

#31  
*Janvier 2014*

# Finyear

Magazine



Ellipro,  
l'information d'entreprise autrement !



# Fiez-vous plutôt à Ellipro



Siège social : Immeuble Via Verte, 55 place Nelson Mandela 92000 Nanterre - S.A. au capital de 2.500.002 euros - R.C.S. Nanterre 482755741

DBDM/8 - 15.3/10.2014



Suivez-nous sur internet  
[www.ellipro.fr](http://www.ellipro.fr)

## CRÉATEUR DE CONFIANCE

La 1<sup>ère</sup> base d'information d'entreprise en France avec 8,5 millions d'entreprises dont 7,5 millions ont un score\*. Vous souhaitez anticiper et prévenir le risque de votre poste clients, sécuriser le développement de votre business... nos experts analysent, vérifient, surveillent et vous conseillent pour vous aider à piloter efficacement votre poste clients.

## CRÉATEUR D'ANALYSES

Réalisées sur demande et adaptées à vos besoins, nos experts effectuent des recherches et analyses pour vous permettre de mieux appréhender la solvabilité de vos partenaires commerciaux.

\* Un score traduit la probabilité de défaillance à un an. La défaillance mesurée par Ellisphere correspond au défaut légal : le redressement ou la liquidation judiciaire. Il est présenté sur une échelle de 0 à 10 : sur la France et l'international.

[www.ellisphere.fr](http://www.ellisphere.fr)  
email : [relations-clients@ellipro.fr](mailto:relations-clients@ellipro.fr) - Tél. : 0825 123 456 (0,15 € TTC / Min)

ellispherē

Au cœur de l'intelligence BtoB

# 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](http://www.finyear.com/magazine)

**Couverture réalisée  
par l'illustrateur  
Pierre Leloup**  
[www.pierreleloup.fr](http://www.pierreleloup.fr)

**Editeur :**  
Alter IT sarl de presse -  
BP 19 - F.74350 Cruseilles  
[www.finyear.com](http://www.finyear.com)

**Directeur publication  
& Rédaction :**  
Laurent Leloup  
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

**Graphisme  
et mise en page :**  
Pierre Leloup  
[www.pierreleloup.fr](http://www.pierreleloup.fr)

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

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

# Sommaire

01 Couverture (illustration Pierre Leloup)

02 ELLIPRO | Publicité

03 Sommaire

## Finance

>4-7

04 & 05 Eric SCHULLER | L'affacturage : un financement adapté pour l'entreprise ou pour la banque ?

06 & 07 AXWAY | Fichier normalisé des Ecritures Comptables (FEC) : Quelles conséquences opérationnelles et concrètes ?

## Treasury

>8-11

08 & 09 SAGE | Urgence : la conformité SEPA. Mais après ?

10 & 11 EBRC | Sécurité du paiement mobile, un changement de paradigme

## Governance

>12-15

12, 13, 14 & 15 Michel BERRY | Et si le management était un art ?

## Technology

>16-26

16 DEVOTEAM | Des données pas si protégées

17 27ème Prix Turgot | Publicité

18 & 19 ENTROPIC | La sauvegarde de l'énergie humaine, le défi du 21ème siècle ?

20 & 21 COMPART | Courier égrené : raisonnez en termes de valeur ajoutée

22 & 23 SUNGARD | "Is a SaaS Solution Right for Me?" A Guide to SaaS and the Alternatives

24 & 25 IRON MOUNTAIN | Quels risques pour vos données dans les transports en commun ?

26 CORERO NETWORK | Comment se défendre efficacement des nouvelles attaques ?

## Et tout le reste est littérature...

>27

27 THIERRY CHARLES | Le dernier acte

## Lifestyle

>28 & 29

28 & 29 PARISIAN GENTLEMAN | Moi et mes chemises Courtot

4ème de Couverture

PIERRE LELOUP GRAPHISME | Publicité

# L'affacturage : un financement adapté pour l'entreprise ou pour la banque ?

Par *Éric Schüller - Directeur Administratif et Financier*



*A l'heure où les entreprises ont de plus en plus de difficultés à faire financer auprès des banques leurs besoins de trésorerie à court terme, bon nombre d'entre elles sont contraintes à se tourner vers l'affacturage. Mais ce choix, souvent par défaut, n'est pas sans conséquences pour l'organisation et la gestion de l'entreprise.*

## Le marché de l'affacturage en hausse

Le marché de l'affacturage se porte bien même si sa croissance n'est que de +4% lors des 9 premiers mois de 2013, de +7% pour l'année 2012 pour un montant global de créances financées de 186 milliards d'euros en 2012 contre 175 milliards d'euros en 2011 et 153 milliards d'euros pour 2010 (source ASF).

Cependant l'analyse détaillée de ces chiffres fait ressortir une plus forte progression des financements des opérations liées à l'export au détriment des opérations nationales (+21% en 2011 et +43% en 2010 pour l'export contre +12% en 2011 et +15% en 2010 pour les opérations

nationales).

Ce succès est étroitement lié à la baisse des financements bancaires court terme classiques (découverts) largement accordés pendant la période des « années financières folles » des années 1990 à 2008.

Cependant, un jour ou l'autre il faut bien corriger les errements passés et la correction est d'autant plus raide qu'il se produit depuis 2008 date du début des « années économiquement difficiles ».

## Plusieurs contrats d'affacturage possibles

Choisir un contrat d'affacturage nécessite au préalable de bien connaître les volumes et la taille des besoins en trésorerie nécessaires au fonctionnement quotidien de son entreprise et qui proviennent principalement de son Besoin en Fond de Roulement (BFR).

Au préalable, assurez-vous que votre BFR soit bien optimisé. Si tel n'est pas encore le cas, analysez en les raisons afin de mettre en place les corrections nécessaires.

Car le contrat qui vous sera proposé le sera en fonction de vos besoins à financer, du niveau de votre chiffre d'affaires, du nombre de factures, de leur valeur moyenne, de votre type d'activité, de la typologie et qualité de vos clients, de l'organisation de votre service comptable, du niveau de retard de paiements clients, du mode de règlement des factures, du nombre et montant des avoirs, de votre balance âgée fournisseurs, du processus depuis la facturation jusqu'au recouvrement client, de la qualité de vos contrats et du nombre de factures.

A l'issue seulement de l'analyse de l'ensemble de ces documents et de la réalisation d'un audit de

vos procédures et processus, une proposition d'abord commerciale vous sera remise. Elle devra être confirmée par le comité des engagements du factor pour vous permettre de signer enfin le contrat d'affacturage dont vous avez tant rêvé !

Un contrat qui vous imposera également de souscrire un contrat d'assurance-crédit clients à moins que le contrat proposé l'inclus déjà.

Comme vous pouvez déjà le constater, la mise en place d'un financement via l'affacturage est autrement plus long, couteux en temps interne passé en regard de la simple mise en place d'une ligne de découvert autorisée même avec une garantie !

Les contrats d'affacturage proposés peuvent être de plusieurs natures :

- Un financement à la facture incluant la garantie contre les impayés clients (SFAC ou COFACE) avec son recouvrement appelé « full factoring »
- Un financement à la facture incluant la garantie contre les impayés clients sans son recouvrement
- Un financement par « balance clients » avec la garantie contre les impayés clients et son recouvrement clients par l'affactureur (contrat notifié et géré)
- Un financement par « balance clients » avec la garantie contre les impayés clients et son recouvrement clients par l'entreprise (contrat notifié mais non géré)

La nature du contrat est d'autant plus importante qu'elle conditionnera la gestion administrative par l'entreprise et son coût de traitement.

Généralement les contrats à la facture sont réservés aux TPE et PME mais ce sont les contrats les plus chers et les plus lourds à gérer, alors que les contrats par balance clients sont

ouverts principalement aux ETI et grandes entreprises.

Cependant, il est important de réaliser une étude comparative entre les différents contrats car les coûts directs et indirects peuvent aller du simple au double.

### Une gestion qui peut s'avérer coûteuse

Aussi pour limiter les coûts il est recommandé d'utiliser la solution notifiée mais non gérée, où le factor laisse au client la gestion directe du recouvrement des créances et ce jusqu'au contentieux.

Mais ce contrat assoupli est réservée aux sociétés structurées et à la gestion administrative rigoureuse.

Car c'est un avantage non négligeable que de conserver la gestion du poste client. En effet, les sociétés d'affacturage effectuent rarement elle-même les recouvrements clients. Ils sont le plus souvent sous-traités auprès de prestataires de services eux-mêmes expatriés dans des pays à la main d'œuvre à bas coûts.

De plus, leur procédure de recouvrement consiste souvent et simplement à relancer par courrier le client en retard de paiement et rarement par contact téléphonique. La conséquence est que le courrier envoyé par le factor est le plus souvent impersonnel et finit la plupart du temps à la poubelle.

Car qui est le mieux placé que l'entreprise pour effectuer les relances de ses propres clients avec plusieurs avantages :

- Le maintien d'un contact direct avec son client
- Identifier les motifs de blocage dudit paiement (attente d'un avoir, problème technique, problèmes financiers passagers rencontrés ou tout autre motif)
- Effectuer les relances orales et

écrites

- Lancer un contentieux à l'encontre du client si nécessaire
- Lettrer en temps réel les comptes clients des encaissements reçus

Ainsi le doublement du coût du financement proposé pour un financement full factoring n'est généralement pas justifié en regard du service offert par le factor en regard d'un financement par balance même en intégrant les coûts de gestion administrative de l'entreprise. Pour baisser plus encore les coûts, il est recommandé de souscrire par soi-même, ou via un courtier, le contrat de garantie clients auprès de la SFAC ou COFACE ce qui vous en donnera également une maîtrise contractuelle et financière.

Il est même recommandé de souscrire un contrat d'affacturage auprès d'un acteur indépendant plutôt qu'un acteur bancaire. Cela vous donnera une indépendance de négociation auprès de vos partenaires bancaires et les encours de financement n'entreront pas dans leur ligne de crédit.

Enfin, n'oubliez de prendre en compte le taux de rétention pratiqué par créance. Ce taux correspond au montant de garantie prise sur la créance par le factor. Il varie généralement entre 10 et 20% c'est-à-dire que la facture est financée pour un montant de 80 à 90% seulement. Un écart de 5 à 10 points non financé peuvent peser lourd en manque cumulé de trésorerie.

### Les autres moyens de financement

Si de plus en plus d'entreprises se tournent vers le factoring pour financer leurs besoins à court terme, d'autres solutions existent cependant :

- L'escompte bancaire : il permet à une entreprise qui détient un ef-

fet de commerce sur son client de la céder à sa banque en échange d'une avance de trésorerie

- La Dailly : elle permet également le financement de plusieurs créances en même temps sans qu'il soit nécessaire d'endosser chacune d'elles
- Le découvert bancaire : il permet de disposer de disponibilités directement sur son compte bancaire
- Le crédit de campagne : c'est un crédit accordé par une banque pour une période donnée et affecté à une opération déterminée du cycle de production
- Le gage sur stock : il permet d'apporter un stock en garantie en contrepartie de lignes de financement. Le garant du stock fait une estimation régulière du stock détenu par l'entreprise.

### Conclusion

Qu'elle que soit la solution retenue, il est essentiel de miser sur un acteur connu et reconnu pour la qualité de sa gestion, pour sa compréhension de l'activité de l'entreprise.

De plus faire appel à une telle solution nécessite une bonne communication entre l'entreprise et la société d'affacturage, entre l'entreprise et ses clients et au sein même de l'entreprise.

Enfin, il est nécessaire de renforcer la rigueur dans la gestion administrative de l'entreprise.

## Fichier normalisé des Ecritures Comptables (FEC) : Quelles conséquences opérationnelles et concrètes ?

*Paroles d'Expert - Laurent Menard, Vice Président Advanced Program, Axway*



*En cas de contrôle fiscal, la fourniture d'un Fichier normalisé des Ecritures Comptables (FEC) est à fournir obligatoirement à l'administration depuis le 1er Janvier 2014, donc à partir de l'exercice 2013. Si en première lecture les informations demandées semblent directement issues des progiciels de comptabilité générale utilisés par les entreprises, dans de nombreux cas la solution à mettre en place dépasse largement ce cadre car elle nécessite des données supplémentaires ou plus détaillées qui devront alors être corrélées aux soldes de comptabilité générale existants. Au-delà de la fourniture de ce fichier FEC, le vérificateur est également en droit de demander sur simple demande et sous format électronique des informations liant les écritures comptables aux événements métiers les ayant initiés, dépassant ainsi le domaine strict de la comptabilité générale, mais permettant de la justifier.*

L'enjeu économique pour l'entreprise est important car en cas de non respect du contenu ou du formalisme attendu, l'administration fiscale est en droit d'appliquer une amende forfaitaire de 5 pour mille du chiffre d'affaire de l'entreprise.

De quoi s'inquiéter et plutôt se mobiliser dès maintenant. Si l'entreprise ne dispose pas d'emblée de toutes les informations, et si elle réagit immédiatement auprès de l'administration fiscale, l'exercice 2013 pourrait donner lieu à une certaine mansuétude de l'administration fiscale quant aux modalités d'application, bien qu'aucun texte réglementaire ne l'y contraigne.

En revanche il ne faut s'attendre à aucun compromis pour l'exercice 2014, ce qui suppose de se préparer dès aujourd'hui à mettre en place

une solution complète opérationnelle également pour les exercices futurs.

Pour mener à bien ce projet, les entreprises devront focaliser leur attention sur les points suivants :

- La comptabilité doit être détaillée intégrant donc les données de comptabilités auxiliaires de type fournisseur ou client (pas d'écritures centralisées)
- L'écriture en partie double doit faire référence à une pièce justificative, donc à l'événement de gestion qui l'a initiée
- Les écritures doivent s'appuyer sur une nomenclature de Plan Comptable Général (par exemple celui des Assurances ou des Etablissements de Crédit) et pas sur un Plan Comptable Interne propre à l'entreprise.

Toutefois,

- Les libellés des postes comptables utilisés par l'entreprise doivent être conservés
- Chaque écriture doit comporter un numéro unique et un numéro de séquence qui sera croissant pour un fichier FEC ou par Code Journal
- Compte tenu des volumétries, le fichier FEC pourra être fourni en une fois par exercice ou par déclinaison mensuelle (en 12 fois par exercice)
- La délivrance du fichier FEC à l'administration fiscale doit comporter a minima une vérification d'intégrité de ce fichier. Des possibilités de cryptage sont à proposer à l'administration fiscale compte tenu de la confidentialité des informations fournies.

Répondre rapidement à cette nouvelle demande de l'administration fiscale reste un enjeu. Cependant grâce à une vision stratégique et à une meilleure approche d'implémentation, ce défi peut être surmonté. S'appuyer sur les données d'audit produites ou sur les informations présentes au sein des progiciels de comptabilité générale ou de Datawarehouse financier, demeure la meilleure stratégie pour initier ce projet. Vous avez ainsi une maîtrise complète du processus de production du fichier FEC, incluant une validation formelle par la direction comptable. De surcroît, la mise en place d'un outil de vérification de cohérence et de corrélation entre les données FEC et les soldes comptables présent au sein de la comptabilité générale offre la garantie de cohérence nécessaire. Certaine solution sur le marché dispose d'une IHM métier

de navigation entre les pièces justificatives ou événements métiers d'une part et les écritures FEC d'autre part, ce qui permet à l'utilisateur de servir des besoins d'audit et de vérification de l'entreprise allant au-delà du besoin strictement réglementaire.

Loin d'être une simple reconduction des données comptables telles qu'elles existent au sein des progiciels de comptabilité générale, la production du fichier FEC impose en fait aux entreprises de généraliser le stockage de données d'audit s'appuyant sur les événements de gestion (pièce justificatives), les écritures détails et les éventuelles écritures agrégées.

Ce faisant, le régulateur est en mesure de disposer d'informations suffisamment précises pour assurer les corrélations qu'il souhaite lors d'un contrôle.

De son côté l'entreprise ne fait finalement que se conformer aux exigences de l'article 410-3 du plan comptable général, qui doit pouvoir « garantir la permanence du chemin de révision comptable entre les pièces justificatives et les écritures comptables ».

Au-delà du contrôle fiscal lui-même, est-ce que cette garantie du chemin de révision comptable ne serait pas finalement le but ultime poursuivi par le régulateur ?

#### A propos de l'auteur

Expert en Intégration Applicative (EAI, B2B, BPM, SOA, API, ...) Laurent Ménard est Vice Président Advanced Program chez Axway où il pilote des missions de conseil, de mise en œuvre de grands projets et de programmes d'intégration applicative. Spécialisé dans l'intégration comptable, il est le concepteur du produit Règles du Jeu/Interpréteur d'Axway maintenant dénommé AI Suite. Possédant une licence Es Sciences Physiques, et diplômé de Sciences Po Paris, il tire parti de plus de 30 ans d'activité professionnelle dans le secteur IT principalement chez Sopra Group et Axway. Laurent Ménard dispense régulièrement des formations sur l'urbanisation des SI et l'intégration applicative au sein de grandes écoles et est co-auteur avec Bernard Manouvrier du livre « Intégration Applicative »

Expert en Intégration Applicative (EAI, B2B, BPM, SOA, API, ...) Laurent Ménard est Vice Président Advanced Program chez Axway où il pilote des missions de conseil, de mise en œuvre de grands projets et de programmes d'intégration applicative. Spécialisé dans l'intégration comptable, il est le concepteur du produit Règles du Jeu/Interpréteur d'Axway maintenant dénommé AI Suite. Possédant une licence Es Sciences Physiques, et diplômé de Sciences Po Paris, il tire parti de plus de 30 ans d'activité professionnelle dans le secteur IT principalement chez Sopra Group et Axway. Laurent Ménard dispense régulièrement des formations sur l'urbanisation des SI et l'intégration applicative au sein de grandes écoles et est co-auteur avec Bernard Manouvrier du livre « Intégration Applicative »

#### A propos d'Axway

Axway (NYSE Euronext : AXW.PA), leader du marché de la gouvernance des flux de données, est un éditeur de logiciels comptant plus de 11 000 clients du secteur privé et public dans 100 pays. Depuis plus de 10 ans, Axway fournit aux grandes entreprises des solutions technologiques permettant de mieux gérer les flux de données stratégiques circulant dans l'entreprise, avec l'extérieur entre partenaires, au sein des communautés B2B, vers le cloud et les périphériques mobiles. Nos solutions sont proposées pour une gestion sur site (on premise) ou hébergées dans le cloud, avec une gamme complète de services. Elles couvrent notamment les domaines de l'intégration B2B, de la gestion des transferts de fichiers (MFT - Managed File Transfer), de la gestion des API et des identités ainsi que de la sécurisation des emails. Axway, dont le siège social est en France et la direction générale basée aux Etats-Unis, compte des filiales déployées dans 18 pays dans le monde. Pour plus d'informations, consultez notre site Web : [www.axway.fr](http://www.axway.fr)

#### A propos d'Axway 5 Suite

Axway 5 Suite assure le contrôle et l'optimisation des flux de données indépendamment des systèmes et des formats utilisés. Axway 5 suite permet de sécuriser, fiabiliser, appliquer des règles métiers et gouverner de bout en bout les échanges de données au sein et au-delà des frontières de l'entreprise.



## Urgence : la conformité SEPA. Mais après ?

*Le passage au SEPA, ce 1er février 2014, ne représente qu'une première échéance. José Teixeira, Chef de marché Cash management et Electronic banking Sage, fait un point sur les prochaines étapes à venir.*

A moins d'un mois de la date limite de la migration vers le SEPA, la Commission Européenne vient d'adopter une proposition visant à instaurer une période de transition supplémentaire de six mois durant laquelle les paiements qui ne sont pas au format SEPA pourront encore être acceptés.

Il faut dire que les derniers chiffres de migration relevés fin 2013 sont sans équivoque. Seuls 65% des flux de virements (SCT) et 26% des flux des prélèvements (SDD) des entreprises sont à la norme SEPA dans la zone euro. Les entreprises tardent à migrer. Pourtant, celles qui n'adoptent pas ce nouveau format obligatoire pour effectuer leurs virements et/ou leurs prélèvements, que ce soit dans la zone Euro ou simplement en France, s'exposent à des difficultés importantes (exemple

: impossibilité de payer leurs salariés par virement ou de débiter leurs clients par prélèvement, avec les sévères pénalités financières que de tels refus de paiement induiraient).

### **Migration SEPA : la course contre la montre est lancée !**

La date butoir du 1er février 2014 reste la date officielle, mais il existe désormais une tolérance de 6 mois pour la mise en conformité des nombreuses entreprises qui n'ont pas finalisé, ni même débuté la migration de leurs systèmes de paiement vers la norme européenne SEPA (Single Euro Payments Area, espace unique de paiement en euros).

C'est une véritable course contre la montre qui s'engage pour mettre son entreprise en conformité dans les temps. Les nombreuses migrations de dernière minute initiées par les entreprises qui voulaient être prêtes au 1er février 2014 ont généré des goulots d'étranglement. L'urgence est donc de profiter de la période de transition accordée pour lancer au plus vite sa migration. L'heure est au choix et au déploiement d'une solution, il faut parer au plus pressé.

### **Prochaine étape : harmoniser tous les flux en XML**

L'espace unique de paiements en euros (SEPA) est une zone dans laquelle plus de 500 millions de citoyens, plus de 20 millions d'entreprises et les pouvoirs publics européens peuvent effectuer et recevoir des paiements en euros dans les mêmes conditions de base et avec les mêmes droits et obligations, quelle que soit leur situation géographique.

Pour toutes les entreprises qui auront effectué leur migration SEPA, ce déploiement marquera, plus qu'une fin de cycle, le début d'une recherche d'harmonisation de l'ensemble de leurs flux bancaires. Le format utilisé par le SEPA s'appuie en effet sur la norme internationale ISO XML 2002 qui devra à terme être utilisée pour tous les autres types de flux financiers. Cela concerne les virements de trésorerie ou commerciaux, les flux de retours d'impayés et de rejets, les flux d'avis ou de relevés de comptes mais aussi les virements internationaux en devise au-delà de la zone SEPA.

L'application généralisée de cette norme mondiale des échanges



de moyens de paiement va entraîner notamment une meilleure harmonisation technique et fonctionnelle pour les projets de centralisation internationale des entreprises. Ainsi, pour les entreprises françaises opérant une grande partie de leur activité à l'international - avec les Etats-Unis ou l'Asie par exemple - ce sera l'opportunité de rationaliser un socle commun pour l'ensemble de leurs flux.

Les bénéficiaires seront nombreux pour les entreprises, sur le plan de la trésorerie (simplification du cash management), de la relation avec les banques (optimisation des coûts et des prestations de services), des processus financiers (centralisation des back-offices, gestion des flux de trésorerie sur un périmètre plus large, optimisation de la chaîne des valeurs pour aller vers le STP) ou encore des systèmes d'information (centralisation des moyens de paiement de la communication bancaire, amélioration de la communication avec les tiers).

Cette harmonisation totale des flux bancaires devrait être proposée par certaines banques, dès le mois de février 2014. Les éditeurs de logiciels mettront à jour leurs solutions pour gérer ces nouveaux flux.

#### **TIP et téléversements : l'échéance du 1er février 2016**

Pour les entreprises qui souhaitent passer tous leurs flux en XML ou réaliser des projets de dématérialisation plus

complète, les deux années à venir seront donc l'occasion de lancer des projets d'optimisation.

L'étape finale interviendra en 2016, avec la migration SEPA des paiements par TIP et téléversements. Ce type de flux touche certaines entreprises, par exemple les sociétés d'assurance, mais ce sont principalement les administrations comme les impôts qui sont concernées, ce qui représente tout de même des mouvements de plusieurs milliards d'euros.

De manière générale, tous les moyens de paiements non SEPA, y compris de niche (comme les lettres de change), auront disparu de tous les pays Européens avant 2017. Dès lors, la migration complète vers le SEPA ne doit pas être considérée comme une option, mais bien comme une obligation pour toutes les entreprises Européennes.

Si le SEPA peut être considéré comme une contrainte, une sorte de mal nécessaire, il devrait surtout être perçu comme une chance. Ces bouleversements économiques, organisationnels et juridiques majeurs devraient représenter des opportunités pour les entreprises Françaises et Européennes de créer de nouveaux services dans le secteur de l'e-commerce, mais aussi dans la dématérialisation des mandats et de la signature électronique ou encore dans le remplacement du TIP ou de ce bon vieux chèque bancaire !

Pour en savoir plus sur le SEPA : <http://www.sepa.sage.fr>

#### À propos de Sage

Nous proposons aux petites et moyennes entreprises une gamme de logiciels et de services de gestion d'entreprise intuitifs, fiables et efficaces, que ce soit pour la comptabilité et la paie, l'ERP, ou encore la gestion de la relation client. Nos clients bénéficient en permanence des conseils et de l'assistance de notre réseau mondial d'experts implantés localement, qui les aide à résoudre les problèmes liés à leur activité en leur donnant les moyens de réussir. Fondée en 1981, la société Sage a été introduite à la Bourse de Londres en 1989 et est entrée au FTSE 100 en 1999. Elle compte plus de 6 millions de clients et plus de 12 700 collaborateurs dans le monde, répartis dans 24 pays (Europe, Amérique du Nord, Afrique du Sud, Australie, Asie et Brésil).

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.sage.fr](http://www.sage.fr)

En France, Sage fournit des solutions de gestion à plus de 600 000 clients et emploie 2 000 salariés.

Son Directeur Général est Antoine Henry.

# Sécurité du paiement mobile, un changement de paradigme



*Souvent mis en balance avec l'impératif d'optimisation du taux de conversion, le risque de sécurité du paiement mobile n'est souvent abordé que sous l'angle de la perte financière potentielle. Mais derrière cette préoccupation immédiate se cache en réalité une mutation d'ampleur dont le RSSI sera le chef d'orchestre.*

Selon une étude réalisée par la plateforme de paiement hollandaise Adyen, le paiement mobile a progressé de 75% au cours des 18 derniers mois. Il représente aujourd'hui près de 15% des achats en ligne en Europe (14,5% en France). Cette forte augmentation n'est pas sans lien avec la convergence en cours du commerce en ligne et des points de vente. Web to store ou store to web, le parcours client

omnicanal se joue des frontières entre le monde physique et le monde numérique. Dans la pratique, les consommateurs utilisent de plus en plus leur mobile pour s'informer avant l'achat, si ce n'est pour acheter en ligne après un passage en boutique. Tout l'enjeu de cette évolution de fond du e-commerce est de continuer à capter ce flux de client qui déserte les PC pour les smartphones et les tablettes. Simple en apparence, cette transition représente un véritable défi pour les sites de e-commerce et leurs RSSI. La multiplicité des plateformes matérielles et des systèmes d'exploitation, mais aussi les possibilités de personnalisation laissées aux utilisateurs des smartphones, sans compter la taille de ces nouveaux moyens de communication qui les rend plus vulnérables, de nombreux facteurs se combinent pour faire du mobile une plateforme de paiement à haut risque.

Sous bien des aspects, le développement du paiement mobile s'annonce comme un nouveau départ pour l'industrie. Les banques les premières reconnaissent que le mobile instaure une relation nouvelle avec leurs clients, qui nécessite de revoir l'ensemble des règles de sécurité et d'authentification. Le constat est identique pour le paiement en ligne mobile. Impossible par exemple, de compter sur le contrôle de l'adresse IP pour détecter les transactions mobiles potentiellement frauduleuses. De même, les systèmes d'authentification forte mis au point par les groupements de carte bancaire, le plus célèbre étant 3D Secure, se révèlent, à l'usage, relativement inadaptés aux particularités du paiement sur mobile.

Le résultat de ces inadaptations se lit dans les statistiques de conversion des sites de e-commerce.

D'un point de vue métier, les sites marchands sont ainsi confrontés à la difficulté de concilier deux contraintes fortes. D'un côté, les systèmes de contrôle comme 3D Secure leur permettent de bénéficier d'une protection renforcée contre les fraudes et surtout d'une garantie de paiement. De l'autre, et parce que le nombre de clients visitant leur site depuis un mobile va en augmentant, ils doivent tout faire pour ne pas perdre le client en raison d'une procédure de paiement trop complexe, et quelque fois impossible à réaliser. D'un point de vue financier, le paiement mobile se caractérise ainsi par une forme de marche arrière : un transfert inversé, du système bancaire vers l'e-marchand, du risque financier associé aux transactions. Faute de pouvoir mettre en œuvre 3D Secure sur les paiements mobiles, les e-marchands prennent ainsi le risque de devoir assumer seuls le risque financier en cas de fraude.

## **Les e-marchands seuls face au risque**

Le danger est évidemment majeur pour les acteurs de l'e-commerce puisque cette faille expose à la fois à une perte de confiance des internautes et à la recrudescence des tentatives de fraude. Aussi pertinentes que soient les règles de détection des fraudes conçues par les RSSI des sites marchands, celles-ci ne peuvent en effet porter que sur les transactions réalisées sur le site. Les e-commerçants sont d'autant plus démunis que le contexte réglementaire, et notamment les

lois Informatique et Libertés, leur interdisent toute forme de partage des informations de paiement qui leur permettrait d'unir leurs forces. Au bout du compte, chaque site marchand se trouve ainsi devant l'obligation d'élaborer seul, et pour lui-même, sa propre solution de sécurisation du paiement mobile, sans pouvoir réellement capitaliser ni sur l'expérience de ses pairs, ni sur les efforts déjà engagés pour sécuriser le paiement e-commerce classique.

Ce fonctionnement en silo est d'autant plus tentant pour les e-marchands qu'il constitue une opportunité à ne pas négliger de se distinguer sur un marché très concurrentiel en sachant capter mieux que les autres les flux de transactions mobiles. Mais cette approche fait peser sur le RSSI du site marchand une très lourde responsabilité sans lui donner le recul stratégique nécessaire pour l'aborder. Encore plus que l'e-paiement traditionnel, le m-paiement se caractérise en effet par une chaîne de communication à la fois plus complexe et plus sensible. En plus des acteurs traditionnels tels que l'e-marchand, son fournisseur de services de paiement et le système bancaire, il faut en effet prendre en compte de nouveaux partenaires tels que les opérateurs des réseaux mobiles. Cette complexité croissante rend totalement contreproductive toute logique qui serait basée sur le transfert du risque entre les différents acteurs. L'adage est bien connu : une chaîne de sécurité n'est jamais plus forte que son maillon le plus faible. Tout l'enjeu pour le RSSI est de s'assurer du bon fonctionnement de la chaîne de communication complexe qui permet le paiement mobile. Cette approche impose ainsi

à tous une approche de partenariat dont le RSSI devient nécessairement le chef d'orchestre.

#### **Nouveaux intermédiaires et nouveaux services**

En matière de sécurité, le paiement mobile constitue en réalité un changement majeur de paradigme qui se traduit par l'apparition de nouveaux services. La relation entre la banque et l'e-marchand n'est plus aussi directe qu'auparavant car de nouveaux intermédiaires peuvent désormais légitimement y participer, comme les fournisseurs de cartes prépayées ou de portes monnaie électroniques. D'une certaine manière, ces nouveaux tiers de confiance viennent combler le vide relatif laissé par le système bancaire en matière de garantie et de contrôle des paiements mobiles. Ils permettent à l'e-marchand de bénéficier à la fois d'une garantie de paiement, le risque étant pris par le fournisseur d'e-wallet, et de procédure de paiement simplifiées favorable à un taux de conversion élevé.

S'il est encore difficile de prévoir aujourd'hui ce que sera le visage du paiement mobile dans quelques années, les enjeux pour le RSSI sont beaucoup plus clairs : plus les tiers de confiance et les intermédiaires se multiplient, plus la bonne communication entre tous ces éléments joue un rôle essentiel dans la sécurisation de l'ensemble de la chaîne. Tous devront s'élever au standard de communication et de traçabilité du monde bancaire pour assurer la fiabilité de l'ensemble de la transaction, et conserver in fine la confiance des consommateurs. L'évolution du paiement mobile

doit ainsi se traduire par une nouvelle génération de services d'infrastructures Cloud, capables d'offrir au client le même niveau de sécurité, de disponibilité et de performance quelles que soient les circonstances de la transaction de paiement mobile. Les acteurs de ce marché devront par exemple pouvoir satisfaire aux contraintes réglementaires qui régissent les transactions financières avec ou entre particuliers dans les différents pays où les sites marchands sont disponibles. Ils devront aussi se conformer aux standards de sécurité des paiements tels que PCI, et apporter à leurs clients e-marchands ou fournisseurs de services aux e-marchands, une véritable garantie de pérennité, au niveau de celle des fournisseurs de services technologiques du monde bancaire.

Au bout du compte, le paiement mobile constitue ainsi une formidable opportunité de progrès pour l'ensemble de la chaîne de valeur. Le RSSI aura pour mission de bâtir autour de lui un écosystème de partenaires à forte valeur ajoutée qui lui permettront à la fois de limiter les risques, de renforcer la sécurité et de simplifier l'expérience de paiement. L'enjeu est en réalité moins technique que stratégique car une grande partie du chemin a déjà été parcouru depuis les premiers sites e-commerce dans les années 1990. Et si le paiement mobile pose sans conteste de nouveaux défis technologiques, il devrait avoir pour conséquence plus immédiate un relèvement au niveau bancaire des exigences de conformité entre tous les acteurs.

Jean-François Hugon, ebrc Head of Marketing & Innovation

# Et si le management était un art ?



*Le mythe du management scientifique a disparu, mais le monde industriel continue à survaloriser les méthodes standardisées venues de l'extérieur, au détriment des solutions souvent inventives développées à l'intérieur des entreprises. La recherche et l'enseignement ne sont pas en reste, avec un goût prononcé pour la théorisation. N'est-il pas temps de changer d'approche ? Michel Berry, fondateur de l'École de Paris du management, cultive depuis longtemps une attention à la singularité des situations. Mais comment partager l'intelligence du singulier ? Comment former, transmettre, échanger ? Envisager le management comme un art permet de dépasser ces contradictions, en ouvrant de nouvelles perspectives sur l'apprentissage et sur les critères de la réussite.*

**ParisTech Review – Aux sources de l'École de Paris du management, il y a la question de la singularité des pratiques, sur laquelle bute le projet d'un management scientifique. Partons de ce moment où les sciences de gestion entrent en crise. Peut-on le dater ?**

**Michel Berry** – On peut dater, en tout cas, le moment où cette crise

est formulée pour la première fois, au tout début des années 1980. Mais pour comprendre ce qui s'est joué alors, il nous faut revenir deux décennies en arrière.

Les sciences du management se sont développées dans les années 1960, autour d'un rêve : être au décideur ce que la balistique est à l'artilleur, une méthode infaillible, permettant de tirer au but à coup sûr.

Jusqu'alors, la gestion était enseignée dans les business schools par des managers, des praticiens qui extrapolaient à partir de leur expérience. Le moment des années 1960 est une rupture : on peut le définir comme une prise de recul, avec la constitution d'un corpus de méthodes et de théories.

On assiste alors dans les universités américaines à l'émergence de véritables départements de management, qui font de la recherche. La discipline se structure. Des sous-disciplines apparaissent, comme autant de territoires balisés par des revues, des processus d'évaluation, de reconnaissance, de cooptation. On passe ainsi en quelques années d'un domaine envisagé et enseigné comme une pratique à une discipline organisée selon le modèle des sciences dures. La littérature spécialisée est un excellent témoin de cette évolution : les chercheurs se focalisent sur des critères formels, tentent de modéliser leur pensée en usant de formules mathématiques, testent leurs hypothèses grâce à des batteries de tableaux statistiques...

C'est à cette époque, notons-le au passage, que se sont développés les indicateurs de gestion qui ont ensuite envahi les entreprises. Certes, depuis l'entre-deux-guerres l'organisation scientifique du travail avait posé les premiers jalons de cette tendance, mais c'est dans les années 1960 que l'idée d'un management scientifique prend toute son extension. S'il fallait citer un nom ici, ce serait celui de Herbert Simon, le président du Département de management industriel à Carnegie Tech, qui reçut le prix Nobel en 1978. Il a beaucoup fait pour développer la discipline et lui donner un cadre rigoureux.

## **Ce management « scientifique » sort-il rapidement de l'enceinte des universités ?**

Oui, il est au cœur de la grande transformation qui anime alors le monde industriel. L'esprit de cette transformation, c'est l'idée d'optimisation et de rationalisation. Ce sont des années de forte croissance économique, et on cultive l'idée de maîtriser rigoureusement cette croissance. Dans les pays européens, l'idée de planification est alors au centre du jeu, et aux Etats-Unis on entreprend de rationaliser les entreprises, les processus de décision, la mesure des résultats : tout devient objet de calcul économique. Le dirigeant, par définition, c'est alors celui qui maîtrise ce calcul.

Les résultats sont d'abord extraordinaires. Les Européens observent avec envie et une pointe d'inquiétude ces succès américains, que certains observateurs associent à un effet d'échelle mais que d'autres, comme en France Jean-Jacques Servan-Schreiber, attribuent à un management gap. Des centaines d'étudiants sont alors envoyés dans les universités américaines, et dans les Grandes Ecoles on commence à s'intéresser de très près aux sciences de gestion.

Cela a marché quelque temps, pour des raisons qu'on peut aujourd'hui comprendre : dans une économie de pénurie, où la grande question est de parvenir à satisfaire la demande, la rigueur et l'optimisation sont des qualités précieuses. Plus subtilement, les managers ont pu pendant un temps arguer du caractère scientifique de leurs décisions, ce qui les a aidés à se faire obéir et a contribué à la bonne marche des organisations. Toute une mythologie s'est alors développée autour de cette idée de méthodes qui devaient triompher non pas seulement par leur qualité intellectuelle, mais parce que c'étaient les méthodes des vainqueurs – de ceux qui avaient gagné la Deuxième Guerre mondiale, et qui triomphaient aussi sur le plan économique.

Mais dès les années 1970, en partie sous l'effet des chocs pétroliers et des fluctuations des changes, l'économie

américaine ralentit. Les grands conglomérats comme GM ne sont plus perçus comme de magnifiques machines bien huilées, mais comme des géants un peu amorphes, dont les produits ne font plus rêver. Car en face sont apparus des concurrents redoutables, aux méthodes très différentes : les Japonais.

### **Les Japonais signent l'échec du management scientifique ?**

D'une certaine vision scientifique du management, en tout cas. C'est le constat que dresse en 1982 un livre qui a marqué son époque, *In Search of Excellence* (traduit en français l'année suivante sous le titre *Le Prix de l'excellence*). Les auteurs, Thomas Peters et Robert Waterman Jr, expliquent le succès des Japonais par l'intelligence de leurs méthodes industrielles, qui composent un cocktail bien différent : « trois grammes de science, un litre de sentiment » ! Ce qui compte, c'est l'homme. L'approche japonaise, à travers différentes formules dont le fameux toyotisme ou encore les démarches qualité mises en œuvre à travers la méthode kaizen, est d'abord pragmatique. Elle ne planifie pas, ne prétend pas tout maîtriser du début à la fin, mais s'appuie sur l'apport des employés, enrôlés dans une logique d'amélioration permanente.

Il y avait, dans l'expérience japonaise, des leçons très profondes. Mais le pli était pris : on en tira surtout des catalogues de recettes... Et si les mathématiques étaient remises en cause, on conserva l'idée qu'il existait des méthodes universelles.

Dès les années 1970 cependant, un certain nombre de chercheurs et de praticiens ont commencé à s'interroger. C'est par exemple à ce moment que le Centre de gestion scientifique de l'École des Mines commence à évoluer. Il avait été fondé dans les années 1960 avec l'idée de trouver les bons modèles, mais dès les années 1970 il s'engage dans une démarche bien différente, de compréhension des mécanismes profonds des organisations. Le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, créé en 1972 par Bertrand Collomb et que je

dirige à partir de 1975, prend une voie semblable, les deux centres dialoguant de concert. Ils ont fondé les bases d'une recherche clinique, c'est-à-dire menée au plus près des réalités du terrain, contrairement aux travaux des business schools, souvent coupées de la pratique, aussi surprenant que cela paraisse.

### **... et au début des années 1990 est créée l'École de Paris du management, qui se définit explicitement en réponse à la crise du management scientifique.**

Notre intuition était la suivante : si les problèmes sont universels, les réponses sont singulières. Elles diffèrent d'un endroit à un autre, d'un secteur à un autre, mais aussi, comme l'a montré en 1989 Philippe d'Iribarne dans son remarquable ouvrage *La Logique de l'honneur*, d'un pays à un autre.

Sur le terrain, les bonnes réponses sont singulières, pas toujours reproductibles. Elles demandent une inventivité extraordinaire et souvent méconnue. C'est cette intelligence du singulier que j'ai voulu valoriser en créant l'École de Paris du management, qui n'est pas une institution d'enseignement supérieur, mais bien plutôt un lieu d'échange et de réflexion sur les pratiques, envisagées dans ce qu'elles ont d'unique, de singulier.

### **Mais le risque existe de rester prisonnier de cette singularité : une expérience, au fond, ne renverrait qu'à elle-même.**

C'est un risque, en effet, mais il est assumé, et j'irai plus loin : il est en quelque sorte intégré à la méthode. Une de nos séances récentes était organisée autour du leader de la patrouille de France. On est bien, ici, dans l'extrême singularité. Mais c'est précisément en l'explorant qu'on peut développer des idées nouvelles, qui permettront de mieux comprendre, ici et là, d'autres situations. L'introduction du volume XIX des *Annales de l'École de Paris*, regroupant tous les travaux de 2012, a pour titre « À la manière de la Patrouille de France », pour avancer qu'elle est peut-être un paradigme de

l'entreprise efficace de demain.

L'idée centrale, c'est de raisonner par études de cas, non pas en les analysant de l'extérieur – au risque de rabattre l'inconnu sur du connu – mais au contraire en les faisant raconter par les acteurs. La façon dont la pratique nourrit les décisions me semble, d'une manière générale, occultée. Faire parler les acteurs, leur faire raconter leur histoire, offre la possibilité de sortir de cette impasse.

Tout d'abord ce sont eux qui parlent, et ils ne sont pas des théoriciens : même s'ils utilisent des éléments de langage théorique, ils sont d'abord et avant tout porteurs d'une expérience particulière, d'une histoire vécue de l'intérieur, qui ne se laissera pas aisément réduire à un langage convenu. Et, justement, la forme utilisée, le récit, joue ici un rôle central. Elle permet d'abord de communiquer cette expérience de façon vivante, mais elle permet surtout une mise en forme personnelle, située : le récit, c'est ce qui permet de dire ce qu'on a vécu.

C'est d'une certaine façon le contraire d'un PowerPoint. Car l'antimodèle, de mon point de vue, c'est ce que sont trop souvent poussés à faire les consultants : ils arrivent dans une entreprise et entreprennent de plaquer leur modèle, en ignorant généralement tout de l'histoire de cette entreprise ou, pire, en faisant comme si elle n'avait jamais eu lieu. Or elle a eu lieu, précisément : cette histoire s'est déroulée dans un endroit particulier. Et c'est justement cette histoire qui mérite d'être entendue pour comprendre une organisation construite au fil de temps, à mesure que se présentaient des problèmes auxquels devaient être apportées des solutions, parfois improvisées, parfois élaborées patiemment.

Bien sûr, il est bon d'apporter dans une entreprise un peu d'air frais, de donner idée de ce qui se fait ailleurs, des solutions élaborées à l'extérieur. Mais il me semble que le monde industriel d'aujourd'hui survalorise les solutions extérieures, celles des consultants précisément, et peine à reconnaître les solutions souvent inventives développées à l'intérieur

## Et si le management était un art ?

des entreprises. L'École de Paris cherche très précisément à les mettre en lumière. Ce qui est une façon de les mettre à l'honneur.

### **Raisonnement par études de cas est aujourd'hui très répandu dans les écoles.**

Oui, et du reste c'est une tradition déjà ancienne. Mais elle fut longtemps marginale, et elle le reste au sein de la recherche académique. C'est l'université de Harvard qui a inventé la méthode des cas, au début du XXe siècle. Le département de management était au départ rattaché à la faculté de droit, et vous savez que dans un régime de common law, on raisonne essentiellement à partir de la jurisprudence et donc des études de cas. Harvard a donc développé et raffiné cette culture de cases studies, qui fait d'elle, aujourd'hui encore, l'université la plus proche des entreprises. Ce qu'on ignore c'est que, pour les chercheurs, s'engager dans cette démarche s'apparente à un suicide professionnel car en faisant des cas vous n'avez généralement pas le temps de rédiger autant de publications que vos concurrents. De deux choses l'une, donc : soit vous êtes titularisé par Harvard (et votre tenure est confirmée dans les six ans), soit vous ne valez plus grand chose sur le marché académique. Car dans les autres universités américaines on fait de la recherche et non des cases studies.

Harvard est donc relativement isolée. Certes, les études de cas sont pratiquées dans les business schools, mais d'une façon beaucoup moins ambitieuse : les cas sont toujours envisagés comme des exemples d'une leçon plus générale. Ce n'est d'ailleurs pas illégitime, entendons-nous bien. Mais on peut aussi, et c'est tout aussi intéressant, s'intéresser à un cas dans ce qu'il a d'unique, de singulier.

Cela n'est pas sans conséquences, car cela amène à déplacer le focus. Par exemple, en insistant sur la singularité des situations on est amené à valoriser l'intelligence du manager, à faire la part de l'acteur, du praticien. C'est une autre façon de considérer l'entreprise, bien loin des visions qui réduisent les hommes

à des points sur une matrice. Les managers ne sont pas substituables, on ne peut les déplacer comme des pions sur un jeu de dames.

Ensuite, se pose la question de ce que l'on peut apporter à un praticien. À ce titre l'expérience qu'il fait en venant raconter son histoire est très importante, et peut nous mettre sur la piste : ce travail de mise en forme est un moment crucial, et on peut l'aider – notamment dans l'échange qui suit la présentation, mais aussi dans le travail de préparation en amont – à penser, à réfléchir. On peut l'aider à formuler son expérience. En prenant soin, bien sûr, ne pas la formuler à sa place, au crible de ce que l'on sait déjà.

Du reste, un apport théorique peut être bienvenu pour l'aider à mettre en forme son expérience. Les théories peuvent aider, à condition de les utiliser de façon non normative.

### **La dimension littéraire semble être un des points saillants de votre méthode.**

Absolument, et à plusieurs titres. Le récit, je vous le disais, est fondamental. La narration est un moyen de donner à penser, et elle permet de mobiliser l'aspect temporel et tout ce qui s'y rapporte – la durée, les événements, les coups de théâtre, les moments d'accélération, d'attente, de suspens. Un des plus grands livres sur la finance, c'est un roman de Zola : L'Argent. Raconter permet de comprendre bien des choses, y compris pour celui qui raconte.

Le compte rendu qui est fait de chacune des séances est extrêmement travaillé sur le plan littéraire, et certains de ces textes sont devenus des best-sellers, lus par des dizaines de milliers de lecteurs. Nous avons plusieurs rapporteurs, qui sont de véritables auteurs. Ce n'est pas seulement qu'ils écrivent bien, c'est qu'ils s'engagent dans le texte comme le ferait un écrivain : même s'il est évidemment impératif qu'ils soient fidèles au propos original, leurs comptes rendus sont bien autre chose qu'une simple retranscription.

Mais le récit oral et le compte rendu

écrit ne sont pas tout. Il y a aussi les échanges, et on s'inscrit ici dans une tradition séculaire, celle des salons philosophiques du XVIIIe siècle et de l'art de la conversation. On aurait tort de prendre cela à la légère : sans même remonter à Platon, une conversation bien menée est un moyen de faire surgir des idées, de faire progresser la compréhension d'une situation. Les dirigeants sont souvent isolés, et ils apprécient les échanges d'expérience. Un dialogue entre praticiens, mais aussi entre des praticiens et des chercheurs, enrichira les uns et les autres. Vous l'aurez compris, ce qui se dessine derrière cette approche, c'est une certaine attention à l'humain. On pourrait parler, à ce titre, d'un projet humaniste.

### **Par opposition au management scientifique, ne faudrait-il pas alors parler d'une culture du management ?**

Si, et c'est probablement ainsi que l'on peut dépasser le piège de la singularité : la formation d'une culture managériale est au centre de notre projet, qui s'articule autour de la mise en commun du singulier.

J'irais d'ailleurs plus loin : le management, ainsi conçu, peut être défini comme un art. Une décision peut être observée, et parfois admirée, comme une œuvre. Une œuvre, c'est à la fois un geste profondément individuel, qui engage un style, et un geste enraciné dans une tradition, dans des références – une culture.

C'est important, les œuvres. Et ça l'est d'autant plus que pour de multiples raisons, l'enseignement du management a aujourd'hui tendance à se standardiser. Au début des années 1990, j'avais pu observer le développement d'une critique générale et radicale des business schools aux Etats-Unis : on leur reprochait de s'être enfermées dans des modèles académiques, d'ignorer la réalité des entreprises. Cette critique les a amenées, dans un premier temps, à rechercher des voies alternatives, en s'intéressant à des expériences comme celle de l'École de Paris. Mais à partir de 1996 l'économie

américaine est repartie et la critique des business schools s'est calmée, alors qu'elles n'avaient pas encore beaucoup changé. L'appétence pour des schémas alternatifs a diminué.

Depuis le début des années 2000, le monde entier cherche à copier les business schools américaines les plus prestigieuses. Il ressort une certaine standardisation, encore renforcée par une obsession des classements qui tend à tuer l'originalité. Un élément de cette standardisation est la place croissante des critères liés à la recherche académique dans ces classements. Cela promet des profils assez homogènes, loin du terrain, qui se résument dans la figure du chercheur global anglophone publiant dans des revues classées « A ». Fort bien ; mais ils se ressemblent tous, et où sont les pratiques dans tout cela ? L'enseignement du management, qui s'était libéré dans les années 1990 des entraves du « management scientifique », est retombé aujourd'hui dans une sorte de scolastique – un discours quasi théologique, qui formate le langage et les esprits, de plus en plus éloigné de la réalité.

C'est dans ce contexte qu'il me semble pertinent d'envisager le management comme un art. Cela remet la singularité des pratiques et des styles au centre du jeu. Cela remet la réalité au centre du jeu. Cela permet la formation, la transmission, mais aussi la critique. La critique joue en effet un rôle majeur en art, même si les artistes la trouvent injuste : elle les pousse à se dépasser, et elle contribue à une mise en scène, une mise en intrigue de l'art qui captive le public et stimule en retour la création. Cette fonction manque cruellement dans le management. On entend certes souvent des propos critiques sur le management des entreprises, mais ce n'est pas comme en art une critique de connaisseurs qui fait avancer, mais souvent une opposition entre une vision tout en blanc et une vision tout en noir qui ne fait guère avancer. C'est pour cela que nous attachons tant d'importance au débat, à l'École de Paris : c'est notre fonction de critique artistique, l'art en question étant ici le management. La transmission me semble aussi

un problème capital et totalement sous-estimé. L'enseignement n'assure qu'une partie de cet enjeu. On peut enseigner des modèles, ce n'est même pas très difficile. Mais comment transmettre ce qui fait la réelle qualité d'une décision, la réelle qualité d'un manager ? Cela s'apprend bien souvent sur le terrain, au jour le jour. Considérer le management comme un art permet d'aller un peu plus loin, en envisageant d'autres formes d'apprentissage, plus élaborées.

Aujourd'hui, on est pris entre le côté abstrait et standardisé de l'enseignement des modèles – qui au fond n'apprend pas grand chose au futur manager – et à la réalité de l'apprentissage sur le terrain, qui est informel et lacunaire. Il y a place pour une troisième voie.

### À quoi pourrait-elle ressembler ?

Reprenons l'image de l'œuvre d'art, qui peut nous livrer quelques pistes. Dans la formation d'un artiste, il y a l'acquisition des bases : le solfège pour les musiciens, cadrer une vue pour un cinéaste... Ces bases peuvent être enseignées. Et bien, de la même façon, on peut enseigner à un futur manager des éléments de comptabilité, de finance, de gestion de production, de marketing...

Mais ces bases, qu'on apprend à l'école, ne sont qu'un préalable. Et c'est là que l'exemple des artistes permet d'avancer. Car leur formation n'est jamais achevée, et elle se poursuit au sortir de l'école sous une autre forme : les artistes, continuellement, se cultivent. Un cinéaste passe son temps dans les cinémathèques, un peintre dans les musées, tout en étant curieux, voraces même, d'œuvres très différentes des leurs. De la même façon les managers gagnent à être cultivés : avoir une idée des théories, bien sûr, mais aussi connaître les œuvres des autres, sans hésiter à s'intéresser à des organisations très différentes des leurs.

Cette culture, envisagée comme une méthode d'apprentissage, me semble essentielle. C'est l'un des enjeux de l'École de Paris, mais c'est aussi de cette manière que l'on pourrait appréhender les différents moments

qui, au cours d'une vie, mettent un manager en présence d'expériences différentes – d'œuvres différentes, si l'on file la métaphore. Ces moments, ce sont par exemple les stages, et l'importance d'avoir un bon maître de stage est essentiel car c'est grâce à lui que vous pouvez saisir le sens et l'intérêt de ce que vous observez ; ce seront aussi les moments d'apprentissage qui se présentent au fil d'une carrière, quand elle est bien gérée.

Mais pour un manager, les occasions de se cultiver par l'expérience ne sont pas suffisamment nombreuses, ou plus exactement elles ne sont pas suffisamment variées. D'où l'importance d'une médiation, qui lui donne accès à d'autres expériences ; d'où aussi la nécessaire constitution d'une mémoire. Il y a cette formule bien connue des médecins : L'art est long et la vie est courte. C'est ainsi qu'on devrait envisager ce qu'on appelle aujourd'hui la « carrière » d'un manager : un apprentissage, long et varié, qui permet au fil du temps d'acquérir la culture, le savoir-faire, le coup d'œil auxquels on reconnaît un maître.

Publié avec l'aimable autorisation de PARISTECH REVIEW.

Lien vers l'article : <http://www.paristechreview.com/2013/11/26/management-art-culture-science/>

Michel Berry / Founder and CEO, Ecole de Paris du Management.  
A graduate from Ecole Polytechnique (1963), Michel Berry is a researcher in management. From 1974 to 1991 he was the director of Centre de Recherche en Gestion at Ecole Polytechnique. In 1993 he founded Ecole de Paris du Management, and to this day he has been the school's director. He has published many articles and several books, among them *Managements de l'extrême*, (1, Des patrons en pleine tempête, 2, Crises et renaisances, Editions Autrement, 2006) and *Les Vrais Révolutionnaires* du numérique (with Christophe Deshayes, Editions Autrement, mars 2010). Apart from the monthly magazine published by L'Ecole de Paris, he is the founder and editor in chief of the journal *Gérer et Comprendre* (Managing and Understanding), launched in 1985. He was recently appointed chairman of the Editorial Board at La Jaune et la Rouge, Ecole Polytechnique's alumni review.

# Des données pas si protégées

de Sylvain Beck, Devoteam - Directeur de la cybersécurité et des fraudes / Cert



*Depuis l'affaire Snowden, pas un jour sans que l'actualité ne fasse état de vols d'informations, sans même parler des affaires qui ne sont pas rendues publiques... La protection des données est devenue un enjeu majeur qui concerne aussi bien la sphère politique et le monde de l'entreprise que la vie privée.*

En Russie, les méthodes ancestrales de transmission de données confidentielles ont le vent en poupe : pour protéger ses secrets du piratage sur Internet, le FSO (Service Fédéral de Protection Russe) envisagerait de revenir... à la machine à écrire\*. En France, la loi de programmation militaire publiée au Journal Officiel jeudi 19 décembre 2013, dont l'article 13 a fait couler beaucoup d'encre, réaffirme la volonté de l'Etat de défendre les intérêts économiques du pays. Elle autorise, entre autres, l'examen de toute information conservée par un hébergeur, sans que l'aval d'un juge soit nécessaire !

Espionnage ou simple « capture de renseignements », les statistiques montrent que les cyber-attaques sont en forte hausse au deuxième semestre\* et combinent désormais diverses techniques d'intrusion. La technique profite le plus souvent

au pirate informatique, que ce soit l'écoute du réseau (Muscular\*, Prism\*, phreaking\*), les solutions de récupération comme le keylogger\* ou le trojan, sans oublier les écoutes à partir de puces intégrées directement dans certains matériels.

Pour les entreprises, qui doivent agir conformément aux recommandations de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés), de l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information) et à leur propre code de déontologie, la situation devient de plus en plus corsée.

Un premier niveau de protection consiste pour chaque DSI à définir l'accessibilité aux données, leur moyen de stockage, leur mode de circulation et de suppression, et l'habilitation des collaborateurs. La PSSI (Politique de Sécurité des Systèmes d'Informations) détaille un grand nombre d'obligations (droits en lecture et en écriture, désignation des personnels, procédure d'accès, de contrôle, de stockage et de transmission, partage des droits d'accès à des répertoires confidentiels). Admettons que ce premier niveau « basique » soit implémenté (ce n'est malheureusement pas toujours le cas). D'autres pistes sont possibles aujourd'hui pour se prémunir contre les « emprunteurs » douteux, sans en revenir aux techniques de stéganographie\*. Par exemple pour renforcer le chiffrement : quelle est la taille des clés symétriques en France ? 128/256 bits. Et aux États-Unis ? 4096 bits. À méditer... Pour une entreprise, l'étude de la transformation de ses systèmes d'informations et la mise en place d'une politique d'analyse périodique des matériels devraient s'imposer, parallèlement aux différents audits. Dernier point, trop souvent sous-investie, la sensibilisation des équipes.

Mais l'heure n'est plus à l'entreprise blockhaus. Avec la portabilité, les données confidentielles d'entreprise nous suivent. Pour les e-mails, mieux vaut s'octroyer une solution de protection et de cryptage, à condition qu'elle soit bien paramétrée et protège l'intégralité de la donnée (header, corps du message, pièce

jointe). Le tout sans compliquer outre mesure l'usage de la messagerie, les dirigeants, notamment, étant souvent peu versés dans l'usage et le remplacement de signatures symétriques ou asymétriques ! Salle d'attente d'aéroport, terrasse de café, transports en commun : combien de fois avons-nous observé une personne en train de peaufiner un dossier sur son portable au su et au vu de tous, sans placer à minima un filtre écran de confidentialité ? Même plus besoin d'être James Bond pour se placer à proximité et filmer à partir de son smartphone, en faisant semblant de jouer ou de visionner une vidéo...

Enfin, avec l'avènement du BYOD (Bring Your Own Device), nous sommes tous une base de données ambulante circulant dans l'espace public ou privé. Cette évolution du mode de travail démultiplie la question de la protection des données. Aujourd'hui, qu'est ce qui peut encore être confidentiel ?

## Petit lexique :

Muscular : programme de la surveillance de la NSA qui vise les données stockées dans certains datacenters.

Prism : programme américain de surveillance électronique collectant des renseignements à partir d'Internet et d'autres fournisseurs de services électroniques.

Phreaking : piratage des lignes et réseaux téléphoniques.

Keylogger : « l'enregistreur de frappe » est un logiciel ou un périphérique qui espionne électroniquement l'utilisateur d'un ordinateur.

Stéganographie : technique de dissimulation d'un message dans un autre message.

## \* Sources :

La-croix.com/Actualite/Monde/Face-a-l-espionnage-les-services-secrets-russes-tentes-par-le-retour-au-papier-2013-07-12-985444)

Cf. Mag Securs (<http://www.mag-secur.com/News/tabid/62/id/33167/24-millions-de-cyberattaques-enregistrees-au-cours-du-second-trimestre-2013.aspx>)



Le ministère de l'Économie  
et des Finances accueille le

27<sup>e</sup> prix

# Turgot

du meilleur livre d'économie financière de l'année

## 20 jeudi mars 2014

à Bercy



### les nommés pour la 27<sup>e</sup> édition

Hakim El KAROUI  
Bertrand MARTINOT  
Daniel PINTO

La lutte des âges (des classes)  
Chômage : inverser la courbe  
Le choc des capitalismes

Flammarion  
Les Belles Lettres  
Odile Jacob

Jacques TRAUMAN  
& Jacques GRAVEREAU  
Christian WALTER

Les alchimistes de la confiance, une histoire des crises monétaires  
Le modèle de marche au hasard en finance

eYROLLES  
Economica

en partenariat  
avec

## Les Echos



N°1 sur l'économie.



Organisé par  
l'Association  
des Éèves et  
des Anciens Éèves  
de l'Institut  
de Haute Finance

### Prix Spéciaux :

- *Prix ffa turgot*

Sous la direction de Jean-Pierre VETTOVAGLIA Pour l'ensemble de son oeuvre  
Les déterminants des conflits et nouvelles formes de prévention

Editions Bruylant

- *Prix Collectifs*

Carine BOUTHEVILLAIN - Gilles DUFRENOT - Philippe FROUTE - Laurent PAUL

Les politiques budgétaires dans la crise :  
comprendre les enjeux actuels et les défis futurs  
Revue d'Economie Financière

Ed. De Boeck

Les systèmes bancaires européens : Etat des lieux

le Jacob

- *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.

### Partenaires officiels



# La sauvegarde de l'énergie humaine, le défi du 21ème siècle ?

par Florian Leblanc, Executive Vice-President, NYC,  
Entropic Synergies & Viviane Strickfaden, CEO VS Management

**Aider ses salariés à faire bon usage de leur énergie en facilitant l'accès à la bonne information au bon moment : un levier de performance économique.**

**Favoriser le partage des réflexions entre les salariés, avec des tiers et ainsi créer une synergie : un levier d'innovation**

Qui ne s'est jamais senti découragé et épuisé à la seule idée d'ouvrir sa boîte courriel ? Qui n'a jamais été pris de court, dans l'impossibilité de réagir correctement face à un partenaire, un confrère, un concurrent, par absence d'une information critique ? Qui - au contraire - ne s'est jamais perdu dans la quantité d'information, non triée, non vérifiée, à disposition dans son organisation ?

Voici quelques-unes des questions qui résument l'un des plus grands défis actuels pour les entreprises et leurs salariés. Dans un monde plus ouvert que jamais, où l'information circule instantanément et où il est vital de prendre en compte la globalité de son écosystème, nous sommes en fait trop facilement débordés. Les conséquences sont faciles à identifier. D'après le « Fifth European Working Conditions Survey » de la Fondation Européenne de Dublin (Commission Européenne), la France est dans le top 3 des pays « stressés » de l'UE. Le gâchis que cela représente au quotidien est difficile à chiffrer, mais indéniable.

A l'heure où maîtriser, économiser même, les ressources, l'énergie... donnent lieu à des paroles et à des actes, qu'en est-il de la sauvegarde

de l'énergie humaine ? Moins de fatigue, moins de stress, moins de tensions interpersonnelles, favorisent une meilleure productivité, une utilisation optimale de l'intelligence collective et une plus grande créativité. Un avantage majeur à la fois pour l'entreprise et le salarié.

**Les recettes traditionnelles ne suffisent plus**

Il existe déjà des recettes concrètes pour permettre à l'entreprise d'économiser l'énergie de ses salariés, pour qu'ils conjuguent efficacité et sérénité. Bien sûr, il y a l'environnement de travail (une bonne luminosité, de l'espace, un volume sonore confortable...) ou les services mis à disposition du personnel, en interne ou dans les environs immédiats, pour lui faciliter la vie.

Mais dans cet univers numérique, mobile et instantané dans lequel nous vivons, cela ne suffit plus. Ce qui aide le plus un collaborateur, lui permet de vraiment se concentrer sur l'essentiel, c'est l'accès immédiat à la « juste » information. C'est-à-dire celle dont il a besoin pour décider, pour agir, pour être devant ses concurrents ; celle qui enrichit les réflexions et élargit le périmètre de connaissance. Celle, enfin, qui facilite l'innovation, clé de voûte des entreprises qui se développent et se réinventent sans cesse. C'est une information précise, vérifiée, non redondante, accessible, en mode « zéro clic ».

Les technologies qui répondent à ces aspects existent déjà et ont toutes en commun le collaboratif et le social. Mieux : en plus de faciliter l'accès à

l'information, elles sont également évolutives ; elles apprennent des choix et des préférences de l'individu, pour lui fournir une information filtrée, prête à consommer, sans qu'il ait chaque jour à expliciter de nouveaux ses besoins réels. Cette capacité d'évolution est centrale dans un contexte où une entreprise est tout sauf une structure figée. Elle évolue de jours en jours et les attentes de ses collaborateurs changent progressivement elles aussi. Les outils doivent donc en tenir compte.

**Collaboratif et RSX pour mieux utiliser son énergie**

Parmi ces derniers, les réseaux collaboratifs d'entreprises sont ceux qui offrent les plus grands bénéfices. Ils sont au cœur des enjeux business et de relations interpersonnelles. Leur objectif est en effet de faire naître des synergies métier et d'augmenter la puissance des communautés professionnelles qui les utilisent.

En alliant ces réseaux avec un accès intuitif à l'information pertinente, les idées se partagent mieux, les capacités d'innovation et de découvertes stratégiques se multiplient car la justesse des informations, leur non-redondance sont vérifiées – sans perte de temps. Les salariés disposent ainsi d'un plus grand confort pour partager leurs réflexions et les enrichir avec ceux, parmi leurs pairs, qui seront les plus concernés et capables d'apporter de la valeur. De facto, l'énergie de ces collaborateurs est préservée, voire augmentée.

La bonne nouvelle, c'est que les entreprises prennent conscience des enjeux d'efficacité, de développe-

ment, de climat social et d'innovation, que cet impératif de sauvegarde de l'énergie humaine recouvre. L'édition 2013 de l'Index International des valeurs, réalisé par l'agence Wellcom, souligne ainsi la très forte progression de la valeur « Innovation » dans les entreprises, pour se différencier de la concurrence et l'apparition, pour la première fois, de la valeur « Communauté » dans le classement. Cette dernière concerne d'ailleurs autant une dynamique interne (salariés) qu'externe (clients).

En effet, si les professionnels comprennent que l'optimisation de l'énergie humaine par une utilisation plus fine des outils collaboratifs est une force, l'idée qu'il s'agit également d'un atout à l'extérieur de l'entreprise fait son chemin. La stratégie de la pertinence et du « zéro clic », appliquée sur les réseaux sociaux externes (RSX)\* offre une forte optimisation de leurs processus de vente : un utilisateur, client, revient sur une plateforme lorsqu'il sait que l'information qui lui est présentée est de qualité. Un des critères fondamentaux de cette qualité est la pertinence vis-à-vis de ses centres d'intérêt. Thématique par thématique, il est donc possible de capitaliser d'un point de vue business sur les mêmes approches qui ont rendu ses salariés plus efficaces et zen dans son organisation. En approfondissant l'analyse, il apparaît même que les clients deviennent sources d'innovation, facilitant l'adaptation permanente de l'entreprise.

À une époque où toute organisation cherche à rationaliser ses investissements, les dispositifs qui favorisent l'économie de l'énergie humaine sont

plus qu'une ligne dans la politique RSE des entreprises ou qu'une simple opportunité commerciale. Veiller, agir pour maîtriser la dépense d'énergie humaine de son écosystème est une véritable nécessité. Agir pour favoriser le partage au sein de l'entreprise et avec ses clients est un formidable levier de synergie.

\* Les RSX sont des réseaux sociaux sur-mesure, conçus par les entreprises pour fédérer une communauté autour de leur activité, sur une plateforme externe thématique qu'elles maîtrisent et sur laquelle elles peuvent s'appuyer systématiquement pour se développer.



# Courrier égrené : raisonnez en termes de valeur ajoutée

*Philippe Filippi, Directeur Général de Compart S.A.S.*



*La réduction des coûts est le premier motif d'industrialisation du courrier égrené, mais cette justification ne permet pas de prendre en compte toute l'étendue et la spécificité des besoins métiers.*

Les projets d'industrialisation ou de massification du courrier bureautique font fréquemment l'impasse sur la compréhension fine du besoin métier pour se concentrer sur l'économie réalisée sur l'affranchissement. La perspective de réduction des coûts ne doit cependant pas conduire à nuire à la performance des processus métiers. Pour que l'économie réalisée soit pérenne et cohérente avec la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire de raisonner en termes de valeur ajoutée métier.

Uniquement motivée par les coûts, la massification du courrier égrené conduit en effet souvent à traiter tous les documents de la même manière, quelle que soit leur provenance et leur fonction précise. Mais la définition du courrier égrené, réalisé au poste de travail, ne s'arrête pas à son mode de production. Il existe une grande différence entre un document issu d'une application bureautique généré dans le cadre d'une interaction personnalisée avec un client ou pour finaliser une procédure métier, et un document produit en petite série par un progiciel métier. Le fait qu'il soit produit sur une imprimante bureautique, mis sous enveloppe manuellement et timbré au tarif le plus élevé n'est pas forcément anodin du point de vue métier. Cela signifie que l'opérateur considère comme important de s'assurer que ce courrier sera bel et bien expédié à son destinataire.

## Evitons les généralisations

Un autre argument fréquent en faveur de la massification du courrier égrené est lié à l'impact d'image qu'un document mal mis en forme peut avoir vis à vis du destinataire, qu'il soit client, partenaire, fournisseur ou institutionnel. Cet argument est d'autant mieux pris en compte par les entreprises qu'elles doivent aujourd'hui faire face à la multitude des canaux de diffusion -et de lecture- et assurer la cohérence de leur image et de leurs documents quel que soit le canal de sortie. Mais là encore, il faut éviter de généraliser. D'un point de vue métier, chaque type de courrier égrené est un cas

particulier qui obéit à des règles de gestion spécifiques que le métier est le seul à connaître. Outre la difficulté de recenser de manière exhaustive toutes les règles de mise en forme, de contrôle et de diffusion à mettre en œuvre, l'approche généraliste du courrier égrené risque de se traduire par une perte d'agilité et de réactivité de l'entreprise. Le danger, au final, est que l'utilisateur métier reprenne l'indépendance opérationnelle qu'il a perdu en contournant le dispositif de collecte du courrier égrené, tout simplement parce que celui-ci ne lui permet pas de s'adapter dynamiquement à l'évolution de l'activité.

## Le courrier égrené ne concerne pas que la communication client

L'approche économique de la massification du courrier égrené a également tendance à se concentrer sur un nombre relativement limité de cas d'utilisation lié à la relation client. Mais c'est oublier que le courrier, en entreprise, n'a pas seulement pour fonction de communiquer avec les clients. Dans bien des processus métier, il constitue une étape essentielle pour le partage de l'information entre les services et la prise de décisions. Le dispositif de massification du courrier doit non seulement permettre d'optimiser la production de courriers externes, mais elle doit aussi autoriser la production de courriers à usage interne, comme les circulaires ou les documents de procédures envoyés aux agences délocalisées, les documents techniques requis par

la réglementation, les documents de gestion, etc... Il peut par exemple s'avérer nécessaire de transmettre à une commission de contrôle interne un dossier contenant un ensemble de pièces justificatives permettant de statuer sur un cas particulier. Si le dispositif de massification du courrier égrené ne permet pas de prendre en compte l'intégralité des courriers générés au sein de l'organisation, qu'ils soient ou non destinés à un client, les chances restent grandes qu'un tel système soit en définitive contourné. La promesse d'un contrôle et d'une traçabilité accrue des courriers émis par l'entreprise ne serait que partiellement tenue puisque l'ensemble des documents produits pour un usage autre que la relation client échapperait aux procédures de contrôle et de normalisation. D'un point de vue réglementaire, une telle situation n'est pas satisfaisante, car la plupart des entreprises ne doivent pas seulement s'assurer de remplir leurs obligations vis à vis de leurs clients, elles ont aussi à mettre en œuvre des procédures rigoureuses de contrôle de leur activité.

### **La valeur ajoutée est dans le service rendu à l'utilisateur métier**

La solution la plus efficace pour répondre à ces enjeux est de s'assurer que l'utilisateur métier conserve à tout instant le pouvoir. Qu'il soit en relation directe avec le client ou qu'il accomplisse une tâche support essentielle à la performance de l'entreprise, l'utilisateur métier est le seul à pouvoir prendre la décision de production de document la plus

adaptée à la situation qu'il rencontre. Le dispositif d'industrialisation du courrier égrené doit être capable de se mettre pleinement au service de ses besoins et lui apporter un contrôle étendu sur la production. L'imprimante virtuelle sur le poste de travail devient l'interface qui permet à chaque utilisateur de transmettre à l'usine courrier un ordre de production personnalisé qui prendra en compte aussi bien les normes édictées par l'entreprise que des contraintes plus spécifiques dictées par le métier, ou même par l'organisation du service. La valeur ajoutée de la massification ne vient pas seulement de la possibilité d'envoyer à l'usine courrier le travail d'impression. Comme lorsqu'il rédige, met en forme et imprime un courrier par lui-même, l'utilisateur exécute fréquemment d'autres tâches importantes pour son activité comme archiver une copie du document, y ajouter une annotation, faire valider ou signer le document par un responsable, etc... La solution fonctionnelle et technologique de traitement du courrier égrené doit permettre d'ajouter des annotations, de fusionner des documents en fonction de critères métiers pour constituer un dossier de suivi, etc... Il est important de noter que l'ensemble de ces tâches doit pouvoir s'effectuer au plus près de l'utilisateur, sur son poste de travail et non dans un « centre serveur ». Cette approche orientée Services évite de contraindre l'utilisateur à modifier ses habitudes ou ses processus pour s'adapter à l'infrastructure de traitement du courrier égrené. Au contraire, c'est le dispositif qui s'adapte de façon flexible au besoin métier, en

permettant à l'utilisateur d'accéder, à la demande, à une palette de fonctions documentaires prêtes à l'emploi.

### **En résumé**

Les enjeux de réduction des coûts ne sont pas les seuls à prendre en compte dans une stratégie d'industrialisation du courrier égrené.

L'impact et la valeur ajoutée pour l'utilisateur métier constituent des critères essentiels à prendre en compte dès l'étude préalable.

La démarche ne donne sa pleine mesure que si elle est suffisamment flexible pour emporter sans réserve l'adhésion des utilisateurs et lui permettre de piloter lui-même sa production documentaire, par des fonctionnalités telles que le contrôle, la traçabilité, le routage à la demande.

Le véritable enjeu de l'industrialisation de la production documentaire est de constituer une plateforme de services documentaires attractifs pour les métiers et prêts à l'emploi.

# “Is a SaaS Solution Right for Me?”

## *A Guide to SaaS and the Alternatives*

by Paul Bramwell, SunGard's Senior Vice President, Treasury Solutions



The treasury management solutions market has witnessed a number of important innovations over the past few years, one of which is the introduction of the software as a service (SaaS) deployment model. As often happens when new technology is developed, it is easy to assume that because SaaS is now so regularly discussed, it provides a 'one size fits all' solution for treasury, irrespective of the specific needs and considerations that exist. Undoubtedly, SaaS brings a range of opportunities and benefits: However it is important that when selecting a vendor, they are able to give you a selection of multiple deployment options and have the necessary experience and expertise. You want to be selecting a true partner, not just a vendor who can navigate you through the selection process, implementation and support you going forward. This article outlines what SaaS really means, whether it is the right option for your business, and what alternatives may exist.

### **What is SaaS?**

As with any other industry jargon, the term 'SaaS' is often applied to a variety of different scenarios, often erroneously. In particular, it is important to distinguish between a SaaS solution and a system that is accessed via a web browser. SaaS solutions refer to a treasury management system (TMS) that is hosted by the vendor or another third party, with users accessing the application via a web browser using their user ID and password. There is no software located on the company's own platforms so no dedicated hardware or IT resources are required. Instead, the TMS is hosted in a common environment with a shared database (although access is only permitted to the company's own data). Upgrades and corrections are provided automatically, as opposed to being scheduled between the ven-

dor and customer.

### **Installed and hosted solutions**

However, SaaS are not the only treasury solutions that can be accessed by a web browser as opposed to requiring specific software or drivers on the user's PC (which may also be a mobile device in some cases). A TMS may be installed on the company's own IT infrastructure, but still be easily accessible to users, e.g. via a browser. Alternatively, hosted, or ASP (application service provider) solutions are those hosted and managed by the vendor or a third party. Again these may be accessible through a web browser. Like a SaaS solution, hosted solutions are managed by the vendor, reducing the amount of IT resource that treasury requires. In contrast, however, the system is often hosted on a dedicated platform, with the customer controlling the timing of major events such as upgrades.

### **Is SaaS right for me?**

SaaS solutions undoubtedly bring a variety of benefits for customers of certain profiles. There is no need to dedicate IT resources to implementing and maintaining a treasury solution; similarly, interfaces to external systems such as electronic banking systems are managed by the vendor. Many of companies are attracted to this model, and it is an ideal solution for delivering functionality across multiple systems. For example, an eBAM (electronic bank account management) or bank fee analysis solutions can be delivered via SaaS solutions, in addition to cash management, debt management, investment management etc.

While SaaS treasury solutions bring obvious advantages, you need to consider your functional requirements carefully before determining whether this is the right approach

for your business. By using a shared treasury environment, there is less flexibility in workflows, instrument definition, reporting and KPIs than an installed or dedicated solution can provide, and no ability to add custom processes. Similarly, it may not be straightforward to integrate a SaaS treasury solution with in-house systems such as a payments factory.

If you have relatively straightforward treasury requirements, these issues may be insignificant. If you have more bespoke functional, reporting or integration requirements, the loss of flexibility resulting from a shared environment may mean that either a hosted solution, or solution installed on your own technology infrastructure is more appropriate. A hosted solution, for example, still avoids the need for dedicated IT resources, but treasurers benefit from greater flexibility and sophistication in functionality, reporting, processes and instrument definition. If you are looking to implement capabilities such as SWIFT 3SKey for personal digital signatures, this will typically be better supported through an installed or hosted solution.

Another criteria for deciding whether a SaaS solution is right for you is the way in which the solution will

be maintained over time. With a SaaS solution, upgrades are performed across the whole customer base at once, so individual customers have no discretion over the timing of upgrades. Again, where your treasury requirements are relatively modest and user testing of new upgrades can be completed quickly, this probably presents few issues and may be considered an advantage. If your treasury is larger and/or more diverse or complex, it can be inconvenient to have the timing of upgrades imposed on the business. For example, it may not be feasible to perform extensive user testing during busy periods, e.g. staff holidays or major events such as mergers or acquisitions, and changes to functionality may be undesirable during these key business events.

**The wider enterprise**

There are also factors beyond treasury that may influence the decision over SaaS. Some companies' IT security policies dictate that SaaS solutions are not permitted, requiring that treasurers hold sensitive systems and data in-house or in a dedicated hosted environment. The growth of the 'big data' concept will also increasingly be a factor. As the amount of data with which every organisation is bombarded continues to grow, the idea of 'big data' is to manage the vo-

lume, velocity, variety and veracity of data in a structured and meaningful way. This is likely to have a major impact on the way that many companies approach their business applications and databases including in treasury. As treasurers do not have their own database when accessing a SaaS treasury solution, it is far more difficult to accommodate a 'big data' approach.

**Innovation for greater choice**

Treasury management solutions have developed enormously over recent years in response to new technology opportunities and treasurers' functional responsibilities. SaaS deployment is one manifestation of this evolution and offers considerable opportunities to many treasurers for whom a TMS has appeared an unrealistic option in the past. It is only one innovation amongst many that are taking place, however, so treasurers need to consider their IT, functional, reporting, integration and security needs carefully before deciding whether SaaS is right for them. Choosing the right deployment model can be an important factor in ensuring that your treasury achieves the balance of convenience and accessibility with functionality and information.

**SaaS vs. hosted solutions**

	SaaS treasury solution	Hosted treasury solution
<b>Hosting and user access</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hosted by vendor</li> <li>Accessed through a web browser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hosted by vendor/ third party</li> <li>May be accessed through a web browser and/ or other access options may apply</li> </ul>
<b>Database</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shared environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicated environment</li> </ul>
<b>Upgrades &amp; maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performed by vendor across all customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performed by vendor according to timetable agreed with customer</li> </ul>
<b>Functionality, workflows</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preconfigured</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible</li> </ul>
<b>Customisation opportunity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yes</li> </ul>
<b>Reporting and enquiry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preconfigured</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible</li> </ul>
<b>Interfaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preconfigured</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible</li> </ul>

# Quels risques pour vos données dans les transports en commun ?

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



*Les tout derniers renseignements sur Al-Qaïda, un éminent rapport sur la protection de l'enfance et les plans de sécurité des Jeux olympiques de Londres 2012 par les forces de police ; voilà trois documents très différents mais qui ont deux points en commun : tout d'abord, il s'agissait d'informations ultra confidentielles et, deuxièmement, tous ont été oubliés dans un train.*

Dans chaque cas, un curieux de passage a récupéré le dossier, y a jeté un

œil et l'a confié à un journal. Chaque fois, le quotidien en question a remis le dossier à son propriétaire légitime non sans avoir repris les meilleures informations pour concocter une histoire sensationnelle, inévitablement embarrassante pour la réputation des acteurs incriminés.

## Combien d'entre nous consultent nos dossiers dans les transports en commun ?

A lire ces récits, nul doute qu'on s'étonne du manque de vigilance des personnes concernées. Mais combien d'entre nous consultent nos dossiers dans les transports en commun en ne protégeant pas assez les informations sur lesquelles nous travaillons ? Ces incidents de grande importance ont été fort médiatisés, pourtant les risques d'exposer des informations confidentielles sur le trajet entre la maison et le bureau sont finalement très fréquents. Les salariés oublient des dossiers dans le train, des ordinateurs portables dans des bars, ou encore des clés USB dans les parkings. Certains communiquent involontairement des informations internes à des voyageurs de passage ; d'autres font comme si le métro était le lieu idéal où évoquer des questions hautement

stratégiques au téléphone entre collègues.

Les trajets en transport en commun sont de plus en plus étendus autour des centres urbains, les sommes de travail plus lourdes et les journées plus longues. Inévitablement, nos trajets maison-bureau-maison s'étirent en longueur (selon Eurostat, l'office des statistiques de l'UE, la moyenne européenne est d'un peu plus d'une heure par jour dans les grandes zones urbaines). Par conséquent, beaucoup profitent de leur temps de déplacement pour avancer leur travail. Mais l'information n'est jamais autant exposée à des risques qu'en extérieur et en déplacement.

Notre dernière étude (1) révèle que deux tiers de ceux qui prennent des navettes aériennes en Europe n'ont aucun scrupule à jeter un œil sur ce sur quoi travaille le passager assis à côté d'eux ; et plus d'un sur dix (14 %) avoue avoir déjà capté des informations confidentielles ou ultra sensibles.

## Les documents papier restent pourtant les plus vulnérables

L'utilisation croissante des termi-

**66% des usagers des transports en commun en Europe sont tentés de regarder par-dessus l'épaule de leur voisin pour savoir sur quoi il travaille**



**14%**

ont ainsi eu accès à des informations ultra sensibles ou confidentielles

**21%**

déclarent consulter des documents de travail sensibles ou confidentiels dans les transports publics





naux mobiles (smartphones, tablettes ou ordinateurs portables) incite à travailler au cours des trajets. Les documents papier restent pourtant les plus vulnérables, car facilement oubliés ou jetés à la poubelle sans prendre les précautions qui s'imposeraient normalement.

Pour les employeurs et leurs avocats, ces fuites involontaires sont problématiques, surtout quand il s'agit d'informations ou de bribes de conversations monnayables auprès de la concurrence.

Recueillir des renseignements sur la concurrence est une pratique légitime, mais la frontière entre ce qui est légal et ce qui est éthique peut être très fine. Habituellement, les cabinets d'avocats concentrent leurs recommandations sur les activités anti-trust formelles et les catégories d'information que les employés peuvent ou ne peuvent pas solliciter ou accepter vis-à-vis de concurrents, fournisseurs ou clients ; en fin de compte, ils préfèrent noyer le poisson quant à ce qu'il convient de faire d'informations obtenues accidentellement. Et par « accident », on entend les renseignements obtenus en regardant par-dessus l'épaule de quelqu'un ou en interceptant une conversation.

Ceux qui sont assez courageux pour s'aventurer dans ce domaine n'ont d'autre choix que d'espérer que leurs employés comprendront que certains comportements, s'ils ne sont pas tout à fait illégaux, ne sont pas non éthiques et que le sens de l'intégrité et de l'honneur devrait les empêcher de saisir de telles occasions fortuites.

Autrement dit, recueillir des informations simplement en tendant l'oreille dans le train pour écouter une conversation à voix haute entre vos principaux concurrents, n'est pas franchement contraire à l'éthique ; mais s'asseoir délibérément juste

derrière pour capter ce qui se dit exactement, l'est peut-être plus. De même, avoir accès à des informations confidentielles sur l'écran du PC portable de votre voisin dans un avion n'est pas contraire à l'éthique ; mais profiter que la personne aille aux toilettes pour faire défiler des slides est plus contestable. Lire des documents qu'un tiers aurait laissés derrière soi, OK, mais glisser des documents dans son sac quand leur propriétaire n'y fait pas attention, c'est du vol. Chacun a ses propres lignes à ne pas franchir ; il revient à l'entreprise d'établir des règles et des recommandations sur ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas.

Il faut prendre le temps de bien exposer les pratiques attendues en entreprise et de les confronter aux différents codes de moralité des individus. C'est plus important qu'on l'imagine. A l'occasion d'une étude antérieure (2), nous avons découvert que la plupart des gens (52 % des employés de bureau en Europe) n'hésiteraient pas, s'ils en avaient l'occasion, à s'approprier des informations confidentielles sur la concurrence et à les révéler à leur employeur (51 %). Souvent, ils y voient même un acte positif et une marque de loyauté.

Les salariés pensent majoritairement, en fait, qu'il est de bonne guerre de rendre des informations publiques et que le seul responsable n'est autre que celui qui a failli dans son rôle de protecteur de l'information. Pour éviter ce genre de comportement, les employeurs peuvent suivre plusieurs conseils pratiques : commencer par informer l'ensemble des salariés des obligations de sécurité de l'information qui leur incombent, instaurer une culture commune de responsabilité vis-à-vis des données, puis équiper les employés des outils IT qui les aideront à mieux manipuler et gérer l'information dans leurs déplacements

(mots de passe, mécanismes de cryptage des données, filtre de sécurité sur les écrans des ordinateurs portables et ne transmettre des données sensibles que sur des réseaux virtuels sécurisés). Surtout, ne pas baisser la garde vis-à-vis des documents papier : il est très facile de sortir des documents imprimés de l'entreprise sans que quiconque sache qui a tels ou tels documents en sa possession.

Nul n'est à l'abri d'un accident. Mais il est possible d'en éviter un maximum en informant les salariés, en les accompagnant et en leur facilitant les choses. La plupart des gens sont honnêtes et veulent bien faire ; mais il suffit d'un moment de distraction, d'un coup de fatigue ou de stress, et le mal est fait. Rien de tout ceci n'est nouveau. En temps de guerre, la propagande voulait qu'on ne parle pas, à la maison, des mouvements de troupes ou des dépôts de munitions par crainte de donner l'avantage à l'ennemi. On disait alors que les indiscretions pouvaient faire couler les navires ou que si le silence est d'or, la parole pouvait coûter des vies, et bien d'autres slogans restés dans les mémoires. Sachant que le monde de l'entreprise utilise volontiers la terminologie de l'engagement militaire, les organisations devraient peut-être s'inspirer de campagnes similaires pour obtenir de leurs collaborateurs qu'ils protègent les informations sensibles quand ils sont en déplacement.

(1) Etude réalisée par Opinion Matters pour le compte d'Iron Mountain. Panel : 5 021 employés adultes, interrogés entre le 15/04/2013 et le 01/05/2013, au Royaume-Uni, en France, en Espagne, en Allemagne et aux Pays-Bas.

(2) Iron Mountain et Opinion Matters, juin 2012

## Les meilleurs lieux pour espionner:



# Comment se défendre efficacement des nouvelles attaques ?

Par Brian Bisaz, Vice President Sales EMEA de Corero Network Security

*Le paysage des menaces évolue. Les attaques changent de forme. Elles sont de plus en plus sophistiquées. Lorsqu'elles atteignent les pare-feu, ceux-ci sont souvent impuissants pour les arrêter.*

Les attaques par DDoS sont aujourd'hui très redoutées. Il s'en produit chaque jour, mettant l'entreprise à portée de main de cybercriminels qui cherchent à se procurer des données critiques : informations financières, projets, brevets, données d'identification pour se connecter à des systèmes sensibles... Les technologies défensives utilisées de manière conventionnelle par les entreprises ne les protègent pas toujours efficacement contre les menaces de nouvelle génération. Les cybercriminels parviennent à leurs fins en dépit des nombreuses couches de défenses en place. Ils ont toujours une longueur d'avance, et c'est là que réside le danger.

## **Les attaques applicatives, vecteur de choix pour les pirates**

Véritables rouages de l'entreprise, les applications sont critiques en raison de la valeur des données qu'elles contiennent. Ce sont donc des cibles de choix pour les attaquants. Par exemple, il ne fait aucun doute que les services d'un site de ventes en ligne doivent être en permanence disponibles. Or, les applications e-commerce et business-to-business sensibles sont visées par les cybercriminels. Ces derniers repèrent sur Internet les organisations vulnérables avec des failles de sécurité et les font facilement tomber, à peu de frais. Les menaces de nouvelle génération mettent en oeuvre plusieurs vecteurs d'attaques afin d'infiltrer un réseau avec pour objectif d'extraire des informations. Discrets, les cybercriminels combinent divers moyens d'obtention d'accès (messages électroniques, phishing, logiciels malveillants, fichiers...) et parviennent ainsi à leurs fins.

Les attaques ont atteint un tel ni-

veau de complexité que la technologie des pare-feu (conçus dans un autre but) reste impuissante face à ce fléau. Alors que les pare-feu sont une protection efficace dans un grand nombre de cas, ils laissent des trous de sécurité béants quand il s'agit de DDoS et d'attaques ciblées de serveurs ou d'applications.

Les DDoS et les attaques ciblées malveillantes paralysent l'activité entraînant une diminution des profits, réduisent la productivité et détruisent ainsi la réputation. L'attaque par DDoS d'un site web effectuant de nombreuses transactions peut coûter plus d'1 million \$ en moins de 24 heures.

## **Empêcher l'accès en amont des pare-feu**

Il est donc nécessaire de détecter et d'arrêter le trafic malveillant avant qu'il n'atteigne l'Infrastructure informatique visée, permettant aux pare-feu, aux IPS et autres dispositifs d'exercer les fonctions pour lesquelles ils ont été prévus.

Pour reprendre l'avantage et faire face au nombre croissant d'attaques (elles augmentent de 20% à 45% par an, selon différentes sources) de plus en plus sophistiquées comme les récentes attaques DDoS contre de nombreuses institutions financières, les acteurs majeurs du marché de la sécurité proposent désormais des solutions de nouvelle génération. L'objectif est de protéger l'infrastructure IT des attaques par DDoS, pour éviter l'indisponibilité des applications, protéger les serveurs des menaces ciblées, afin de déjouer le vol d'informations ou le blocage d'applications. Ces nouvelles solutions de sécurité optimisent les performances de défense en bloquant le trafic indésirable et malveillant avant qu'il n'arrive sur le réseau, laissant le trafic légitime atteindre sans entrave sa destination. L'activité se poursuit ainsi sans arrêt, l'infrastructure informatique fonctionne plus efficacement et les performances des applications et des serveurs sont améliorées.

Sur le plan pratique, pour bâtir ce

front de défense en amont des pare-feu, il est nécessaire de sélectionner la capacité nécessaire ou de disposer d'un cluster de protection pour la solution choisie, en fonction du volume de données transitant et du nombre de connexions internet. Celle-ci peut alors être installée et configurée selon une politique adaptée, définie en fonction de la présence web de l'entreprise. Une fois la protection en place, elle est paramétrée pour générer un reporting permanent (c'est le cas pour les IT nécessitant une surveillance importante) ou pour émettre des alertes lorsqu'une attaque DDoS, un trafic indésirable ou anormalement important est détecté.

Adrian Bisaz est Vice President Sales EMEA de Corero Network Security. Il travaille depuis plus que 25 ans avec des sociétés de technologies innovantes dans les domaines des opérateurs de télécommunications, des réseaux d'entreprise, de la sécurité et des solutions de mobilité. Basé en Suisse, Adrian Bisaz couvre les territoires francophone et germanophone en Europe pour Corero Network Security.

Corero Network Security  
www.corero.com



## Le dernier acte

« La justice ?  
- Tu auras la justice dans l'autre monde, dans ce monde tu as la loi. »  
William Gaddis

Lu le jour de l'épiphanie [apparition en grec] « Le dernier acte » de William Gaddis. J'hésitais un instant d'en faire l'éloge, mais quel bonheur dès les premières pages. Quelque chose qui vous aurait manqué pour ne pas vous réveiller idiot certains matins. Non, puisque désormais il trône dans votre bibliothèque, qui comme vous le savez en dit long sur son propriétaire.

Rappelons en préambule que William Gaddis [1922 - 1998] reçoit une deuxième fois, en 1994, le prestigieux National Book Award [fait exceptionnel] pour ce roman, qui nous emporte dans un formidable tourbillon judiciaire. Les critiques n'hésitent pas à l'élever au rang de Joyce, Proust, Musil... et ce sont bientôt des « bréviaires cultes ».

Selon son éditeur, « les idées les plus élevées de notre culture - la valeur de l'art, de la littérature - sont passées au crible de la langue du droit dont la méticulosité atteint les plus hauts sommets du surréal », et du ridicule. Le bouquin traite en effet de la culture du litige aux Etats-Unis.

Le roman mêle de façon polyphonique quatre histoires judiciaires qui convergent. L'une d'elle relate la noyade accidentelle d'un enfant emporté par le courant de la rivière au moment même où il y était baptisé. Dans un style judiciaire inimitable, le juge Crease déboute la demande d'indemnités : le Pasteur baptiste est en effet dégagé de sa responsabilité dans la noyade de l'enfant du fait qu'il n'agissait pas de sa propre initiative, mais en tant que « Serviteur pressé et dévoué d'un maître extrêmement exigeant, à qui ses œuvres et sa vie sont vouées. [...] Il ne peut être mis en doute que, en faisant entrer une nouvelle âme dans le troupeau par la cérémonie du baptême, il était occupé aux affaires de son maître tout comme, nous pouvons nous rappeler dans Luc 2, 49, ce même maître à l'âge de douze ans trouvé à trainer dans le temple de Jérusalem par

ses parents inquiets, les repoussa en disant : ne saviez-vous pas que je dois m'occuper des affaires de mon Père ? Et non, selon les termes d'un juriste anglais plus récent, en train de folâtrer de sa propre initiative. Dans l'exécution de cette tâche solennelle, ... le maître ne peut pas déléguer à son serviteur la responsabilité de ses actes, car aux termes de leur relation il demeure responsable en dernier lieu de la protection de son serviteur. Cela doit être d'autant plus vrai là où l'instrument de la catastrophe imminente est sous le contrôle du maître, comme doivent l'avoir été le débit et le courant de la rivière Pee Dee pour quelqu'un qui s'était montré capable de calmer une grande tempête pour sauver un bateau du naufrage en se contentant de repousser les vents et la mer dans Matthieu 8, 26, passage dont je suis sûr que vous le connaissez tous ».

On quitte à peine le terrain judiciaire et la destitution de la religion prend chez Gaddis une autre envergure, à travers notamment la parodie de l'extrême-onction dans le service des soins palliatifs de l'hôpital : « Non arrête ça Christina [...]. Si tu crois que ce n'était pas sérieux est-ce que tu sais qu'on est même venu me voir et qu'on m'a demandé si je voulais un sommaire de ce qui allait se passer dans Si le Monde Tourne et le reste de ces feuillets débiles, est-ce que la bonne vieille Annie la Pomme va mourir d'une tumeur au cerveau ? Est-ce que Gary le demi-vedette va être séropositif ? Ils les ont, ils les donnent confidentiellement aux patients en phase terminale qui ne veulent pas partir sans savoir si le gentil Franck a vraiment volé l'argent ou si la belle Jessica va se faire avorter [...] ».

Et ça parle, et ça parle ! Le lecteur bavard se reconnaîtra chemin faisant. Res ipsa loquitur... Non, décidément, les choses ne parlent pas d'elles-mêmes. Qu'importe, j'ai enfin déniché le bon traducteur.



# PARISIAN GENTLEMAN

## Moi et mes chemises Courtot

Gentlemen,

lorsque j'ai découvert la chemiserie Courtot, rue de Rennes à Paris, je venais tout juste de démarrer PG et j'étais à la recherche d'une chemiserie traditionnelle sur mesures à Paris proposant de beaux produits à des tarifs abordables.

En effet, bien qu'étant un fervent admirateur de la maison Charvet qui constitue, selon moi, l'Everest de la chemise sur-mesure dans le monde, je n'avais guère les moyens de m'offrir une quantité suffisante de chemises issues de la Place Vendôme pour couvrir mes (gros) besoins en la matière. C'est donc presque par défaut que j'ai, pour la première fois, poussé la porte de chez Courtot, fermement déterminé à quitter les contrées du prêt-à-porter, mais pas à n'importe quel prix...

J'utilise à dessein la formule « chez » Courtot.

En effet, à une époque où toutes les entreprises du secteur du luxe masculin deviennent, comme par magie, des « maisons » – même quand il s'agit d'entreprises récentes et délocalisées – il existe à Paris des ateliers et des boutiques qui répondent en tous points à l'idée que je me fais d'une maison, au sens quasi littéral : un lieu dans lequel on sent immédiatement que l'on est chez quelqu'un et pas dans des locaux, si beaux et patinés soient-ils, d'une maison de luxe mettant soigneusement en scène son histoire et ses valeurs.

Ainsi à Paris va t'on, dans le désordre, chez les Aubercy, chez les De Luca, chez les Cifonelli ou chez les Grimbart. Des maisons au sens littéral. Des lieux habités par des familles, souvent avec plusieurs générations, où l'on aime à se rendre pour s'habiller ou se chauffer (ou bavarder) en toute tranquillité, loin

de l'agitation frénétique des grands magasins et des boutiques multi-marques.

Depuis maintenant plusieurs années, j'aime moi aussi beaucoup me rendre, à l'instar de nombreux lecteurs de PG, chez Cydonia Courtot, fils d'Edouard Courtot, une petite maison parisienne qui continue, en toute discrétion, à fabriquer de belles chemises sur mesures à des tarifs raisonnables permettant à de nombreux gentlemen d'accéder aux joies du sur-mesure en toute sérénité et sans (trop) se préoccuper des sommes engagées.

Je possède à titre personnel une vingtaine de chemises sur mesures de chez Courtot, ce qui représente environ un tiers de ma garde robe en la matière, mais sans doute beaucoup plus en termes de jours de port par an. Ces chemises font en effet partie du noyau dur de ma collection, aux cotés des formidables chemises (ou PAP) de chez Marc Guyot et, bien sûr, des quelques rares chemises Charvet présentes dans mon dressing.

Courtot, c'est une petite boutique discrète, nichée entre une agence de voyage et un bureau de tabac de quartier, au 113 rue de Rennes à Paris et dont la façade n'attire tellement pas l'oeil, que j'ai bien du passer devant au bas mot plusieurs centaines de fois sans la remarquer...

Cette chemiserie, dont la poignée de la porte d'entrée marche une fois sur deux, qui n'a pas de site web et qui ne prend toujours pas les cartes de crédit, est devenue, au fil des ans, l'un des rendez-vous préférés d'un grand nombre d'élégants parisiens qui apprécient, au delà des produits, le charme désuet de l'endroit, la simplicité de l'accueil, et la qualité de



© Rose Callahan

l'écoute de l'affable maître des lieux.

Vous l'aurez compris, chez Courtot, c'est « sans façons » comme dirait mon père. Le choix de tissus est excellent (sans être pléthorique), les modèles de cols et de poignets proposés couvrent la grande majorité des morphologies et des goûts, et les options de finition sont, évidemment, quasi illimitées.

Mais le plus important c'est que chez Courtot vous pourrez vraiment, après sans doute quelques premières chemises pour vous « faire la main », profiter à plein du bain de jouvence que représente le sur-mesure en chemiserie et commencer à tenter des modèles plus originaux, plus personnels et évidemment introuvables en prêt-à-porter.

La chemise sur-mesure constitue d'ailleurs un excellent terrain d'entraînement pour tous les aspirants au Bespoke, car elle permet de commencer à prendre la main sur son propre style sans se ruiner et en travaillant sur un élément de style fondamental (la chemise) beaucoup plus facile à comprendre (et à financer) que le costume en Grande Mesure .

En effet, là où parfois vous pourrez manquer de mots face à un tailleur Bespoke vous demandant d'exprimer le costume que vous avez en tête, surtout lors de vos premiers pas dans le domaine, la chemise est un terrain de jeu beaucoup plus accessible puisqu'il s'agira d'agir, au début, sur deux éléments principaux : le col et les poignets. Évidemment, plus vous progresserez avec l'aide de votre chemisier, plus vous affinerez vos choix en termes de coupe, d'encolure, de gorge et de finitions. Mais

démarrer le Bespoke avec la chemise vous permettra de très vite prendre du plaisir, ce qui, il n'est pas inutile de le rappeler, reste le but premier de toute démarche sartoriale.

En ce qui me concerne, c'est d'ailleurs grâce à Cydonia Courtot que j'ai fait mes premières tentatives dans le domaine et que j'ai commencé à prendre beaucoup de plaisir en réalisant des chemises de plus en plus personnelles. Le modèle dont vous pouvez voir quelques images ci-dessous allait d'ailleurs devenir rapidement ma chemise « signature » dont je possède à ce jour cinq exemplaires en cinq motifs et couleurs différents.

Il s'agit d'une chemise à petit col anglais dit « tab collar », qui propose une petite languette qui relie les deux parties du col et se boutonne sous la cravate. Pour ces chemises j'ai décidé d'opter pour des cols et des poignets simples contrastés blancs que j'ai

fait monter sur 5 jolies popelines différentes : deux à rayures fines (bleues et vertes) et trois à très petits carreaux (verts, pourpres et noirs).

Avec des tarifs, très raisonnables pour de la chemiserie traditionnelle, situés aux alentours de 250/275 euros (en fonction du tissu et des finitions, avec ou sans broderie), la chemiserie Courtot constitue, avec deux ou trois autres établissements à Paris et quelques autres en province, une adresse que tout gentleman élégant devrait considérer.

Les + : un excellent rapport qualité-prix et, au passage, la disponibilité des mouchoirs Simonnot Godard.

Les - : des délais assez longs et assez fluctuants (même si cela fait partie, à mon sens, du charme de l'expérience du sur mesure).

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr



A black silhouette of a large tree with a thick trunk and a wide canopy. A person wearing a hat is sitting on a stool, painting on an easel at the base of the tree. The background is white, and the bottom half of the image is black.

GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



[www.pierreloup.fr](http://www.pierreloup.fr)