre époque, à certains égards, n'a jamais été aussi favorable pour les peuples : le taux de croissance de la production est en baisse partout dans le monde, mais les niveaux de revenus atteignent des sommets historiques, l'espérance de vie ne cesse de croître et les libertés politiques se répandent à travers le monde, dont récemment, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. À d'autres égards, cependant, la crise a laissé une empreinte profonde dans la zone euro et dans d'autres pays, en particulier sur le chômage et la sécurité personnelle.

L'ennui est préférable

Laza Kekic, directeur du Economist Intelligence Unit, souligne dans son article de présentation «La loterie de la vie» du «The Economist» de janvier que «la Suisse a marqué de nombreux points sur deux aspects : la pauvreté culturelle et l'indice de bûillement, ce dernier indice étant la mesure selon laquelle un pays peut, malgré toutes

ses vertus, être irrémédiablement ennuyeux...».

Il ajoute également que «dans le film «The Third Man», le personnage d'Orson Welles, le coquin Harry Lime, dit fameusement que : l'Italie pendant 30 ans sous les Borgia a connu la guerre, la terreur et les assassinats, mais qu'au même moment elle a produit Michel-Ange, Léonard de Vinci et la Renaissance. La Suisse, quant à elle, avec 500 ans de paix et de démocratie a produit le coucou...».

Mais laissons à Harry Lime ce qui lui appartient et parions qu'il y a sûrement beaucoup à dire aujourd'hui en faveur de la stabilité ennuyeuse en ces temps incertains.

Ajoutons pour conclure, afin de ne point froisser nos chers voisins Helvètes, que dans le Rapport Global sur la Compétitivité du World Economic Forum, dont l'édition 2012-2013 a été récemment publiée, la Suisse arrive en tête et ce, pour la

quatrième année consécutive... Toute l'équipe de Finyear se joint à moi et vous souhaite une excellente année 2013.

Laurent Leloup

The where-to-be-born index, 2013

Rank	Country	Score*	Rank	Country	Score*	Rank	Country	Score*	Rank	Country	Score*
1	Switzerland	8.22	21	Italy	7.21	=40	Cuba	6.39	61	Bulgaria	5.73
2	Australia	8.12	22	Kuwait	7.18	42	Colombia	6.27	62	El Salvador	5.72
3	Norway	8.09	=23	Chile	7.10	43	Peru	6.24	=63	Philippines	5.71
4	Sweden	8.02	=23	Cyprus	7.10	=44	Estonia	6.07	=63	Sri Lanka	5.71
5	Denmark	8.01	25	Japan	7.08	=44	Venezuela	6.07	65	Ecuador	5.70
6	Singapore	8.00	26	France	7.04	=46	Croatia	6.06	=66	India	5.67
7	New Zealand	7.95	27	Britain	7.01	=46	Hungary	6.06	=66	Morocco	5.67
8	Netherlands	7.94	=28	Czech Rep.	6.96	48	Latvia	6.01	68	Vietnam	5.64
9	Canada	7.81	=28	Spain	6.96	49	China	5.99	69	Jordan	5.63
10	Hong Kong	7.80	=30	Costa Rica	6.92	50	Thailand	5.96	70	Azerbaijan	5.60
11	Finland	7.76	=30	Portugal	6.92	51	Turkey	5.95	71	Indonesia	5.54
12	Ireland	7.74	32	Slovenia	6.77	52	Dominican Rep.	5.93	72	Russia	5.31
13	Austria	7.73	33	Poland	6.66	53	South Africa	5.89	73	Syria	5.29
14	Taiwan	7.67	34	Greece	6.65	=54	Algeria	5.86	74	Kazakhstan	5.20
15	Belgium	7.51	35	Slovakia	6.64	=54	Serbia	5.86	75	Pakistan	5.17
=16	Germany	7.38	36	Malaysia	6.62	56	Romania	5.85	76	Angola	5.09
=16	United States	7.38	37	Brazil	6.52	57	Lithuania	5.82	77	Bangladesh	5.07
18	U.A.E.	7.33	38	Saudi Arabia	6.49	58	Iran	5.78	78	Ukraine	4.98
19	South Korea	7.25	39	Mexico	6.41	59	Tunisia	5.77	79	Kenya	4.91
20	Israel	7.23	=40	Argentina	6.39	60	Egypt	5.76	80	Nigeria	4.74

Source: Economist Intelligence Unit

*Score out of a maximum of 10

Economist.com/graphicdetail

Prévention du risque client : Une entreprise avertie en vaut deux !!!

L'année 2013 s'annonce terrible voire catastrophique pour les entreprises : 65000 dépôts de bilan prévisibles ! Préparer l'année 2013, faire un bilan de vos pratiques de gestion prévisionnelle du poste clients et axer vos actions et prises de décisions sur la PREVENTION DU RISQUE.

1. Entourer l'acte de vente d'un cadre juridique protecteur : « bétonner » les CGV

« Il vaut mieux aller chercher l'argent chez ses clients que chez son banquier, car il est gratuit »

- Adapter et remettre à niveau des Conditions Générales de Vente, porter un intérêt aux clauses particulièresen tenant compte des évolutions réglementaires récentes....
- Utiliser les CGV comme un levier de la négociation commerciale
- Renforcer le formalisme des contrats, bons de commande, ne pas négliger les confirmations de commande, systématiser les bons de livraison signés ou PV de réception

2. Formaliser les relations avec les clients

« Le bon client n'est pas celui qui passe une commande, c'est celui qui honore le montant de sa commande »

- Rigueur dans la création d'un nouveau compte: renseignements sur le clients (Kbis , IBAN BIC, et bilans pour les affaires en nom

- personnel
- S'inquiéter de la santé financière et de l'indice de solvabilité.
- S'abonner à une base de données et mettre sous surveillance les clients à risque
- Déterminer des limites de crédit ou plafonds d'encours (risque maximum que l'entreprise est prête à prendre ou à supporter pour un client)

3. Impliquer les commerciaux

« Refuser une vente, c'est gagner de l'argent si le risque d'impayé est trop élevé »

En contact permanent avec les clients ils sont un rouage privilégié de communication entre l'entreprise et les clients:

- Transmettre les messages aux clients (changement de cotation, dépassement d'échéance,...)
- Recueillir des informations «terrain, ouvrir grand « les yeux », être la « vigie » de l'entreprise.
- Commenter les CGV et les faire signer aux clients (cachet commercial, identification du signataire)
- Chez le client, être vigilant, s'imprégner de son organisation, détecter des points de faiblesse
- Sensibiliser (former) les forces de vente aux aspects financiers et juridiques de l'acte de vente.
- Lors de la négociation, ne plus faire l'impasse sur les «délais» et «modes de règlement», en parler avec le client .
- Comprendre le processus le validation et de traitement des

- factures chez les clients,
- Qualifier le fichier Relance et obtenir l'identité des comptables, leur ligne directe, adresse e-mail.

4. Créer une culture de la vente CASH, de la vente « encaissée »

« Le chiffre d'affaires est réalisé, lorsqu'il est encaissé »

Implication de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise

- Direction générale
- Directeurs, responsables de service
- Services techniques, administration des ventes, après vente, logistique...

5. Proposer voire imposer des instruments de paiement adaptés

« Ne pas laisser au client la maîtrise et l'initiative du moyen de paiement »

- Connaître les caractéristiques des différents instruments de paiement, lister et analyser tous les avantages et inconvénients
- Adopter une stratégie de mode de règlement par cible de clientèle (grands comptes, GMS, artisans, professions libérales, TPE, tous commerces)
- Transformer les moyens de paiement traditionnels en moyens modernes de paiements (dématérialisation , automaticité des tâches et « sécurisation » des encaissements).

Apprendre aux commerciaux (force de ventes, représentants, inspecteurs de

ventes, technico commerciaux ,....) à connaître les CGV de son entreprise, à les maîtriser (ce n'est pas un document « accessoire » ,« sans importance », »banal ») , c'est le « socle » de la négociation commerciale ,apprendre à en parler le premier et à les VENDRE

C'est le premier qui en parle, qui a de forte chance de gagner la « mise », de reprendre « la main » et de « boucler » à son avantage l'acte de vente.

Alors engager un plan de sensibilisation des commerciaux au risque clients pour faire respecter les échéances de paiement négociées, diminuer le DSO, accélérer les rentrées de CASH et réduire les créances « douteuses » irrécouvrables ,lors de réunion de cadrage d'objectifs ou de budgets , de meeting annuel, de réunion commerciale nationale ou régionale, de sortie de nouveaux produits ou de lancement de plan promotionnel, d'intégration de nouvelles équipes (1 à 2 heures d'immersion suffisent)

Faire appel à AGIMA
Georges Paul GRIGLIATTI
SAS AGIMA
0680135506
0235706238
g.grigliatti@orange.fr
Formateur en Crédit Management



Gagner en compétitivité en s'appuyant sur l'informatique

Par Cyril MARLAUD, Directeur Général de REALEASE CAPITAL



De nos jours, la part du budget consacré à l'équipement informatique ne cesse d'augmenter. Ainsi, les petites entreprises comme les grands groupes doivent consacrer chaque année une part importante de leurs investissements pour bénéficier d'un parc performant et actualisé. Cette tendance de l'innovation continue de se développer chaque année. En moins de 2 ans le cycle de sortie de nouveaux matériels et logiciels a mis en avant la nécessité pour les entreprises de s'équiper de technologies émergentes pour être compétitives.

La mobilité, le SaaS, le Cloud, les solutions collaboratives sont autant d'exemples qui illustrent cette tendance. Pour autant, offrir à ses collaborateurs des outils de productivité représente un investissement impor-

tant. A titre d'exemple, un simple smartphone peut coûter jusqu'à 600 euros et des infrastructures et logiciels plusieurs milliers d'euros. Il est donc nécessaire de se poser la question du financement de telles ressources et de mettre en place une politique d'achat adaptée.

En effet, acquérir une technologie par le biais d'un achat direct n'est pas nécessairement adapté dans la mesure où les technologies, comme nous l'avons précisé, sont très rapidement obsolètes. Les actifs matériels et logiciels sont intégrés dans un environnement en constante évolution. Considérer qu'ils ne se déprécient pas sur une période de 3 ans est une erreur comptable que l'entreprise paye au prix fort. Devenir propriétaire, en fin de contrat, d'un matériel à forte obsolescence, c'est supporter un coût de maintenance disproportionné par rapport à la valeur du matériel.

La location est la piste à étudier de par sa flexibilité et son adéquation aux besoins exprimés sur le marché. La flexibilité et la capacité à pouvoir renouveler son matériel rapidement sont un réel atout qui joue en faveur du financement locatif. Pour un budget identique, les professionnels sont certains d'avoir un matériel répondant aux dernières exigences technologiques.

La location évolutive semble être de nos jours la solution idéale pour maintenir son parc technologique au meilleur niveau technique et fonctionnel, sans immobiliser inutilement les fonds propres de l'entreprise et

tout en réduisant ses coûts de gestion.

Les avantages sont donc multiples :

- Souplesse d'un seul contrat pour le financement d'un projet global
- Choix du type de matériel et de la durée des contrats
- Intégration des évolutions technologiques
- Renouvellement régulier de son parc grâce à l'évolutivité des contrats
- Préservation de sa capacité d'autofinancement
- Maîtrise de ses budgets en fonction de la durée de vie des matériels
- Accès à de nombreux avantages financiers

Les entreprises doivent donc bien penser leur politique d'acquisition et trouver des solutions adaptées pour rester compétitives. La notion de location va progressivement s'imposer comme une réelle alternative au processus d'achat traditionnel.

Windows 8, le point de départ de la démocratisation du « tout device » ?

Par Jean-Marc FLORET, associé d'AZEEO, directeur de la practice Développement.



Le nouveau système d'exploitation Windows 8 a été lancé par Microsoft le 26 Octobre dernier. Au 29 octobre 2012, déjà 4 millions de licences étaient vendues suivi d'une augmentation de 10% au mois de novembre, soit plus qu'au lancement de Windows 7. Ce nouveau système d'exploitation est destiné à toutes les plateformes (ordinateurs, tablettes et téléphones), il est donc intéressant de s'interroger sur l'avènement de la démocratisation du tout device qu'initie le lancement de Windows 8.

Un système d'exploitation unique

Proposer un seul système d'exploitation pour toutes les plateformes est une volonté de Microsoft. L'interconnexion entre les différents device facilite la

communication entre les supports et apporte un gain de temps : par exemple, avec Windows 8 il est maintenant possible de récupérer ou de modifier un document depuis un téléphone vers un ordinateur.

L'idée de Microsoft, en tant que leader mondial du software, est d'imposer son système d'exploitation comme un standard d'utilisation, quelque soit le device. Le multi-device représente donc l'enjeu d'aujourd'hui ! Il existe plusieurs supports différents utilisés au quotidien, et Windows 8 permet une navigation et une façon de travailler similaires sur chaque terminal. Il n'y a donc qu'un seul apprentissage à avoir pour maîtriser ce nouveau système d'exploitation.

La nouveauté de Windows 8 est la possibilité de récupérer une session d'un device à un autre. Effectivement, dans la mesure où toutes les informations se trouvent dans le cloud, chaque plateforme est à même de récupérer ces données.

Microsoft s'impose donc comme novateur sur le « tout device » en proposant cette unification. Alors qu'aujourd'hui, la même information est consultable via une tablette, un ordinateur ou encore un téléphone portable, il est important de proposer aux utilisateurs la possibilité de se connecter sur des supports différents, avec une seule et même ergonomie. L'évolution est inévitable et il est donc primordial de proposer aux utilisateurs plusieurs possibilités.

Avec Windows 8, Microsoft révolutionne l'ère du tout device

Incontestablement, d'un point de vue stratégique, Microsoft marque

sa capacité d'innovation, sa volonté d'accompagner les nouveaux usages et d'anticiper les évolutions futures en termes d'utilisation.

Avant de sortir Windows 8, il y a eu un long travail de développement. En effet, Microsoft a dû déployer tout un écosystème pouvant accueillir le système d'exploitation. C'est-à-dire que l'éditeur, au travers de ses partenaires constructeurs, a mis en place de nouvelles gammes de devices (ordinateurs, tablettes etc.) pouvant exploiter le potentiel de Windows 8. Dans la mesure où ce système d'exploitation innovant est à la fois tactile et non-tactile, Microsoft s'est trouvé dans l'obligation d'assurer l'adaptation des devices existants à celui-ci. Cependant, si Windows 8 est différent des autres systèmes d'exploitation développés jusqu'alors, le passage à cette nouvelle version ne nécessitera pas le changement systématique des machines actuelles.

Windows 8 ne constitue donc pas une rupture technologique profonde mais une véritable évolution, puisqu'il n'y aura pas besoin de tout réinstaller ou de tout racheter et ce même si il apporte des usages différents. En conclusion Microsoft a souhaité, en créant Windows 8, simplifier l'utilisation et proposer des supports adaptés à l'usage que l'on doit en faire.

Pourquoi l'approche Modéliser-Exécuter convient au métier, à l'informatique et aux utilisateurs

Jean-Loup Comelieu de W4.

Les approches traditionnelles de développement

Il existe diverses approches du développement d'applications. Toutes ont pour but de rationaliser le procédé de mise au point des applications afin de satisfaire au mieux les besoins. Parmi les approches couramment utilisées, on distingue le développement spécifique, les L4G, les suites BPM et le MDA.

Le développement spécifique permet aux développeurs de concevoir avec exactitude les applications voulues, avec les technologies de leur choix. L'informatique choisit un langage de programmation et des API afin d'utiliser des composants plus abstraits, par exemple pour coder l'interface utilisateur. Il faut alors pouvoir se connecter au système d'information, alimenter les écrans avec les données physiques existantes via SQL ou équivalent. Si des processus métier entrent en jeu, il faut alors également synchroniser par programmation les valeurs des variables en fonction des rôles et de la planification des tâches et orchestrer le système. Il est vrai que les ateliers de conception graphique peuvent accélérer l'obtention d'écrans et d'une IHM, mais le « câblage » des vues spécifiques avec les données demeure alors à faire, en lecture ou en mise à jour. Le développement spécifique demande donc à l'informatique d'avoir à sa disposition des experts techniques dans différents domaines et la maintenance devient souvent coûteuse.

Les L4G sont une solution courante car ils permettent à l'informatique d'adresser simultanément et sans complexité les différentes couches logicielles nécessaires aux applications, Modèle-Vue-Contrôle. Conçue pour réduire l'effort de codage et le temps de développement, cette approche permet aux non-experts de la technologie de développer

des applications. Cependant, les L4G résultent souvent en des solutions propriétaires, limitées fonctionnellement et peu flexibles. C'est une option satisfaisante pour des besoins relativement simples dans des environnements bien définis et confinés, mais le manque d'ouverture, les limitations fonctionnelles, l'impossibilité de concevoir des écrans sophistiqués sont souvent un obstacle.

Les suites BPM sont souvent envisagées pour le déploiement à grande échelle d'applications principalement axées sur la formalisation des processus métier et leur exécution. Avec des fonctionnalités avancées pour la gestion sur-mesure des processus métier, des rôles, des priorités de la traçabilité et des politiques d'orchestration, les suites BPM permettent aux services informatiques de créer et déployer des applications en s'appuyant sur un environnement centré sur la définition des processus. Cependant, de tels outils sont souvent très chers, surdimensionnés et sous-exploités, et ils ne permettent pas de modéliser les données applicatives, ni de créer des IHM sophistiquées.

La démarche MDA (de l'OMG) permet à l'informatique de mieux équilibrer ses efforts en se concentrant plus sur les aspects métier que sur les aspects technologiques. C'est ce qu'on appelle « the separation of concerns », où les développeurs se focalisent sur le modèle métier alors que les outils automatisent la partie technique en automatisant la concrétisation du modèle pour la plateforme cible, pour laquelle on génère du code correspondant au modèle. Ce code doit ensuite être compilé, déployé vers la cible et aligné avec les librairies natives de l'environnement. Cette phase de génération de code ralentit souvent le déploiement et requiert un outillage lourd pour s'assurer que modèle et code généré restent en phase. De plus, les outils MDA

n'intègrent généralement pas la dimension processus métier.

Une approche plus appropriée : Modéliser-Exécuter

Dans une approche du développement basée sur les modèles, la définition du modèle est un préliminaire pour toute application, comme c'est le cas pour la démarche MDA. En élargissant le périmètre du modèle pour y intégrer, en plus des données et de l'IHM, la définition des processus métier, la DSI peut pousser l'automatisation du développement plus loin et produire



de nouvelles applications beaucoup plus rapidement.

Une telle conception à partir des modèles assure une collaboration efficace dès le début et renforce l'adoption de l'agilité. La DSI peut ainsi visualiser conceptuellement le monde métier, puis mettre au point des applications fonctionnelles en les ajustant aux besoins des utilisateurs. Les composants du modèle sont les briques fonctionnelles qui permettent de traduire directement les besoins des utilisateurs en termes applicatifs. Tous les éléments des processus, des données et des IHM peuvent être modifiés « à la demande ».

Une fois le modèle complété et stabilisé, l'approche traditionnelle pilotée par les modèles requiert que le développeur le transforme en une application en passant par des étapes variées : définition de la plateforme d'exécution (PC, station de travail, smartphone, tablette...), transformation du modèle abstrait en modèle concret, génération du code, compilation, déploiement et, finalement, exécution. Ce procédé lourd ralentit non seulement l'exécution initiale de l'application, mais aussi les phases de maintenance et de mise à jour des versions déployées sur sites.

Afin d'accélérer le développement agile des applications, il est utile de proposer des outils pour créer des applications sociales et collaboratives où l'exécution directe du modèle élimine les étapes intermédiaires de transformations de modèles et de génération de code. Dès qu'un modèle existe, il est exécutable.

Modéliser-Exécuter = des applications déployées et modifiées à la volée sans génération de code

Pour l'entreprise, le modèle devient alors une représentation logique complète de son environnement

fonctionnel.

Il inclut une description :

- de la structure des objets métier, par utilisation de classes, d'attributs typés et de relations
- des processus métier à suivre, avec leurs étapes, transitions, conditions et rôles

Le modèle inclut une description de l'IHM directement liée aux objets modélisés qui permet l'automatisation de la production des écrans utilisateurs.

Cette description comprend :

- l'arbre de navigation, qui décrit comment accéder aux différents écrans et actions disponibles pour les utilisateurs finaux, avec des redirections possibles vers du code Java « maison » pour l'implémentation d'une logique fonctionnelle particulière
- les types de vues à utiliser pour gérer les données (tables, arborescences, formulaires, cartes...) et leurs dispositions graphiques
- un ensemble de ressources et de composants graphiques tels que des icônes, des images, des polices de caractères, des chartes graphiques et des labels et messages

Contrairement aux autres environnements empiriques de développement, où une phase de conception minimale de l'IHM doit précéder l'exécution, une solution aussi performante rend disponible instantanément des écrans par défaut, propres à permettre la gestion des données et la mise en œuvre des processus, tels que décrits dans le modèle. Pour une personnalisation plus poussée, les développeurs peuvent ensuite affiner le résultat par configuration ou par programmation.

Exemple : Prenez une application de demande d'achats. Définissez

simplement les classes logiques (Demande, Fournisseur, Article, Achat, etc.) et leurs attributs typés, ainsi qu'un processus de demande d'achat, avec ses étapes, règles, acteurs et rôles. Ce modèle est suffisant pour produire une application opérationnelle à laquelle les utilisateurs peuvent se connecter, accéder à une corbeille des tâches à traiter propre à leur rôle, afficher une liste de fournisseurs, rechercher, filtrer ou éditer les données, initier une nouvelle demande d'achats. Le modèle se transforme ainsi instantanément en une application fonctionnelle sur-mesure, sociale, collaborative, garantissant la cohérence des données ainsi que l'expérience utilisateur

Grâce à cette approche, le problème récurrent de la synchronisation entre code et modèle disparaît. Ce qui est modélisé est vraiment ce qui est obtenu (WYMIWYG : What You Model Is What You Get). De même, ce qui est changé dans le modèle se reflète tout de suite en changement applicatif. Ajustez l'IHM, les données et processus s'alignent. Rajoutez un nouvel attribut dans une classe, il apparaît instantanément dans les vues associées. Déclarez une nouvelle classe, un accès est proposé dans l'IHM pour en gérer les objets. Améliorez un processus (en ajoutant une étape ou une condition) et l'IHM et les données se synchronisent.

Grâce à l'approche modéliser-exécuter, les efforts de développement portent sur la couverture des besoins métier plutôt que sur la résolution de problèmes ou questions techniques. La DSI peut travailler main dans la main avec les fonctionnels, en mettant au point la structure de données, en personnalisant l'IHM, en définissant les étapes des processus, assurant ainsi une conception rapide qui maximise la couverture des besoins et qui permet une maintenance évolutive bien moins coûteuse ainsi qu'une plus grande adhésion des utilisateurs.

La grande question sur le Big Data

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

Le « Big Data » a beaucoup fait parler de lui en 2012, dans les revues spécialisées, sur Internet et dans les bureaux. En 2013, l'heure sera venue de passer de la parole aux actes.

L'échéance approche mais les nombreux articles parus sur le sujet n'ont pas suffi à préparer les entreprises à gérer et exploiter judicieusement le Big Data.

L'explosion du Big Data ces 12 derniers mois, en a en effet pris plus d'un au dépourvu, à commencer par les responsables de la gestion des données, qui ne savent pas par quel bout s'y prendre. Quand on sait que Twitter génère à lui seul 12 téraoctets de données supplémentaires chaque jour et que, selon le Gartner, le volume de données créées à l'international devrait croître de 59 % par an, on comprend mieux les inquiétudes des entreprises face au Big Data, qui implique non seulement de gérer d'énormes volumes d'informations mais aussi des types de données de plus en plus variés.

L'étude menée par Iron Mountain[i] auprès de 760 gestionnaires de l'information européens révèle ainsi que la moitié des sondés ignorent comment tirer pleinement parti du Big Data et que 21 % n'envisagent même pas d'essayer.

Quantité d'entreprises risquent donc de passer à côté des nombreux potentiels promis par le Big Data et d'être devancées par la concurrence si elles ne cessent pas d'appréhender le Big Data comme un défi insurmontable, pour y voir l'opportunité de gagner en visibilité sur le marché et de saisir des opportunités jusque-là inaccessibles.

Retour aux fondamentaux

Ce n'est pas parce que la problématique du Big Data est nouvelle que les principes de base de la gestion de l'information, que les entreprises maîtrisent depuis de longues années, ne devraient plus s'appliquer. Inutile donc de remettre tous les acquis en question. Il est préférable de rechercher des méthodes qui permettront de gérer un volume croissant de données, sans nécessiter plus de ressources et d'investissement que ce qui est déjà disponible.

L'environnement doit être à la fois robuste et suffisamment flexible pour permettre aux entreprises de maîtriser le Big Data à leur rythme. Cette infrastructure de base leur permettra ainsi, à terme, de tirer pleinement profit du Big Data.

Nos recommandations, étape par étape

En suivant les recommandations suivantes, vous devriez pouvoir surmonter les différents obstacles qui vous empêchent d'envisager sereinement le Big Data.

1. Commencez par la fin. Déterminez d'abord vos objectifs, puis élaborer votre stratégie de gestion du Big Data sur cette base.
2. Définissez vos priorités pour rationaliser vos efforts. Tout évolue aujourd'hui si rapidement qu'il est impossible de trouver une solution couvrant toutes les éventualités. Identifiez les informations promettant le plus de potentiel et celles présentant le plus de risques, et concentrez vos efforts et ressources sur celles-ci.
3. Jugulez le flot de données. Hiérarchisez les données entrantes selon les priorités et ne conservez que celles qui vous seront véritablement utiles. Le volume de données disponible est tel que vous ne pourrez jamais toutes les exploiter.
4. Faites le grand ménage. Segmentez vos données par date, par exemple, et archivez les plus anciennes sur des bandes que vous stockerez en lieu sûr. La simple suppression des e-mails indésirables devrait vous permettre de libérer entre 30 et 40 % d'espace sur vos serveurs.
5. Dotez-vous de systèmes de gestion de l'information centralisés, performants et suffisamment

évolutifs pour supporter durablement le Big Data afin de canaliser, d'analyser et d'archiver vos contenus numériques non structurés, comme les e-mails et les données de médias sociaux.

6. Informez-vous sur vos obligations légales. La technologie évolue plus vite que la loi, mais il est crucial que vous vous informiez en permanence sur les nouvelles obligations légales de confidentialité et de protection relatives aux médias sociaux, aux données client temps réel ou de géolocalisation.
7. Ne soyez pas trop gourmand. L'analyse du Big Data doit guider vos décisions. Elle ne doit en aucun cas remplacer votre propre jugement ou intuition. Et prenez garde que les énormes volumes de données aujourd'hui disponibles, retardent vos décisions faute d'avoir su faire le tri parmi les milliers ou millions de points d'entrée.
8. Ne visez pas la perfection. Contentez-vous de progresser. Le plus important est de poser de bonnes bases. Elaborez votre politique de gestion des données en toute bonne foi et appliquez-la de manière cohérente dans tous les services de l'entreprise. Vos décisions affecteront tout le monde dans l'entreprise. Il est donc crucial d'impliquer tout le personnel dans le processus.
9. Facilitez l'accès des différents services de l'entreprise à vos informations. Le personnel doit pouvoir accéder à vos données mais n'utilisera volontiers les processus que s'ils sont simples, intuitifs et transparents. Simplifiez autant que possible les procédures de recherche et d'analyse des données pour permettre aux salariés de les exploiter de manière judicieuse pour l'entreprise. Vous

pourriez par exemple numériser vos documents papier.

10. Analysez vos informations en contexte. Isolées, les données n'ont quasiment aucune valeur. Ne vous perdez pas dans les détails. Prenez du recul pour avoir une meilleure visibilité sur les tendances générales qui se dégagent.
11. Pensez à votre empreinte carbone. L'archivage sur bandes est nettement plus économe en énergie que toute autre solution de stockage de données de pointe, y compris les disques de stockage et services « Cloud » (qui, en réalité, stockent les données sur des serveurs d'un centre de données distant, qu'il faut sans cesse alimenter et refroidir).
12. Sachez toujours où sont vos données et qui en est responsable.

Nous commençons tout juste à entrevoir les potentiels commerciaux du Big Data. Mais une chose est sûre : le rythme des évolutions et la concurrence n'ont jamais été aussi intenses et le Big Data offre aux entreprises de taille moyenne, quel que soit leur secteur, l'opportunité de gagner en visibilité sur leur marché et donc d'accroître leur agilité et leur réactivité, d'améliorer leurs relations client et la gestion de leur chaîne d'approvisionnement, ainsi que d'obtenir des réponses à des questions qui étaient jusque-là hors de leur portée. Il peut donc s'avérer extrêmement payant, à condition toutefois de poser les bonnes bases.

www.ironmountain.fr

[i] Colman Parkes pour Iron Mountain, août 2012



SaaS ? PaaS ? Ou MaaS (Mainframe as a Service) ?

Par Jean-Marie BARATHE, Directeur Général de SysperTec.



Les avancées technologiques actuelles (Cloud, Mobilité, Virtualisation...), ainsi que les myriades d'architectures et modèles techniques disponibles, pourraient laisser penser qu'il suffit « simplement » de migrer les systèmes Legacy vers des plateformes distribuées pour permettre leur modernisation et faciliter leur accessibilité depuis les nouveaux médias (smartphones, tablettes...), incontournables acteurs des indispensables stratégies BYOD.

Mais ce procédé, qui induit des risques majeurs de stabilité, génère également :

1. d'importants coûts supplémentaires, incompatibles avec les fortes contraintes auxquels sont soumis les budgets informatiques,
2. d'importants délais de mise à disposition, incompatibles avec les impératifs de réactivité auxquels sont soumises les entreprises.

Pour répondre à ces enjeux, le Système d'Information doit, en permanence, apporter une contribution significative.

Mainframe as a Service, une solution optimale de modernisation

L'enjeu est d'optimiser les possibilités

du système Legacy, plus que jamais opérationnel, en l'exposant et en l'adaptant de manière sécurisée à ces nouvelles technologies devenues indispensables à l'évolution du marché. L'ensemble de cette démarche est maintenant bien circonscrite par le concept de « Modernisation Applicative ». Et les objectifs de cette modernisation doivent répondre à des besoins multiples : refonte de l'interface utilisateur, intégration applicative ou encore accessibilité depuis des terminaux mobiles « Corporate » ou BYOD.

Au départ, ce concept de « Modernisation Applicative » a été confondu avec le remplacement des plateformes existantes. Et une grande majorité des entreprises qui ont investi de la sorte se retrouvent aujourd'hui face aux difficultés ci-dessus décrites.

En fait, comme cette stratégie de modernisation doit essentiellement être appréciée comme une mutation de ses besoins en termes de métiers et de montée en charge, l'élément fondateur est donc bien d'optimiser l'utilisation de son système mainframe (déjà calibré pour des charges de travail critiques), au travers d'applications de modernisation bénéficiant des dernières avancées technologiques (Cloud, Mobilité, Virtualisation...). Dans une vision de « Mainframe As A Service » le mainframe et ses applications doivent donc être considérés comme une véritable plateforme de service, dialoguant de façon dynamique avec les serveurs et terminaux hétérogènes. C'est un des plus courts chemins pour répondre aux nouveaux besoins métiers et enjeux technologiques des entreprises.

La revitalisation des systèmes centraux commence donc par la mise à niveau des couches techniques de base (OS, Moniteur TP, Databases...) vers les versions les plus récentes, versions qui tirent profit des continus investissements réalisés par les constructeurs/éditeurs pour en améliorer les fonctionnalités et les performances.

Un middleware pour bénéficier du meilleur du web et du mainframe

Une autre piste concerne les technologies middleware mieux adaptées, en termes de modularité et d'agilité, à l'extraction de données provenant des applications de production. Ces technologies middleware étant fortement appuyées sur les outils de développement existants, leur utilisation permet de maximiser la pérennisation des plateformes legacy.

Formulé autrement, un des principaux avantages de ces technologies middleware est d'accompagner les collaborateurs possédant des compétences en matière de développement et de conception applicative vers les technologies actuelles, en leur permettant de facilement réutiliser les applications mainframe au profit de ces nouvelles exigences commerciales et opérationnelles.

Une stratégie de modernisation réussie doit donc englober l'infrastructure, le middleware, et les procédures de gestion du cycle de vie des applications. C'est un impératif qui permet de bénéficier des avancées technologiques tout en prenant en compte les réalités contextuelles de l'entreprise. De cette façon les équipes en place peuvent, rapidement et efficacement, devenir des moteurs essentiels lorsqu'il faudra déterminer une approche durable pour l'entreprise et identifier les tâches de modernisation associées.

En résumé, utiliser au maximum les capacités des plateformes technologiques existantes est une stratégie architecturale optimisant l'agilité et la productivité de l'entreprise. Au regard de la richesse de l'offre dans ce domaine, elle peut rapidement se révéler plus pertinente que l'adoption d'architectures distribuées et/ou de stratégie de prestation (comme le Cloud à la demande).

Mettez un LinX
dans votre
Supply Chain !

 **Corporate LinX**
Dématérialisation et financement de la Supply Chain

Améliorez votre BFR,
réduisez vos coûts.

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

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

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

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

www.corporatelinx.com

email : contact@corporatelinx.com

Mode SaaS et distribution IT : pourquoi un tel fossé ?

Par Pascal Grémiaux, Président Fondateur d'Eurécia



Après plusieurs décennies de croissance autour d'un même (ou presque) modèle économique, de jeunes acteurs de l'édition logicielle sont venus déstabiliser, avec de nouveaux types de consommation proposés, un équilibre du marché IT que l'on croyait acquis. Si l'Open Source a désormais trouvé sa place, ce n'est pas encore le cas du Software as a Service (SaaS). Pourtant, éditeurs SaaS, revendeurs et intégrateurs, avons plus que jamais besoin les uns des autres.

Les éditeurs SaaS ne jurent que par le direct : une idée reçue !

On n'achète plus ses logiciels. On les loue. Shocking ! Tandis que de son côté, la Cour de Justice de l'Union Européenne a même récemment admis que la revente de licences logicielles d'occasion était légale. Décidément, où va le monde ? C'est, en substance et à peu de choses près, sans doute le sentiment de beaucoup d'acteurs de la distribution IT. Lesquels, après de très nombreuses années à avoir bénéficié de la croissance de la vente de logiciels en mode licence, voient aujourd'hui leur business model remis en question, au moins en partie.

Car si l'on pouvait encore parler d'évolution du mode de consommation de l'outil informatique avec l'ASP dans les années 1990 et au début des années 2000, le SaaS a clairement opéré une petite révolution. Pour autant, aucun risque que le mode licence classique disparaisse. Mais le SaaS répond à une certaine catégorie de besoins et/ou aux besoins d'une certaine catégorie d'entreprises.

C'est la raison pour laquelle il serait bien dommage, pour les distributeurs, de se couper d'une telle population et donc d'une telle source de revenus. Car si aujourd'hui de nombreux éditeurs SaaS vendent leurs produits en direct, c'est tout simplement parce

qu'ils n'ont pas le choix : peu ou pas de revendeurs acceptent de les distribuer. Faute d'un réseau de distribution, ils n'ont donc d'autres solutions que de se « débrouiller » seuls. Il ne faut pas croire : beaucoup d'éditeurs SaaS ont besoin d'un réseau de revendeurs le plus dense possible...

Éditeurs, revendeurs et intégrateurs : vers un écosystème SaaS ?

Si seulement c'était la première fois !... Le SaaS et ses conséquences sur l'équilibre du marché de la distribution IT n'est finalement qu'un « revival » de l'Open Source et de la remise en question que le libre a également engendrée à son époque. Or, aujourd'hui, les légendaires « communautés chevelues de geeks lunaires, hors de toute réalité économique » ont laissé place à des « professionnels de l'IT, spécialistes de l'Open Source ». Un véritable écosystème du libre s'est même constitué autour du libre. Alors pourquoi pas, prochainement, un écosystème SaaS ?

Mais, pour les distributeurs, comment faire la transition d'un modèle 100 % établi autour de licences logicielles vendues, à la location d'un droit d'usage de l'outil ? D'aucuns diront « de la même façon qu'on est passés de la vente de logiciels payants à la distribution et à l'intégration de licences Open Source et gratuites ».

Certes. Mais au-delà des grands discours, les distributeurs -revendeurs comme intégrateurs- ont une vraie carte à jouer sur le marché du SaaS et surtout une véritable plus-value à apporter tant aux clients qu'aux éditeurs eux-mêmes.

D'abord les revendeurs : souvent petits mais très implantés sur un marché local auprès d'une clientèle fidèle qui a confiance en leurs équipes, ils peuvent être un vrai relai territorial à des éditeurs SaaS qui doivent se battre avec des milliers d'autres sur le Web. Les intégrateurs ensuite, qui ont leurs entrées auprès des grandes entreprises. Leur « simple » présence sur le marché du SaaS peut rassurer les grands comptes quant à la sécurité du modèle SaaS. Tandis que leur réelle valeur ajoutée se situe principalement dans les indispensables services d'intégration et d'interconnexion au reste de leur SI des solutions SaaS qu'ils proposent à leurs clients

Encore faut-il que ces professionnels de la distribution IT souhaitent et sachent évoluer. Car il est évident que leur organisation n'est pas forcément adaptée à ce nouveau modèle de vente. Tant sur la partie projet que sur la rémunération des commerciaux. Dans les 2 deux cas, il va s'agir pour eux de se poser les bonnes questions et de convaincre leurs équipes d'une nécessaire évolution. Afin d'anticiper

ce que sera le marché de la distribution IT et d'imaginer ce qu'ils seront eux-mêmes devenus et comment ils seront organisés à 3, 5 ou 10 ans.

A propos de Pascal Grémiaux, Président Fondateur d'Eurécia

Ingénieur de formation (ENSEEHT Toulouse et Ecole Polytechnique de Montréal - Canada), Pascal Grémiaux a ensuite complété son cursus par un Executive MBA au sein de l'ESCP Europe.

Après plusieurs années d'expérience en France et à l'étranger, il crée Eurécia en 2006, avec comme objectif d'apporter une solution simple, efficace et pragmatique aux besoins de 100% des entreprises, avec une suite de modules RH & management, accessibles à partir d'un simple navigateur Web.

A propos d'Eurécia

Eurécia est un éditeur de logiciels de Management et de Gestion des Ressources Humaines. Disponible uniquement en mode SaaS (Software as a Service), son offre s'articule autour de cinq principaux modules : la gestion des congés et des absences, des notes de frais, des temps et des activités (GTA), du planning ressources et du suivi RH.

Les solutions d'Eurécia sont utilisées

par plus de 300 sociétés (20.000 utilisateurs) en France et à l'international. Elles répondent aux besoins de toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. L'éditeur compte parmi ses clients des sociétés telles que Berger-Levrault, Bic, Garmin, Gras Savoye, Hi-Media, iDTGV, LaCie, Locatel, Lufthansa, Pulsat, Netbooster, Rexel, Toshiba, UCPA, Vinci Energies...

Créée en 2006 par Pascal Grémiaux, la société est basée à Toulouse. Depuis sa création, l'éditeur double son chiffre d'affaires tous les ans.

www.eurecia.com

Portnoy et son complexe

« Bonjour, dit-il et il me vient maintenant à l'idée que le mot jour, tel qu'il l'utilise, désigne spécifiquement les heures comprises entre huit heures du matin et huit heures du soir. Je n'y avais encore jamais songé sous cette forme. Il veut que les heures entre huit heures du matin et huit heures du soir soient bonnes, c'est-à-dire plaisantes, agréables, bénéfiques. Nous nous souhaitons tous les uns aux autres douze heures de plaisir et de réussite. Mais c'est formidable, ça! C'est drôlement gentil, ma parole! Bonjour! Et il en est de même pour bonsoir et bonne nuit. »¹

Philip Roth

Philip Roth, né le 19 mars 1933 à Newark, dans le New Jersey, épuise. Il s'épuise même tout seul. Il a d'ailleurs décidé d'arrêter d'écrire de la fiction à 78 ans, comme d'autres dans le passé. Certains n'ont même jamais commencé.

L'enfant terrible du roman juif-américain, un de plus, m'a laissé en chemin, mais je n'ai pas oublié pour autant ses grands livres : « Good-bye Columbus », « Le théâtre de Sabbath », « Pastorale américaine » entre autres.

« Portnoy et son complexe » occupe une place à part dans mon cœur (ou plutôt dans ma bibliothèque c'est-à-dire au milieu du reste). Dans cette satire sur la sexualité et la bourgeoisie juive, l'auteur, révélé avec fracas au grand public en 1969, raconte à son psychanalyste son enfance et sa jeunesse. C'est avant tout un livre féroce et drôle : « Quand, le dimanche, nous passions devant en voiture [les Nazis], mon père les insultait assez fort pour que je l'entende, pas tout à fait assez pour qu'eux l'entendent. »

Rien n'échappe au désir furieux d'Alexander Portnoy, même s'il est profondément désespéré. Certes le héros ne sait pas après quoi il court, mais il court. Et pendant ce temps-là, les aiguilles tournent. We can just wait a while. Time goes by... Saul Bellow n'est pas très loin, toute l'âme de Saul.

Alex Portnoy [ou Philip Roth] sacrifie beaucoup à l'Amérique [une Amérique de l'après-guerre étriquée, repliée sur son communautarisme, qui entretient la peur de l'autre], au Dieu

des juifs [« Voilà un homme [à propos d'un rabbin] à qui l'idée est venue un jour que l'élément de base de la pensée dans le langage était la syllabe. Aussi, pas un mot qu'il prononce qui ne soit composé de moins de trois de celles-ci, pas même le mot Dieu. »] et à sa mère : « Devinez le dernier message de Ronald pour sa maman. Devinez. »

Mme Blumenthal a téléphoné. Apporte s'il te plaît le règlement du mahjong pour la partie de ce soir. Ronald

Comme exemple de vertu jusqu'au saut final [suicide], qu'est-ce que vous en dites ? »

Il sacrifie également beaucoup aux femmes : « Je la supplie de ne pas partir pour aller s'étendre sur une quelconque plage poisseuse d'humidité, alors qu'il y a ce grand lit Hilton si confortable que nous pouvons partager. Je n'essaye pas de faire de vous une bourgeoise, Naomi. Si le lit est trop luxueux, nous pouvons faire ça par terre ».

Une fois encore, le prix Nobel lui a échappé. Mais je ne désespère pas que le prochain américain soit William Tanner Vollmann qui était invité le 3 juin 2012 à la Villa Gillet de Lyon et à qui j'ai fait cette confidence... dans le texte.

De guerre lasse, Philip Roth s'est sans doute perdu dans son boudoir.

Thierry Charles



¹. Alors Bonne Année 2013 !



GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

PIERRE LELOUP

Parce que votre projet est unique



PARISIAN GENTLEMAN

Les voeux de Parisian Gentleman pour 2013

Gentlemen,

alors que nous sommes entrés pour un mois dans la période traditionnelle des échanges des voeux pour la nouvelle année, nous nous sommes intéressés aux origines de cette tradition et à son « glissement » progressif vers une pratique de moins en moins codifiée et, avouons-le, de moins en moins intéressante...

A l'origine était la carte de Noël...

La tradition d'envoyer ses souhaits à l'occasion de la nouvelle année sur une carte de voeux est une pratique née en Angleterre et désormais très répandue de par le monde, en Europe, aux Etats-Unis, au Japon.

Tout commença en Grande-Bretagne en 1840 avec l'apparition du premier timbre-poste qui facilita grandement l'échange de courriers. Peu après, la découverte du procédé de lithographie popularisa l'envoi des cartes de Noël, cartes en couleurs décorées de gui, de houx, de crèches ou encore de sapins enneigés. Les cartes de Noël, que l'on envoyait durant la période de l'Avent, avaient pour fonction de souhaiter un Joyeux Noël à son entourage, mais pouvaient, à l'occasion, servir également à envoyer ses voeux pour la nouvelle année.

La coutume anglaise se répandit dans toute l'Europe, et il devint de bon ton en France d'envoyer une « carte de Noël ». Cependant, tandis qu'en Angleterre et dans d'autres pays un glissement intervenait dans l'utilisation de ces cartes (qui devenaient progressivement des

cartes de voeux pour souhaiter la nouvelle année), la coutume anglaise importée suivit en France une évolution sensiblement différente.

Coutumes françaises...

Il existait en France une coutume ancestrale aujourd'hui oubliée et dont ne subsiste que la tradition des étrennes : les visites du nouvel an. De façon tout à fait rituelle et formalisée, on rendait visite, dans les quinze jours qui suivaient le 1er janvier, à son entourage proche, famille et amis, mais aussi à ses collègues de travail, à son patron, et même à des familles pauvres ou des malades dont on avait à cœur d'embellir ces jours festifs par des dons et des marques d'amitié.

Cependant ces visites obligatoires étant perçues comme très contraignantes par beaucoup de gens, l'usage apparut de les remplacer par un passage éclair au domicile de la personne et la remise au concierge d'une carte de visite agrémentée de voeux. Parallèlement à cet usage attesté par des manuels de savoir-vivre du début du XXème siècle, perdurait également la coutume ancestrale de l'envoi de lettres au moment de la nouvelle année. On profitait en effet du prétexte des voeux à souhaiter pour renouer des amitiés distendues, ou se rappeler au bon souvenir de connaissances éloignées géographiquement. La carte de voeux telle que nous la connaissons aujourd'hui, c'est-à-dire illustrée et comportant une mention de souhaits, devint peu à peu la meilleure alliée de ces deux pratiques. Vers les années 30, l'usage se perdit d'utiliser une

carte de visite ou un papier à lettres pour écrire ses voeux, et la carte de voeux se répandit massivement.

Aujourd'hui l'hégémonie des cartes de voeux « physiques » est évidemment remise en question par les outils digitaux (e-cards, mails, sms) et en conséquence, semble grandement perdre de son aspect exceptionnel et émotionnel... Car entre recevoir une jolie carte dans sa boîte aux lettres, avec un beau message d'amitié écrit spécifiquement pour vous de la main de l'expéditeur et recevoir un banal mail (la plupart du temps « générique » et adressé à tout un carnet d'adresse sans distinction) comme vous en recevez des dizaines chaque jour, il y a un monde de différence en termes d'intention, d'émotion et de perception.

D'ailleurs il est intéressant de noter que la plupart de ces envois en masse de voeux impersonnels ont tendance à créer chez leurs destinataires un sentiment global inverse à celui recherché : l'impression – extrêmement désagréable voire désobligeante – de recevoir le même message que des centaines d'autres personnes et celle d'être un « ami générique » qui ne mérite pas un écrit spécifique en somme...

Nos voeux pour 2013

Pour autant, nous ne ferons pas exception à la règle et avons la joie de vous présenter – génériquement car vous êtes des dizaines de milliers à nous faire l'honneur de nous lire chaque jour – nos meilleurs voeux de bonheur et d'accomplissement personnel pour cette année 2013.

Que cette année nous permette de rencontrer encore plus de lecteurs fidèles et passionnés de PG à l'occasion des nombreux événements privés que nous allons organiser en 2013, dont le premier dans les quelques semaines à venir avec la présence exceptionnelle de Mr Francesco Smalto pour la dédicace du livre célébrant le 50ème anniversaire de sa maison de couture, paru aux éditions du Cherche-Midi.

Que 2013 soit également l'année de la confirmation du regain d'intérêt des hommes pour leur élégance et du retour progressif de productions à haut savoir-faire dans nos contrées.

En bref, que 2013 nous permette tout simplement de continuer à vous inspirer et, si possible, à vous être utile.

Cheers, HUGO
parisiangentleman.fr





L'Infiniti Q50 millésime 2014

Capitalisant sur les points forts qui ont fait la réputation d'Infiniti - design de berline sportive, performance et technologie - la toute nouvelle Infiniti Q50 2014 est conçue pour offrir ce qui se fait de mieux à ses clients dès son lancement sur le marché Nord Américain à l'été 2013. Le lancement de la Q50 se poursuivra sur les autres marchés à travers le monde en cours d'année.

Johan de Nysschen, Président d'Infiniti a déclaré: « Cette nouvelle et excitante Q50 repousse les limites de ce qu'une berline sportive peut être, propulsant ainsi Infiniti dans une direction à la fois nouvelle et audacieuse. »

Une nouvelle dimension du Design Dynamique

Les berlines sportives d'Infiniti ont toujours été remarquables pour leurs proportions et leur présence exceptionnelles ; la nouvelle Infiniti Q50 ajoute une nouvelle dimension au style premium.

La première impression, très forte, est véhiculée par la ligne à la fois souple et dynamique qui vient prendre naissance dans sa calandre à « double arche ». Elle glisse le long de

la ceinture de caisse telle une vague qui vient fusionner avec la poupe de la voiture, créant ainsi un profil très fluide qui illustre parfaitement l'allure dynamique et athlétique de la Q50.

« L'Infiniti Q50 est le reflet de l'influence des concepts Infiniti connus sous le nom de « Trilogie Infiniti », et plus particulièrement de l'Essence, tout en faisant honneur au design dynamique des précédentes berlines sportives de la marque. La ligne athlétique et ramassée de la nouvelle Q50 se conjugue avec une habitabilité optimisée pour offrir un effet intérieur et extérieur mémorable, » explique Shiro Nakamura, senior vice president et chief creative officer.

La signature du design extérieur est marquée par la calandre "double arche", l'arche dynamique de la ligne de toit et le montant arrière en forme de croissant. La face avant est marquée par un bouclier plus sportif pour les versions sport de la Q50. L'impression de trois dimensions qui se dégage de la nouvelle calandre est obtenue par l'association d'un travail précis de la texture de la surface et d'un gainage chromé, alors que les projecteurs LED et les rappels des clignotants aux lignes acérées suggèrent un regard quasi humain.

Les lignes de la caisse ont été

conçues pour asseoir l'impression de performance avec une base solide et une ligne de toit en arche qui coule jusqu'aux montants arrière en forme de croissant, similaires à ceux déjà présents sur le concept Essence. A l'arrière, les lignes latérales viennent fusionner délicatement avec la forme des feux arrière LED.

La ligne familière en double arche du coffre vient compléter l'impression de force qui se dégage de l'arrière. Les rétroviseurs extérieurs chauffants avec des rappels des clignotants intégrés à LED font partie de l'équipement standard alors que le toit ouvrant est proposé en option.

Parmi les autres raffinements extérieurs on retrouve une nouvelle architecture des portes, avec les montants avant et central redessinés pour offrir un accès plus aisé et une impression d'espace accrue de l'habitacle. Une nouvelle palette de couleurs – huit couleurs premium – a été définie afin d'accentuer les contours et les surfaces sculptés de la Q50.

Le nouveau design de la carrosserie offre un écoulement de l'air optimisé sur ses parties supérieures et inférieures, offrant ainsi un coefficient de pénétration dans l'air de 0.26 et une portance de zéro.

« A l'avenir, nous voulons que tous les véhicules de la marque reflètent la force et l'énergie qui résident dans la nature, à l'image d'une vague » explique Shiro Nakamura. « Le travail d'amélioration effectué sur les trois dimensions de la Q50 lui donne une impression de force et d'agilité – une personnalité affirmée, séduisante et un peu mystérieuse. »

La performance avec une touche personnelle

Tout au long du développement de l'Infiniti Q50, le compromis n'a jamais été une option. Pas de compromis sur l'innovation, le design ou les objectifs de performance, permettant ainsi aux équipes de développement de repousser les limites de ce qu'une berline sportive peut être.

« La nouvelle Q50 amplifie les préférences de chaque conducteur en matière de performance et de plaisir au volant. Nous avons un moteur hybride parmi ceux qui accélèrent le plus fort et qui sera probablement parmi les plus efficaces. Nous avons des performances et des technologies de sécurité de premier plan capables de voir et de réagir avant le conducteur. Et nous avons en première mondiale la technologie Direct Adaptive Steering, à la fois rapide et précise, » ajoute Johan de Nysschen.

Lors de son lancement en Amérique du Nord, deux moteurs de dernière génération seront disponibles, suivis d'autres motorisations sur les autres marchés internationaux plus tard cette année. Le V6 3.7l DOHC 24 soupapes offre une puissance de 328 chevaux pour un couple de 362Nm avec variation en continue des lois de distribution (CVTCS - Continuously Variable Valve Timing Control System) et de la levée des soupapes (VVEL® - Variable Valve Event Lift).

Le moteur hybride utilise les systèmes Direct Response Hybrid d'Infiniti et l'Intelligent Dual Clutch Control (système hybride à réponse instantanée avec double embrayage intelligent). Il combine un moteur V6 3.5l 24 soupapes DOHC aluminium/alliage et un système compact de batteries avec un innovant système de moteur électrique contrôlé par un double embrayage. Le moteur V6 du système développe 302 chevaux et un couple de 350Nm, tandis que le moteur électrique de 50 kW développe 67 chevaux et un couple de 270Nm. La puissance totale du système hybride est de 360 chevaux, offrant ainsi une

accélération puissante et économie d'énergie.

« Fidèles à l'ADN d'Infiniti, nos moteurs hybrides mettent l'accent sur la performance, sans pour autant compromettre les économies d'énergie. La Q50 profite pleinement du couple instantané du moteur électrique pour une accélération exceptionnelle, combiné au 3.5l V6, pour offrir une sensation de conduite sportive dans toutes les conditions de conduite. Nous avons ciblé le meilleur équilibre entre performance et économie d'énergie et nous avons visé juste, » explique Johan de Nysschen.

Les deux moteurs de la Q50 sont complétés par une transmission automatique 7 rapports contrôlée électroniquement avec un mode séquentiel et les palettes en magnésium au volant également disponibles. La Q50 est proposée en version propulsion arrière et 4 roues motrices (Intelligent All-Wheel Drive) sur les deux motorisations.

Le comportement précis est fourni par les 4 roues indépendantes avec suspension multi-bras (pivot simple avec double triangle à l'avant, train arrière de nouvelle conception) utilisant des composants en aluminium léger, ainsi que des barres anti-roulis avant et arrière. Une suspension au caractère sportif est disponible sur les versions sport. Un autre élément venant améliorer la conduite est la rigidité de la partie avant de la carrosserie améliorée par rapport à la génération précédente.

La Q50 est équipée de jantes 17 pouces aluminium-alliage chaussées de pneus run-flat toutes saisons de 225/55R17. Les jantes sports de 19 pouces sont également disponibles chaussées de pneus run-flat de 245/40R19.

Le freinage est assuré par des freins à disque ventilés power-assisted, l'ABS, la distribution électronique de la puissance de freinage (Electronic Brake Force Distribution) et le Brake Assist (assistance au freinage d'urgence). Côté direction on retrouve une direction assistée à pignon et crémaillère asservie à la vitesse.

La nouvelle Q50 propose également le système Infiniti Direct Adaptive Steering technology (système de direction adaptative) en première mondiale. Ce dispositif transmet les intentions du conducteur vers les roues plus rapidement qu'un système

mécanique. Il augmente la sensation de performance de conduite en communiquant au conducteur les informations en provenance de la route, rapidement et intelligemment. Quatre réglages de la direction sont proposés, permettant ainsi une personnalisation en fonction des préférences du conducteur et des conditions de la route. Cette technologie disponible en première mondiale offre une sélection personnalisée de l'effort de direction et des rapports de boîte. Un système mécanique est proposé en renfort sur les modèles équipés de la technologie Direct Adaptive Steering.

Egalement proposé en première mondiale, l'Active Lane Control accroît la stabilité du véhicule et son positionnement au centre de sa file. Le dispositif est inclus dans le Lane Departure Prevention system (détection et contrôle du franchissement de ligne), non seulement pour apporter un ajustement en cas de passage de ligne inopiné mais aussi pour apporter des ajustements plus fins en fonction des changements mineurs de la route et des vents latéraux. Le dispositif va au-delà du Lane Departure Prevention puisqu'il lit la route (la caméra est située dans le rétroviseur central) pour anticiper tout changement de voie non souhaité et assure des ajustements d'angle pour compenser les irrégularités de la route ou les vents latéraux. Ainsi, les sollicitations auprès du conducteur sont réduites pour un effort à l'avenant.

« L'intérêt de ces systèmes de dernière génération est qu'ils offrent une expérience de conduite plus personnelle, avec plus de réponse lorsque cela est souhaité et moins d'intrusion des imperfections de la route dans le volant » ajoute Johan de Nysschen. « Ce n'est que le début d'une gamme de nouvelles technologies qui deviennent des points de différenciation vis-à-vis de nos clients. »

Lors des réglages réalisés sur la Q50 pour lui permettre d'atteindre les standards fixés en matière de performance, le partenariat d'Infiniti avec Red Bull Racing a permis au triple champion du monde de Formule 1 Sebastian Vettel et le pilote essayeur Sébastien Buemi, d'apporter une nouvelle dimension au développement de l'auto. Avec pour objectif de faire de ce nouveau modèle la plus dynamique et la plus excitante berline sportive du marché, Vettel a apporté sa contribution sur



des points portant notamment sur la performance et la tenue de route lors d'essais réalisés à Tochigi au Japon.

Sébastien Buemi a réalisé des tests au Nurburgring – un des plus rudes circuits d'essais au monde – poussant des prototypes à leurs limites pour aider à produire un châssis exceptionnel.

Infiniti a annoncé qu'à compter de 2013 la marque sera le partenaire titre et technique de « Infiniti Red Bull Racing. » Cette collaboration étroite débouchera sur des projets techniques communs, pour un bénéfice partagé sur circuit et sur route.

«Bénéficier des apports de deux pilotes de classe mondiale pour le développement du châssis n'a pas de prix, » déclare Johan de Nysschen. « Notre partenariat dans le cadre de « Infiniti Red Bull Racing » est très large. Nous travaillons ensemble pour identifier des champs de collaboration technique et appliquer les bénéfices d'un travail avec des champions du monde de Formule 1 à nos propres équipes, à nos processus et à nos technologies. »

Une autre manière pour la Q50 de mettre la barre un peu plus haut en matière de standards de performance réside dans le haut degré de personnalisation qu'elle procure. Ceci est rendu possible par un tout nouvel environnement digital entièrement personnalisable qui fonctionne avec la i-Key et peut reconnaître les préférences de quatre conducteurs différents. Procurant ainsi une impression de

« ma voiture me connaît », la i-Key peut reconnaître le conducteur et ainsi appliquer automatiquement les préférences de chacun en matière de position de conduite, de température, de système audio et de télématique. Par exemple, jusqu'à 96 réglages sont disponibles dans le mode personnalisation. La sélection des préférences ou leur modification se fait simplement via le double écran tactile.

Grâce au sélecteur du mode de conduite situé sur la console centrale, le moteur, la direction et le comportement routier sont ajustés instantanément pour répondre aux préférences de chacun - sport ou touring- rapidement et en toute simplicité.

Le luxe moderne et l'artisanat

En parfaite cohérence avec le design et la performance inspirée de la Q50, l'habitacle a été développé avec les mêmes standards exceptionnels. Il offre un surprenant mélange de textures, une qualité premium parmi les plus exigeantes, combinant ainsi le luxe moderne et des technologies de dernière génération tournées vers leur utilisateur.

«Un habitacle est la confluence de milliers de pièces et de matériaux, y compris les cuirs, les plastiques, les métaux et le verre. L'harmonie qui règne entre ces éléments joue un rôle capital dans le sentiment de chaleur et de qualité qui se dégage de la Q50, » explique Shiro Nakamura. « Nos designers ont abordé l'intégration

de chaque élément de l'habitacle du point de vue de la fonction et de la stimulation des sens – la couleur, le toucher, la finition et la beauté – créant ainsi un environnement intuitif et généreux. »

L'habitacle de la Q50 est aussi une invitation à la conduite célébrant ainsi le plaisir ressenti au volant. Une attention particulière a été portée à la position de conduite avec une large gamme d'ajustements dans un cockpit accueillant et confortable. La planche de bord de la Q50 reprend la double vague typique des Infiniti, agrémentée d'une nouvelle courbe asymétrique qui court jusqu'à la console centrale. L'accès à toutes les commandes est conçu de telle manière qu'il n'est pas utile de modifier sa position de conduite pour les atteindre.

Les sièges avant et arrière profitent d'une nouvelle ergonomie qui offre une meilleure distribution du poids sur l'ensemble de l'assise. Lorsqu'on s'assoit, la pression sur la colonne vertébrale est 1,4 fois supérieure à la position debout. Le moment où on s'incline, qui génère alors le plus de poids, est réduit par le nouveau design des sièges avec un support additionnel du bassin et du buste.

L'intérieur spacieux offre une hauteur de toit généreuse à l'avant et à l'arrière. A l'arrière, l'espace aux jambes est assuré grâce à la finesse du nouveau dossier du siège avant. L'espace aux places arrière a également été optimisé en déplaçant le pilier central vers l'avant de quelques centimètres (2,54cm), simplifiant ainsi l'accès à la voiture. L'espace réservé aux bagages

figurera probablement parmi les meilleurs de la catégorie avec 509 litres pour le 3.7l V6 et 400 litres pour la version hybride.

L'Infiniti Q50 offre un large choix de couleurs et de matières pour sont intérieur. Trois coloris sont disponibles pour l'habitacle : Wheat, Graphite et Stone.

Pour parachever cet habitacle élégant, figure une combinaison d'aluminium "Kacchu" inspiré par l'armement traditionnel des samourais et des inserts en érable véritable, travaillé à la manière Urushi, une technique de peinture du 16ème siècle.

« La qualité est un autre point fort de la Q50, » ajoute Shiro Nakamura. « Nos designers ont une passion et une obsession pour les détails et une dévotion pour la recherche de la perfection caractéristique de l'artisanat. C'est la garantie que nous produisons un produit véritablement premium d'une qualité exceptionnelle. »

Le calme de l'habitacle de la Q50 est accentué par l'Active Noise Control de série. Il supprime les basses fréquences grâce à des enceintes montées dans les quatre portes, permettant de converser facilement avec les passagers. Au chapitre audio, on trouve le système Bose® prochaine génération « Studio on Wheels » et l'Advanced Staging Technology® avec pas moins de quatorze enceintes dans l'habitacle.

La voiture offre également le contrôle automatique bi-zone de la température, le kit main-libre, la camera de recul. Son aussi disponibles l'Advanced Climate Control System (ACCS) avec le purificateur d'air Plasmacluster® et le Around View Monitor avec détection d'objets en mouvement.

Les technologies connectées Infiniti

Toujours avec le même souci de rendre la vie des propriétaires d'Infiniti plus simple, on retrouve l'Infiniti Personal Assistant program qui procure un accès 24/24 à une équipe d'assistants professionnels. Le nouveau système de télématique Infiniti InTouch™ rend disponible dès à présent le futur de la connectivité embarquée dans la Q50. A la différence des interfaces traditionnelles, la Q50 offre deux écrans intuitifs permettant au conducteur de rester connecté, même dans sa voiture.

« Nous avons des nouvelles technologies qui sont en phase avec le mode de vie de chacun aujourd'hui – une connectivité toujours accessible et personnalisée où qu'on soit, même en voiture, avec une interface homme-machine conçue pour un usage simple et facile, » explique Johan de Nysschen.

L'Infiniti InTouch™ system est conçu pour permettre une synchronisation entre le conducteur et sa voiture en toute simplicité. Le contenu et les fonctions les plus souvent utilisés sont redirigés vers l'écran supérieur, tel le système de navigation. Les autres contenus résident sur l'écran inférieur.

Les deux écrans fonctionnent de concert. Par exemple les indications de navigation du GPS figurent sur l'écran supérieur alors que la sélection de la destination ou des points d'intérêt peut être réalisée depuis l'écran inférieur. Une sélection d'applications tournées vers le véhicule seront pré-chargées dans le système. Les propriétaires pourront également télécharger, synchroniser et mettre à jour des applications personnelles via un smartphone ou une clé USB. D'autres éléments portant sur le fonctionnement de ce système seront disponibles ultérieurement.

Les Technologies Safety Shield

Le dernier point sur lequel la Q50 revendique le leadership sur son segment porte sur le dispositif de sécurité. Dans la droite ligne des nombreuses technologies de sécurité déjà disponibles sur les modèles Infiniti, la Q50 offre le Cruise Control Intelligent avec vitesse adaptative, le Forward Emergency Braking (aide au freinage d'urgence), l'Assistant de Contrôle de Distance, l'avertisseur d'angle-mort, le Back-up Collision Intervention® (contrôle de collision par l'arrière), le Lane Departure Prevention et l'Active Lane Control.

A suivre

La toute nouvelle Infiniti Q50 sera commercialisée aux Etats-Unis et au Canada au début de l'été 2013. Lors du lancement, deux moteurs seront disponibles : le V6 3.7l et le 3.5l Hybride. Les deux offriront au choix une propulsion arrière ou l'Intelligent All-Wheel Drive (4 roues motrices) et une sélection de finitions, dont des versions Sport.

Le lancement de la Q50 sur les autres marchés à travers le monde

se déroulera durant l'été 2013 et verra l'introduction de nouvelles motorisations adaptées aux spécificités de chaque marché.

«La nouvelle Q50 change clairement les règles du jeu sur le segment des berlines sportives» déclare Johan de Nysschen. « Avec des performances, un design et une technologie de premier plan, nous brisons les conventions, à l'image de la marque Infiniti. »

*Les spécifications techniques mentionnées dans ce communiqué concernent le marché Américain. Les spécifications pour l'Europe, l'Afrique du Sud, le Moyen Orient et la Russie seront annoncées ultérieurement.

www.infiniti.eu

La Fondation Beyeler achève la restauration de « Passage à niveau » de Fernand Léger (1912) avec la coopération de la Fondation BNP Paribas Suisse

« Le passage à niveau » de Fernand Léger a vu le jour il y a tout juste un siècle, en 1912. Dans le cadre du projet de restauration soutenu depuis 2011 par la Fondation BNP Paribas Suisse, l'équipe de restauration de la Fondation Beyeler s'est engagée dans une étude approfondie de cette œuvre. Cette toile de Fernand Léger fait partie de la Collection Beyeler et a été acquise grâce à une contribution de Kurt Schwank.

Fernand Léger (1881-1955) occupe une place majeure dans la collection puisqu'il y est représenté par douze toiles, qui reflètent tout l'éventail de sa création. Ernst Beyeler s'est intéressé précocement à Léger, fasciné par la position originale qu'il occupe parmi les principaux acteurs de l'art moderne et par l'influence qu'il a exercée sur des artistes américains comme Roy Lichtenstein et Ellsworth Kelly, eux aussi présents dans la Collection Beyeler.

« Le passage à niveau », un rare paysage de jeunesse de Léger situé à l'intersection entre représentation figurative et abstraction, n'exerce pas seulement une fonction de charnière dans l'œuvre de l'artiste. Il joue également un remarquable rôle de passerelle entre les œuvres de Paul Cézanne et Henri Rousseau et les tableaux cubistes de Pablo Picasso et Georges Braque.

Le recours à de nombreuses méthodes d'analyse scientifique a permis aux restaurateurs d'obtenir de précieuses informations sur les matériaux, la technique et l'histoire de cette toile.

Ces nouvelles connaissances ont montré qu'il n'est pas indispensable de classer « Le passage à niveau » parmi les œuvres d'une fragilité fondamentale. Selon la restauratrice de toiles Friederike Steckling : « C'est plutôt le choix des matériaux opéré par l'artiste et les effets de l'histoire qui sont responsables de l'état actuel du « Passage à niveau ». »



Fernand Léger, Le passage à niveau, (Der Bahnübergang), 1912, huile sur toile, 94 x 81 cm, Fondation Beyeler, Riehen/Bâle, acquis grâce à une contribution de Kurt Schwank, Riehen, © 2013, ProLitteris, Zurich. Photo : Robi Bayer

Pour préparer sa toile, Fernand Léger s'est servi d'un apprêt exceptionnellement sensible à l'eau. Un contact très précoce avec une forte humidité, probablement pendant la Première Guerre mondiale, ainsi qu'une restauration antérieure avec un produit liquide ont provoqué des dégâts. L'équipe s'est donc mise en quête de reproductions historiques afin de reconstituer les modifications subies par cette œuvre.

L'ampleur de la restauration et les mesures concrètes à prendre ont été définies à partir des résultats obtenus. Certaines retouches mal intégrées réalisées lors d'une restauration antérieure ont été retirées en priorité. On a également harmonisé la couleur de certaines zones d'usure, grosses comme une pointe d'épingle, réparties uniformément sur la surface. Les retouches, réversibles, ont concerné exclusivement ces zones déjà endommagées.

L'objectif de l'équipe de restauration était de remédier à l'aspect irrégulier et écaillé de la couche picturale pour rendre dans toute la mesure du possible à cette œuvre son état originel de 1912, sans dissimuler pour autant son histoire et son âge. L'étude d'autres œuvres de jeunesse de Fernand Léger a été fort utile en l'occurrence, car l'observation de leurs surfaces intactes et de leur fonctionnement a permis d'en rapprocher celle du « Passage à niveau ».

Enfin, on a retiré des bandes de tissu dénuées de toute justification historique du dos du châssis et on a stabilisé les bords de la toile. L'œuvre a obtenu un nouvel encadrement plus stable et a été munie d'une protection contre les vibrations fixée sur l'arrière du châssis pour éviter d'éventuels dégâts lors de transports. Les mesures de restauration réalisées sont discrètes et ne sont visibles, en grande majorité, que sur des détails.

La restauration est l'art de préserver l'art. Le temps laisse en effet des traces sur les œuvres d'art. Le service de restauration de la Fondation Beyeler emploie depuis 2001 une équipe sous la direction du restaurateur Markus Gross. La restauration des œuvres d'art est une discipline scientifique, qui associe les méthodes de recherche les plus récentes à de vastes connaissances historiques et exige dans certains cas un véritable travail de détective. En tant qu'institution muséale, la Fondation Beyeler a pour mission de préserver durablement les œuvres d'art afin de les transmettre aux générations à venir.

Ce travail de restauration a duré plus d'un an. Sam Keller, directeur de la Fondation Beyeler, déclare à ce sujet : « La Fondation BNP Paribas Suisse a permis la restauration d'une remarquable toile de Fernand Léger. En sa qualité de musée possédant une importante collection d'œuvres de cet artiste, la Fondation Beyeler est très reconnaissante du soutien et de l'engagement de la Fondation BNP Paribas Suisse en faveur du patrimoine culturel et est très heureuse que « Le passage à niveau » ait pu être étudié, restauré et rétabli dans un état permettant son exposition et son transport ».

Mue par le désir de participer activement à la préservation des fonds des musées afin qu'ils puissent être transmis aux générations futures, la Fondation BNP Paribas Suisse s'engage depuis plus de 20 ans en faveur de la restauration d'œuvres d'art en Europe, en Asie et aux États-Unis. En Suisse, elle a déjà soutenu plus d'une douzaine de projets visant à la conservation d'œuvres majeures de Max Ernst, Mattia Preti, Auguste Rodin, Bram van Velde et Paolo Veronese. Elle poursuit jusqu'en 2014 son projet de restauration avec la Fondation Beyeler, qui concerne au total trois œuvres de la collection.

À partir de février 2013, la toile de Fernand Léger restaurée sera présentée dans le nouvel accrochage de la Collection à la Fondation Beyeler. En même temps et dès le début de la nouvelle année sera lancé le projet de restauration suivant portant sur le plâtre original de la sculpture de

Max Ernst « Le roi jouant avec la reine » (Der König spielt mit seiner Königin) de 1944. Celui-ci sera présenté à l'occasion de la rétrospective que la Fondation Beyeler consacrera à Max Ernst du 26 mai au 8 septembre 2013. Avec plus de 170 toiles, collages, dessins, sculptures et livres illustrés, cette exposition présentera toutes les phases de la création de cet artiste, ses découvertes et ses techniques, à travers un grand nombre de chefs-d'œuvre. Conçue par Werner Spies et Julia Drost, cette exposition est réalisée en collaboration avec l'Albertina de Vienne. Le commissaire de l'exposition pour la Fondation Beyeler est Raphaël Bouvier.

Fondation Beyeler, Beyeler Museum AG, Baselstrasse 77, CH-4125 Riehen
Heures d'ouverture de la Fondation Beyeler : tous les jours 10h00-18h00, le mercredi jusqu'à 20h00

www.fondationbeyeler.ch

Finyear Club

LE CLUB FINANCE-GESTION

Finyear lance son Club dédié aux professionnels de la fonction finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, comptables, etc...) et uniquement réservé aux cadres financiers en poste.

Finyear Club est un espace d'échanges, de réflexion, d'informations et d'élaborations de meilleures pratiques des cadres de la fonction financière.

Finyear Club organisera des réunions privées, sous forme de conférences ou de petits-déjeuners, totalement gratuites pour les membres adhérents. Ces réunions seront exclusivement réservées aux cadres financiers adhérents.

www.finyear.com/club

