

#32

Février 2014

Finyear

Magazine



Fiez-vous plutôt à Ellipro



DBDM/8.15.3/10.2014



Suivez-nous sur internet
www.ellipro.fr

CRÉATEUR DE CONFIANCE

La 1^{ère} 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.

Finyear

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

Téléchargement libre
via www.finyear.com/magazine

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

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

Directeur
de la publication :
Marie Charles-Leloup

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

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

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

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

Sommaire

01 Couverture (illustration Pierre Leloup)

02 ELLIPRO | Publicité

03 Sommaire

Finance

>4-7

04 ELLISPHERE | Ellisphere, au cœur de l'intelligence BtoB

05 SIEMENS | L'importance croissante du financement locatif dans le secteur de la machine-outil

06 & 07 AXWAY | L'innovation dans le management des directions financières

Treasury

>8&9

08 & 09 CRYPTOLOG | Comment le mandat SEPA peut dynamiser la relation commerciale ?

Governance

>10-15

10 & 11 DEUZZI | Plaidoyer pour un service industrialisé : Ou comment passer du modèle du café moulu à celui des capsules ?

12, 13 & 14 PARISTECH REVIEW | Cybersécurité: le talon d'Achille du monde des affaires

15 HEIDRICK & STRUGGLES | The new era of talent in the risk function : Risk Convergence

Technology

>16-26

16 & 17 HARDIS | Digitalisation des entreprises : des processus industriels aux processus expérimentaux

18 DPII | En 2014, la facture électronique serait-elle plus simple et plus sûre que la facture papier ?

19 I-TRACING | A quand le réveil ?!

20 & 21 AKUITEO | Éditeurs de logiciels : nous sommes tous des moutons à cinq pattes

22 & 23 DEVOXX | Les 3 Grands V du Big Data

24 EOLEN Finance | Datacenter et Cloud, une nouvelle manière de rationaliser son SI dans le secteur de la finance

Et tout le reste est littérature...

>25

25 THIERRY CHARLES | Scoop !

Lifestyle

>26 & 31

26 & 27 PARISIAN GENTLEMAN | Faut-il dire Chaussure ou Soulier ?

28 PARISIAN GENTLEMAN | Comment assortir ses chaussettes ?

29 27^{ème} Prix Turgot | Publicité

30 FINYEAR | La boîte à pizza la mieux conçue au monde

31 PALAIS LUMIERE | Joseph Vitta. Passion de collection

4^{ème} de Couverture

PIERRE LELOUP GRAPHISME | Publicité

ellispherē

Au cœur de l'intelligence BtoB

Ellisphere, au cœur de l'intelligence BtoB



Jean-Yves Bajon, directeur général d'Ellisphere.

Ellisphere propose des solutions expertes et à forte valeur ajoutée, fondées sur son référentiel d'information et sur l'expertise de ses collaborateurs, au service du développement commercial, de la décision de crédit, de la gestion des liquidités, de la maîtrise des risques acheteurs et fournisseurs.

Comment évolue l'offre d'Ellisphere ?

L'information d'entreprise s'inscrit pour Ellisphere dans une perspective plus large, celle de l'audit et du conseil. Il ne suffit plus aujourd'hui de collecter, d'agréger et de diffuser des informations : l'analyse, l'enrichissement et la traçabilité de la donnée priment.

Le 1er janvier 2014, Coface Services est devenue Ellisphere et s'est recentrée sur l'information BtoB à destination des acteurs du financement et des entreprises de tous secteurs, pour les aider à développer et fiabiliser leurs relations avec leurs partenaires d'affaires.

Pourquoi ce recentrage sur l'information d'entreprise ?

“ La création de valeur dans le monde de l'information se situe désormais dans l'adaptation et la formulation de celle-ci aux besoins décisionnels de l'entreprise. Notre stratégie de spécialisation répond ainsi aux évolutions récentes du marché, où l'usage prime de plus en plus sur la donnée brute, où l'intelligence doit s'imposer face à l'abondance ” précise

Ellisphere a déjà totalement revisité le marché de l'information avec Ellipro, une offre online entièrement modulaire qui s'appuie sur un référentiel de 8,5 millions d'entreprises françaises dont 7,5 millions ont un score*. Elle permet aux entreprises de fiabiliser l'information de solvabilité sur leurs clients et fournisseurs, de renforcer la vigilance sur leurs risques en France et à l'international (membre du réseau BIGNet avec plus de 70 pays consultables en ligne).

La modularité se décline tant au niveau des rapports que de la surveillance, pour accéder rapidement aux informations essentielles. Le suivi des sociétés en portefeuille sur Ellipro, peut se faire à l'unité ou en masse grâce aux services de gestion de listes, surveillances et rapports proposés. Les flux de données sélectionnées enrichissent en temps réel les outils ERP et CRM des clients,

via les web services ou d'autres modes de transferts. Ellipro, c'est aussi une large gamme d'enquêtes sur mesure, pour répondre à toutes les questions spécifiques que les clients peuvent (se) poser : avis de crédit personnalisé, enquête approfondie sur un fournisseur, etc.

En 2014, Ellisphere poursuit son engagement auprès des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités, avec de nouvelles solutions innovantes parmi lesquelles :

Ellibox - un bouquet de services BtoB dédié au pilotage en temps réel de la relation clients et fournisseurs des entreprises ;
Traden'go - une offre online d'information de solvabilité dédiée aux besoins spécifiques des petites entreprises.

Repères

52 M€ de chiffre d'affaires
10 000 clients
60 000 enquêtes annuelles
400 collaborateurs dont 50 analystes

Principal référentiel d'informations sur les entreprises en France
- 7.5 millions d'entreprises scorées*

*Ce score traduit la probabilité de défaillance à un an. La défaillance mesurée par Ellisphere correspond au défaut légal (redressement ou liquidation judiciaire). Sur une échelle de 0 à 10, notre score à la particularité de combiner des méthodes statistiques éprouvées, une gestion industrielle de la base de données qui alimente les calculs et les appréciations de nos analystes.

Portail entreprises :

www.ellispher.fr
www.ellispher.com

L'importance croissante du financement locatif dans le secteur de la machine-outil

Thierry Fautré, Président de la division Financial Services de Siemens France



Forte d'une expertise et d'un savoir-faire mondialement reconnus, la France compte plusieurs secteurs industriels d'excellence et se positionne en tant que leader européen dans les domaines de l'aéronautique, l'aérospatiale ou encore le nucléaire. Le pays compte également bon nombre de fabricants spécialisés dans l'usinage de composants de haute précision à destination de ces mêmes industries. Pour ces derniers, la qualité de leur production est intimement liée à l'utilisation des dernières technologies qui garantissent productivité et compétitivité.

Toutefois, le ralentissement économique de ces dernières années et le resserrement du crédit qu'elle a engendré ont provoqué un ralentissement généralisé en matière d'investissements. Le secteur français de la machine-outil n'a pas été épargné et on observe ainsi une baisse des ventes de l'ordre de 30% en 2012, comparé aux chiffres relativement élevés de

2007. Dans le contexte économique actuel, les utilisateurs de machines-outils, qui doivent faire face à de fortes restrictions budgétaires, ont tendance à freiner leur politique d'investissement et de renouvellement de leurs équipements et privilégient l'amortissement du capital existant.

La viabilité de cette approche atteint cependant ses limites à mesure que les machines utilisées deviennent vieillissantes et perdent de leur valeur. À cela s'ajoute le fait que pour rester compétitives sur le long-terme, ces entreprises doivent pouvoir bénéficier d'un outil productif de dernière génération, à la fois plus fonctionnel et moins énergivore. Cet argument est d'autant plus pertinent dans un contexte généralisé de hausse des prix des énergies. Selon une récente étude de la division Siemens Financial Services de Siemens (SFS)¹, le secteur industriel français pourrait ainsi réaliser des économies d'énergie à hauteur de 2 703 millions d'euros au cours des cinq prochaines années et réduire de manière considérable sa consommation d'électricité si des variateurs de vitesse étaient adoptés sur les systèmes motorisés.

L'acquisition de machines-outils de dernière génération plus performantes et moins consommatrices en énergie est donc primordial, mais les utilisateurs, pour la plupart de petites et moyennes entreprises (PME), peinent à trouver les financements qui leurs permettraient de renouveler leurs équipements. 84% des 80 principaux fabricants mondiaux d'équipements d'origine (FEO) de machines-outils interrogés dans le cadre d'une nouvelle étude de SFS² ont révélé que leurs clients éprouvent de plus en plus de difficultés à obtenir un crédit bancaire pour financer leurs investis-

sements.

Dans le même temps, ils sont une majorité à avoir constaté ces deux dernières années un engouement croissant de leurs clients pour des solutions de financement alternatives. Le financement locatif joue notamment un rôle grandissant dans les ventes et la modernisation d'équipements technologiques et est considéré par plus de la moitié des répondants comme très important pour aider leurs clients à acquérir de nouveaux équipements. Le crédit-bail en particulier a été identifié par la moitié des fabricants comme la principale source de financement utilisée par les utilisateurs de machines-outils.

La popularité grandissante des contrats de location et de crédit-bail dans le secteur industriel s'explique en grande partie par leur souplesse et leur adaptabilité. En effet, le prestataire financier peut réaliser des plans de financement sur mesure de façon à aligner le montant des remboursements à l'activité prévisionnelle et au cycle d'exploitation de chaque client. En d'autres termes, les paiements peuvent être fixés en fonction des bénéfices prévisionnels liés à l'utilisation de la machine, tels que des gains de productivité, la conquête d'un nouveau marché ou encore la baisse des coûts d'exploitation.

L'accès au financement joue désormais un rôle essentiel dans la reprise des investissements dans le secteur de la machine-outil pour permettre aux entrepreneurs de répondre aux signes précurseurs de reprise économique entérinée par la dernière note de conjoncture de l'Insee³. La demande en matière de location et de crédit-bail devrait ainsi se poursuivre à un rythme soutenu au cours des cinq prochaines années.

1. Siemens Financial Services, Turn Down The Power, octobre 2012.
2. Siemens Financial Services, Making The (Up)grade, novembre 2013.
3. Note de conjoncture, Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), jeudi 19 décembre 2013. http://insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=note.htm

L'innovation dans le management des directions financières

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

Aujourd'hui est-il encore possible que les directions financières innovent dans le management de leurs équipes ?

Telle était la question qui avait été posée, comme un challenge, à Baker Tilly France par la DFCG - Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion - pour l'organisation d'une des con-

férences durant son congrès annuel Financium. Ayant réuni autour de la table un consultant spécialiste du management innovant des équipes, Ludovic Marty, ainsi qu'un panel de directeurs financiers intervenant dans des contextes différents, respectivement Dominique Guyot de Total

Eric Lovisolo du Printemps, ainsi que Didier Rautureau de Revima group, Pascal Ferron, vice-président de Baker Tilly France, qui animait cette table ronde, donne immédiatement la réponse : « Oui, il est encore possible d'innover, et les expériences relatées le démontrent sans équivoque. »

Finis le temps des costumes gris et des tours d'ivoire. Aujourd'hui, les directions financières doivent faire évoluer leur management pour garder et faire progresser les bons éléments de leur équipe, gagner en performance et jouer pleinement leur rôle de service support. Un micro-trottoir réalisé par les équipes de Baker Tilly France a démontré que le chemin était encore long. A la question, si un directeur administratif et financier était un animal, que serait-il ? la réponse la plus citée fut : « le lion ». Sans doute parce qu'il en impose, et qu'on ne plaisante pas, en face d'un lion. Même si une ou deux personnes ont pensé à un écureuil, vous savez, celui qui garde bien ses sous pour des périodes moins fastes.

> S'adapter aux jeunes générations et créer des processus transversaux

Comme les salariés de tous âges et de tous niveaux, mais peut-être de manière encore plus marquée, les jeunes collaborateurs ont besoin de sens. Pour Eric Lovisolo, directeur administratif et financier du Printemps : « Il est vital que les équipes financières partagent les objectifs de l'entreprise. Un bon moyen pour y arriver, notamment dans les groupes où la taille des directions financières débouche trop souvent sur un cloisonnement entre les services, est la mise en place de processus trans-

versaux opérationnels. » A un premier niveau, au sein même des directions financières, entre la gestion, la comptabilité et l'administration. A un deuxième niveau, en envoyant les équipes financières et comptables sur le terrain, auprès des services opérationnels. Lorsqu'un gestionnaire sort de son bureau ou de son open-space et qu'il s'imprègne de la vie et des besoins des commerciaux ou des producteurs, l'efficacité de son intervention en tant que service support s'en trouve décuplée.

> Etre flexible tout en maintenant la crédibilité des équipes financières

Les équipes financières et comptables doivent partager les objectifs du groupe, l'attention portée aux clients. L'organisation pyramidale de ces directions laisse la place à un système d'organisation davantage orienté vers le dialogue, les échanges. Cette flexibilité, indispensable entre autres avec la génération Y, ne doit toutefois en rien entamer la crédibilité des équipes financières et comptables, qui restent les garantes d'une gestion rigoureuse et fiable, clé de voûte de toute organisation.

Comme tous les managers, les DAF ont pour objectif de fidéliser leurs collaborateurs et de faire progresser leurs meilleurs éléments. Ils doivent trouver la bonne équation entre les règles strictes de la gestion et de la comptabilité, et l'évolution de leurs métiers, l'interaction avec les services opérationnels, la gouvernance et la mutation des générations.

> Un programme d'amélioration continue

Chez Revima Group, qui entretient et répare des trains d'atterrissage

et des moteurs auxiliaires de puissance, un programme d'amélioration continue a été mis en place. Didier Rautureau, directeur financier & systèmes d'information, a décidé de se greffer sur ce programme conjointement à un changement de systèmes d'information. « L'enjeu : fusionner les équipes tout en conservant juridiquement deux sociétés distinctes. Et toute fusion engendrant des craintes, il s'agissait également de rassurer les salariés, au-delà du fait qu'ils n'auraient à subir aucune suppression d'emplois. » La mise en place de groupes de travail, dans lesquels Didier Rautureau s'est personnellement impliqué, a permis d'harmoniser les méthodes comptables et de gestion. Cela nécessitait, entre autres, une très bonne connaissance de l'entreprise et une complète polyvalence.

> « L'humour innovant » au service de la cohésion d'équipe

Il fallait oser, ils l'ont fait. Chez Total, la direction financière de la branche Marketing & Services est répartie entre un site en province et un autre à la Défense, sur deux étages. Avec pour conséquence le fait que les salariés ne se connaissaient pas entre eux, et n'identifiaient pas le rôle des uns et des autres.

Pendant dix-huit mois, Dominique Guyot, directeur financier, a travaillé sur « l'Humain ». La belle présentation Powerpoint qui aurait pu être envisagée n'ayant rien de très enthousiasmant, l'idée fit son chemin de transformer les équipes en scénaristes et acteurs. « Le défi était lancé, explique Dominique Guyot, à charge pour chaque équipe de se présenter et de décrire ses activités en cinq minutes, avec pour seule consigne « Lâchez-vous ! Liberté totale ! ». Un cameraman-monteur était mis à leur

disposition. » Au final, un enchaînement de séquences filmées toutes plus hilarantes les unes que les autres. Au programme : les comptables en X-men, les réviseurs en extra-terrestres infiltrés, les Shaddocks et les Tontons flingueurs revisités...

En synthèse, le résultat a dépassé les espérances : avec l'humour, chacun a désormais parfaitement identifié ce que font ses collègues, des liens se sont tissés. Avec, en prime, un directeur financier totalement admiratif devant la créativité de ses équipes, grandement insoupçonnée jusque-là !

> Le management innovant en dix points-clés

Selon Ludovic Marty, consultant en management dirigeant de Pragmaty : « Aujourd'hui, les directeurs financiers sont devenus des conseillers précieux du business. Leurs équipes ont d'autant plus besoin de se projeter dans l'avenir, de comprendre les objectifs, de savoir quelle peut être leur contribution. » Le management innovant peut se résumer autour de 10 points-clés : vision, interculturel, orientation clients, partage d'expérience, communautés professionnelles, cohésion d'équipe, entreprise attitude, confiance, management à distance, management de projet.

Pascal Ferron conclut : « Créer du lien entre les équipes en s'appuyant sur des projets transversaux reste la meilleure manière de donner du sens. De plus, quand l'humour s'en mêle, c'est mille fois gagné ! »

Baker Tilly France

www.bakertillyfrance.com



Comment le mandat SEPA peut dynamiser la relation commerciale ?

Par Bertrand Braux, Responsable Marketing et Communication de Cryptolog



La nouvelle réglementation européenne SEPA met fin le 1er août 2014 à l'utilisation du RIB remplacé par le BIC et l'IBAN. Cette étape marquera surtout la fin de l'autorisation de prélèvement nationale au profit du prélèvement SEPA qui exige la signature d'un mandat éponyme pour prélever sur un compte bancaire. Cette migration est une formidable opportunité de dématérialiser l'autorisation de prélèvement notamment grâce à la signature électronique de mandat SEPA.

SEPA est l'acronyme de « Single Euro Payments Area », c'est-à-dire « Zone unique des paiements en Euro ». Né en même temps que l'Euro, ce projet est une initiative du secteur bancaire européen pour harmoniser les modes

de paiement au sein de la zone SEPA. Celui-ci met fin à l'utilisation du RIB remplacé par l'IBAN, autrement dit le numéro unique européen qui permet d'identifier un compte bancaire dans un des 32 pays de la zone SEPA.

Mais surtout, le projet SEPA a conduit à la création de deux nouveaux instruments de paiement permettant d'effectuer des transactions de manière harmonisée vers tous les pays de la zone SEPA :

- en 2008, le SEPA Credit Transfer (SCT) ou virement SEPA
- en 2009, le SEPA Direct Debit (SDD) ou prélèvement SEPA

Ces nouveaux moyens de paiement ont vocation à remplacer leurs homologues nationaux. Le 1er février 2014 était initialement la date butoir fixée par les instances européennes à partir de laquelle les virements et prélèvements devaient impérativement être conformes à la norme SEPA. Mais une période supplémentaire d'adaptation est fixée jusqu'au 1er août 2014. Réussir le passage à SEPA, cela signifie pouvoir émettre ou recevoir d'ici là, un ordre de virement SEPA ou un prélèvement SEPA.

Prélèvement SEPA : un renversement de paradigme pour coller à une situation de fait

Abonnements de téléphonie, télévision, électricité, paiement des impôts, versement des loyers... les paiements récurrents font souvent l'objet de prélèvements automatiques. Le prélèvement SEPA (SDD) sera donc à partir du premier février 2014, le

nouvel instrument de prédilection permettant aux créanciers de se faire payer tous les mois par leurs clients.

Celui-ci introduit un renversement de paradigme dans la manière d'opérer les autorisations de prélèvement. Jusqu'à maintenant avec l'autorisation de prélèvement traditionnelle un client débiteur devait signer une autorisation de prélèvement qu'il devait renvoyer à sa banque pour que le créancier puisse prélever sur son compte. Dans la plupart des cas, les particuliers se contentaient... de ne rien envoyer ! Les grands organismes tels qu'EDF, France Telecom ou Veolia pouvaient prélever sans avoir de mandat, grâce à leur présomption de bonne foi.

Le prélèvement SEPA renverse cette situation en introduisant la notion de mandat de prélèvement. Pour tout nouveau prélèvement, un organisme créancier doit désormais faire signer un mandat de prélèvement SEPA à son débiteur. Ce document remplace l'autorisation de prélèvement. Il formalise l'accord du débiteur et l'autorise à débiter son compte. Le débiteur n'a plus rien à envoyer à sa banque. Ainsi la mise en place du paiement récurrent est simplifiée puisqu'elle n'implique plus l'intervention d'un tiers - la banque - et reste entre le fournisseur créancier et le client débiteur : un changement fondamental dans le lien commercial qui s'en trouve fluidifié.

Dématérialiser le mandat SEPA pour mieux convertir

Cette nouvelle cinématique autorise

en effet plus que jamais les entreprises à imaginer une dématérialisation totale des processus de souscription en collectant directement la signature électronique des mandats SEPA. Le mandat SEPA électronique est en effet un document banalisé au format PDF comprenant un ensemble d'informations standardisées (Nom, Prénom, IBAN, etc.). Une simple requête Google suffit à s'en convaincre : <http://bit.ly/1n5CTzI>

Or, un tel document peut aisément être signé avec un service de signature en ligne comme Universign de Cryptolog. En mettant en œuvre ce genre de solution, il est aujourd'hui très facile de demander aux visiteurs de son site, à ses clients, à ses fournisseurs ou partenaires, de signer électroniquement des documents attestant de leur engagement. Cette démarche est d'ailleurs le gage d'une mise en œuvre SEPA réussie. Car en l'absence de solution de signature en ligne, les internautes visitant des sites marchands sont souvent invités à imprimer le contrat, à le signer et à l'envoyer par La Poste à une adresse dédiée. Or, cette étape est incontestablement une source de pertes de conversions. Dans de nombreux cas, l'internaute sera confronté à de nombreuses prédispositions l'incitant... à ne rien faire ! On citera de manière triviale, le manque d'imprimante, de papier, ou encore de consommables... Dans de nombreux cas, le document n'est pas signé, encore moins envoyé, et reste sur une pile de bureau avant de tomber aux oubliettes...

En conservant un format papier pour

le mandat de prélèvement on limite la simplification rendue possible par le SEPA. En passant au format électronique, on permet à la fois une augmentation et une accélération des adhésions et une fiabilisation du processus de signature des mandats.

Savoir évaluer le risque

Cela dit, tous les documents ne peuvent pas être signés en ligne avec le même processus de signature et avec le même niveau de sécurité juridique sur la preuve électronique produite. L'un des points fondamentaux du prélèvement SEPA à ne jamais perdre de vue est que le mandat doit être conservé par le créancier (ou sous sa responsabilité). Celui-ci doit pouvoir le communiquer sur demande de la banque en cas de contestation du débiteur. Cet aspect, qui tranche avec les virements nationaux traditionnels, rend le créancier seul responsable de la gestion des mandats. Lorsqu'il prélève, il a la charge de prouver à la banque que son client l'a bien mandaté pour cela. Le débiteur peut en effet demander un remboursement :

- pour tout motif dans un délai de 8 semaines après la date de débit ;
- pour absence de mandat (opération non autorisée) dans les 13 mois qui suivent la date de débit.

Dans le second cas, la législation en vigueur prévoit la possibilité d'un recours envers le créancier qui devra apporter la preuve de la validité du mandat. En cas de mandat invalide ou inexistant, alors la banque re-créditera son compte du montant

de l'opération non autorisée. Une signature à valeur légale s'avère donc indispensable et les grands donneurs d'ordres dont le modèle économique est basé sur l'abonnement ne peuvent donc plus s'en dispenser !

Comme toujours avec la signature électronique, il s'agira alors de se poser les bonnes questions avant de se lancer dans un projet de dématérialisation du mandat SEPA et notamment : « les enjeux sont-ils importants ? Les probabilités de contentieux sont-elles fortes ? De quel type de contestation, doit-on se prémunir ? Quelles sont les garanties à obtenir ? Etc. »

Si le client nie être le signataire du mandat, il faudra montrer que l'ensemble du processus mis en œuvre, dans sa globalité, a permis d'identifier le client de façon satisfaisante. De manière générale, il y a nécessairement des compromis à faire entre ergonomie, sécurité, contraintes opérationnelles et coût.

En résumé, la migration SEPA est obligatoire pour toutes les entreprises, elle va nécessairement engendrer des modifications de process. Grâce à la dématérialisation, ces changements sont une opportunité d'accélérer et de fiabiliser les échanges commerciaux et d'améliorer le taux de conversion client.

www.cryptolog.com

Plaidoyer pour un service industrialisé : Ou comment passer du modèle du café moulu à celui des capsules ?

par Grégoire de Préneuf, co-fondateur de Deuzzi*

« L'industrie n'est plus un secteur mais une attitude, une vision de l'entreprise et de la manière de la piloter. Toute activité impliquant standardisation, innovation et investissement range l'entreprise dans une logique industrielle », écrivait Gilles Le Blanc, économiste français, dans une note réalisée pour la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale). Une phrase qui décloisonne et réunit industrie et service !

Le facteur fondamental et différenciant entre deux entreprises est moins le domaine d'activité, que le mode de gestion interne et le choix qu'elles réalisent, ou non, entre mise en oeuvre de pratiques empiriques et industrialisation des savoir-faire.

Dans un registre proche, Guy Mamou-Mani, président du syndicat professionnel Syntec Numérique (sociétés de service informatique, conseil en technologies, éditeurs de logiciels, entreprises du Web), déplorait que « la seule différence avec l'industrie traditionnelle, c'est que nous produisons de l'immatériel et du coup les français, plus particulièrement les politiques, ont du mal à nous percevoir comme tel »...

...Aveu de frustration d'un secteur pourtant en croissance, omniprésent et indispensable au bon fonctionnement de l'économie, mais qui ne parvient pas à se valoriser à hauteur de ses espérances. D'après

une enquête réalisée par le cabinet Plimsoll réalisée en 2012, parmi 1000 sociétés de conseil en systèmes informatiques, seules 227 se portaient bien. Plus grave encore, 171 vendent à perte...

Mais, plutôt que de lancer l'anathème, ne devons-nous pas tirer quelques enseignements de ces constats ?

Pour le passage du modèle du café moulu à celui des capsules

A des degrés divers selon la maturité de la relation entre le prestataire et son client, le service est le plus souvent traduit et découpé en temps passés (l'emballage), plutôt qu'en activités et en résultats mesurables (le contenu). Entre autres effets pervers, ce phénomène conduit à la chasse aux volumes, plutôt qu'à la création de valeur. On se contente de moudre le temps des hommes, et de le fournir tel quel à la criée, sans autre transformation, plutôt que de vanter la qualité des actions et résultats produits. De tels mécanismes engendrent un « pari inversé », dans lequel les clients subiraient les dysfonctionnements de leurs prestataires, tandis que ces derniers ne bénéficieraient pas pour eux-mêmes de la valeur ajoutée produite pour le compte de leurs clients... magnifique paradoxe !

C'est dans cette galerie de David Hamilton que s'épanouissent, et le plus souvent survivent, des « entreprises à tout faire », qui « offrent leurs services » aux contours et engagements flous, dans une démarche mercantile et opportuniste. Halte à la course aux volumes, au négoce, il est temps d'aller plus loin,

vers une 2ème transformation !

Le pari est audacieux, à la fois complexe et risqué, mais il a le mérite de remettre les choses à l'endroit.

Notons d'abord que la clarification, la matérialisation, le contrôle de ce qui n'est pas visible à l'oeil nu nécessite grande rigueur, précision et persévérance. Le service se doit d'autant plus à lui-même une attention et une gestion renforcées qu'il délivre des « biens » immatériels, donc non préhensibles.

La première décision serait d'abandonner progressivement l'idée de fournir du temps vendu au volume et moulu en jours, en heures, voire en minutes. Cela suppose une maîtrise suffisante de nos entreprises et savoir-faire pour accepter de récupérer en interne nos propres dysfonctionnements, et une confiance dans la valeur ajoutée de nos actions pour le compte de nos clients.

Ce changement nécessite de profondes mutations dans la façon de manager nos collaborateurs, de satisfaire nos clients et de gérer nos structures. Si les entreprises de services apprennent à industrialiser leurs savoir-faire pour délivrer des ensembles de « produits-services » aux contours clairs et cohérents, elles démultiplieront leurs offres, tout en apportant des réponses sur-mesure à chaque besoin, oeuvrant ainsi pour le plus grand bénéfice d'elles-mêmes et des donneurs d'ordre.

Si nous voulons faire face à nos marchés toujours plus concurrentiels, à nos clients dont le niveau d'exigence

augmente de façon continue, il devient impératif, voire urgent, de passer de la vente de café moulu à la capsule, du matériau brut à la maison clé en mains, de la vente à la criée au plat cuisiné, et servi avec précaution s'il vous plaît...

C'est sur ces nouvelles fondations que les mécanismes de création de valeur et d'innovation pourront réellement opérer et que la notion de service reprendra tout son sens.

A propos de Deuzzi www.deuzzi.fr

Depuis 10 ans, Deuzzi crée sur-mesure le service informatique et télécom interne des organisations.

La société accompagne aujourd'hui plus de 130 entreprises, collectivités et associations sur le quart Sud-Est de la France telles que Chocolats Sève, le Groupe Labellemontagne, le Comité Régional ADMR Auvergne, APSI, Elixia, Forum Réfugiés, le Groupe HCR-Voix de l'Ain, Luminem, la Mairie de la Croix Valmer, Grap'Sud, Massily, Rhonibat, Vincent Industrie...

Elle met en oeuvre une démarche d'amélioration continue, doublée d'une approche managériale sur-mesure et de proximité (management socio-économique).

Deuzzi, c'est aujourd'hui :

- 60 collaborateurs,
- 15 nouveaux recrutements en 2013,
- Près de 10 % de la masse salariale consacrés à la formation.



Cybersécurité: le talon d'Achille du monde des affaires

Les entreprises sont de plus en plus souvent victimes de cyberattaques. Ces crimes ne sont pas seulement coûteux pour celles qui les subissent, ils peuvent conduire à mettre leur existence même en danger et provoquer d'importantes externalités pour des tiers. Quelles solutions? Certaines sont techniques, avec l'essor de la cybersécurité. D'autres sont culturelles, avec le partage d'information. Et il y a enfin les assurances.

En juillet 2013, la Fédération internationale des bourses de valeurs rapportait que sur 46 places boursières étudiées, la moitié avait fait l'objet d'attaques par des pirates informatiques. La même année, dans un article du Financial Times, la Depository Trust and Clearing Corporation, qui traite de grandes opérations sur titres pour les marchés de capitaux américains, décrivait la cybercriminalité comme « sans doute la principale menace systémique à laquelle se trouvaient confrontés les marchés financiers mondiaux et les infrastructures qui leur sont liées ».

Les attaques par des pirates informatiques ne se limitent pas au secteur financier. De nombreuses entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, en sont victimes. Selon le IdentityTheftResourceCenter, un groupe de recherche et d'enseignement à but non lucratif qui aide les victimes de la cybercriminalité, au moins 441 entreprises américaines, y compris des agences gouvernementales, ont signalé des attaques importantes sur leurs réseaux informatiques au cours des trois premiers trimestres de l'année 2013. Ce chiffre sous-estime probablement l'ampleur réelle du phénomène. Michael Levy, en charge des délits informatiques au bureau du procureur des États-Unis pour le district Est de la Pennsylvanie, le constate : « Souvent, les entreprises ne savent pas qu'elles ont été victimes d'attaques. Plus grave, elles se montrent réticentes à rapporter un

problème », craignant de nuire à leur réputation ou de perdre la confiance de leurs actionnaires.

Le fait que les entreprises soient de plus en plus interconnectées et dépendantes de la technologie contribue à renforcer les risques. Selon une étude sur le coût de la cybercriminalité publiée par le Ponemon Institute, institut d'enquête indépendant, les entreprises américaines ont subi en moyenne, en 2012, 102 attaques par des pirates informatiques réussies par semaine, soit plus du double du total enregistré en 2010. Les coûts liés à la cybercriminalité ont augmenté de près de 40% par rapport à 2010 et atteignent un montant annuel moyen de 8,9 millions de dollars pour les entreprises américaines de l'échantillon de référence. La même étude souligne que 78% de ces coûts sont liés à un code malveillant, un déni de service, des appareils volés ou détournés, du personnel mal intentionné. Dans un post publié en mars 2012 dans Future of Business, PA Consulting, cabinet de conseil spécialisé dans la gestion, la technologie et l'innovation, estimait que « près de 80% de la valeur d'une entreprise est exposé dans le cyberspace » et qu'une « attaque de pointe coûte à la victime plus de 150 millions de dollars, avec pour conséquence, en moyenne, 12% de perte de capitalisation consécutive ».

De plus, les cybercriminels disposent de moyens de plus en plus sophistiqués... et abordables, en raison de la forte diminution des coûts des équipements ces dernières années. Une nouvelle génération de cybercriminels, souvent basés dans des pays émergents, met en place des attaques complexes qui défient les systèmes de sécurité les plus perfectionnés. Matt Hartley, directeur de iSIGHT Partners, une société de conseil spécialisée, remarque que « les cyberagresseurs sont de plus en plus pointus. Les moyens de nuire sont de plus en plus innovants et bénéficient aussi des progrès en matière d'expertise ». Parmi les exemples récents, il

évoque le ver Stuxnet mais aussi les attaques contre les industries du gaz et du pétrole, comme celle de la base de données de la compagnie pétrolière saoudienne Aramco en 2012. Lors de cette attaque, l'une des plus destructrices à avoir visé une même entreprise, un groupe de pirates informatiques baptisé « La lame tranchante de la justice » a réussi à arrêter 30 000 ordinateurs et à effacer toutes leurs données.

Pour une entreprise, les dommages engendrés par la cyberguerre peuvent aller bien au-delà de l'interruption d'activité et de la destruction de données stratégiques. Ils peuvent conduire à l'espionnage cybernétique, la perte de la propriété intellectuelle, le vol d'identité et de données sensibles, mais aussi à des pertes affectant des tiers, comme les clients. On peut se demander à ce propos quelles seront les conséquences réelles de la cyberattaque du site de E-Commerce lancé par LivingSocial, survenue en avril 2013 et portant sur les données de plus de 50 millions de clients. Les entreprises peuvent souffrir non seulement de pertes directes, mais aussi des pertes indirectes : marque, réputation... Selon la juridiction dont elles dépendent, elles « peuvent également être responsables d'externalités négatives qu'elles n'ont pas forcément causées directement et de l'absence de conformité à une réglementation plus en plus sévère en cas d'incidents impliquant des tiers », note Bradley Gow, de la compagnie d'assurances spécialisée Endurance.

Les entreprises qui sont les plus conscientes de la menace croissante de la cyberguerre, en particulier celles qui ont une dimension internationale et celles des secteurs financiers et énergétiques, augmentent les budgets qu'elles consacrent à la cybersécurité et à la protection. Il s'agit aujourd'hui de passer d'une approche réactive à une approche proactive et d'adopter des stratégies de « sécurité intelligente ». La cybersécurité exige de comprendre les menaces cybernétiques dont une entreprise peut faire l'objet et d'agir

sur ces menaces. Cependant, même dans les meilleures entreprises, la cybersécurité demeure un élément isolé, rarement associé aux autres domaines stratégiques. Selon Hartley, « face aux menaces, les entreprises doivent passer à une organisation de sécurité unifiée, liant technologie, sécurité et renseignement. Les équipes en charge de la sécurité et celles en charge de la technologie doivent être connectées et demeurer en communication permanente avec celles chargées de la direction des opérations, du marketing, des finances, de la stratégie, c'est-à-dire tous les échelons, jusqu'au directeur et au conseil d'administration. »

Partager l'information

Si une importante cybersécurité décourage les attaques opportunistes, elle n'empêche pas le risque d'être victime d'une attaque ciblée. Il existe différentes stratégies pour minimiser la fréquence et l'impact de ce type d'attaques. Les grandes banques américaines ont créé en 1999 le Financial Services-Information Sharing and Analysis Center (FS-ISAC), un organisme destiné à centraliser les informations sur les attaques dont elles ont été l'objet et la manière dont elles ont pu réparer les brèches dans leur système. L'idée ? Partager leur expérience et empêcher que d'autres membres du groupe soient victimes des mêmes problèmes. D'abord réticentes à partager des informations sensibles, les grandes institutions financières ont compris l'intérêt, à moyen et à long terme, de ces pratiques qui contribuent à réduire la fréquence de leurs pertes. L'institutionnalisation des moyens de limiter les dommages des attaques par des pirates informatiques part du principe que les plates-formes informatiques de toutes les entreprises sont vulnérables, quel que soit le niveau de sophistication de leur politique de cybersécurité.

Hartley évoque une autre façon dont les entreprises, en particulier celles des secteurs technologiques, essaient actuellement de faire face aux menaces. Facebook dispose

par exemple d'un système de chapeau blanc qui encourage les cyberchercheurs à révéler les failles de sécurité qu'ils découvrent dans son fonctionnement. Ils sont payés un minimum de 500 dollars pour chaque problème signalé et il n'y a pas de limite à l'indemnisation. Facebook recueille ainsi des données relatives aux lacunes de sa plate-forme avant qu'elles ne puissent être exploitées par des individus malintentionnés. Cependant, tous les cyberchercheurs ne sont pas motivés par l'argent, et aucune somme n'aurait sans doute empêché Julian Assange de créer Wikileaks, ni Edward Snowden de divulguer des informations classées top secret. De plus, comme le suggère les pays d'origine des attaques par des pirates informatiques – un grand nombre proviennent de Chine, du Moyen-Orient, de la CEI – les motifs politiques sont de plus en plus répandus.

Même les entreprises qui investissent le plus dans la cybersécurité demeurent vulnérables... Il semblerait de ce fait raisonnable d'envisager une approche du cyberisque comparable à celles que les entreprises appliquent aux autres risques auxquelles elles sont confrontées : l'assurance. Mais ce n'est pas le cas. Alors que presque toutes les entreprises américaines sont assurées contre les catastrophes naturelles et les attaques terroristes (risque couvert par le Terrorism Insurance Act de 2002), seules quelques unes le sont contre les attaques par des pirates informatiques dans le cadre de leurs polices générales d'assurances. Comme le note Levy, « si une entreprise n'a pas le sentiment qu'elle peut courir un risque, elle ne le prend pas en compte ». Et pourtant, le préjudice économique résultant d'attaques par des pirates informatiques peut être aussi important que celui subi après une catastrophe naturelle, et l'impuissance des entreprises face aux cybercriminels est comparable à celle qu'elles éprouvent face à des terroristes.

Selon Gow, « les cyberassurances sont apparues dans les années 1990

lorsque les entreprises de la bulle internet qui voulaient être cotées en bourse ont dû expliquer aux investisseurs potentiels comment elles entendaient lutter contre les virus et les différentes menaces ». De nouvelles réglementations en matière de confidentialité ont appuyé la phase d'expansion initiale des cyberassurances que les entreprises utilisaient pour se couvrir lors d'un éventuel manquement aux exigences légales en cas de perte de données à caractère personnel. Néanmoins, comme l'a souligné Tyler Moore, professeur de sciences informatiques et d'ingénierie à l'université Southern Methodist, au cours d'un atelier mené en novembre 2012 auprès du Department of Homeland Security (ministère de la Sécurité intérieure), « le marché de la cyberassurance est encore limité et ne répond pas aux attentes du public ». Les entreprises, qui n'ont généralement pas conscience des risques auxquelles elles sont exposées dans ce domaine, se montrent réticentes à payer une prime d'assurance supplémentaire. Cependant, il est simpliste de justifier le sous-développement du marché de la cyberassurance par le manque de demande. Si les compagnies d'assurances avaient trouvé un intérêt financier à développer cette activité, elles auraient su sensibiliser leur clientèle et créer un besoin en la matière.

Les difficultés à quantifier le risque

Jean Lemaire, professeur de science actuarielle à Wharton, explique pourquoi la cyberassurance peut sembler être un marché peu lucratif pour les assureurs traditionnels : « Contrairement aux risques de catastrophes naturelles, les risques cybernétiques ne sont pas indépendants et ils évoluent rapidement. Ces deux particularités, conjuguées à l'absence de données, font qu'il est difficile pour les compagnies d'assurance de quantifier le risque et la taille des dommages, paramètres indispensables pour calculer les primes. » En outre, les pertes potentielles liées une

Cybersécurité: le talon d'Achille du monde des affaires

cyberattaque varient selon le domaine et le modèle d'une entreprise, son positionnement et sa réputation, ses liens avec certaines causes et certaines valeurs.

Moore note que, après une première phase de développement simultanée à l'émergence la bulle Internet, la croissance du marché de la cyberassurance s'est trouvée freinée par les craintes du « bug de l'an 2000 » et les attaques de 9/11, dont les compagnies d'assurance n'avaient pas mesuré l'ampleur. Les primes ont augmenté et les assureurs ont commencé à supprimer la couverture des risques cybernétiques de leurs polices générales.

Gow ajoute que les prestataires limitent généralement leur exposition à un seul compte pour 10-20 millions de dollars. Bien que les entreprises souscrivent souvent des polices auprès de plusieurs compagnies, cette stratégie ne permet de réduire que marginalement leur exposition aux risques cybernétiques. En outre, en cas de dommages, elles n'arrivent pas à se faire indemniser dans le cadre de leurs assurances générales, lesquelles excluent souvent explicitement les cyberincidents. Gow évoque ainsi le différend juridique entre Zurich Insurance et Sony, qui a finalement été tranché en faveur de l'assureur en 2011.

« La cyberassurance est aujourd'hui un marché spécialisé, avec un type de police souscrit séparément, qui représente environ 1,3 milliards de dollars de primes », note Gow. « Relativement faible par rapport à son potentiel, ce marché est parmi les segments les plus dynamiques du secteur des assurances et il est extrêmement réglementé, notamment en ce qui concerne la confidentialité. »

Les gouvernements peuvent jouer un rôle majeur à la fois dans la lutte contre la cybercriminalité et dans le développement de la cyberassurance. En 2011, le gouvernement britannique a pris les devants en consacrant près d'un milliard de dollars au

renforcement de la défense des systèmes d'information ; une unité d'enquête sur la cybercriminalité et une plate-forme destinée à favoriser les échanges d'informations entre les organisations ont ainsi été créées. Actuellement, on débat au Royaume-Uni des incitations fiscales et des nouvelles réglementations favorisant la cyberassurance. Son développement aurait pour conséquence non seulement de diminuer l'exposition des entreprises aux attaques informatiques, mais aussi d'accroître la protection de pratiquement tous les citoyens face à la cybercriminalité. Cette assurance pourrait entraîner un cercle vertueux avec, pour conséquence, des entreprises mieux protégées contre les attaques opportunistes. Comme le souligne Gow, « un assureur requiert d'une entreprise un minimum en matière de politique de sécurité avant de s'engager auprès d'elle », et les compagnies d'assurance sont susceptibles de diminuer les primes des entreprises qui vont au-delà ces exigences de base.

Le gouvernement américain envisage aussi de plus en plus la cybersécurité comme une question majeure qui exige son intervention. Tout en surveillant étroitement le niveau de protection des infrastructures sensibles, le président Barack Obama a signé, en février 2013, un décret élargissant l'accès du secteur privé aux informations concernant les menaces pouvant viser l'État et enjoignant les agences gouvernementales à créer un ensemble de normes. Levy estime que le gouvernement américain pourrait également envisager « la création d'une agence collectant les informations relatives à la cybercriminalité, financée par le biais de droits d'inscription minimaux » – autrement dit, une extension du système FS- ISAC au-delà du secteur financier. « Cette agence analyserait les logiciels malveillants, partagerait ses résultats et proposerait des éléments de réponse à ses abonnés, tout en préservant l'anonymat de l'entreprise à l'origine d'une information », ajoute Levy. Les données actuarielles recueillies de

cette manière seraient également une ressource fondamentale pour les compagnies d'assurance afin de quantifier le risque cybernétique et pourraient, à terme, aboutir à une offre plus dynamique des produits de cyberassurance.

En complément de cet effort de collecte de données, la création d'une entité fédérale de réassurance contribuerait en outre à alimenter le marché de la cyberassurance en protégeant les compagnies d'assurance des grands chocs, des risques rares ou des « cyberouragans ». Le gouvernement américain a joué le rôle d'assureur de dernier recours pour les événements terroristes au lendemain du 11-Septembre, mais l'opinion publique se demande si ce rôle ne devrait pas se poursuivre au-delà du 31 décembre 2014, date d'échéance prévue. Ainsi, la bataille pour un nouveau moyen de cyberréassurance financé par l'État pourrait ne pas survenir dans un futur proche.

Cet article a été rédigé par Emilie Esposito, membre de la Lauder Class 2015 de la Wharton School of Business. Il a été publié en décembre 2013 par notre partenaire Knowledge@Wharton, sous le titre "Cyber Crime: The Achilles Heel of the Business World". Copyright Knowledge@Wharton. Tous droits réservés. Traduit et publié sur autorisation.

Source : ParisTech Review
<http://www.paristechreview.com/2014/02/20/cybersecurite-cybercriminalite/>

The new era of talent in the risk function : Risk Convergence

Par Paul Gibson, Partner Heidrick & Struggles



As the risk function has shifted from a largely back-office operation with little influence to be more strategic, regulatory agencies are insisting that these functions be structurally independent and staffed with strong talent.

New forms of risk now have new and sometimes fancy names. Phrases like "regulatory risk," "reputational risk" or "key man risk" are very much part of the vocabulary within financial services, but also just as applicable to any business.

These examples clearly illustrate how inter-connected all forms of risk are today. This is quite evident in the work we do for our clients, whether talking to a board director, CEO, business or functional leader. In some cases, this convergence results in new structures or reporting lines within financial services.

For example, one way to think about compliance-related risks is to have the Chief Compliance Officer report to the Chief Risk Officer, rather than perhaps a more historical model where the compliance leader might report to a General Counsel. However, there is also a counter argument to this: to give compliance a seat at the executive table the top role in some cases now reports straight to the CEO.

With this kind of crossover and pressure, there comes demand for new leaders at the top of these functions. The breadth of these roles is greater than ever, and there is serious personal and career risk in taking them on. With the financial world operating more globally-connected than ever before means leaders must possess a mix of essential qualifications.

Traditional risk employees with strong technical knowledge and

mathematical skills may fall short on leadership and the higher-level soft skills that firms increasingly demand, e.g. problem solving, strategic planning, management and influencing skills. Senior executive candidates now need to be able to demonstrate experience dealing with risk on a systemic level, beyond one product or geography.

Organizations should look within their own ranks for high potentials outside the risk and control functions who can be trained and developed for the new realities of risk. They can accelerate the readiness of high potentials by aggressively investing in them through focused leadership development and coaching. But organizations will also have to recruit outside as well. To attract broader groups of qualified individuals, they should consider looking in unconventional places or at alternative groups of candidates, such as divisional CEOs.

Bottom line: Risk matters more than ever. For those at the very top of these functions, leadership and soft skills are as important as technical expertise.

Digitalisation des entreprises : des processus industriels aux processus expérimentaux

Par Nicolas Odet, Directeur général adjoint, Groupe Hardis

Avec la montée en puissance du digital, la création de valeur s'organise désormais plus autour des services que des produits. Un bouleversement pour l'entreprise, qui doit basculer d'une culture des processus industriels, à un modèle économique centré sur l'expérimentation, l'agilité et la complicité avec ses clients.

L'héritage de la révolution industrielle

Si la révolution industrielle semble aujourd'hui bien loin, son héritage est pourtant encore très présent dans les entreprises. Avec, notamment, une organisation du travail pensée dans une logique de production de masse de produits et services standardisés, conçus pour s'adapter aux goûts et aux besoins du plus grand nombre.

Dans le modèle industriel, il s'agit de produire toujours plus et plus vite. Ce qui a abouti à une spécialisation des tâches, incarnée notamment par Henri Ford, et une organisation du travail en silos : R&D, production, vente, marketing et communication, support, etc. Dans ce modèle, les processus de développement, de promotion, de commercialisation, mais également de relation avec le client, sont généralement eux-mêmes très standardisés, avec là aussi un objectif affiché d'amélioration de la productivité de l'entreprise.

De la révolution industrielle à la révolution digitale

Mais ce qui a fonctionné pendant plus d'un siècle et demi semble

atteindre aujourd'hui ses limites, avec l'avènement d'Internet. Ce nouvel espace d'expression, qui permet à tout un chacun de donner son avis, d'échanger avec d'autres internautes, voire d'organiser une forme de contre-pouvoir, a profondément modifié la donne : quand un produit ou un service laisse à désirer, l'information se propage rapidement sur la Toile...

Face à des clients consommateurs qui entendent avoir voix au chapitre, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de modifier profondément la relation qu'elles entretiennent avec eux. Exit les messages publicitaires et les promesses plus ou moins tenues ! Pour attirer et fidéliser une clientèle autant ex pressive qu'infidèle, les marques doivent désormais engager le dialogue, justifier et prouver la valeur et la qualité de leurs produits et services, voire leur donner du sens.

In fine, la création de valeur se porte aujourd'hui plus sur les interactions avec le client et les services (personnalisés) qui entourent le produit,

que sur le produit en lui-même. Dans ce contexte, toute la force du digital, c'est de pouvoir créer de la valeur rapidement et efficacement. Et, contrairement à certaines idées reçues, les services digitaux ne sont pas "virtuels" ou "moins humains" : ils permettent, au contraire, de "remettre de l'humain" à tous les stades de la relation client, de replacer le client au cœur des processus (depuis la conception d'un service jusqu'au SAV) et de lui proposer une expérience et



un parcours unique.

A l'heure des expérimentations et itérations

Toutefois, en parallèle, la révolution digitale a également induit une forte réduction du time-to-market. Exigeant et moins fidèle qu'avant, le client d'aujourd'hui veut tout et tout de suite. Et il n'hésite pas à se détourner d'une marque pour peu qu'une autre, plus agile, réponde mieux à ses besoins...

Pour proposer rapidement des services digitaux qui créent de la valeur, les marques ont désormais tout intérêt à procéder par itérations : lancer un service digital, même s'il n'est pas 100 % complet ou abouti, puis le faire évoluer en intégrant l'avis consommateur. Une approche qui peut, de prime abord, sembler risquée mais qui présente l'avantage de réduire le time-to-market, et de transformer le risque de décrédibilisation en véritable opportunité, grâce au lien ainsi créé avec les consommateurs.

Exit donc, les processus longs et standardisés de l'ère industrielle. Et place à l'entreprise agile, aux interactions avec les clients, à la collaboration entre les différentes directions opérationnelles, et à l'expérimentation... Une (r)évolution qui nécessite une transformation profonde de l'entreprise, à tous les niveaux : organisationnels, managériaux, RH... Une transformation qui peut difficilement être mise en œuvre en mode "big bang", et qui devrait également donner lieu à des expérimentations en interne...

A propos de l'auteur

Nicolas Odet, Directeur Général Adjoint du Groupe Hardis
Nicolas Odet a rejoint Hardis en 2000 où il a successivement occupé les postes de Responsable Vente et Marketing du pôle de compétences Nouvelles Technologies, de Directeur du Département Infrastructure et Infogérance de 2006 à 2008, et de Directeur des Services, du Marketing et de la Communication de 2009 à 2012. Il a notamment piloté la transformation de l'offre d'Hardis vers le cloud computing. Directeur Général Adjoint du Groupe Hardis depuis début 2013 et membre du comité exécutif, il participe à la définition des orientations stratégiques du groupe et au pilotage de leurs déclinaisons opérationnelles. Avant d'intégrer Hardis, Nicolas Odet a occupé des postes d'ingénieurs d'affaires chez IBM (division systèmes et stockages) et chez Sagem (solutions réseaux et fibre optique). Nicolas Odet est titulaire du diplôme de Grenoble Ecole de Management (GEM), spécialiste du management technologique, obtenu en 1998.

A propos de Hardis

Créé en 1984, le Groupe Hardis exerce le double métier d'éditeur de logiciels, et de société de conseil et de services IT qui accompagne ses clients dans la digitalisation de leurs services. Résolument différente, la société construit sa croissance, depuis sa création, sur une approche pragmatique et des valeurs de proximité et d'engagement fort tant auprès de ses clients que de ses collaborateurs : dirigeants fondateurs toujours à la tête de l'entreprise, 25% des salariés actionnaires, 100% des équipes en France.

Hardis intervient dans sept grands domaines : infrastructure et infogérance Cloud, développement et tierce maintenance applicative (TMA), conseil et aide à la MOA, décisionnel, logistique et transport (suite Reflex), outils de développement (Adelia Studio), externalisation de la paie (logiciel Saphyr).

Dans son rôle d'éditeur, Hardis intègre elle-même ses solutions ou s'appuie sur un réseau de partenaires. Ses consultants maîtrisent les principales méthodologies pour la réalisation de projets informatiques qualitatifs (ITIL, CMMi...).

En 2012, Hardis a réalisé un chiffre d'affaires de 54,7 M€. Le Groupe compte à ce jour plus de 2500 clients et 630 collaborateurs. Basé à Grenoble, Hardis dispose de quatre autres agences à Lyon, Paris, Lille et Nantes. www.hardis.fr

En 2014, la facture électronique serait-elle plus simple et plus sûre que la facture papier ?

Par Pierre Patuel, Co-fondateur de DPii Télécoms & Services



La piste d'audit fiable a fait son apparition en France en 2013, dès lors qu'il a été envisageable d'envoyer des factures électroniquement sans EDI (Echange de Données Informatisées) et sans signature.

Les entreprises ont ainsi vu une nouvelle opportunité leur permettant d'envoyer leur facture via un simple email, sans rien demander à personne et sans coût supplémentaire. Elles se sont dit : « Adieu prestataires d'horodatage, de signatures, de coffres-forts électroniques ; tiers-archivistes et autres organismes certifiés ! Grâce à internet nous bénéficions de la gratuité de nos envois et nous pouvons réaliser de vraies économies, notamment en

cette période de crise importante. »

STOP, le rêve est bien trop beau ! En réalité, la piste d'audit fiable serait comme une réservation dans un splendide hôtel situé à Copacabana qui se solderait par un séjour dans une favela !

Une nouvelle voie pour dématérialiser ses factures ?

Cette piste d'audit fiable consiste à reconstituer, depuis son origine et dans l'ordre chronologique, l'intégralité du processus de facturation. En fin de compte, il s'agit de retrouver la tarification appliquée au moment de la proposition, de l'offre, du bon de commande, du bon de livraison, des extraits de compte si le paiement a été effectué en plusieurs fois ainsi que du détail de la prestation, et surtout de pouvoir relier entre eux l'ensemble de ces éléments.

Il est toutefois nécessaire que la piste d'audit fiable réponde à certains points essentiels. Selon la revue RF Comptable (N° 402 datant de février 2013), « ce dispositif doit assurer l'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité des factures (CGI art. 289-VII nouveau) ». Il est donc clair que la piste d'audit fiable doit utiliser une méthode (autrement dit une signature électronique) garantissant l'identité et l'intégrité du PDF.

Une réglementation plus complexe qu'il n'y paraît

Là où le bas blesse, c'est que finalement, cette nouvelle disposition s'applique non seulement à l'électronique soit disant « simplifiée » mais aussi, depuis janvier 2014, à la facture papier ! Par conséquent, afin d'éviter un redressement assuré en cas de contrôle fiscal, il est préférable d'apposer sur ses factures PDF une

signature électronique qualifiée ou de faire de l'EDI plutôt que d'envoyer un courrier par la Poste.

Pour corser le tout, la revue RF Comptable révèle également des possibilités de contrôles imprévus : « Les agents de l'administration peuvent intervenir dans les locaux professionnels des entreprises émettrices et réceptrices des factures, ainsi que dans ceux des prestataires de télétransmission des factures, pour contrôler la conformité du fonctionnement du système de télétransmission des factures et de la procédure de signature électronique aux conditions fixées par décret (CGI, LPF, art. L 80 FA nouveau). »

Cibler les bons prestataires

En conclusion, la dématérialisation des factures aux formats électroniques EDI ou PDF signé devient aujourd'hui obligatoire si l'on souhaite éviter les nombreux pièges de l'administration.

Les entreprises qui recherchent le prestataire le plus adapté pour dématérialiser fiscalement leurs factures doivent, en tout premier lieu, vérifier ses certifications ISO 9001, GS1, FNTC ainsi que son utilisation d'un certificat RGS (Référentiel Général de Sécurité) pour la signature des PDF. Il est aussi indispensable qu'elles demandent une période de test gratuite afin de bien contrôler la facilité d'intégration avec leurs applications et celles de leurs clients destinataires.

Enfin, elles devront exiger la charte d'interopérabilité GS1 garantissant une pérennité de transfert vers un autre prestataire en cas de défaillance de ce dernier.

Sources Janvier 2014 : L'Ordre des Experts-Comptables et La revue RF comptable

A quand le réveil ?!

Par Theodore-Michel Vrangos, cofondateur et président d'I-TRACING

Comment peut-on être si passifs devant les risques croissants non couverts, ou partiellement assumés par les opérateurs de nos services Internet ?! Quand les utilisateurs, clients individuels et entreprises, feront-ils le choix de leurs prestataires en fonction aussi du niveau de sécurité des informations gérées ?

Dans un point de vue récent nous soulignons la montée en puissance de l'ANSSI, son travail de renforcement de la sécurité des données, notamment par ceux que nous appelons les OIV, les Opérateurs des Infrastructures Vitales du pays : les opérateurs télécoms, les opérateurs de services publics, les banques, etc.

Mais nous sommes encore bien loin de ce niveau nécessaire de prise en compte, de maturité individuelle que chaque collaborateur de ces OIV - d'abord eux mais ensuite tous les acteurs économiques - devra appliquer dans son travail quotidien. Nous sommes encore loin de la volonté stratégique et des moyens nécessaires que les entreprises doivent mettre en œuvre pour couvrir les risques et les failles, en évolution et adaptation permanentes.

Pas une semaine sans que des acteurs importants n'annoncent, spontanément ou parce que la presse les y oblige, le vol des données, la fuite des informations, l'intrusion dans leurs systèmes.

Que dire de l'opérateur national Orange qui a informé certains de ses abonnés qu'ils ont été « la cible d'une intrusion le 16 janvier 2014 à partir de la page « Mon Compte » de l'espace client du site Orange.fr ». Et dans son communiqué publié par PCinpack, heureusement que les journalistes existent, l'opérateur essaie de rassurer en expliquant que « les mots de passe ne sont pas concernés ».

Facile de le dire quand on imagine les utilisations possibles de ces 800 000 identités : phishing, hacking, prolifération des malware, revente et usurpation d'identités, etc.

L'ANSSI et les obligations légales et réglementaires sont un élément de progrès, certes forcé, mais qui au final contraindra les acteurs OIV ou pas, au renforcement constant de la sécurité ; et oui, constant, régulier, permanent, car la sécurité Internet n'est pas une destination figée mais un voyage.

Mais l'autre clé ce sont les utilisateurs,

les clients, personnes physiques et entreprises, qui comme pour le critère coût/prix des services payés, seront de plus en plus sensibles aux éléments de protection de leurs données. Une sélection des acteurs se fera suivant la garantie de protection des informations, entre ceux qui mettront les moyens et l'énergie et les autres.

Et très certainement les journalistes feront leur travail d'analyser, vérifier, classer les prestataires de services suivant ce critère, pour le bien de tous !



Éditeurs de logiciels : nous sommes tous des moutons à cinq pattes

Par Jean Baptiste SACHOT, Directeur du Développement Commercial Akuteo

Incontestablement, le métier d'éditeur de logiciels impose de prendre en compte de nombreuses variables propres à ce secteur d'activité.

En effet, véritables moutons à cinq pattes, les éditeurs de logiciels réalisent plusieurs métiers à la fois.

Ils conçoivent (R&D), fabriquent des logiciels (industrie), conseillent (service), forment leurs clients (formation), assurent le support (SAV) et dans certains cas, hébergent les applications (Hosting).

En effet, contrairement à de nombreuses activités, le métier d'éditeur de logiciels pousse la complexité de gestion à son paroxysme. Voici quelques exemples choisis pour vous faire apprécier notre quotidien commun.

La gestion des licences

En tant que concepteurs et distributeur de licences, les éditeurs se doivent de piloter et gérer des données complexes comme les catalogues de produits, les versions et révisions, les périodes de garantie et bien entendu la road-map produit.

Donner accès à chaque population (chef de projets, commerciaux, direction financière, etc.) en temps réel à la version du client, les modules acquis, le nombre de licences associées, est gage d'efficacité opérationnelle.

Que vous soyez mono/multi produits, que vous revendiez en plus des solutions partenaires, leur suivi méthodique et automatisé est la garantie de la fiabilisation de l'information. Sans oublier d'adresser un niveau de complexité supplémentaire liée au

développement des modèles SaaS et Cloud.

Il s'agit bien de maîtriser et piloter notre savoir-faire « d'éditeur ».

Bien gérer les aspects liés à la maintenance

Commercialiser de nouvelles licences est une chose, mais gérer son parc existant en est une autre et peut représenter au travers de la maintenance des prestations et du récurrent (SaaS Cloud pour ne pas les nommer) plus de 30 % du chiffre d'affaire.

Nous pourrions tous nous regarder dans les yeux et nous poser la question suivante : « avons nous bien facturé toute notre maintenance et dans les délais ? » La réponse fait généralement froid dans le dos quand on se rend compte que le « décalage » peu engendrer une dégradation de notre trésorerie.

Un mécanisme pourtant simple consistant à générer automatiquement des contrats récurrents au moment où vous « livrez » les licences vous sécurise votre chiffre d'affaire sur le long terme.

En résumé, vous ne devez rien oublier (donc disposer d'une organisation rigoureuse en terme de processus), facturer dans les délais (donc sans erreur puisque vous n'aurez rien oublié) pour consolider votre trésorerie...

Suivre et anticiper les prestations projets actuelles et futures

Les éditeurs doivent également maîtriser les cycles de gestion de projets, leur suivi opérationnel administratif et financier. Bien entendu nous ne sommes pas tous logés à la même enseigne. Certains

d'entre nous « poussent de la boîte » et gèrent un grand nombre de projets pour à chaque fois quelques jours de prestations. Alors que d'autres proposent des solutions nécessitant des centaines de journées projet et bien souvent multi-acteurs (interne et externe).

Comment savoir que mes équipes sont sur-staffées ou sous-staffées à court et moyen terme ? Dois je faire appel à de la sous-traitance du fait d'une charge de travail ponctuelle ou dois-je embaucher ?

Est-ce que ce projet sur lequel je me suis engagé au forfait m'assure une rentabilité « à date » et vais-je générer du résultat à « terminaison » ? L'effet rétroviseur est trop souvent le seul moyen à disposition des chefs de projets. Anticiper prévoir est juste normal, encore faut-il avoir mis en place les processus et outils adéquats.

Un constat : oui le premier ERP au monde n'est pas Allemand mais bien Excel...

Assurer les prestations de support en contrôlant leur rentabilité

Un client est devenu le confident de vos équipes support et appel sans cesse pour évoquer le dernier prix Goncourt. Un utilisateur vous appelle systématiquement lorsqu'il ne sait plus utiliser telle fonction.

Le lien qui nous uni à nos clients est fort et nous avons tendance à ne pas compter le temps passé. Sauf que la réalité économique nous rattrape tous. La question de la rentabilité des contrats de maintenance est souvent considérée comme un Graal chez les éditeurs de logiciel.

Accepter de répondre à toutes les demandes quelques que soit le canal,

prioriser ce qui ne l'est pas : cela vous rappelle quelque chose ?

Vos équipes support ont pour mission d'apporter leur expertise fonctionnelle et technique à vos clients /partenaires. Offrez leur du confort en leur facilitant la tâche : vous avez une GTI et un GTR de 4 h avec ce client, alertez vos équipes lorsque seuil critique est proche.

Les cordonniers les plus mal chaussés ?

Bien que l'on veuille nous faire croire que l'économie est morose, le secteur du logiciel confirme que l'optimisme est de mise, que le business est florissant.

Bien évidemment nous avons tous des ressources capables de spécifier, développer une solution interne, mais ne serait-ce pas plus valorisant que vous vous concentriez ce qui génère de la valeur : vos clients ?

Quid de la documentation, quid des évolutions fonctionnelles « quand on a le temps », quid du transfert de compétence quand les ressources à l'origine du projet sont parties. La génération Y est déjà là et doit trouver sa place. Mais alors, comment l'intégrer dans un outil maison vieillissant ?

Ainsi, s'appuyer sur un outil de pilotage dédié au métier d'éditeur de logiciels dont les fonctionnalités répondent à vos exigences actuelles et surtout celles que vous n'imaginez pas encore, vous engage à vous concentrer sur votre expertise et vos clients.

Faire fi de cette démarche reviendrait à impacter la productivité et la qualité de service des professionnels de l'édition de logiciels. Il est donc central de confier les clés de sa gestion à un spécialiste du secteur.



Les 3 Grands V du Big Data

Par Nicolas MARTIGNOLE, comité d'organisation de Devvix France.

Chaque jour qui passe, une entreprise crée des chiffres et de la donnée. Chaque achat, chaque opération par vos équipes métiers produisent des informations qu'il faut gérer. Les grands du Web comme Amazon, eBay ou Google nous ont appris que la donnée pouvait être une source de création de valeurs. Nous avons déjà les mainframes, où des traitements suffisaient à calculer chaque jour des indicateurs métiers. Nous utilisons les outils décisionnels pour piloter et prendre la bonne décision, au bon moment.

Oui, mais ça, c'était avant. Avant que l'innovation arrive des grands du Web. Avant de voir la puissance et les possibilités du Big Data, ce que nous appellerons les 3 GV : Gros Volume, Grande Valeur et Grosse Vitesse. Interrogeons-nous sur ces 3 points : que faites-vous de ces données ? Est-ce que votre système d'information se comporte comme un robinet ouvert ou comme un puit de pétrole ?

Le volume

La première caractéristique du Big Data c'est bien sûr le volume de vos données. Quel est le coût de stockage de cette information ? Qu'en faites-vous ? Quel est le facteur de croissance de vos données ? Savez-vous quelle quantité d'information se perd chaque jour dans votre système d'information ? Nous pouvons

supposer que vos équipes techniques utilisent déjà des tableaux de bords afin de surveiller vos machines. CPU, mémoire, entrée/sortie réseau, logs techniques... Mais cela ne représente aucun intérêt pour le service Marketing. Votre responsable des ventes souhaite désormais pouvoir voir en temps réel la fréquentation de votre site. Plus que des données techniques, la clé est d'exploiter le volume des données métiers. Ceci permettra de prédire et de mieux comprendre ses clients. Avez-vous déjà ces outils ? Seront-ils capable de traiter trois fois plus de données dans 6 mois ?

Quantifier et identifier, c'est finalement donner sa propre définition du volume utile. Que ce soit sur le format de stockage, les outils utilisés, ou même votre politique de sécurité, ce volume peut représenter votre première source de revenu dans quelques mois.

La valeur

A défaut d'exploiter, nous vivons une époque où il est possible de tout enregistrer et de tout stocker. Les développeurs ont aujourd'hui accès à un écosystème de solutions techniques pour pouvoir créer de la data. Rien de plus simple que de rajouter un collecteur dans une application Web, puis faire suivre un achat ou un choix de produit vers un système dédié.

L'ancien développeur Web ne voyait que l'entrepôt de données, bien souvent une base relationnelle. Le

développeur Web doit maintenant aussi penser à stocker le comportement des utilisateurs d'une application vers un nouveau système. Oui, les projets Big Data, c'est aussi cela. C'est une vision où le développeur doit être amené à créer de la valeur, à préparer et stocker de l'information métier. Les logs techniques c'est bien. Les logs métiers c'est vraiment mieux. Vos équipes sont-elles sensibles à cette évolution ? Est-ce que des solutions simples, basées sur des standards ouverts du marché sont à l'étude ?

En poussant un peu plus loin, nous pouvons imaginer deux mondes. Le premier, où le DSI ne pourra pas expliquer aux investisseurs pourquoi rien n'a été stocké depuis tant d'années. Le second, où le DSI n'est plus un simple gestionnaire de patrimoine. Il sera assis sur un volume de données marketing aussi important pour l'entreprise que ce magnifique siège social à la Défense. A quand une assurance sur votre patrimoine de données ?

La vitesse

Le développeur a ici une carte à jouer. Par analogie avec le monde de la finance, où le trading haute fréquence est devenu majeur, rêvons un peu quant à l'exploitation des données type Big Data. A quand une solution capable de faire de l'arbitrage et commander pour nous, au meilleur moment, un billet d'avion ? En tant que développeur, nous avons aujourd'hui accès à une puissance phé-

noménale. Une recherche sur Redis ne prend que 10ms, 10 à 15 fois moins de temps qu'un clignement d'oeil... Nous gagnons du temps en stockant intelligemment les données, en les dénormalisant, bref en créant encore plus de volume techniques. Pourquoi ? Parce que le disque ne coûte rien, que la mémoire devient le disque dur d'hier. Ce qui fera aussi la différence, c'est la simplicité. Non, Hadoop n'est pas la réponse à tous les projets Big Data. Nous avons encore à apprendre des solutions du monde du décisionnel, et parfois, d'un peu de pragmatisme.

En conclusion

Nous nous battons demain pour trouver des analystes techniques. L'expert Hadoop sera courtisé comme l'a été son père, l'expert B.O avant lui, et son grand-père, l'expert Mainframe. Demain, de nouveaux métiers apparaîtront comme expert-analyste, chirurgien des données, actuaire numérique, assureur de données ou conservateur des hypothèques numériques. Mais tout, absolument tout, se passera d'abord dans les mains d'un développeur.

Les éditeurs de logiciels ont aussi la promesse d'un nouvel eldorado. Solutions de calculs, représentation, analyse, prédiction, machine-learning... Nous sommes certainement à l'aube d'une nouvelle petite révolution technique.

www.devvix.fr



Datacenter et Cloud, une nouvelle manière de rationaliser son SI dans le secteur de la finance



Le système d'information est un véritable axe de performance et de productivité dans le secteur de la finance. Dans ce contexte, les acteurs de l'industrie investissent des ressources très importantes pour maintenir des systèmes toujours plus performants et les faire évoluer. L'une des spécificités du secteur tient à l'évolution rapide des SI qui s'explique par la mutation permanente des offres, les nombreuses demandes émanant des directions métiers et les évolutions réglementaires.

Selon IDC, le secteur financier a dépensé plus de 430 milliards de dollars en ressources IT en 2014. Les banques se positionnent comme les plus gros contributeurs avec plus de 215 milliards investis. Les assurances ont de leur côté investi près de 100 milliards. Ces chiffres montrent une nouvelle fois la part importante jouée par l'informatique dans le monde financier qui se positionne comme le secteur investissant le plus en matière d'informatique.

Dans ce contexte, les notions d'optimisation des ressources sont une donnée-clé pour les DSI qui recherchent les moyens d'offrir une grande qualité de services et des infrastructures performantes tout en rationalisant les dépenses, l'organisation et les infrastructures. En ce sens, les aspects liés à l'allocation des ressources au sein des Datacenters et à leur bonne utilisation sont un axe-clé pour les Directions des Systèmes d'Information.

À ce niveau, il est possible de réaliser des économies d'échelle sans déroger à la qualité et en conservant des règles de l'art et une sécurité

optimum. Il est d'abord utile de bien connaître les besoins et l'état de ses infrastructures. La rationalisation recherchée peut alors commencer notamment au niveau de l'utilisation des différentes ressources comme les serveurs, les bases de données, les réseaux...

Il est ensuite possible de proposer des catalogues de services et de les faire évoluer. Cette approche très industrielle est largement utilisée et permet d'accéder à des bénéfices de type : optimisation des ressources techniques et financières.

L'autre volet à prendre en compte tient à la maintenance quotidienne et aux évolutions futures à entreprendre. En effet, il ne suffit pas de positionner son infrastructure au sein des datacenters, il faut également penser aux notions de gestion et d'infogérance qui représentent un axe-clé d'une externalisation réussie. Cela peut représenter des budgets très importants. Il convient de veiller à la bonne gestion de ce poste.

Les professionnels de la finance doivent donc bien prendre en main la gestion de leurs infrastructures IT et mettre en place des modèles de gestion leur permettant de rationaliser leurs différents coûts et ressources. En ce sens, certains ont d'ores et déjà opté pour une aide externe afin de définir le bon mode opératoire. Pour autant, une bonne gouvernance doit être à la base de toute décision et fixer un cap lisible pour la Direction des systèmes d'information qui se voit une nouvelle fois fortement sollicitée pour accompagner les entreprises dans leur croissance.

Rafet Krasniqi
Directeur Associé Pôle EOLEN Finance
www.eolen.com

Scoop !

« Ils déjeunèrent chez Espinosa - un seul restaurant à Londres était plus cher que celui-là - il était plein de toile cirée et de verre de Lalique, et le genre de gens qui aimaient ce genre de choses y allait continuellement et disant combien c'était affreux ».
Evelyn Waugh [Vile Bodies]

Evelyn Waugh [1903-1966] est sans aucun doute le satiriste le plus cinglant de la littérature des années 1930. Il a fait ses études à Oxford, which may perhaps explain that. Il y mène une vie dissolue d'esthète dont on retrouvera l'écho dans « Brideshead Revisited ». En 1938, il jette un pavé dans la marre avec « Scoop », une farce sur l'absurdité du monde journalistique, une satire piquante de la presse à sensation. Il n'en constitue pas moins le réquisitoire le plus juste sur les méthodes de désinformation de la grande presse contemporaine. Avec cette touche d'humour absurde dans la lignée de P.G. Woodhouse, Waugh se caractérise également par sa pratique très pure et raffinée de la langue anglaise.

William Boot, chroniqueur pour la rubrique « Faune et flore » d'un journal britannique, est un gentilhomme campagnard anglais. Par un concours de circonstance, il est envoyé en Ismaël, un État fictif d'Afrique orientale, dans une ville qui n'existe pas, pour couvrir une guerre civile qui n'éclate pas. Qu'importe, chacun s'acquiesce consciencieusement de sa tâche et couvre « l'événement ».

Quand un correspondant a une réputation, tout ce qu'il écrit est cru : « Comment Wenlock Jakes, le mieux payé des journalistes américains, avait fait le scoop du siècle avec son récit d'un témoin oculaire de la fin du Lusitania quatre heures avant le départ de la torpille. Comment Hitchcock, le Jakes anglais, avait dicté au jour le jour, les pieds solidement plantés sur son bureau, toutes les horreurs du tremblement de terre de Messine. Comment Corker lui-même, pas plus tard que trois mois avant, avait eu le rare bonheur d'interviewer la veuve d'un baronnet coincée par le pied entre l'ascenseur et le palier : C'est ce qui m'a fait avoir le boulot actuel, dit-il ; le patron m'avait promis le premier jus qui sortirait. Je ne me doutais pas que ce serait ça. »

C'est une industrie dans laquelle les meilleurs souffrent de l'incurie et de la bêtise des autres. A ce propos, il me revient cette anecdote. Apprenant

la mort d'André Gide, Pierre Lazareff, directeur de France soir, demande à un reporter débutant de se rendre tout de suite au domicile de l'écrivain. Les heures passent. Pas d'article à mettre en page. Que fait donc le jeune journaliste ? Enfin, le voici. Tranquille, détendu. « Et votre papier ? lui demande Lazareff. – Il n'y en a pas, lui répond-il. J'ai vu le médecin de la police. La mort de Gide est parfaitement naturelle. »

Le récit de Waugh fait écho à l'actualité. Dans l'ouvrage « La démocratie des crédules » [ouvrage récompensé par le prix de la « Revue des Deux Mondes » en 2013.], Gérald Bronner tente de nous expliquer comment des faits imaginaires ou inventés, voire franchement mensongers, « arrivent à se diffuser, à emporter l'adhésion des publics, à infléchir les décisions des politiques, en bref, à façonner une partie du monde dans lequel nous vivons ? N'était-il pourtant pas raisonnable d'espérer qu'avec la libre circulation de l'information et l'augmentation du niveau d'étude, les sociétés démocratiques tendraient vers une forme de sagesse collective ? ».

Mais au-delà d'une dénonciation des fragilités déontologiques du grand journalisme, E. Waugh s'amuse avec la fiction. D'ailleurs, la différence entre l'image et la réalité, ou en tout cas entre différentes perceptions de la réalité, est un fil rouge qui court tout au long de nos pensées.

Le lecteur ne peut espérer comprendre [ce qui est une évidence pour les écrivains et notamment Pierre Bayard] que « nous ne vivons pas dans un seul univers, illusion dommageable à notre connaissance de la réalité, mais comme le savent tous ceux qui n'ont pas la prétention de se croire uniques, nous habitons plusieurs mondes ».

Aussi rassurez-vous les livres que nous n'avons pas lus ou écrits [comme les vies que nous n'avons pas vécues], « ne sont pas absents de nos existences ».

Thierry Charles



PARISIAN GENTLEMAN

Faut-il dire Chaussure ou Soulier ?

Gentlemen,

pour les besoins de mon livre « The Parisian Gentleman », à paraître l'année prochaine aux éditions Thames and Hudson à Londres et à New York (avec, évidemment, une édition française), il m'arrive de faire appel, au fil de l'écriture, à certains spécialistes afin de creuser certains sujets ou de leur donner un nouvel éclairage.

C'est dans ce contexte que j'ai demandé à Jean Szlamowicz, un lecteur de PG que j'ai eu la chance de rencontrer lors de l'une de nos soirées, linguiste de son état et maître de conférences en linguistique à Paris-Sorbonne, de réaliser une brève étude des mots « chaussure » et « soulier ».

« Soulier » étant prioritairement utilisé dans ces colonnes (sans doute l'influence d'Olga Berluti) et parmi la grande majorité des amateurs de belles chaussures francophones (les anglais se contentant de « shoes »), j'ai voulu vérifier s'il s'agissait d'un pur snobisme de notre part ou si ce nouvel emploi, décrivant généralement des chaussures de ville de luxe, avait une réelle justification en dehors de la folie actuelle autour du marketing de la tradition.

Voici sa réponse, passionnante :

« Cher Hugo,

Votre intuition (l'idée d'un changement de connotation) est à nuancer. En fait, on trouve les deux termes avec des connotations positives ou négatives et des emplois techniques (« chaussure de ski », « souliers de danse »).

Etymologie

« Soulier » provient de *subtel*, qui signifie « sous le talon » (latin tardif ; en latin classique, *talus*, c'est la jonction cheville / talon ; cela provient d'une racine indo-européenne qui

exprime le soutien, le support, l'équilibre, comme dans « tolérer ») et désigne la partie incurvée sous la plante du pied. Par métonymie, *subtel* désigne ensuite la semelle elle-même. « Soulier » (et ses différentes formes : *soller*, *sorler*, etc.) décrit donc plutôt initialement une semelle attachée, c'est-à-dire une sandale.

« Chaussure » (*calx* en latin classique, c'est le talon) désigne l'enveloppement de la partie supérieure du pied (voire plus haut, cf. « les chausses » ; le mot « caleçon » est aussi un dérivé, ainsi que « chaussette »).

En fait, les deux termes sont historiquement liés : les *subtalares calcei* sont des brodequins, c'est-à-dire, littéralement « une semelle que l'on chausse, montante », comme les *cothurnes*. Autrement dit, la diffusion des deux termes en français est concomitante, puisque « soulier » et « chaussure » désignent les deux éléments de la chaussure : la semelle (*soulier*) et le chausson lui-même (*chaussure*).

Les deux termes ont donc servi à décrire le même objet d'un point de vue fonctionnel (ce qu'on se met aux pieds) mais en passant par un point de vue différent.

La chaussure et le soulier ayant évolué au cours des siècles, aucun des deux termes n'a vraiment de valeur descriptive.

Usages contemporains

La valeur désignative des deux termes est similaire aujourd'hui mais « soulier » est d'un usage plus suranné ou rural. « Chaussure » est le terme neutre le plus courant.

Cela ne signifie pas que « soulier » ne soit plus utilisé aujourd'hui. Au contraire, son usage est désormais plus limité mais dans des contextes très distincts de « chaussure ».

Le terme « chaussure » a pris le pas

sur le terme « soulier » au terme d'une longue histoire. Il existe notamment sous forme verbale avec des sens métaphoriques (« chausser des lunettes », « une dent déchaussée », etc.) alors que « soulier » n'a connue aucune dérivation.

« Soulier » existe aujourd'hui surtout dans des collocations figées qui peuvent être dépréciatives (« des souliers crottés ») ou mélioratifs (« des souliers vernis » ; « souliers de velours » ; « souliers de vair »).

Un emploi spécialisé ?

On note aussi un emploi technique de *soulier*, au sens de « forme, morphologie de la chaussure » (« un soulier fin »), ou de « modèle » par opposition notamment à la semelle (« montage du soulier en Goodyear »).

« Le veau verni se portera aussi beaucoup, soit pour le claquage des bottines, soit pour la confection du soulier Richelieu, genre qui semble appelé à une renaissance dont tous les gens de goût se féliciteront. Il est infiniment probable que le Charles IX verra sa vogue décroître et cédera le pas aux fantaisies diverses en chevreau ou au Richelieu en vernis. » Le *Moniteur de la cordonnerie*, 13 févr. 1898

Comme on le voit, on ne peut pas permuter les deux termes de manière systématique : « un soulier étroit » désignerait un modèle doté d'une forme étroite tandis que « une chaussure étroite » aurait plutôt le sens de « trop serrée ». Dans ce cas, on voit bien l'opposition entre « soulier » qui possède alors un sens technique (= « type de chaussure ») et « chaussure » dans un sens plus concret (une chaussure spécifique et singulière).

Les souliers et le chic...

Les synonymes parfaits n'existent guère dans la langue : quand il y a un doublon, une différenciation finit toujours par émerger. Nous avons

vu la différence de nuance originelle (la « semelle » pour le soulier/ l'« enveloppement » pour la chaussure) mais leur convergence désignative a fini par donner lieu à une autre différence qui concerne l'usage et non la désignation de l'objet. « Soulier » semble aujourd'hui utilisé :

- a) dans des syntagmes plus ou moins figés
- b) dans des emplois techniques

Partant de cette double tendance (vieillesse / technicité du terme), « soulier » paraît désormais sollicité dans un cadre mélioratif qui évoque la tradition, l'ancienneté, etc. On trouve notamment cet emploi aujourd'hui dans un marketing qui cherche à le distinguer des emplois communs (sans qu'il y ait la moindre différence sémantique avec *chaussure*). C'est je crois l'emploi que vous leur réservez dans *Parisian Gentleman*...

Plus largement, « soulier » sert aussi à différencier « chaussure » (terme neutre, concret) des emplois figurés ou l'objet est envisagé comme symbole (comme le « soulier d'or », qui est une récompense footballistique). C'est le cas dès que l'on n'évoque plus l'objet dans sa matérialité mais pour sa fonction, l'emblème qu'il représente (Les souliers de Saint Pierre, film avec Anthony Quinn et Laurence Olivier ; « mettre ses souliers au pied du sapin » ; Le soulier de satin de Claudel, les souliers de rubis dans le Magicien

d'Oz, etc.).[1]

Conclusion

Pour résumer, « soulier » ne semble plus utilisé dans un cadre purement désignatif (difficile de dire à des enfants « Mets tes souliers » si l'on a moins de 80 ans...). Il est en revanche utilisé dès que le terme possède un emploi technique, mélioratif ou symbolique.

« Chaussure » ne possède pas pour autant la moindre connotation négative. Non seulement on parle de « chaussures de luxe », de « belles chaussures » mais les emplois techniques existent aussi (« chaussure de montagne »). Il faudrait aussi prendre en compte la construction grammaticale (avec article défini singulier : « La chaussure est un élément primordial de l'élégance ») et les qualificatifs (« les chaussures anglaises sont toujours de bonne qualité ») qui nuancent le nom.

De plus, on remarque que « chausseur » possède des connotations positives associant par le suffixe « -eur » l'évocation d'une personne avec les notions de luxe et d'artisanat.

Bref, c'est un peu plus compliqué que positif / négatif, ancien / moderne puisque les deux termes ont toujours été en concurrence. En fait, « soulier » et « chaussure » continuent d'exister « en tension » avec des cas où ils ne

sont pas du tout interchangeables (collocations figées, opposition fonctionnel vs concret) et des cas où ils ont exactement le même sens tout en étant employés avec une nuance d'affectation : entre de « beaux souliers » et de « belles chaussures », c'est le choix du mot le plus désuet qui marque une de forme distinction lexicale. »

[1] De même dans cet extrait de Colette, où « le soulier du matin » constitue une appellation évoquant un modèle de chaussure par sa fonction. 1928 – « Va pour le costume trotteur, ainsi nommé par antiphrase, pour ce que sa jupe bride la jambe, rapproche les genoux, use les bas et entrave la marche. Ecourté, il donne à la femme immobile un joli petit air alerte, qu'elle perd si elle se met en marche, – mais quel besoin de se mettre en marche ? Le 'costume-trotteur' élégant ne trotte pas. Si nous voulons trotter, à pied, à cheval, ou gravir la montagne, ou passer à gué le marais, ce n'est pas à vous, Couturier, que nous avons affaire, mais à des spécialistes que vous dédaignez, des techniciens de la gabardine imperméable, de la bande molletière, de la bottine à ski, de la culotte Saumur. Votre costume-trotteur, à vous, fait quatre cents mètres entre midi et une heure, et c'est bien assez pour le délicat chevreau ajouré que votre complice, le chausseur, nomme soulier du matin. » Colette, *Le Voyage égoïste*.

www.parisiangentleman.fr



PARISIAN
GENTLEMAN

Comment assortir ses chaussettes ?



Cependant, tout comme dans le cas du mouchoir, la chaussette est un accessoire dont la coordination demande avant tout du flair (et du goût) et pour lequel il existe peu de « règles » immuables. La seule règle réputée immuable dans le domaine ayant été, pendant de longues années, celle consistant à ne porter que du noir ou du gris, nous serions presque tentés d'écrire qu'en matière de mi-bas, comme en matière de mouchoir, la liberté totale est de mise.

Cependant, il n'est pas inutile de connaître quelques principes et « guidelines » pour bien démarrer dans le domaine et tirer le meilleur parti de cet accessoire passionnant en

fonction de votre personnalité et des occasions.

Pour ce faire, nous vous renvoyons ce jour à un petit article pratique rédigé par nos amis de « Mes Chaussettes Rouges » et qui devrait vous permettre de démarrer du bon pied sur le sujet. C'est ici : Comment Assortir ses Chaussettes ?

Cheers, HUGO
www.parisiangentleman.fr

Gentlemen,

alors que le marché de la chaussette masculine de luxe connaît un développement sans précédent, le sujet de la chaussette (du mi-bas en ce qui nous concerne) en tant qu'élément de style masculin commence à intéresser de plus en plus de gentlemen et notamment de plus en plus de lecteurs de PG.

Il est vrai que ce petit accessoire, pour beaucoup uniquement utilitaire, recèle des vertus insoupçonnées pour « réveiller » une tenue ou, au contraire, en adoucir les contrastes et ce, à moindres frais.

Agissant à la façon d'un mouchoir dans une poche poitrine, le mi-bas bien coordonné avec les souliers et le pantalon, devient de facto un vrai élément de style masculin intéressant à étudier et à maîtriser.



All pictures © Aura Constantin for PG and MCR

Le ministère de l'Économie
et des Finances accueille le

27^e prix Turgot

du meilleur livre d'économie financière de l'année

20 jeudi mars 2014

à Bercy



en partenariat
avec
Les Echos
investir
LE JOURNAL DES FINANCES

BFM BUSINESS
N°1 sur l'économie.

ASSOCIATION
DES
IHF
Organisé par
l'Association
des Éléves et
des Anciens Élèves
de l'Institut
de Haute Finance

les nommés pour la 27^e édition

Hakim El KAROUI	La lutte des âges (des classes)	Flammarion
Bertrand MARTINOT	Chômage : inverser la courbe	Les Belles Lettres
Daniel PINTO	Le choc des capitalismes	Ocile Jacob
Jacques TRAUMAN & Jacques GRAVEREAU	Les alchimistes de la confiance, une histoire des crises monétaires	eEYROLLES
Christian WALTER	Le modèle de marche au hasard en finance	Economica

Prix Spéciaux :

- <i>Prix ffa turgot</i> Sous la direction de Jean-Pierre VETTOVAGLIA Pour l'ensemble de son oeuvre Les déterminants des conflits et nouvelles formes de prévention Editions Bruylant	- <i>Prix du Jeune talent</i>
- <i>Prix Collectifs</i> Carine BOUTHEVILLAN - Gilles DUFFENOT - 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	- <i>Prix des Directeurs financiers</i>
Les systèmes bancaires européens : Etat des lieux le Jacob	- <i>Un Grand Prix d'honneur</i> Pour l'ensemble d'une oeuvre seront proclamés le jour de l'édition par le Ministre, à Bercy.

Partenaires officiels

La boîte à pizza la mieux conçue au monde

Par Laurent Leloup – Finyear.

Comme il n'y a pas que la Finance dans la vie, je vous propose une invention qui nous concerne tous... ou presque.

Voici l'aventure d'un homme d'affaires de Bombay (Inde) qui a révolutionné la façon dont les plats chaud à emporter vous arrivent. Sa solution : s'assurer que l'emballage possède une bonne ventilation.

Il suffisait, non seulement d'y penser, mais de créer le fameux emballage.

Fatigué d'avoir trop de pizzas livrées détrempées, Vinay Mehta a décidé de faire quelque chose. En 2006, avec un canif, du carton et un long trajet entre Bombay et Pune, il a conçu VENTiT, qui a été jugée (depuis) comme la meilleure boîte à pizza du monde.

L'emballage de Mehta a récemment été encensé par l'entremise de Scott Wiener, l'aficionado de pizza de New York et auteur d'un livre intitulé «Viva La Pizza ! L'art de la boîte Pizza».

Wiener sait de quoi il retourne. En effet il a reçu environ 650 boîtes de différentes destinations dans le monde depuis 2009 et est le recordman mondial Guinness dans cette catégorie. Il a précisé que de toutes les boîtes qu'il a vues, la boîte conçue par Mehta est la mieux adaptée à livrer des pizzas chaudes. «Il est intelligent, car il n'ajoute pas n'importe quel matériel, il repense seulement la construction commune d'une boîte et l'arrange différemment» ajoute Wiener.

Le plus grand défi à relever par les restaurants de plats à emporter, disent les experts, est la mauvaise ventilation de l'emballage. La

vapeur emprisonnée se condense sur la nourriture, ce qui la rend peu attrayante et diminue son arôme.

Mehta était bien placée pour résoudre ce problème. Il a travaillé sur des boîtes en carton ondulé depuis 35 ans. Il possède une entreprise appelée Reproscan, qui offre des services d'impression à des entreprises d'emballage, ainsi qu'au secteur de la publicité et de l'édition.

Il s'est rendu compte que la plupart des boîtes de pizza sont inefficaces parce qu'elles ont des trous sur le côté pour libérer la vapeur alors que la chaleur est effectivement libérée par le haut et le bas des pizzas.



Vinay Mehta avec sa boîte de pizza VENTiT. Droits d'auteur Mridula Chari.

Le carton, a-t-il expliqué, se compose de trois couches : deux surfaces planes et une feuille ondulée striée entre les deux. Les boîtes VENTiT ont des trous dans les deux surfaces planes, mais pas dans la couche intermédiaire. Cela permet à la vapeur de voyager à travers les gorges de la couche ondulée du milieu, sans se faire piéger à l'intérieur de la boîte. Plus important encore, aucun matériel supplémentaire n'est nécessaire pour

la fabrication de la boîte.

«C'est le plus grand défi des créateurs de boîte de pizza que de créer quelque chose qui retient la chaleur sans emprisonner la vapeur et tout en restant bon marché et je pense que cette boîte a réalisé rien que ça !», a déclaré Wiener.

Mehta envisage de nouer des contrats avec des partenaires internationaux pour produire et distribuer des boîtes VENTiT partout dans le monde. Il lui a fallu cinq ans pour obtenir un brevet initial et il a seulement commencé à vendre la boîte en 2011. Il a maintenant des brevets dans plus de 100 pays.

Il fabrique déjà environ 100.000 boîtes par mois pour les clients dans le sud de Bombay. Smokin' Joe, une maison de pizzas de 21 ans a été son premier client, mais il a ajouté plusieurs autres fabricants de pizza à sa liste, y compris la Pizzeria Francesco et Pizza Metro.

Il fournit également des boîtes à des fournisseurs d'autres cuisines, pour des fruits spécialisés du sud de l'Inde. «Avez-vous déjà commandé un dosa ? » a-t-il demandé. «Il est trop caoutchouteux. Mais avec ma boîte, il est livré croquant».

D'après Mehta, l'industrie du carton est restée statique pendant plus d'un siècle. «Elle a toujours fait deux choses : compression et amortissement. Avec ma boîte, j'ai ajouté un troisième élément : la ventilation.»

Pour aller plus loin, voici plus d'infos sur VENTiT ici : www.ventit.in

Joseph Vitta. Passion de collection

Exposition à Evian du 15 février au 1er juin 2014.

Joseph Vitta (1860-1942) est une personnalité d'exception qui a marqué son époque en mettant sa fortune et son énergie exclusivement au service de l'art. Collectionneur, commanditaire, donateur et mécène de Rodin, son existence est liée à la volonté de rassembler une collection prestigieuse, de contribuer à l'épanouissement des arts décoratifs et d'oeuvrer autant à sa postérité qu'à celle de ses artistes préférés : Auguste Rodin, Félix Bracquemond, Alexandre Charpentier, Albert Besnard, Jules Chéret. Il avait ainsi réuni en deux décennies plus d'un millier d'objets aussi divers qu'hétéroclites. Le projet de cette exposition trouve son origine en raison de la présence à Evian de la villa La Sapinière, construite pour la famille Vitta par l'architecte Jean-Camille Formigé à la fin du XIXe siècle. De nombreux artistes de la mouvance des arts décoratifs sont intervenus dans la décoration de l'édifice.

L'exposition Joseph Vitta présente au Palais Lumière à Evian des objets aussi divers que des bustes antiques, des tableaux italiens du XVIIIe siècle, plusieurs dessins de Delacroix et de Ingres, un relief, un bronze et des dessins de Rodin, des pastels et gouaches de Chéret, des oeuvres de Bracquemond et de Besnard enfin des peintures japonaises de Hokusai, des peintures chinoises et un extraordinaire rouleau en soie du peintre Xu Yang représentant une visite d'inspection en Chine du Sud vers 1750 de l'empereur Quialong.

Commissariat : William Saadé, conservateur en chef émérite du patrimoine et François Blanchetière, conservateur du patrimoine au musée Rodin.

Tous les jours 10h-19h (lundi 14h-19h) et jours fériés.

Palais Lumière, Quai Albert-Besson, 74500 Evian.

Joseph Vitta
PASSION DE COLLECTION

Delacroix
Rodin
Ingres
Bracquemond
Chéret
Besnard
Hokusai
Xu Yang...

15 février-1^{er} juin 2014 Palais Lumière Evian
Tous les jours 10h-19h (lundi 14h-19h) - Renseignements : + 33(0)4 50 83 15 90 - www.ville-evian.fr

Palais Lumière
Ville d'Evian
Rhône-Alpes

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