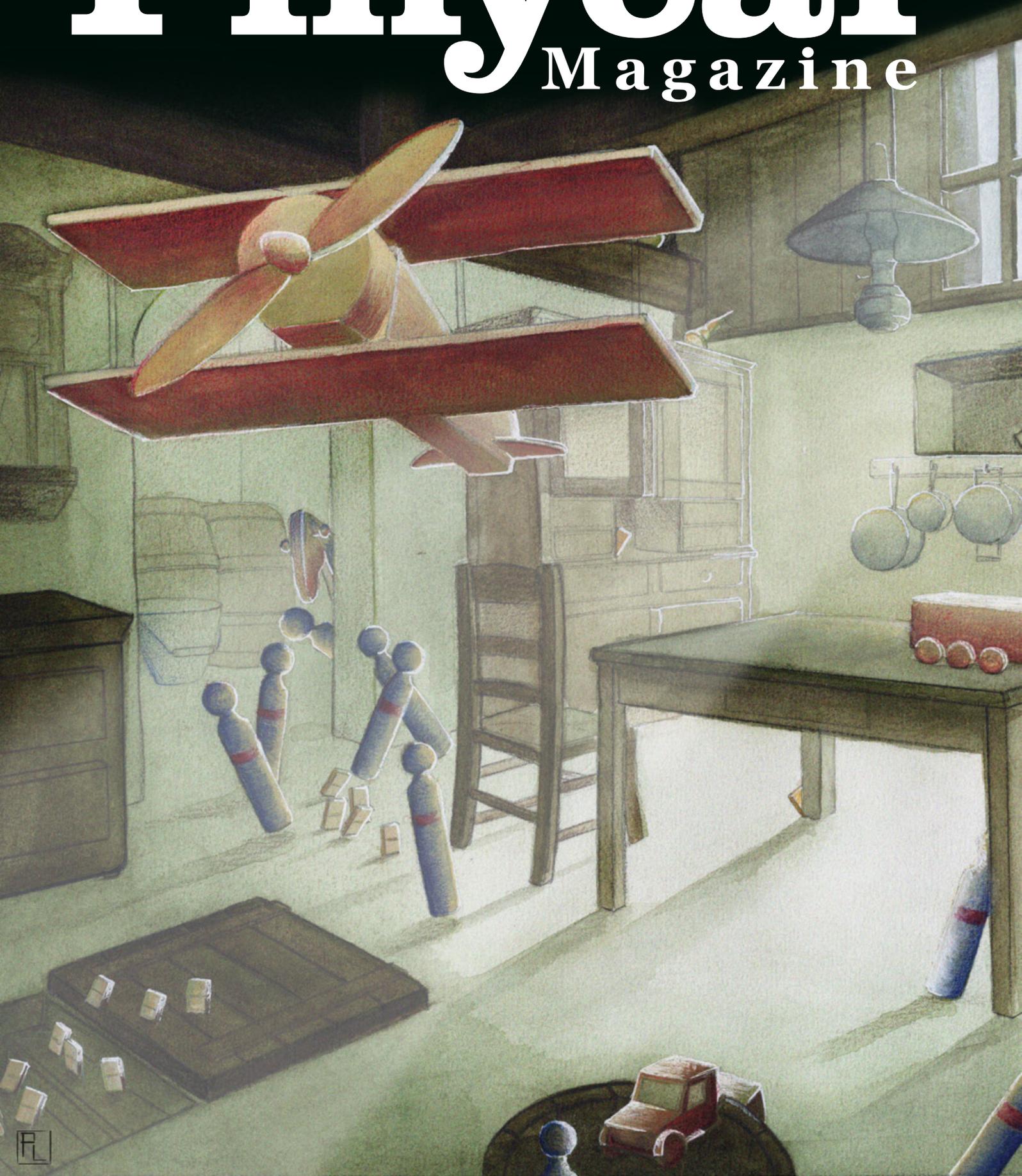


#30

Décembre 2013

# Finyear

Magazine



# LES OUTILS MÉTIER ONT CHANGÉ.

Evoluez vers la nouvelle ère du traitement des factures.  
Découvrez les solutions ReadSoft pour automatiser le traitement de vos factures fournisseurs.

Egalement disponibles en mode SaaS.



**READSOFT**®

[www.readsoft.fr](http://www.readsoft.fr)  
[info-fr@readsoft.com](mailto:info-fr@readsoft.com)

# Finyear

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

Téléchargement libre  
via [www.finyear.com/magazine](http://www.finyear.com/magazine)

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

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

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

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

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

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

# Edito



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

## Finyear poursuit sa diversification avec «Le Credit Manager»

Finyear, votre quotidien en ligne et magazine mensuel digital vient de publier le n° 1 de la lettre mensuelle «Le Credit Manager» dédiée aux risques et crédit-client :

- lettre gratuite par mail,
- lettre 100% en langue française,
- lettre en format PDF de 5 à 8 pages,
- parution tous les mois.

«Le Credit Manager», rédigé à 100% par l'équipe Finyear, est donc la seconde publication après la lettre mensuelle «Le Trésorier» lancée le mois dernier.

Et pour poursuivre sa diversification, Finyear publiera en janvier «Le Directeur Financier», la troisième lettre mensuelle PDF.

Ces trois lettres PDF sont uniquement diffusées sur abonnement (GRATUIT) via les liens :

[www.finyear.com/letresorier](http://www.finyear.com/letresorier)  
[www.finyear.com/lecreditmanager](http://www.finyear.com/lecreditmanager)  
[www.finyear.com/ledirecteurfinancier](http://www.finyear.com/ledirecteurfinancier)

Excellentes lectures sur les supports Finyear et joyeuses fêtes de fin d'année.

# Sommaire

01 Couverture (illustration Pierre Leloup)

02 Readsoft | Publicité

03 Edito

## Finance

>6-29

06 & 07 ABN AMRO | Entretien avec ABN AMRO Commercial Finance, fournisseur de liquidités

08 & 09 CMCA | Philippe Decaudin fondateur de CMCA

10 & 11 O.R. SYSTEM | Interview de Jean Luc Fort, O.R. System

12 & 13 FINEXKAP | Interview entre Finyear, Arthur de Catheu et Cédric Teissier, les deux co-fondateurs de Finexkap

14 & 15 MYCERCLE | Le « couteau suisse » de [www.mycercle.net](http://www.mycercle.net)

16 & 17 ATRADIUS | Questions à Yves Poinot, Directeur Général d'Atradius France

18 & 19 ISODEV | Interview de Patrick TOUTON, Directeur Général de la Financière Isodev

20 & 21 CNCIF | Interview de Stéphane FANTUZ, Président de la CNCIF

22 & 23 BAKER TILLY FRANCE | La finance participative, véritable révolution sociétale

24 DERHINS | Frais Bancaires des entreprises : des leviers d'optimisation étendus à l'Europe

25, 26 & 27 ITESOFT | Transposition de la directive 2010/45/UE : Points de vigilance

28 & 29 NICE | Bitcoin : qu'est-ce que c'est ? ou mieux comprendre cette crypto-monnaie

## Governance

>30 & 31

30 & 31 ALBERT CHAIGNEAU | Le financement du système social

## Technology

>32-38

.....  
32 & 33 LASTLINE | Les attaques modernes sont-elles réellement différentes des autres menaces ?  
.....

34 & 35 ORSYP | Gérer les licences : simple comme une partie de Monopoly® ?  
.....

36 & 37 PEGASYSTEMS | Le Big data peut-il devenir un avantage concurrentiel pertinent ?  
.....

38 HUB ONE | « Omnilogistique ou comment réussir son commerce connecté »  
.....

## Et tout le reste est littérature...

>39

.....  
39 THIERRY CHARLES | Au-dessous du volcan  
.....

## Lifestyle

>30-37

.....  
40 PARISIAN GENTLEMAN | Costumes croisés : Un peu de tension ne nuit pas à la santé  
.....

41 PARISIAN GENTLEMAN | Les trois plus beaux mocassins au monde ?  
.....

4<sup>ème</sup> de Couverture

.....  
PIERRE LELOUP GRAPHISME | Publicité  
.....

## Entretien avec ABN AMRO Commercial Finance, fournisseur de liquidités

*Laurent Dray, Directeur Commercial et Marketing, et Florent Debled, Directeur du développement - Financements Structurés, reviennent sur la création d'un département Financements Structurés il y a maintenant un an.*

### Pourquoi mettre l'accent sur les financements structurés ?

Laurent Dray : ABN AMRO Commercial Finance France est née en 1997. Capitalisant sur l'expertise du groupe ABN AMRO et forts de notre indépendance des banques de réseaux françaises, nous avons toujours misé sur la différenciation afin de créer notre place. Le financement de journaux de ventes d'abord en 1999, comme le pratiquent les facteurs anglo-saxons, remplacé par le financement de balance en 2003. Cette offre accorde une souplesse à nos clients, nettement supérieure à l'affacturage traditionnellement pratiqué.

Notre volonté a toujours été de construire des offres adaptées aux besoins de nos clients. La création d'un département Financements Structurés en novembre 2012 s'inscrivait donc parfaitement dans cette stratégie.

Florent Debled : les Financements Structurés ont pour objectif de créer une solution en parfaite adéquation aux besoins spécifiques des entreprises voire de certaines activités et reposent sur l'analyse de l'ensemble des actifs et des processus d'achats et de ventes. Le terme anglais régulièrement utilisé est ABL : Assets Based Lending. L'élaboration de ce type de solutions nécessite de travailler en mode projet avec l'ensemble des services d'ABN AMRO Commercial Finance.

Une fois l'offre finalisée et opérationnelle, nous la dupliquons et la proposons à des entreprises dont les besoins sont similaires.

### Les Financements Structurés ont déjà un an. Quel est votre constat ?

LD : Comme je vous le disais, l'innovation fait partie des gènes de notre société. La machine était déjà lancée mais la création de ce

département a permis de donner un coup d'accélérateur.

Nous avons déjà signé des contrats significatifs qui nous confortent dans notre positionnement et notre capacité à répondre aux besoins spécifiques.

Nous avons récemment mis en place une ligne de financement confirmée et déconsolidante aux normes US GAAP pour notre Client Office Dépôt. La particularité complémentaire de cette ligne dite de « back-up » est qu'elle est activable et désactivable en fonction des besoins d'Office Dépôt.

FD : A titre d'exemple également, nous avons concrétisé, avec une référence dans le monde du Private Equity, en syndication avec les principales banques de la place, un contrat de financement confirmé des créances et des stocks du célèbre fabricant de skis et équipements sportifs Ski Rossignol.

LD : Enfin, nous avons lancé le 3 juillet notre nouvelle offre de services et de financement Central Pass et sa déclinaison Central Pass One. Lors de cet événement, une première pour nous car nous avons bénéficié de la présence du Président du Groupe, plus d'une centaine de nos prescripteurs ont répondu présent.

FD : Central Pass permet de fluidifier les flux entre des acheteurs et des fournisseurs notamment en optimisant la trésorerie des 2 parties. Les fournisseurs peuvent être payés par anticipation tandis que les acheteurs choisissent la date à laquelle ils souhaitent régler leurs factures. ABN AMRO Commercial Finance assume le risque de défaillance des acheteurs et le financement tout en mettant à disposition des outils, notamment un site Internet dédié, Pass Online, qui délivrent des informations essentielles aux fournisseurs et aux acheteurs.

Cette offre est particulièrement adaptée aux groupements



Laurent Dray

(centrales de référencement, d'achats, coopératives...) et aux sociétés souhaitant se développer en maîtrisant leurs risques et accompagnant leurs clients.

**Florent pouvez vous nous en dire plus sur les financements structurés ?**

FD : L'objectif principal des Financements Structurés consiste à aller au-delà du simple besoin de financement et de répondre à une problématique plus globale de l'entreprise.

Ce que nous avons identifié est d'ailleurs confirmé par une évolution grandissante des besoins des entreprises en terme de produits de plus en plus sophistiqués :

- contrats Multilocal pour les groupes internationaux,
- reverse factoring (financement des achats),
- syndication en partenariat avec des établissements financiers,
- opérations à vocation déconsolidante,
- back-up pour répondre aux besoins ponctuels

Concrètement, ABN AMRO Commercial Finance est aujourd'hui en mesure de proposer l'ensemble de ces offres et d'en construire de nouvelles sur-mesure !

**Vous avez lancé Central Pass cet été. Où en êtes-vous aujourd'hui ?**

FD : Nous avons signé notre premier programme avec Twinner enseigne coopérative dédiée à la pratique sportive et de loisirs. Central Pass s'inscrit dans la stratégie de croissance pérenne du réseau. Les premiers échanges de factures au travers du système Central Pass sont opérationnels depuis la rentrée !

D'autres programmes sont en cours d'étude dans des secteurs d'activités aussi variés que l'automobile, le bricolage, le textile, les laboratoires, le sport, l'agro-alimentaire,

les fournitures, le transport ou l'informatique.

Ce qui confirme l'intérêt que porte le marché à notre offre et la valeur ajoutée qu'elle peut apporter aux entreprises quelle que soit leur activité.

**J'imagine que vous n'allez pas vous arrêter en si bon chemin. Quels sont vos projets pour les mois à venir ? Des nouvelles offres sont-elles déjà dans les cartons ?**

LD : Bien sûr ! Nous ne comptons pas nous arrêter en si bon chemin !

La création d'un département Financements Structurés a été une évidence pour nous. Elle ne fait que confirmer de notre positionnement en tant qu'acteur innovant sur le marché et s'inscrit pleinement dans notre démarche de proposer sans cesse de nouvelles offres toujours en phase avec les attentes des entreprises.

C'est encore prématuré - ne le dites pas à vos lecteurs - mais nous

travaillons sur des nouvelles offres de financement qui ne sont pas adossées que sur des créances commerciales mais sur une autre typologie d'actif.

Chut... A bientôt pour en savoir plus sur cette nouvelle offre

A propos d'ABN AMRO Commercial Finance, fournisseur de liquidités Filiale à 100% du groupe ABN AMRO, ABN AMRO Commercial Finance, spécialisé dans le financement et l'optimisation du BFR, est présent en France à Paris, Lyon et Lille. ABN AMRO Commercial Finance propose aux entreprises une large gamme de solutions de financement et de gestion du poste clients leur permettant d'assurer le développement de leurs activités nationales et internationales. [www.abnamrocommercialfinance.fr](http://www.abnamrocommercialfinance.fr)



Florent Debled

# Philippe Decaudin fondateur de CMCA

## Credit Management Conseils & Assurances



*La société CMCA – Credit Management Conseils & Assurances – est un nouvel acteur sur le marché*

*du Poste Clients et nous avons souhaité demander à son fondateur, Philippe Decaudin, son avis sur le niveau de services dont bénéficient les chefs d'entreprise, les motivations de la création de son réseau, et surtout ses novations au services des entreprises.*

**Quelle est votre vision de la gestion du Poste Clients dans les entreprises actuellement, en quoi CMCA répond-t-elle à un besoin de marché ?**

Notre société a été créée avec pour objectif d'être aux côtés des dirigeants d'entreprises de toute taille, sur l'ensemble du territoire national, afin de les accompagner, de les conseiller, et surtout de pérenniser leurs ventes.

Les dirigeants sont actuellement confrontés à des retards de paiement qu'ils n'ont jamais connus, sans process marqués « dans le marbre », et surtout ils sont rarement équipés de bons outils pour identifier les risques, les éviter, les gérer.

L'impact sur leur trésorerie est évident, et il est inutile de rappeler le rôle des retards de paiement sur les volumes de défaillances d'entreprises.

A ce constat s'ajoute une profonde réorganisation des acteurs actuels dans le secteur du Credit client... Sociétés d'information, de recouvrement, assureurs crédit, factors, tous sans exception réorganisent leurs équipes, et se concentrent de plus en plus sur les PME importantes et les grands comptes. Cette stratégie les coupe de plus en plus du terrain des TPE et PME, créatrices de valeurs et d'emplois, laissant ces dernières face à leurs difficultés.

CMCA est donc née de ce constat : aider les entreprises à développer leur chiffre d'affaires, et surtout le pérenniser. Ce sont les deux missions

de notre société.

**Comment comptez vous aider les dirigeants et les responsables financiers de ces entreprises ?**

Tout d'abord en déployant un réseau sur tout le territoire, avec à terme un objectif de 30 distributeurs, spécialistes formés et accompagnés sur la gamme du Poste clients.

Ensuite, devenir les « référents » du Poste clients pour nos clients, au travers d'une démarche de conseil, totalement indépendante des grands fournisseurs, et apportant des résultats objectifs sur les produits du marché.

Enfin, en accompagnant le dirigeant de l'avant vente jusqu'à l'encaissement. C'est une de nos grandes spécificités : alors que la quasi-totalité des acteurs sont mono-produits ou mono-fournisseurs, CMCA a noué des partenariats avec tous les acteurs du marché, nous permettant ainsi de conseiller le client, en fonction de son profil, de ses besoins, et de l'offre y répondant au mieux.

Alors que certains acteurs « historiques » ne parlent que d'une seule solution, notre approche conseil permet d'apporter la meilleure solution. Mandatés par nos clients, nous défendons leurs intérêts et les représentons.

**La manifestation Working Capital Day, organisée par Finyear le 26 novembre 2013, réunissait un grand nombre de nouveaux acteurs et solutions sur ce marché...quelles évolutions observez vous et quelles tendances pour le futur ?**

Le marché du Poste Clients, habituellement conservateur, est en profondes mutations.

Mutation chez les acteurs du secteur, avec des réorganisations importantes, bien souvent des standardisations de produits et un recentrage des actions commerciales sur les grandes entreprises. Ces équipes sont mobilisées sur des projets importants et elles quittent trop souvent le terrain des PME, au détriment de leurs dirigeants financiers.

Ces acteurs, spécialistes du Marketing Clients, de la solvabilité, de la gestion de créances ou encore de la

sécurisation des créances commerciales cherchent donc à s'appuyer sur des réseaux de proximité pour précociser leurs offres PME. Réseaux d'experts comptables, d'assureurs, ou de conseillers financiers sont alors sollicités. Parallèlement, ils déploient des plateformes de télévente, avec plus ou moins de succès selon que ces plateformes sont internalisées ou externalisées.

Ceux d'entre eux qui ont entamé cette stratégie ont pris une avance certaine dans les 5 dernières années.

Mutation des produits : de nouveaux acteurs apparaissent également, plus en mode « start-up », et travaillent au lancement de nouvelles solutions. Lors du Working Capital Day, nous avons accueilli avec Finyear plusieurs de ces acteurs nouveaux du marché, sous l'égide de la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers. Ainsi, Atradius, n°2 mondial du marché de l'assurance crédit, a signé un accord de coopération avec ISODEV, intervenant sur le financement participatif pour aider les entreprises bénéficiaires de ce type de financement à disposer d'une appréciation améliorée par l'assureur, avec les effets bénéfiques induits. Finexkap, solution de rachat de créances totalement novatrice, sans recours et sans engagement de la part du dirigeant, a présenté une solution de financement inédite, disponible à compter du 1er trimestre 2014. Coface Services se transforme en Ellisphère au 1er janvier et apportera des solutions extrêmement innovantes sur les outils de gestion du credit management. MyCercle, startup dirigée par Jérôme Cazes – précédemment Directeur Général de Coface – lance une plateforme de facilitation de la communication financière des entreprises, OR SYSTEMES ANADEFI a présenté une plateforme de scoring extrêmement performante destinée aux PME et grands comptes.

Vous le voyez, ce secteur bouge et c'est une bonne nouvelle pour nos entreprises !

Le futur est donc aux acteurs novateurs, réactifs, technologiquement avancés et sachant allier les compétences pour des produits toujours plus performants.

REGARDEZ CE LOGO !



C'est celui du  
**Premier réseau national  
de spécialistes du  
poste clients !**



NOTRE VOCATION :

*« Aider nos clients  
à développer et pérenniser  
leur chiffre d'affaires  
et leur marge »*

NOS VALEURS : Expertise,  
Proximité, Transparence &  
Indépendance

NOS DOMAINES D'EXPERTISE :

1. Trouver de **nouveaux clients** solvables et faire **croître votre Chiffre d'Affaires**
2. **Améliorer** votre organisation, vos outils et vos process internes
3. **Prévenir** et **sécuriser** vos risques d'impayés
4. Aider à **recouvrer** vos créances en **préservant** la relation client
5. Etre **indemnisé** en cas d'impayés
6. Trouver des **financements** complémentaires

Ce logo...



est certainement celui de votre futur partenaire !

*Contactez-nous sans tarder !*

[www.cmca-courtage.com](http://www.cmca-courtage.com) - Tél : 01 47 99 78 02

Credit Management Conseils & Assurances

Siège Social: 58 Avenue de Wagram - 75017 Paris | [contact@cmca-courtage.com](mailto:contact@cmca-courtage.com) | [www.cmca-courtage.com](http://www.cmca-courtage.com)

SAS au capital de 20.000 euros – Siren 753776020 – RCS Paris - Société de courtage en assurance immatriculée auprès du registre des intermédiaires en assurances (ORIAS) sous le numéro 12 068 190, contrat responsabilité civile professionnelle souscrit auprès de la Compagnie CNA – 37 rue de Liège 75008 Paris - sous le numéro FN 6224.



Editeur de logiciels depuis plus de 25 ans,  
utilisés par plus de 300 000 utilisateurs dans le monde

## Anadefi Cash & Credit, une solution logicielle complète : Credit management, recouvrement et scoring

Avec Anadefi Cash & Credit, une vue exhaustive avec une consolidation  
complète de vos informations de Credit Management et de Recouvrement.

- > Optimisez votre relation financière Client
- > Consolidez l'information et le comportement payeur
- > Bénéficiez d'une analyse financière robuste et fiable
- > Générez des scoring précis
- > Automatisez vos processus recouvrement



# Interview de Jean Luc Fort, O.R. System

**OR System fait partie des principaux éditeurs de logiciels mondiaux des solutions de gestion du risque client dans le domaine bancaire et financier. Votre solution ANADEFI Cash & Credit destinée aux entreprises, présentée au dernier évènement Working Business Day à Paris, couvre maintenant le recouvrement et le crédit. Dans votre module Credit, en quoi les entreprises pourront capitaliser sur un outil jusqu'alors principalement utilisé dans le monde bancaire ?**

Le cœur de métier de la banque est la finance. Contrairement à l'entreprise la spécialisation intrinsèque de la banque dans l'analyse financière est naturellement plus développée. Son expérience se base sur un volume de clients et un historique importants. Les aléas financiers ont fait évoluer et structurer très tôt les règles de sécurisation bancaire et d'analyse du risque client. Le processus d'analyse est identique avec celui de l'entreprise.

Il consiste d'abord à intégrer les données (bilan, BODACC), soit par nos connecteurs avec les prestataires de renseignements financiers, soit par saisie manuelle (bilan non publié). ANADEFI analyse et restitue des ratios, intègre la notion de groupe - qu'elle soit capitalistique ou non. L'analyse qualitative d'éléments non financiers, comme la qualité de l'actionnariat ou le fait d'être fournisseur stratégique pour votre client, complète l'analyse financière. Tous les modèles sont paramétrables et contextuels : scores, analyses, grilles de bilans, questionnaires, rapports etc.

Les scores et analyses évoluent en fonction du comportement payeur et de la place du fournisseur par rapport à son client, par exemple s'il est stratégique ou non. Le score interne et l'analyse de risque diffèrent.

Les entreprises commerciales nous sollicitent aujourd'hui car elles souhaitent bénéficier de notre expérience capitalisée par 300.000 utilisateurs financiers et bancaires

dans 70 pays depuis 25 ans, avec des règles d'analyses bancaires structurées et matures.

**Le module Recouvrement de votre solution ANADEFI Cash & Credit est à la fois puissant et simple d'utilisation : comment êtes-vous arrivé à une offre aussi complète ?**

Nous nous sommes rapprochés d'un partenaire, AMO&SOFT, pour le module recouvrement. Son fondateur, Olivier Blandin, maîtrise particulièrement bien ce domaine pour avoir déjà fondé SERFI Développement par le passé, et installé ARPEGE dans les sociétés du CAC 40 jusqu'aux sociétés de recouvrement de petites tailles. Lorsqu'il a cédé sa précédente société pour élargir son champ d'action vers le Credit Management, le chemin

de chacun se traçait, et notre rapprochement devenait inévitable !

Le module recouvrement d'ANADEFI Cash & Credit intègre le grand livre client, détermine un profil payeur en couplage avec ANADEFI, et définit des actions de relances multicanale en fonction de vos processus de relance. Le module est très complet et ergonomique. Il gère les réclamations, les engagements de paiements, les intérêts de retard, intègre les lettrages etc. L'intégration du détail des commandes en cours et des effets à recevoir permet la vision consolidée du risque financier. La relance s'adapte en fonction du comportement payeur, récupère les bilans en fonction de vos critères, analyse et alerte avec un workflow très puissant. L'application est full web, multilingues et multidevises.



# Rencontre avec Finexkap, première plate-forme de financement de trésorerie 100% web



Cédric Teissier



Arthur de Catheu

» **Finyear** : Vous avez créé Finexkap ensemble en 2012, quel a été l'élément déclencheur de la création de votre plate-forme de financement du poste clients ?

« **Arthur de Catheu** : C'est un constat quotidien, il suffit de lire les journaux ou parler avec des chefs d'entreprises. La trésorerie, c'est le nerf de la guerre. Les délais de paiement inter-entreprises croient à la même vitesse que le resserrement du crédit, le tout aux dépens du moteur de l'économie réelle française : les PME. C'était une évidence pour Cédric et moi, si nous devions créer une entreprise ensemble, c'était sur le BFR. On l'a fait.

« **Cédric Teissier** : La création de Finexkap, c'est d'abord une rencontre. Avec Arthur, on partage le même ADN. Quitte à se lancer dans la création d'une entreprise, nous voulions qu'elle soit à notre image, qu'elle réponde à nos propres besoins, et qu'elle puisse aider les entrepreneurs comme nous. Le tissu économique français peine à guérir, les banquiers ne s'attirent que rarement les faveurs des jeunes entreprises : cette période est charnière. C'est le moment de faire changer le visage de la finance.

» **Finyear** : Le lancement du site est prévu au premier trimestre 2014, pouvez-vous nous décrire en deux mots la naissance de Finexkap ?

« **Cédric Teissier** : Je peux l'expliquer en trois mots. Parcours du combattant. Désintermédiaire le financement des entreprises en France est un challenge plein d'obstacles, le premier et principal étant de rentrer dans le cadre du monopole bancaire. Pour ce faire, nous avons passé plusieurs mois à structurer un véhicule de financement indépendant, disruptif et

qui s'accorde avec le cadre juridique français. Mais nous avons surtout bâti une équipe d'enfer.

« **Arthur de Catheu** : En parallèle d'une structuration financière longue et complexe, notre pari a été de développer un produit technologique le plus simple possible, pour que les entreprises qui souhaitent se financer chez Finexkap n'aient d'expérience que celle de la rapidité, la simplicité, la transparence.

» **Finyear** : Rapidité, simplicité, transparence ... comment ces valeurs se ressentent-elles du point de vue des utilisateurs de votre service ?

« **Arthur de Catheu** : C'est devenu notre slogan : Finexkap finance les factures en attente de paiement des entreprises en 3 clics.

1er clic : le test d'éligibilité.

« **Cédric Teissier** : Les chefs d'entreprise n'ont pas le temps d'être en attente d'une réponse lors qu'ils ont besoin de trésorerie. Que la réponse soit positive ou négative, il leur faut une réponse immédiate.

« **Arthur de Catheu** : C'est pourquoi en entrant simplement son numéro SIREN sur notre plate-forme, l'entreprise connectée sait instantanément si elle peut utiliser notre service de financement ou non.

2ème clic : la création d'un compte. Tout ce qu'il y a de plus basique et simple.

3ème clic : le téléchargement des factures et justificatifs en format électronique sur l'espace entreprise.

» **Finyear** : Une demande de financement en trois clics, c'est disruptif. Qu'en est-il de vos délais de réponse ?

« **Cédric Teissier** : En phase de lancement, nous envoyons une proposition de financement sous 24 heures...

« **Arthur de Catheu** : ... Et le financement se fait une fois par semaine. Comme pour la réactivité de l'envoi des propositions, ces délais seront amenés à être réduits sur le moyen-terme en fonction des volumes. A la

fin de la journée, ce n'est que de la gestion de flux informatiques.

» **Finyear** : Finexkap serait donc une société d'affacturage avec un profil plus technologique ?

« **Cédric Teissier** : A quelques détails près. Se financer chez une société d'affacturage revient souvent à signer un contrat de cession d'une partie de son encours sur plusieurs années. De lourdes cautions personnelles et garanties sont également imposées pour les contrats proposés aux TPE-PME.

« **Arthur de Catheu** : Finexkap finance la trésorerie des PME sans garantie et sans engagement, c'est à dire sans aucune contrainte sur la durée ni sur le volume.

» **Finyear** : Une entreprise peut vous céder une facture une fois et ne jamais revenir ?

« **Arthur de Catheu** : Elle peut. Mais l'expérience sera tellement bonne qu'elle reviendra se financer chez nous, c'est sûr !

« **Cédric Teissier** : Finexkap s'utilise aussi bien comme un service de financement « spot » que récurrent. La simplicité d'utilisation et l'accessibilité depuis partout, tout le temps grâce à un processus 100 % web, en fait un outil de financement très pratique pour les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain.

» **Finyear** : Rendez-vous au premier trimestre 2014 alors ?

« **Arthur de Catheu** : En attendant, notre programme tourne en beta-testing sur un modèle de « premier arrivé, premier servi ». Les premiers utilisateurs inscrits en phase de test seront prioritaires le jour de l'ouverture de la plate-forme : [www.finexkap.com](http://www.finexkap.com)

« **Cédric Teissier** : Et avant tout, rendez-vous pris avec les entrepreneurs. Il est grand temps que de nouveaux outils, que ce soit Finexkap ou d'autres, vous rendent le temps perdu à gérer votre trésorerie. En tout cas, nous, nous serons au rendez-vous.

# Respirez



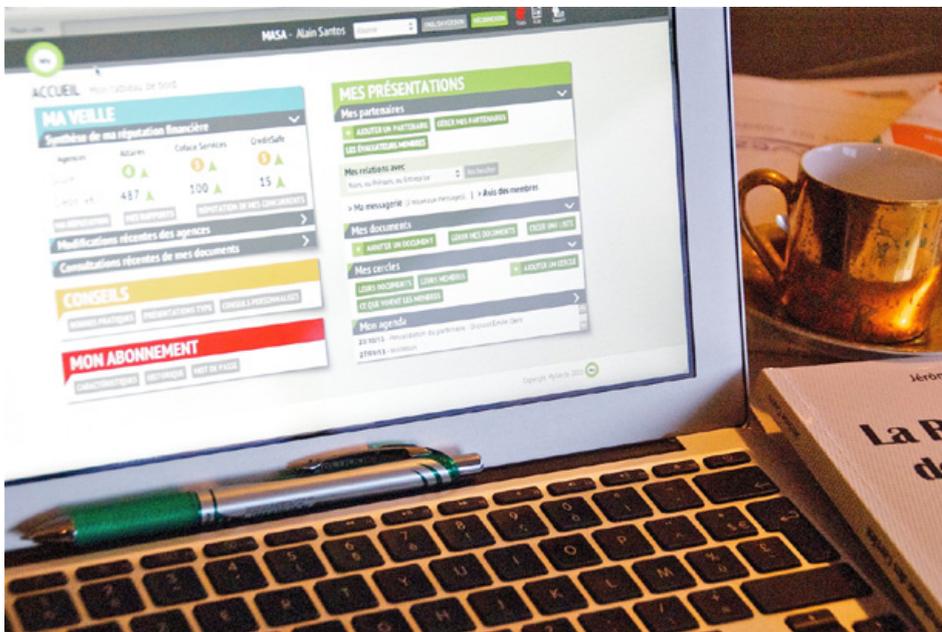
FINEXKAP

La plate-forme de financement de trésorerie 100% web

[www.finexkap.com](http://www.finexkap.com)

Et internet devint confidentiel !

Maîtrisez la présentation de votre entreprise sur [www.mycercle.net](http://www.mycercle.net)



En aidant le dirigeant à communiquer confidentiellement sur son entreprise, MyCercle lui apporte la sécurité, lui fait gagner du temps, diminue son stress et rassure ses partenaires dans tous les domaines :

- le dialogue avec les banquiers
- l'accès au crédit des fournisseurs
- les réponses aux appels d'offre
- l'information des actionnaires
- la demande d'aides publiques
- la préparation de la transmission
- le développement international...

3 services...

### MA VEILLE

...vous surveillez en permanence votre réputation financière.

### MES PRÉSENTATIONS

...vous construisez en quelques minutes des portraits personnalisés et confidentiels de votre entreprise.

### CONSEILS

...vous vous appuyez sur les bonnes pratiques et des conseils indépendants sélectionnés par MyCercle.

My



## « Pourquoi on ne nous apprend pas ça à l'école ? »

Stéphane Soumier sur BFM Business le 25 octobre à propos du livre La Révolution des Cercles, 55 bonnes pratiques pour parler de votre entreprise avec ceux qui comptent vraiment\*.

Des conseils issus de centaines d'expériences de dirigeants et intégrés dans l'outil MyCercle.

\* de Jérôme Cazes, Editions Sépia, 104 pages, 12€ : en janvier dans les librairies et dès maintenant sur commande ou sur [mycercle.net](http://mycercle.net)



## Le « couteau suisse » de [www.mycercle.net](http://www.mycercle.net)

*Un entretien avec Jérôme Cazes, président de MyCercle, outil internet pour présenter confidentiellement son entreprise et gagner la confiance de ceux qui comptent aux moments-clés.*

### Qu'est-ce qui vous a poussé à créer MyCercle ?

J'ai dirigé le groupe Coface pendant plus de 20 ans. J'ai rencontré des centaines d'entreprises et je me suis aperçu que les outils internet n'étaient pas adaptés au quotidien des affaires. Par exemple, les données les plus confidentielles sont envoyées par mail, avec les sources d'erreur que l'on connaît. Les sites extranet se sont multipliés, compliquant la vie du dirigeant. Ce dernier consacre une énergie disproportionnée à communiquer sur son entreprise ou préfère ne rien dire et rate beaucoup d'opportunités. Or, les logiciels en mode SaaS, comme MyCercle, vont changer la donne en permettant au chef d'entreprise de reprendre le contrôle de l'information qu'il partage.

### S'agit-il du nouvel internet que vous décrivez dans votre livre *La Révolution des Cercles* ?

Absolument. Le premier internet a considérablement dégradé la qualité de l'information échangée, au détriment des petites et moyennes entreprises et de leurs dirigeants.

Avec le nouvel Internet, les dirigeants vont passer d'une communication réactive sur leur entreprise à une communication proactive, confidentielle et personnalisée : fournir aux partenaires qui comptent l'information qu'ils attendent et que le dirigeant est prêt à partager.

### MyCercle offre la surveillance des scores de crédit attribués à l'entreprise abonnés. En quoi cela aide-t-il le financement de son activité ?

Les agences d'information font la réputation de l'entreprise : elles influencent ses partenaires. Alerté des évolutions de ses scores, le dirigeant peut adapter sa communication ou réagir directement auprès des agences, à travers MyCercle. Il n'est plus le dernier à apprendre ce qui le concerne. En proposant à ses partenaires qui comptent de venir consulter les informations dont ils ont besoin, il inspire confiance et apporte une solution à ce « triangle » fatal « acheteur / vendeur / assureur-crédit ou affacteur » dans lequel jusqu'alors l'information se perdait : le vendeur sécurise son crédit fournisseur, l'assureur-crédit son agrément.

### En quoi MyCercle peut-il faciliter le financement du bas de bilan ?

Le dirigeant doit considérer son chargé de clientèle comme son avocat au sein de la banque : en lui ouvrant un accès confidentiel à des documents sur son entreprise, le dirigeant lui simplifie la vie et l'aide à tenir à jour ses dossiers de crédit avec des standards élevés de traçabilité et de conformité. Le banquier est rassuré par une entreprise qui n'hésite pas à partager des informations avec son écosystème.

Au-delà des financements bancaires traditionnels, le dirigeant sera probablement de plus en plus amené à regarder du côté des plateformes de désintermédiation financière qui vont se multiplier. Pour y accéder, il devra structurer des dossiers d'information numérique exploitables. MyCercle l'y aidera.

Lectrice, lecteur de Finyear Magazine, vous pouvez devenir beta testeur de MyCercle et bénéficier d'un abonnement gratuit de 2 trimestres en contactant l'équipe MyCercle avant le 31 janvier 2014 à [contact@mycercle.net](mailto:contact@mycercle.net)

\* *La Révolution des Cercles*, 12€, Editions Sépia, en janvier dans les librairies ou sur [www.mycercle.net](http://www.mycercle.net)

# La première valeur de l'entreprise est plus que jamais son poste clients

Entretien avec Yves Poinot, Directeur Général d'Atradius France.



## Quelle est votre analyse de la situation actuelle?

Près de 63000 faillites sont prévues en France d'ici la fin de l'année et la défaillance d'un débiteur est la cause de près de 25% des dépôts de bilan. Selon notre dernier Baromètre des Pratiques de Paiement, la situation se dégrade aussi concernant les délais de paiement B2B, qui se sont allongés de près de 7 jours sur les 12 derniers mois, et les retards de paiement sont en augmentation de plus de 14%, avec comme principale cause le manque de trésorerie.

Force est de constater que la Loi de Modernisation de l'Economie ne pallie pas ou peu les effets conjugués de la faible demande, de la baisse des marges et du resserrement des conditions d'accès au crédit. Le crédit

interentreprises est en pleine mutation et plus que jamais, la première valeur de l'entreprise est son poste clients.

## Comment les entreprises se sont-elles adaptées ?

Après avoir regardé de près la gestion de leur stock, les entreprises se concentrent aujourd'hui sur leur poste clients et y voient une source de liquidité immédiate. Elles doivent chercher à structurer la gestion de leur poste clients pour réduire leurs délais de paiement et optimiser leur besoin en fonds de roulement.

Etre alerté d'un retard de paiement, déclencher des relances, lancer une procédure de recouvrement, limiter ou stopper la livraison voire la fabrication pour un mauvais payeur, sont autant de démarches qui font diminuer le besoin en fonds de roulement et donc évitent de recourir à ses banquiers pour se financer. Par ailleurs, les délais de paiement sont désormais un paramètre essentiel dans les négociations commerciales, qui se définit après avoir évalué le risque pris pour qu'il reste acceptable.

## Le rôle de l'assurance-crédit a-t-il évolué ?

Le rôle de l'assurance-crédit va aujourd'hui bien au-delà de la protection de sa trésorerie et permet de réduire son besoin en fond de roulement et d'accéder plus facilement au crédit court terme. Elle aide l'entreprise à renforcer ses procédures de credit management et sa connaissance en temps réel de ses encours clients et des habitudes de paiement, pour mesurer l'éventuelle

disproportion entre le crédit accordé et la capacité du client à payer. Cette bonne connaissance de son portefeuille clients est fondamentale pour prendre les bonnes décisions commerciales. Enfin, les couvertures d'assurance-crédit peuvent garantir les crédits court terme des partenaires financiers.

## Qu'a fait Atradius pour répondre à ces nouvelles attentes ?

Nous venons de lancer une solution web Credit Power via une plateforme sécurisée qui automatise la gestion des couvertures, permet de piloter en temps réel ses alertes et indicateurs, de programmer son recouvrement et de transmettre ses couvertures à son partenaire financier pour qu'il adosse son financement dessus.

Avec Modula, nous avons donné le maximum de flexibilité pour son assurance-crédit à l'entreprise, Credit Power, accessible via une simple connexion internet, va plus loin en dématérialisant et optimisant la chaîne financière, de la facturation jusqu'à l'encaissement, et même au-delà, en assurant le lien avec les partenaires financiers de l'entreprise.

Il est désormais plus facile de se protéger contre les impayés, d'optimiser son DSO et d'accéder au financement. Cette solution Cloud du poste clients est un atout majeur pour une bonne gestion. Elle est génératrice de valeur et de cash mais impacte aussi la confiance que les entreprises inspirent à leurs partenaires financiers, voire à leurs fournisseurs.

Jamais l'encours réel, la garantie contre l'impayé et le financement n'ont été aussi proches !



La seule solution Web totalement automatisée de garantie, gestion et financement du poste clients



Demandez votre démonstration sur :  
[www.atradius.fr/democreditpower.html](http://www.atradius.fr/democreditpower.html)

Vos dépenses d'investissement  
d'hier étranglent votre trésorerie  
d'aujourd'hui.

Reconstituez votre trésorerie en 48 heures  
avec Boost'PME.

Un prêt  
participatif

de 15 000 à  
150 000 €

sans garantie,  
sans caution

Pour découvrir l'Autre Financement, parlez-en à votre banquier,  
votre expert-comptable ou votre conseiller financier.

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

0800 476 338

(appel non surtaxé)



# Interview de Patrick TOUTON, Isodev

**Selon le 19ème baromètre trimestriel KPMG – CGPME sur le financement et l'accès au crédit des PME, 36% des patrons de PME déclarent rencontrer des difficultés de trésorerie ou de financement (+ 11 points) alors même que 70 % (+5 points) font état d'au moins un besoin de financement. Qu'en pensez-vous ?**

Les banques françaises font le maximum pour mettre sur le marché l'offre de financement nécessaire à l'économie française et à ses PME. Le problème est ailleurs. Il tient tout d'abord à la forte dépendance des PME françaises au financement bancaire (à la différence des économies anglo-saxonnes) et surtout au renforcement du cadre prudentiel consécutif à la crise de 2009. Le gouverneur de la Banque de France, Christian Noyer, indiquait cette semaine : «La question que je me pose est, si l'économie retrouve une croissance forte et que l'investissement redémarre, sommes-nous assurés dans le nouvel environnement réglementaire que les

banques apporteront d'une façon ou d'une autre aux entreprises tous les financements nécessaires ?»

**Dans ce contexte qu'apporte un nouvel acteur du financement tel que Isodev ?**

Isodev est le premier acteur indépendant du financement des TPE et PME françaises intervenant exclusivement en prêts participatifs. Notre positionnement est justement d'accompagner les PME qui investissent pour faciliter leur relation bancaire et l'obtention des financements auprès de leur banque ainsi que celles qui ont investi pour leur permettre de reconstituer leur trésorerie.

**Concrètement cela signifie :**

Notre credo est de protéger la trésorerie de la PME qui investit. Nous intervenons en quasi fonds propres (donc de façon subordonnée et sans aucune garantie) soit en amont de l'investissement pour conforter son

dossier de demande de financement grâce à ce renforcement de structure financière, soit a posteriori pour reconstituer de la trésorerie qui aurait été inopportunément consacrée à autofinancer des petits investissements. Il faut savoir que 45% des investissements des PME sont autofinancés !

**Vous faites une promesse de réponse en 48 heures ; comment y parvenez-vous ?**

Les partenaires qui nous adressent les demandes de financement (banques, courtiers, experts-comptables, assureurs crédit) disposent d'un extranet qui leur permet de savoir en un clic si la PME concernée bénéficie d'un feu « vert, orange ou rouge ». Ceci est le résultat de deux ans de R&D, durant lesquels nous avons développé un algorithme propriétaire très performant basé sur l'observation scientifique du comportement financier des 500000 PME françaises étudiées sur la période 2003 à 2012. Nous agrégeons ensuite, là encore scientifiquement, les résultats de notre algorithme à des données de marché commercialisées par les grands acteurs de la place.

Ensuite, notre Centre d'affaires échange avec le partenaire pour finaliser le dossier, et nos circuits de décision très courts permettent une réponse en 48 heures laquelle est très appréciée du marché.

Dix jours après, la PME dispose des fonds.

**Près d'un an après le lancement commercial, où en êtes-vous concrètement ?**

Quelques chiffres résument la situation : 280 partenaires nous font confiance et disposent de 1600 accès à notre simulateur. Ils nous ont transmis 2800 demandes de financement pour un montant total de 208 millions d'euros. Enfin notre dossier moyen est de 51 750 €.

**C'est en effet le signe d'un vrai besoin du marché !**



Patrick TOUTON, Directeur Général de la Financière Isodev

Copyright photo : Richard LALOU

## Interview de Stéphane FANTUZ, Président de la CNCIF

### Quels devraient être les bénéficiaires du PEA-PME ?

Les banques sont moins en mesure de financer les PME, à cause des règles prudentielles très strictes dictées par Bâle III. On remarque d'ailleurs que les grandes entreprises profitent des taux bas pour émettre des emprunts obligataires. L'arrivée du PEA-PME devrait permettre aux PME et ETI et de renforcer leur fonds propres et de sécuriser leur croissance.

### Que pensez-vous du crowdfunding et dans quels cas doit-il être utilisé ?

Né spontanément, c'est une épargne et un nouveau vecteur pour financer les petites et moyennes structures. Il a été précédé par le fond d'investissement de proximité qui n'avait pas connu le même succès. Nous attendons un statut compatible avec le métier de CIF et d'IOB assorti d'un montant pouvant être financé en accord avec la directive européenne à savoir de 5 M € et non 300000 €. Cependant, le législateur semble vouloir empêcher les professionnels d'accompagner les PME dans leur recherche de financement et souhaite créer un statut de CIP limité dans son action, non cumulable avec les activités de CIF.

### Qu'attendez-vous des réformes en cours en matière immobilière ?

La nouvelle réglementation incite à la création d'une nouvelle structure que nous sommes en train de porter sur les fonds baptismaux. Cependant, les mesures prises par l'Etat en matière d'immobilier patrimonial ne semblent pas aller dans le bon sens. Alors qu'il convient de construire entre 400.000 et 500.000 logements par an pour maintenir la dynamique du marché, la loi Duflot ne va pas dans le bon sens. Elle est particulièrement contraignante puisqu'elle encadre les prix des loyers. Elle va détourner les investisseurs du secteur sans régler la question des prix qui ne baisseront

que si l'offre est au moins égale ou supérieure à la demande. Cela n'est pas sans rappeler la loi de 1948 qui avait eu un effet désastreux sur ce secteur et sur l'entretien du parc immobilier.

### Le Parlement Européen voulait plafonner les honoraires des CIF mais la mobilisation des professionnels du secteur a payé ?

En effet, un rapport a été soumis en session plénière à Bruxelles et proposait aux parlementaires de plafonner à un montant total de 200 euros, le prix du conseil en investissement qu'un conseiller ou

un intermédiaire financier. Cet article aurait été difficile à déterminer. Cette mesure était inacceptable dans une économie libre et contredisait les intentions de l'Union Européenne de créer un marché libre en ce qui concerne les produits d'investissements. Un plafonnement légal des honoraires pour les conseils - quand un taux horaire est appliqué - aurait été une mesure sans précédent et extraordinaire dans un marché où la concurrence est très forte entre les conseillers. C'est pourquoi la CNCIF a saisi Madame Berrès, Députée et rapporteur de ce projet a été finalement repoussé par les Parlementaires.





**Diriger, c'est prévoir.  
Chefs d'entreprises,  
peut-on se passer  
de conseils avisés ?**

**Avec la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers,  
des professionnels engagés vous accompagnent dans :**

- ✓ Le financement de l'entreprise : création, reprise, cash out intermédiaire :  
OBO, LBO, MBO
- ✓ Les stratégies de rémunération et de protection sociale
- ✓ La reprise et transmission d'entreprise :  
valorisation, négociation et accompagnement du dirigeant
- ✓ Le conseil en gestion d'actifs et le suivi de portefeuille

#### Les membres de la CNCIF

- Un diplôme reconnu en droit, économie et finances
- Une expérience minima de deux ans dans les métiers de la Finance
- Une formation permanente actualisée
- Un contrôle annuel
- Le respect d'un Code de Déontologie.



Retrouvez l'Annuaire de nos membres sur notre site internet

**[www.cncif.org](http://www.cncif.org)**

# La finance participative, véritable révolution sociétale

*Financement participatif ou crowdfunding : l'expression est à la mode, et comme d'autres activités nées du boom des nouvelles technologies, le phénomène connaît une véritable montée en puissance. Rien qu'au premier semestre 2013, il a permis de collecter 33 millions d'euros pour l'amorçage ou le développement de plus de 24 000 initiatives de toutes natures.*

Une table ronde organisée en novembre par Baker Tilly France a permis à plusieurs acteurs majeurs de la finance participative de faire part de leurs regards croisés sur le crowdfunding. Cette conférence était animée par deux cabinets d'expertise comptable, d'audit et de conseil particulièrement impliqués sur le thème des nouveaux modèles et de la performance globale, GMBA Baker Tilly - premier dans son secteur à avoir obtenu le label LUCIE, label RSE de référence - et FIMECOR Baker Tilly.

Retour sur ces échanges qui illustrent bien la portée de ce phénomène.

## Qu'est-ce que le crowdfunding ?

Il s'agit d'un nouveau modèle de financement en circuit court, qui permet aux porteurs de projets, très souvent innovants, dans les domaines artistique et culturel, technique et scientifique, politique, mais aussi entrepreneurial, social ou caritatif... de lever des fonds directement auprès du grand public. Il est porté par des plateformes web qui se substituent aux intermédiaires traditionnels - banques, fonds de capital-risque, business angels - en jouant un rôle de mise en relation. Elles proposent aux particuliers, « la foule », de mobiliser leur capacité de financement dans le cadre de projets qu'ils choisissent eux-mêmes, selon plusieurs formules

- don, prêt, prise de participation - et pour des montants qui vont de quelques dizaines à plusieurs dizaines de milliers d'euros.

La multiplication de montants plus ou moins importants apportés par une multitude d'individus permet de rassembler des sommes considérables, autorisant la naissance d'une initiative que le manque de fonds - et souvent de soutien de la part des financeurs traditionnels - n'avait pas permis jusque-là.

## Le crowdfunding : innovation sociale et citoyenne

Bien loin de constituer un phénomène isolé, le financement participatif est le fer de lance d'un basculement progressif de nos modèles économiques.

Il s'inscrit dans une logique de proximité, de désintermédiation des échanges et de « retour au sens » alimentée par la défiance grandissante envers la finance de marché, sur fond de connectivité et de viralité des informations portées par le web 2.0.

A l'instar de beaucoup d'autres modèles qui suivent cette logique - le co-voiturage, l'hôtellerie peer-to-peer, le recrutement participatif... - le crowdfunding bouscule l'économie, les possibilités d'allocation des ressources, l'équilibre des pouvoirs au sein des systèmes traditionnels de financement.

Selon Michel Gire, associé gérant de GMBA Baker Tilly : « Innovation citoyenne, il permet aux particuliers d'être acteurs de l'économie réelle tant au plan local pour financer la restauration d'un monument ou le sauvetage d'un commerce de village par exemple, qu'au-delà des frontières, pour participer à une action humanitaire ou apporter sa pierre à

un projet étranger... et réconcilie les Français avec l'esprit d'entreprendre en modifiant profondément notre culture du risque. »

## Des success stories qui confirment les potentialités de ce nouveau modèle

Le témoignage de Séverin Marcombes, qui faisait part de son expérience dans le cadre de la table ronde, illustre bien l'envergure des projets qui peuvent être propulsés grâce au crowdfunding.

A 26 ans à peine, ce jeune ingénieur français co-fondateur de la start-up ForgetBox s'est lancé en juillet 2013 dans une campagne de levée de fonds sur la plateforme américaine Kickstarter afin de financer la mise en production de son projet baptisé Lima : un mini-boîtier de stockage capable d'unifier la mémoire de tous nos appareils, sans être limité par la taille de leurs mémoires respectives.

A l'issue d'une campagne dont l'objectif initial était de collecter 69 000 dollars en deux mois, ForgetBox a levé 1,23 million de dollars sous forme de préventes... et ce qui devait être une première prise de température du marché auprès d'un millier d'utilisateurs-tests s'est avéré devenir une véritable commande à échelle industrielle.

De tels succès restent exceptionnels - le montant moyen de collecte en France était de 1378 euros au premier semestre 2013, tous types de crowdfunding confondus - et encore rares en dehors des Etats-Unis. Mais ils préfigurent l'extension de ce modèle alternatif bien au-delà de modestes projets solidaires ou de l'amorçage de projets entrepreneuriaux de petite ampleur.

Plusieurs acteurs du financement des PME sont d'ailleurs mobilisés sur



# Frais Bancaires des entreprises : des leviers d'optimisation étendus à l'Europe



*Dans un contexte de recherche accrue de performance et d'optimisation de la gestion des différents frais des entreprises, De Rhins, société de conseil opérationnel pionnière en réduction des frais bancaires et des coûts d'affacturage, élargit son offre à un échelon Paneuropéen pour répondre aux préoccupations de plus en plus fortes de ses clients en matière de migration vers le SEPA, de problématiques de Cash Pooling et d'optimisation de leurs flux d'exploitation (encaissements et décaissements).*

**Le Cash Pooling : la nécessité d'une étude approfondie pour dépasser les contraintes techniques de la mise en place d'une gestion centralisée**

Le Cash Pooling, qui permet une gestion centralisée de l'ensemble des comptes bancaires des sociétés d'un groupe (mère et filiales) pour optimiser les besoins et les excédents

de trésorerie des entreprises, implique de nombreuses contraintes techniques qui peuvent constituer un frein pour l'accès à ce type de gestion pour les Entreprises.

Pour répondre à ces problématiques, De Rhins a développé un service sur-mesure couvrant l'étude de faisabilité, la formalisation, la préconisation des schémas à implémenter, et le recensement des pré-requis réglementaires, juridiques et fiscaux par pays.

**L'optimisation des flux d'exploitation en France et en Europe : des sources d'économies importantes pour les entreprises**

L'avènement du SEPA (Single Euro Payment Area) a élargi le marché domestique de De Rhins à l'Europe.

Le renforcement de la concurrence entre les banques françaises et européennes, l'harmonisation des formats (XML ISO UNIFI 20022), l'unicité du cadre juridique englobant les moyens de paiements (Directive sur les Services de Paiement - DSP) permettent désormais aux entreprises d'accroître leur marge de négociation avec leurs partenaires bancaires.

Fort de ce constat, De Rhins a étendu le périmètre géographique de ses missions d'optimisation des coûts bancaires à un échelon Paneuropéen.

De Rhins accompagne également les entreprises dans leur démarche de rationalisation de leur architecture bancaire. De par son expertise et sa connaissance des problématiques des réseaux de points de vente, De Rhins propose son savoir-faire spécifique dans l'optimisation des circuits de remise de chèques et d'espèces (maillage de points de vente, coffres-forts intelligents...) et des encaissements monétaires (Dynamic Currency Conversion - DCC...).

« Pionnier en matière d'optimisation des frais bancaires et des coûts d'affacturage pour les entreprises, De Rhins a démocratisé depuis 2008 l'externalisation des appels d'offres flux bancaires des entreprises en raison de leur besoin d'intermédiation pour la négociation de ces frais et le maintien d'une relation équilibrée avec leurs banques. Dans le souci de fournir à nos clients les meilleures réponses à leurs problématiques bancaires, nous étendons aujourd'hui naturellement notre offre à des services nécessitant des expertises fines et ciblées en matière de coût bancaire, qui sont l'ADN même de notre cabinet », conclut Anthony Schulhof, président de De Rhins.

A propos de De Rhins : Société de conseil opérationnel en réduction des coûts spécialisée dans l'optimisation des frais bancaires et d'affacturage, De Rhins conseille les entreprises et transforme leur relation avec les banques afin de la rendre plus équilibrée, plus transparente, et rémunérée au juste coût. Créée en janvier 2008 par Anthony Schulhof, fort d'une expérience de 20 ans dans le secteur bancaire et Directeur de la branche fiscale de LowendalMasai, De Rhins s'appuie sur une connaissance approfondie à la fois du milieu bancaire et du conseil opérationnel en réduction des coûts. De Rhins adopte une méthodologie orientée vers la recherche de résultats tangibles : audit des frais bancaires et d'affacturage, préconisations concrètes et accompagnement de l'entreprise jusqu'à l'obtention de résultats chiffrés. Dans la logique de cette culture du résultat, De Rhins se rémunère sur les économies générées pour ses clients.

[www.derhins.com](http://www.derhins.com)

# Transposition de la directive 2010/45/UE : Points de vigilance

---

*La directive 2010/45/UE du 13 juillet 2010, pour laquelle la date limite de transposition dans les états membres était le 31 décembre 2012, avait pour date d'application de ces dispositions le 1er janvier 2013. Les pays étudiés, hormis la Suisse, sont soumis au principe de transposition nationale.*

|   | CE QUE DIT LA DIRECTIVE 2010/45/<br>UE DU 13 JUILLET 2010   | FRANCE   | ALLEMAGNE  |
|---|---|--|--|
| <b>CONDITIONS D'ACCEPTABILITÉ</b>   |   |  |  |
| <b>Documents acceptés</b>   | Art. 217 - Facture émise et reçue sous une forme électronique   | Les assujettis peuvent émettre et recevoir des factures électroniques en recourant à des biens ou la prestation de services qui en est le fondement.   |  |
| <b>Acceptation par l'acquéreur/le preneur</b>   | Art. 232 - Formelle ou tacite   | Tacite <sup>(1)</sup> .  | Formelle.  |
| <b>Authenticité de l'origine</b>  | Art. 233 - Assurance de l'identité du fournisseur ou de l'émetteur de la facture  | L'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité de la facture doivent être assurées à compter de son émission et jusqu'à la fin de sa période de conservation.<br><br>Chaque assujetti détermine la manière dont l'authenticité de l'origine (i.e. l'identité du fournisseur ou de l'émetteur de la facture), du contenu et de la lisibilité de la facture sont assurées. | L'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité de la facture doivent être assurées à compter de son émission et jusqu'à la fin de sa période de conservation, indépendamment du format de présentation papier ou électronique.<br><br>Chaque assujetti détermine la manière dont l'authenticité de l'origine (i.e. l'identité du fournisseur ou de l'émetteur de la facture), l'intégrité du contenu et la lisibilité de la facture sont assurées. |
| <b>Intégrité du contenu</b>   | Art. 233 - Assurance que le contenu prescrit n'a pas été modifié  |  |  |
| <b>Lisibilité</b>   | Art. 233 - La lisibilité par l'utilisateur doit être garantie de l'émission de la facture jusqu'à l'issue de sa période de conservation   |  |  |
| <b>PRINCIPALES CONSÉQUENCES</b><br>(Art. 233 - Les 3 critères précédents peuvent être assurés par des contrôles de gestion) |   |  |  |
| <b>Contrôles de gestion</b>   | Les contrôles de gestion doivent être interprétés comme les processus créés, suivis et actualisés par l'assujetti pour fournir un niveau d'assurance raisonnable:<br>- relatif à l'identité du fournisseur/prestataire ou de l'émetteur de la facture (authenticité)<br>- pour assurer que les informations relatives à la TVA n'ont pas été modifiées (intégrité)<br>- pour garantir la lisibilité de la facture | Pas de précisions apportées à ce jour sur les modalités de mise en œuvre.  |  |
| <b>Piste d'audit fiable</b>   | La piste d'audit peut être décrite comme le flux documenté d'une opération, du début de celle-ci à sa conclusion (et inversement), qui relie les différents documents de ce processus (documents source, opération)   |  |  |

(1) Bien que l'acceptation par l'acquéreur puisse être tacite, nous recommandons d'établir une convention précisant les modalités d'échange électronique entre le client et le fournisseur.  
 (2) En France, bien qu'il n'y ait pas de précisions apportées, l'administration fiscale française s'est dotée d'outils pour procéder à ces contrôles.

|                     | CE QUE DIT LA DIRECTIVE 2010/45/<br>UE DU 13 JUILLET 2010  | FRANCE  | ALLEMAGNE |
|---------------------|--|---|-----------|
| <b>CONSERVATION</b> |  |   |           |
| <b>Délai fiscal</b> | Art. 233 - La période de conservation à compter de l'émission de la facture est déterminée par les Etats.<br><br>Durant cette période l'assujetti doit être en mesure, à tout instant, d'assurer l'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité de la facture.   | 6 ans   | 10 ans    |
| <b>Support</b>      | Art. 247.2 - L'Etat membre peut imposer que les factures soient stockées sous la forme originale (papier ou électronique) sous laquelle elles ont été transmises ou mises à disposition.<br><br>Ils peuvent également exiger que lorsque les factures sont stockées par voie électronique, les données garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu de chaque facture soient également stockées sous forme électronique. | Stockage des factures et des éléments constitutifs du contrôle interne sous forme originelle. |           |

| ROYAUME-UNI | BELGIQUE | LUXEMBOURG | SUISSE |
|-------------|----------|------------|--------|
|-------------|----------|------------|--------|

**DE LA FACTURE ÉLECTRONIQUE**

... à n'importe quel dispositif technique, à la condition que des contrôles soient mis en place afin d'établir le lien entre la facture émise ou reçue et la livraison

|           |           |           |         |
|-----------|-----------|-----------|---------|
| Formelle. | Formelle. | Formelle. | Tacite. |
|-----------|-----------|-----------|---------|

L'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité de la facture doivent être assurées à compter de son émission et jusqu'à la fin de sa période de conservation.

Chaque assujetti détermine la manière dont l'authenticité de l'origine (i.e. l'identité du fournisseur ou de l'émetteur de la facture), du contenu et de la lisibilité de la facture sont assurées.

**CONCÉPTE OPÉRATIONNELLES**  
 ... contrôles de gestion permettant d'établir une piste d'audit fiable)

... modalités de mise en œuvre des contrôles de gestion et de la piste d'audit. <sup>(2)</sup>

Chaque opération commerciale doit pouvoir être contrôlée individuellement sans retard déraisonnable et sans occasionner de frais importants, depuis les pièces justificatives en passant par les livres comptables jusqu'au décompte de la TVA, et inversement. Lorsque les chiffres sont globaux, les postes qui les composent doivent pouvoir être détaillés, preuves à l'appui. Une concordance doit être établie entre les données de l'archive et celles du compte de l'impôt préalable. Les transactions doivent être consignées dans un journal contenant l'intégralité des mouvements (entrée/sortie) des données électroniques déterminantes pour la perception de l'impôt.

... tient ses fournisseurs facilitant les conditions d'authenticité, de lisibilité et d'intégrité telles que prévues par la directive.

| ROYAUME-UNI | BELGIQUE | LUXEMBOURG | SUISSE |
|-------------|----------|------------|--------|
|-------------|----------|------------|--------|

**CONSERVATION**

|       |       |        |   |
|-------|-------|--------|---|
| 6 ans | 7 ans | 10 ans | 10 ans (ou 20 ans pour les pièces relatives à l'immobilier) |
|-------|-------|--------|---|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>Le stockage peut être réalisé sous d'autres formats (par exemple microfilm ou microfiche) dans la mesure où cela est accepté par l'administration fiscale et qu'un accès facile est accordé aux contrôleurs fiscaux pour accéder à ces données dès que besoin.</p> | <p>Pas de formalisme explicitement requis :</p> <p>Lorsque l'assujetti choisit ainsi de conserver des factures sous une autre forme ou format que celui sous lequel elles ont été émises ou reçues, il doit alors s'assurer que cela ne fait pas obstacle aux exigences de l'article 60, § 5, alinéa 1er, du Code de TVA. L'assujetti détermine lui-même la manière dont il assure le respect de ces dispositions.</p> | <p>Le stockage peut valablement se faire par voie électronique, à condition que les données garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu des factures soient également stockées sous forme électronique.</p> <p>Il n'y a pas plus de précisions apportées à cette date par la loi luxembourgeoise sur les modalités de stockage.</p> | <p>Stockage des factures et des éléments constitutifs du contrôle interne sous forme originelle.</p> |
|---|--|--|--|

# Bitcoin : qu'est-ce que c'est ? ou mieux comprendre cette crypto-monnaie

Par Joram Borenstein - décembre 2013.

*Le Bitcoin semble à la mode ces temps-ci. Ce qui était autrefois un sujet ésotérique discuté que par des mathématiciens, des cryptographes, des prédicateurs d'une fin du monde prochaine et le théoricien de la conspiration occasionnelle,*

*fait aujourd'hui la une des journaux du monde entier et est un sujet de premier plan débattu dans les conférences et divers événements du monde de la finance. Les régulateurs, journalistes, banquiers, consultants et*

*capital-risqueurs ont consacré du temps, de l'argent et de l'énergie pour comprendre le bitcoin et essayer de déterminer comment cette monnaie virtuelle s'inscrit dans le paysage des paiements mondiaux.*



Le mécanisme de paiement bitcoin est apparu en 2008 dans des circonstances extrêmement mystérieuses. Le terme « bitcoin » aurait été inventé par quelqu'un du nom de Satoshi Nakamoto, qui a écrit un article intitulé «Bitcoin : un système de trésorerie Peer-to-Peer électronique». A ce jour, personne ne sait si cet homme est à l'origine du Bitcoin. Plusieurs journaux comme le New York Times ont mené des enquêtes sérieuses, mais jusqu'à présent, personne ne sait vraiment comment les paiements en bitcoin ont fait leurs débuts. La plupart des experts pensent qu'il y a trois groupes de personnes particulièrement intéressés par les Bitcoins.

1. les gens qui croient que les bitcoins représentent un bon système pour spéculer et qui devrait prendre rapidement de la valeur;
2. les personnes qui sont en général rétives à toute autorité et qui recherche tout anonymat (puisque le bitcoin n'a ni banque centrale, ni organisme centralisé)
3. les criminels (par exemple, les blanchisseurs d'argent, les terroristes, etc.) qui tentent de brouiller les pistes et éviter la surveillance et le contrôle en utilisant des bitcoins pour déplacer des fonds, payer des gens, etc. Selon ZDNet, c'est «le plus grand marché noir flottant du monde.

### Incidents récents autour du Bitcoin

Début 2012, la presse et les investisseurs ont commencé à s'intéresser de près au Bitcoin. Par exemple, les fonds de capital-risque en Californie ont commencé à financer des start-ups en gérant, négociant, et faisant le suivi des Bitcoins. Avec des noms comme Coinbase, Vaurum, Coinsetter, Tradehill, OpenCoin, CoinLab, BitInstant, Glyph, Alydian, BitPay, TruCoin et d'autres (dont beaucoup ont participé à la conférence Bitcoin à Londres en juillet 2013), ces diverses start-ups restent vraiment à l'avant-garde de ce mécanisme de paiement émergent.

En même temps que tout ce financement entrait dans la communauté des startups, le Bitcoin a connu - et connaît toujours - un certain nombre d'incidents qu'il est important de mentionner car ils ont permis d'attirer l'attention du grand public sur un sujet aussi technique. Tout d'abord, au cours de l'été 2013, les célèbres jumeaux Cameron et Tyler Winklevoss (qui ont été impliqués dans ce procès Facebook contre Mark Zuckerberg qui a été relaté dans le film «The Social Network» 2010) ont annoncé la création du fond Winklevoss Bitcoin Trust and Exchange-Traded Fund, basé sur des Bitcoins. Deuxièmement, Julian Assange de Wikileaks a évidemment reçu près de 500.000 dollars en dons Bitcoin (après la fin du blocage des dons à Wikileaks par Bank of America, VISA, MasterCard, PayPal et Western Union en 2010), tandis que plus récemment Edward Snowden a reçu un montant supplémentaire de \$ 13,000 dans les 2 premières semaines de sa défense lorsque son fond a été créé. Troisièmement, lorsque le FBI a fermé le site du marché du médicament appelé Route de la Soie ou Silk Road en septembre 2013, il a recompté le nombre de bitcoins saisis. Ce fut l'une des premières enquêtes où les bitcoins ont été mentionnés de manière aussi explicite.

### Alors, que doit faire un trésorier d'entreprise ?

Quand il s'agit de Bitcoin, les professionnels de la banque doivent tenir compte de quelques tactiques car cette crypto monnaie devient de plus en plus populaire. Seul le temps nous dira vraiment si oui et comment les bitcoins sont devenus une monnaie très utilisée pour les biens

et les services, mais il incombe aux banquiers d'affaires de se familiariser avec eux et de savoir comment ils fonctionnent.

### Pour ce faire, voici quelques recommandations :

1. Gardez un œil sur les organismes de réglementation dans votre pays. Avant toute chose, suivez à la lettre les commentaires de vos organismes locaux à propos des monnaies virtuelles comme le Bitcoin. La raison étant qu'il n'existe pas de cohérence au niveau mondial vis à vis du Bitcoin. Par exemple, la Thaïlande et l'Allemagne appréhendent le bitcoin de manière totalement opposée. Aux États-Unis, le ministère du FinCEN a publié un document en mars 2013 intitulé «Application des réglementations du FinCEN envers les personnes administrant, échangeant ou utilisant des monnaies virtuelles» dans lequel il a déclaré que les opérateurs de Bitcoin devaient s'inscrire comme entreprises de services monétaires régies par la réglementation de lutte contre le blanchiment d'argent standard.
2. Aux États-Unis, garder toute trace de règles. Même aux États-Unis, certains états ont tranché le problème (par exemple en mai 2013, le Département des institutions financières de la Californie a envoyé une ordonnance d'interdiction à la Fondation Bitcoin puis en Août 2013, le Département des services financiers de New York a assigné 22 entreprises qui utilisaient des bitcoins pour en savoir plus sur la façon dont ce marché fonctionne).
3. Lire « Les guerres PayPal ». Cet excellent livre d'Eric M. Jackson intitulé « Les guerres PayPal : les batailles avec eBay, les médias, la mafia, et le reste de la planète Terre » est sorti en 2004 et détaille la montée (et les nombreuses « presque chutes ») de PayPal à ses débuts. Il y a quelques passages qui parlent des organismes de réglementation spécifiques de l'Etat. Les récits sont presque prémonitoires quand il s'agit de les débats actuels sur le Bitcoin.
4. Faire des hypothèses sur l'avenir. Il est sain et normal de supposer que l'on ne vous demandera pas d'effectuer des transactions en monnaies virtuelles pendant les 12-18 prochains mois. Il est

également logique de supposer qu'on ne vous demandera pas d'être en conformité avec les transactions Bitcoin au-delà de ce que votre organisation est déjà en train de faire en ce qui concerne la prévention contre le blanchiment d'argent. Malgré le brouhaha de gens comme les jumeaux Winklevoss, les bitcoins demeurent ésotériques et difficiles à saisir pour le commun des mortels. Il est raisonnable de supposer que les détenteurs de bitcoin ne vont pas commencer à arriver dans vos agences de sitôt !

Pour conclure, l'avenir est loin d'être évident, mais il faut faire comme les professionnels de la conformité et des risques : il faut garder en tête ces problèmes. Nous avons là un concept fascinant et intrigant à la fois, dont l'histoire est loin d'être terminée. Les bitcoins demeureront un outil financier assez marginal dans un avenir prévisible jusqu'à ce que les régulateurs soient plus à l'aise avec cette monnaie virtuelle et que le public s'y intéresse assez pour commencer à l'utiliser à grande échelle.

Joram Borenstein  
Financial Crime & Fraud Management  
Joram Borenstein (CISSP, CISA) is Vice President of Marketing at NICE Actimize, and a recognized expert in financial crime, anti-fraud, payments protection, consumer identity protection, risk management, IT audit, and compliance. Mr. Borenstein has more than 15 years of experience in compliance and risk management, product marketing, corporate development, and business development from previous roles at RSA/EMC, Unicorn Solutions (acquired by IBM), and VCIX. He has instructed financial regulators from the FDIC, OCC, OTS, Federal Reserve, and NCUA and has spoken at dozens of industry events including Cloud Security Alliance, NACHA Payments, Association for Finance Professionals, RSA, and American Bankers Association. His comments have appeared in The New York Times, The Washington Post, American Banker Magazine, SC Magazine, and elsewhere. Mr. Borenstein holds Certified Information Systems Security Professional (CISSP) and Certified Information Systems Auditor (CISA) certifications.

# Le financement du système social

Par Marc Albert CHAIGNEAU

*Dans la presse et dans les discours, il n'est question, pour l'avenir du système social, que de « rétablir » un équilibre financier. Rogner sur les dépenses, accroître les recettes. Rien d'autre n'est envisagé.*

Or, le principe du système social est la solidarité. Un paramètre financier peut-il être adapté à mesurer la solidarité ? Personnellement, j'en doute. Et il faut croire, bien que cela n'apparaisse pas dans leurs discours, que nos édiles en doutent aussi, si l'on en juge par la récente unanimité du rejet du projet de réforme des retraites.

Qu'est-ce que la solidarité ? La mise en commun de certains biens et de certains services, en vue de satisfaire les besoins de ceux qui ne peuvent y faire face.

L'entraide en est la forme la plus courante et accomplie, telle qu'elle existe dans de nombreuses familles et cercles d'amis. Accompagnement, garde d'enfants, partage de repas, accueil pendant les vacances ... Qui ne se mesurent pas selon un paramètre financier.

De nombreuses actions charitables, telles que celles menées par le Secours Catholique, les Petites Soeurs des Pauvres, l'Armée du Salut, mais aussi ce que l'on appelle curieusement des ONG, en faveur de la recherche ou de l'entraide internationale, reposent bien plus sur le dévouement des membres que sur un financement.

Il existe, aujourd'hui en France, environ quatre millions de personnes dépourvues d'emplois et qui, dans la plupart des cas à leur corps défendant, ne participent pas à la richesse nationale. Environ quinze millions de retraités et à peu près autant d'élèves et d'étudiants, n'y participent plus non plus ou fort peu.

Pourquoi ?

Il y a plusieurs raisons, mais la principale, admise comme « a priori » par la quasi-totalité de la population, des hommes politiques et des médias, serait que les tâches accomplies à titre

gracieux par les uns ou par les autres, tendrait à « détruire » des emplois qui pourraient être rémunérés. Nuisant ainsi à l'économie, aux entreprises, à l'état et au système social.

Cette idée est erronée et fallacieuse. Dans le langage populaire, elle s'exprime par la formule usée jusqu'à la corde : « Toute peine mérite salaire. » Dans ce cas, plutôt que de repeindre sa cuisine ou de changer ses plaquettes de freins soi-même, il serait plus favorable à la société de faire accomplir ces tâches par des professionnels salariés.

Comparons ces deux situations : Dans les deux cas, les travaux sont faits et la richesse est créée. Mon expérience m'a appris que pour des travaux simples, peinture, pose de papier peint ou de moquettes, parquets, menuiserie, petits travaux de plomberie, de mécanique, ceux réalisés par des professionnels n'étaient pas toujours de meilleure qualité que ceux des amateurs. Que lorsque l'on travaille pour soi-même, l'on y met le plus souvent un soin particulier que ne mettent pas toujours les professionnels. Dans leurs cas, leur travail détermine des coûts supplémentaires, administratifs, de gestion, facture, comptabilité, fiscalité, charges ... Qui ne déterminent aucune « création de richesse », au mieux la redistribution d'une partie du coût.

Dans la plupart des cas, ceux qui se consacrent à ces « bricolages », n'auraient pas les moyens financiers nécessaires à la réalisation des mêmes travaux par une entreprise.

Donc, si on compare, un même budget utilisé de l'une et l'autre manière, la « création de richesse » sera supérieure s'il est utilisé dans le bricolage, plutôt que versé à une entreprise.

Cet exemple est simple, peut-être trop, mais il reste caractéristique de la réalité même dans des systèmes très élaborés. La « grande distribution » s'en est rendue compte et en a tiré la leçon, notamment en matière de maraichage, puisque la stratégie actuelle consiste à s'approvisionner localement plutôt que de continuer, comme il a longtemps été d'usage, de

passer des marchés globaux sur de grandes quantités. Il semble que les gouvernements soient encore loin de cette prise de conscience.

La réduction des tâches administratives, si elle tend à réduire les coûts et favoriser la création de richesse, a également pour conséquence de supprimer des emplois, ou d'éviter d'en créer. Même si les données statistiques tendent à faire croire le contraire, il est clair que depuis Les Trente Glorieuses, la population moyenne s'est appauvrie. Dans les années soixante-dix, un ouvrier qualifié dans une petite entreprise de mécanique, à Argenteuil ou se trouvait mon cabinet, avait une vie de petit bourgeois, s'achetait un pavillon, avait une jolie voiture, s'offrait un bon restaurant une fois par semaine, payait les études de ses enfants.

Cette catégorie sociale a disparu. Celle qui l'a remplacée a difficilement les moyens de s'acheter un petit appartement, une petite voiture, ne fréquente plus les bons restaurants et ne finance plus les études de ses enfants avant la retraite, sauf à faire de gros sacrifices sur son train de vie.

Et ceci est dû au développement des tâches administratives, à l'augmentation de la fiscalité et des charges sociales qui n'ont aucune « création de richesse » en contrepartie, et renchérissent ainsi la satisfaction de tous les besoins de la population.

L'exposé du problème, comme toute question bien posée, montre la solution.

Il est d'abord nécessaire de réduire, autant que faire se peut, au minimum (et pas au maximum) les tâches qui ne contribuent pas, directement ou indirectement, à la création de richesse. Nombreuses sont celles qui sont destinées à assurer la sécurité. Elles sont nécessaires, c'est certain, notamment dans les domaines alimentaire, pharmaceutique ou le bâtiment, mais les groupes de pression qui les exploitent en font des « fromages ». Développant leurs services au-delà du nécessaire ou même de l'utile, les facturants, dès qu'ils sont rendus obligatoires, à des prix abusifs et injustifiés.

Renoncer à la plupart, peut-être la totalité, des « subventions ». De multiples exemples ayant montré que ce système était nuisible, tendant toujours à favoriser des activités non rentables au détriment d'activités qui pourraient l'être, qu'elles empêchent d'émerger ou de se développer. Ce qui constitue, à mes yeux, une forme de concurrence déloyale. Il est clair que la France n'est pas la seule à pratiquer ces subventions, officiellement ou de façon déguisée. Mais la solution n'est pas dans la surenchère.

Comme j'ai déjà eu l'occasion de l'exposer, transférer le financement du système social du « coût du travail » sur d'autres bases, le plus possible indépendantes des choix de gestion est la solution la plus favorable. A ce titre, je ne vois toujours pas quelle autre base saurait être plus favorable que le chiffre d'affaire réalisé en France. Les récents exemples « d'optimisation fiscale et sociale » de sociétés internationales profitant de la concurrence fiscale et sur les charges sociales, montrent que seule cette solution pourrait s'avérer efficace. En outre les entreprises perdraient l'intérêt qu'elles ont actuellement à faire appel à de la main d'oeuvre étrangère, puisqu'elles auraient à acquitter les mêmes charges sociales qu'en faisant appel à la main d'oeuvre locale.

Bien que ces exemples constituent des éléments de solution, qu'ils permettent d'orienter le système dans une direction plus favorable que celle actuellement recherchée, ces mesures ne sont pas susceptibles d'apporter une solution globale et cohérente à l'équilibre du système social car elle n'en respectent pas la nature et le fondement.

Celui-ci étant la solidarité, celle-ci ne peut s'exprimer que par une contribution de tous et de chacun au système. Ce n'est pas le cas à l'heure actuelle. Alors que la totalité de la population en bénéficie, une petite partie de celle-ci y contribue : Ceux qui exercent dans ce domaine, les salariés et entreprises qui financent. La grande source du déséquilibre se trouve là. La raison de son maintien, au-delà des raisons historiques, est la volonté de maintenir le paramètre financier comme seule référence. Comme je l'ai relevé en début d'article, ce paramètre est inadapté.

La seule solution pour en sortir étant d'instituer une contribution sociale, sorte de service civique, au sein du-

quel chacun aurait à contribuer aux fonctions sociales en fonction de ses compétences et désirs, des besoins en se coordonnant avec son entourage.

La mise en oeuvre d'une telle solution serait compliquée, demanderait de nombreuses réformes, en commençant par celle des mentalités, en commençant par la prise de conscience qu'un droit ne peut exister sans obligation équivalente et que le fondement et le corollaire de la liberté est la responsabilité.

Celle-ci consistant à assumer toutes les conséquences de ses actes et à réparer les dommages causés.

Dans les années soixante, au cours de mes études de droit, on annonçait déjà la future faillite du système social, l'augmentation des dépenses, la réduction des recettes. Aujourd'hui nous y sommes, le démantèlement

s'amorce, la réduction, voire la suppression de certaines prestations, la fermeture de services, d'hôpitaux ... Qui sont la conséquence de la soumission au paramètre financier, qui ne peut aboutir qu'à la disparition du système social.

Quel choix ferons-nous ? Pour ce qui me concerne, je suis prêt à consacrer quelques heures par semaine au système social pour assurer sa survie.

Ceci est un article de Marc Albert CHAIGNEAU dont le dernier essai De la révolution à l'inversion\*, en cours d'édition, se consacre à une réforme de la société.

Marc Albert CHAIGNEAU a été conseil de sociétés et avocat d'affaires, puis responsable juridique pendant 35 ans. Cette expérience l'a conduit à analyser méticuleusement la société dans laquelle nous vivons.



# Les attaques modernes sont-elles réellement différentes des autres menaces ?

Par Emmanuel Le Bohec, Regional Director du BeNeLux, de la France, de l'Ibérie & de l'Afrique francophone de Lastline



*Si le vol d'informations, l'espionnage industriel et la guerre économique par atteinte à l'image et à la notoriété d'une entreprise ont toujours existé, la dématérialisation et le développement des outils informatiques a fortement modifié les moyens de parvenir à ces fins. Ainsi, avec les menaces ciblées, persistantes (APT), attaques DDoS et o-Day, unanimement redoutées des RSSI, les motivations et les objectifs demeurent mais la forme et les armes utilisées sont différentes. Ces menaces informatiques évoluées sont un danger totalement inédit pour le système d'information. Sont-elles cependant si différentes des menaces dites aujourd'hui, « traditionnelles » ?*

## Des délits aux objectifs précis et minutieusement préparés par des experts

Revenons tout d'abord aux attaquants et à leurs motivations. Dans les années 90, les pirates étaient en quête de reconnaissance. Ils créaient des virus pour affirmer leurs capacités technologiques. Les cybercrimi-

nels ont par la suite échangé et vendu des méthodes d'attaques, des outils et des données volées. Puis, pour répondre aux besoins des marchés parallèles de l'underground, les nouveaux pirates se sont 'professionnalisés', affichant des compétences très pointues pour lancer des attaques de plus en plus abouties et sophistiquées. Aujourd'hui, leur capacité d'adaptation s'exerce dans la recherche des faiblesses ou des failles sécuritaires des nouvelles technologies.

Le niveau d'expertise acquis par certains cybercriminels est devenu ainsi extrêmement élevé. Très performants, ils attaquent des entreprises commerciales et industrielles ou des organisations gouvernementales et politiques, mettant en péril l'économie toute entière et la stabilité du pays. Ce sont les mercenaires des temps modernes. Pour l'entreprise, de tels actes ont toujours des répercussions financières et portent atteinte à la crédibilité et à la réputation d'une marque. A une autre échelle, on imagine la catastrophe engendrée s'ils touchaient des secteurs aussi sensibles que le nucléaire, l'approvisionnement en énergie ou les télécommunications.

Très motivés, les attaquants disposent de moyens importants. Ils ne laissent rien au hasard. Orchestrées par des organisations mafieuses, des groupes militants ou... des états, les attaques restent furtives et durent jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ; ce qui peut être très long lorsque l'objectif est d'exfiltrer des données. Une stratégie d'attaque est mise au point, permettant d'atteindre le but fixé. Les APT ou Menaces Persistantes Avancées (Advanced Persistent Threats), tant redoutées, mettent en œuvre plusieurs techniques d'attaques - injection SQL, XSS, etc. Si chaque composant - phishing, malware, XSS, etc. - n'est pas toujours techniquement très évolué, la combinaison organisée et méthodique des approches et des outils employés en

font une attaque avancée.

## Repérage des lieux et intrusion furtive

Persistantes et furtives, les nouvelles attaques cherchent à n'éveiller aucun soupçon. De leur discrétion, clé de leur durée au sein du système d'information attaqué, dépend leur succès. Elles ne laissent aucune place à l'improvisation et exigent la coordination des pirates. Organisées avec minutie, elles demandent généralement des compétences techniques sophistiquées. Pour les mafieux, le coût d'une telle attaque est important et le gain financier, bien que potentiellement considérable, est rarement immédiat. Le pirate s'emploie tout d'abord à trouver le moyen de s'introduire furtivement dans le système ciblé. Le facteur humain - ingénierie sociale, drive by download, clickjacking, e-mail piégé, réseaux sociaux, forum professionnels, chats... - est plus souvent utilisé dans les attaques APT que dans les attaques classiques. Bien connaître sa victime permet au hacker de la piéger facilement. Souvent bavard, l'utilisateur révèle beaucoup trop de choses concernant sa fonction, son activité, voire ses droits sur le réseau. Beaucoup ne mesurent pas l'importance des informations qu'ils traitent dans leur organisation, ni les portes qu'ils peuvent entrouvrir aux pirates, qui n'attendent que l'occasion de pénétrer plus avant dans le système.

En parallèle à la préparation de l'intrusion « fine », l'attaquant va lancer simultanément plusieurs attaques de diversion, utilisant notamment le DDoS réseau (flooding) pour noyer dans la masse des événements de sécurité ainsi générés, la partie concernant l'attaque plus fine, la rendant ainsi furtive. Il utilise également de plus en plus d'attaques DDoS applicatives, plus discrètes et difficiles à bloquer, notamment en amont du réseau de la cible, et qui permettent, soit de faciliter l'intrusion en désacti-

vant certains maillons de la chaîne de sécurité, soit, là encore, de détourner l'attention des équipes de supervision et d'exploitation de la victime.

## A la recherche de privilèges

Divers outils sont installés par le hacker pour rester invisible et récupérer des identifiants, des comptes, des adresses... Pour se garantir un passage libre dans le réseau qu'il a réussi à pénétrer, le hacker met en place une porte dérobée (backdoor), puis il essaie d'accroître ses droits d'accès pour aller et venir à son aise (libre circulation) et accéder aux informations sensibles. L'authentification des utilisateurs, le chiffrement des communications ainsi que la traçabilité des accès et des opérations demeurent, aujourd'hui encore, le maillon faible d'un système d'information, de plus en plus ouvert au monde extérieur. La généralisation du BYOD (Bring your own device), l'externalisation de la maintenance, l'infogérance ou la pratique incontrôlée du Cloud Computing rendent difficile la gestion des identités. Les pirates bénéficient de cette situation, rencontrant peu de difficultés pour obtenir des privilèges plus importants.

Suit une phase d'exécution de codes (backdoors, chevaux de Troie, proxies, etc.) et de déploiement d'outils (ex. RAT, kits etc.) destinés à exfiltrer discrètement des données.

Les APT utilisent les mêmes vecteurs que les attaques traditionnelles pour compromettre leurs cibles. Les protections en place comme les pare-feu sont contournées et échouent face aux DDoS applicatifs, aux exploits 0-day, aux attaques ciblées... L'attaquant qui parvient à franchir la porte, exploite généralement une vulnérabilité pour voler les données convoitées.

## Nouveauté ou pas ?

Les nouvelles menaces sont malheureusement une réalité. Par inconscience ou manque d'information, toutes les entreprises et organisations ne mesurent pas toujours pleinement la gravité de la situation. Face au danger omniprésent de ce nouveau type d'agression, les entreprises restent sur la croyance que leur patrimoine informationnel est protégé par les matériels et les solutions en place. Elles n'investissent pas dans de nouvelles solutions efficaces pour faire progresser la sécurité de leur environnement informatique.

Il est vrai que la nouveauté ne saute pas immédiatement aux yeux : les DDoS sont nés en même temps que le

réseau et les APT sont souvent assimilées aux virus et autres malwares de type trojan.

Pourtant, même si une partie des étapes composant une attaque structurée et moderne peut être bloquée par les outils traditionnels, l'utilisation et le phasage des techniques d'attaques, la technicité ainsi que le débit de ces attaques les rendent inopérants. Une nouvelle approche est nécessaire pour se défendre contre les APT, contrer les DDoS, combattre les attaques force-brute et empêcher la fuite et le vol de données. Les technologies traditionnelles n'ont pas été conçues pour détecter, et donc arrêter, les nouvelles attaques visant la couche applicative. Soit les outils sont eux-mêmes sensibles aux attaques, soit leur mode de fonctionnement (par signature notamment) est devenu inefficace. Les pirates ciblent alors les outils, initialement placés par l'entreprise pour se protéger, et les utilisent contre elle !

## Les solutions de protection avancée existent

Les menaces ayant évolué, de nouvelles solutions sont apparues. Il faut aujourd'hui faire les bons choix stratégiques de défense pour résister à la déferlante des attaques ciblées, DDoS, botnets, APT, exploits 0-day ... Alors que les pare-feu de nouvelle génération focalisent de plus en plus sur le contrôle des utilisateurs et de leur usage des applications, il est nécessaire de revoir la politique de défense vis-à-vis des menaces venant de l'extérieur. Ainsi, la mise en place d'une ligne de défense vient naturellement compléter la traditionnelle barrière firewall pour arrêter ces nouvelles agressions malveillantes externes, en filtrant les différents flux et éliminant le trafic généré par l'attaque avant qu'il ne touche le réseau. En conséquence, le trafic légitime n'est ni ralenti, ni bloqué. Cela fournit une visibilité critique tout en permettant à l'ensemble de l'infrastructure IT de fonctionner efficacement et d'optimiser les performances des matériels de sécurité existants, comme celle des applications et des serveurs réseau, assurant ainsi la continuité du service.

Pour constituer cette ligne de défense, on trouve, d'un côté, certains outils traditionnels tentant d'implémenter des fonctions de détection et de lutte contre ces nouvelles menaces, mais se trouvant vite limités par leur capacité de traitement ou d'évolution fonctionnelle, et, d'un autre côté, de nouvelles solutions spécialisées, soit dans la lutte contre

les DDoS, soit contre les APT. Afin de proposer une vraie première ligne de défense, il faudrait pouvoir disposer d'une lutte complète contre les DDoS (réseau ET applicatifs) ainsi que contre les APT, en amont du réseau de l'entreprise.

Dans la mesure du possible, compte tenu des impératifs de production, il est important également d'installer systématiquement les mises à jour. Par exemple, Stuxnet a été reconnu comme un logiciel malveillant très sophistiqué. Or, plusieurs de ses composants ont exploité des vulnérabilités connues déjà corrigées par les éditeurs. Si les mises à jour sont faites, les failles se comblent et le niveau de sécurité s'améliore. Les attaques n'arrivent pas qu'aux autres, et les bonnes procédures sont la première garantie.

N'oublions pas également le facteur humain dans la mise en place d'une solution efficace de défense. A l'origine des menaces, on trouve souvent un facteur humain et sous différentes formes. L'utilisateur lambda, salarié comme sous-traitant, doit apprendre à utiliser les outils de sécurité mis en place ainsi que les bonnes pratiques à suivre mais il doit aussi connaître leur utilité et leur raison d'être. Il est souvent plus efficace d'éduquer et accompagner que d'interdire et contrôler.

Si l'éducation se généralise, aidée par la sensibilisation et relayée par les médias qui relatent les exploits des pirates informatiques. Le manque de compétences pointues est également l'une des grandes faiblesses des entreprises. Les outils magiques offrant une protection complète en permanence et tout automatique n'existent pas... Il convient donc de prévoir des formations techniques et des embauches lorsque les budgets le permettent ou bien de faire appel à des entreprises expertes qui connaissent les solutions mises en place ou qui ont développé leurs propres outils de protection.

*Emmanuel Le BOHEC est un expert en sécurité des systèmes d'information. Il a récemment rejoint Lastline. Il a auparavant exercé plusieurs fonctions commerciales chez Cyber Networks (actuellement British Telecom), Fortinet et, dernièrement, Corero Network Security, dont il a géré le déploiement technique et commercial sur les pays francophones de la zone EMEA. Après un Master en Gestion-Finance de LIBS (Lincoln International Business School), Ecole Supérieure de Commerce à Paris, Emmanuel le Bohec a étudié plusieurs années aux Etats-Unis (University of North Carolina à Charlotte et Emory University à Atlanta) et est titulaire d'une Maîtrise d'histoire économique.*

# Gérer les licences : simple comme une partie de Monopoly® ?

Par Frédéric Paquet, Directeur de Mission - ORSYP Consulting



*La gestion des licences est devenue, ces dernières années, une des préoccupations majeures des DSI. Ces dernières sont obligées de mettre sous contrôle leur parc de logiciels et de licences pour de multiples raisons : la réduction des budgets, le contexte de crise et l'augmentation du nombre d'audits de conformité de la part des éditeurs ou associations spécialisées.*

Aujourd'hui, une étude BMC Software[i] estime que la part des licences représente 20% du budget d'une DSI. Selon Gartner[ii], 65% des entreprises ont subi au moins un

audit en 2011 contre 35% en 2007. Quant à l'ITAM Review[iii], il évalue la moyenne du nombre d'audit par an, par entreprise, à 2,7.

Rapprocher l'univers professionnel de l'univers du jeu en comparant la gestion des licences et le Monopoly® peut sembler surprenant. Pourtant, il existe bien des parallèles entre ces deux univers...

## **Monopoly® et Gestion des Licences : un jeu simple mais... complexe**

A première vue, jouer au Monopoly®, tout comme gérer ses licences, ne pose pas de difficulté particulière.

Les règles sont simples et facilement assimilables. Il s'agit, dans les deux cas, de bien gérer ses investissements, de ne pas s'aventurer dans des zones à risque et d'éviter d'hypothéquer son budget en taxes, loyers, amendes, etc. Certains peuvent même penser que gérer ses licences ne consiste qu'à comparer ce qui a été acheté avec ce qui est utilisé.

A y regarder de plus près, le sujet de gestion des licences est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, tout comme une partie de Monopoly®. Tout le monde sait que pour gagner au Monopoly, il ne suffit pas d'avoir compris les règles. Dans les deux cas, pour gagner la partie, la construction d'une véritable stratégie s'impose. Démonstration !

## **Sur le plateau, des actifs immobiliers ou ... des actifs logiciels ?**

Poussons plus loin le parallèle entre le plateau de jeu de Monopoly® et le parcours du gestionnaire des licences :

- Les cases quartiers et rues du Monopoly représentent les éditeurs et produits contractés par l'entreprise. Imaginons que la « rue de Vaugirard » soit l'ERP (Enterprise Resource Planning) d'un éditeur connu. Après avoir jeté les dés, on tombe sur la case de cet ERP. Si la carte est en notre possession, c'est-à-dire que l'on a investi dans un bon niveau de maîtrise des licences de ce produit, on est alors en règle et rien ne se passe. Dans le cas inverse, on s'expose à payer un « droit ». Le montant de ce droit dépendra de la politique, et donc de la tactique commerciale, de l'éditeur pour régulariser les non-

conformités.

Ajoutons à cela qu'il existe des rues plus prestigieuses, comme la « rue de la Paix » où le montant du « droit » est beaucoup plus élevé. Il en est de même pour les éditeurs dont la politique peut être, selon les cas, qualifiée de « plus ou moins conciliante ». Cet indice de conciliation a d'ailleurs été évalué par l'ITAM Review[iv].

- Les cartes « Chance » et « Caisse de communauté » correspondent aux événements aléatoires, positifs ou négatifs, qui surviennent au cours du jeu. Ainsi, la découverte d'une non-conformité nécessitera un investissement non prévu. A l'inverse, la mise sous contrôle d'un éditeur pourra faire apparaître des sources d'optimisation sur des produits comme par exemple des licences inexploitées.
- La case prison représente évidemment les sanctions pénales encourues par une non-conformité. A noter que, même si le code pénal condamne la contrefaçon, les non-conformités se résolvent, dans la majorité des cas, par des pénalités financières et des engagements supplémentaires vis-à-vis de l'éditeur.

## Jouer pour gagner !

Puisque les deux univers présentent des similitudes, pourquoi ne pas s'inspirer des stratégies gagnantes du Monopoly® pour gérer ses licences le plus efficacement possible ?

### 1. Cartographier ses actifs logiciels : le plateau

Les meilleurs joueurs de Monopoly® ne découvrent pas le plateau au fur et à mesure la partie. Ils ont une bonne connaissance des quartiers, des rues, des autres joueurs, des événements aléatoires possibles. Un gestionnaire des licences se doit donc de connaître son terrain de jeu (cartographie des produits et contrats), les situations de jeu (les bonnes pratiques de gestion des licences) et les tactiques des autres parties prenantes (politiques commerciales). Cette première étape est primordiale pour les étapes suivantes et pour définir sa stratégie.

### 2. Cibler les fournisseurs clés : les quartiers

Au Monopoly®, la bonne stratégie pour gagner n'est pas obligatoirement de tout acheter. Les terrains ne sont pas tous intéressants au même moment. Il en est de même pour la mise en place d'une gestion des licences. Elle ne peut être établie de manière uniforme sur tous les éditeurs et produits. Il faut trouver l'équilibre entre investissement et rentabilité. Pour cela il est indispensable de définir des priorités et de cibler, en premier lieu, ses éditeurs/fournisseurs clés.

### 3. Moduler les réponses et investissements : maisons et hôtels

Là encore, l'investissement à réaliser dépend de la rentabilité attendue pour un contrat donné. Les solutions de gestion de licences peuvent

être plus ou moins avancées selon le niveau de contrat, le modèle de licensing et les montants en jeu. Un peu comme on choisit d'investir ou non dans une maison ou des hôtels ! L'entreprise doit donc cibler son action de manière pragmatique. L'investissement, et donc la dépense engagée sur un éditeur clé, définira le niveau de gestion de licences associé pour en tirer le maximum de bénéfices.

### 4. Instaurer un cercle vertueux de la réussite

Tous ceux qui ont joué au Monopoly® l'auront noté : la victoire se joue dans les premiers tours. Une fois que les premiers jalons ont été posés sur les territoires clés, une dynamique de réussite difficile à renverser s'installe. Dans le cas de la gestion des licences, il s'agit d'instaurer une démarche d'amélioration continue : les compétences au sein de l'entreprise se développent, les équipes acquièrent une culture et de bons réflexes liés à la Gestion des Licences, l'entreprise est proactive vis-à-vis de ses fournisseurs.

Appliquer une stratégie inspirée du Monopoly® à la gestion des licences peut donc s'avérer payant, mais attention toutefois à ne pas donner aux éditeurs des positions de « Monopole » dans l'entreprise !

[i] "Software License Management:2012 Software License Management Benchmark Survey", BMC Software

[ii] "The Software Vendors That Are Auditing Now and What to Do About It", Gartner, 27/01/2012

[iii] <http://www.itassetmanagement.net/2010/12/02/78-experienced-vendor-audit-year/>

[iv] <http://www.itassetmanagement.net/2010/12/02/78-experienced-vendor-audit-year/>

# Le Big data peut-il devenir un avantage concurrentiel pertinent ?

Par Gilles Azoulay, Directeur Regional, Europe Ouest, chez Pegasystems

*27 Novembre 2013 –Le Big data est un sujet tendance dont tout le monde parle. Les entreprises ont accumulé des quantités massives de données au travers de leur histoire, de leurs fusions et de leurs acquisitions sur lesquelles elles n'arrivent plus à capitaliser. Les sociétés qui sauront utiliser mieux et plus vite la valeur de ces données*

*prendront vraisemblablement une longueur d'avance dans le monde concurrentiel brutal qui est le leur. Des efforts massifs sont développés afin de comprendre comment les capturer, les gérer et les traiter afin d'en faire un patrimoine commercial pour l'entreprise. L'atteinte de cet eldorado est restée longtemps inaccessible. Il l'est aujourd'hui.*

## Comment le Big data a-t-il pu prendre autant d'ampleur ?

Depuis des années, les entreprises ont construit des silos massifs de données qui résident dans des bases de données disparates, ignorant à quel point celles-ci pouvaient être bénéfiques à la stratégie et au métier de l'entreprise. Ces données s'accumulaient alors dans des « entrepôts ». Cette approche architecturale a généré toujours plus de données, liées à l'interaction client et provenant de systèmes transactionnels, ainsi qu'un volume massif en provenance des nouveaux canaux dont les sites web, les médias sociaux, les enregistrements de centres d'appels, et les sources variées non structurées. Chaque contact ou interaction client a entraîné des données supplémentaires. Chaque nouveau canal clients (web, chat, réseaux sociaux, etc.) a été traité de manière isolée, comme une opération, une solution ou une division propre. La vision holistique du client provenant de cette abondance d'informations est devenue utopique et exploiter ces données pour les transformer en valeur est devenue indispensable.

Les solutions de Business Intelligence (BI) ont répondu à une partie du problème en accédant aux données et en les regroupant, mais les centres d'appels, n'étant pas impliqués dans cette approche, ont dû gérer leur propre destin et faire le tri des données pour trouver les réponses les plus adaptées afin de servir au mieux leurs clients. Mais face à des données nombreuses et dispersées, les solutions proposées ne furent qu'approximatives ou fausses.

Les systèmes de Business Intelligence ont certainement permis de regrouper les données et de les extraire dans un temps quasi-instantané. Néanmoins les salariés étaient toujours livrés à eux-mêmes pour l'interprétation et les actions à mener par rapport à



ces données, résultant en un service client incohérent ou un service marketing et commercial inefficace. Une meilleure compréhension des « Big data » n'apportait qu'une pièce du puzzle. Les autres pièces indispensables résident notamment dans la manière de rendre ces données actionnables, afin de mieux servir le client et d'améliorer leur expérience avec l'entreprise.

Certaines industries sont allées au-delà avec des solutions de « decisioning » qui rendent ces données « actionnables ». Elles utilisent ces informations pour conduire des décisions plus intelligentes au sein de leurs services au client. Les modèles prédictifs et adaptables peuvent générer une compréhension significative des premières données en temps réel. Les entreprises qui ont été capables de mettre ces systèmes en place bénéficient d'un avantage compétitif formidable, dû aux expériences pertinentes et supérieures qu'elles offrent à leurs clients. Les modèles prédictifs peuvent être utilisés pour mesurer les vastes quantités de données au sein des entreprises et ensuite proposer la meilleure action (« next-best-action ») aux agents des centres d'appels. Ainsi, ils peuvent conseiller la meilleure recommandation à chaque client, basée sur les informations historiques que l'entreprise possède sur ce dernier. Les « Next-best-actions » ne sont pas seulement pertinentes car basées sur les prédictions concernant le comportement des consommateurs, mais également car elles recommandent des actions en considérant tous les canaux d'informations. Les entreprises sont capables d'incorporer continuellement de nouvelles données provenant de multiples sources, et leurs modèles prédictifs et adaptables peuvent apprendre plus rapidement, au fur et à mesure que les données sont intégrées. Les recommandations et les prédictions

ne sont plus segmentées mais personnalisées, plus en mode décalé (Batch) mais en temps réel, améliorant ainsi l'information comprise par les centres d'appel et, par conséquent, la satisfaction client. Si les dirigeants de clubs de baseball ont pu, il y a une dizaine d'années, utiliser les statistiques pour avoir une meilleure idée de la performance d'un joueur dans le futur, pourquoi ne pourrions-nous pas utiliser le Big data pour développer une meilleure compréhension du comportement de nos clients ?

Les modèles prédictifs et adaptatifs sont une solution parfaite pour le Big data, car plus ces modèles ont accès à un grand nombre de données, plus les systèmes apprennent et évoluent rapidement, générant des recommandations qui anticipent les besoins des clients. Les capacités de temps réel de ces systèmes valorisent les moments de l'interaction avec les clients, ces moments de vérité qui permettent de transformer un appel difficile en une opportunité commerciale. Cette approche au traitement des informations permettent aux services clients de personnaliser l'interaction, de proposer des offres plus pertinentes à vos clients, de limiter les retours d'expériences négatifs. Ces avantages peuvent être réalisés grâce aux décisions et aux analyses permises par le Big data.

Dans la réalité, imaginez un client contactant son fournisseur Internet, sa banque ou encore sa compagnie d'assurance.

Sa demande peut être traitée rapidement et simplement et il se voit proposer un produit ou un service qui correspond non seulement à ses besoins, mais lui permet également d'économiser de l'argent. Les objectifs liés à la satisfaction client sont remplis et l'entreprise peut capitaliser sur cette valeur. Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire d'imaginer. Des logiciels sont disponibles et des entreprises en

font d'ores et déjà une réalité.

Les entreprises ne doivent pas craindre le Big data mais l'adopter sereinement en utilisant les technologies de « decisioning » pour être plus compétitives. Le Big data est une opportunité fabuleuse à saisir rapidement. Les outils de prise de décision et d'analyses sont une méthode prouvée pour prédire et projeter les actions de ses clients. Un changement dans la manière de percevoir le Big data peut créer de formidables possibilités pour toutes les entreprises et toutes les industries : des télécommunications aux banques et aux assurances. Si nous sommes capables de mieux comprendre nos clients, et d'utiliser cette idée au moment même où nous nous adressons à eux, alors nous facilitons et améliorons les relations à venir. Comme cela a été le cas dans l'industrie du baseball, les entreprises capables d'utiliser

le Big data comme un atout, s'ouvrent au succès et à la performance, et augmentent ainsi leur compétitivité, s'assurant une place parmi les meilleures entreprises de leur secteur.

A propos de Pegasystems  
Pegasystems révolutionne la façon dont les grandes entreprises optimisent l'expérience client et automatisent les opérations. Notre technologie brevetée Build for Change® permet aux professionnels de concevoir et de faire évoluer leurs systèmes métier stratégiques. Pegasystems est le leader incontesté de la gestion des processus métier et est également considéré comme l'un des principaux acteurs sur le marché des logiciels de gestion de la relation client par les plus grands analystes du secteur. Pour plus d'informations, merci de visiter [www.pega.com](http://www.pega.com).

# « Omnilogistique ou comment réussir son commerce connecté »

Par Sébastien Perrier, directeur commercial retail, Hub One Mobility



*Les nouvelles technologies ont fortement impacté le commerce au cours des dix dernières années. Les frontières entre magasins physiques et magasins virtuels s'estompent peu à peu. Les clients s'attendent désormais à bénéficier de la même liberté de choix pour leurs achats en ligne ou en magasin, aussi bien en termes de produits que de moyens de paiement et de services.*

Dans ce contexte, un partenaire expert doit accompagner cette transformation en développant des solutions matérielles et logicielles reliant les consommateurs aux biens qu'ils aiment, partout, à tout moment, comme ils le souhaitent, sur leur portable ou dans le magasin le plus proche. Murs digitaux permettant plus d'interactivité, bornes tactiles destinées à accueillir et informer, équipement des forces de vente avec des tablettes tactiles, paiement NFC... Autant de solutions que certaines enseignes expérimentent, pour mieux répondre aux nouvelles attentes des

consommateurs.

Ainsi, des enseignes leaders dans les secteurs de la distribution, de la logistique et encore de l'équipement mobilier optimisent la gestion de leurs stocks, développent l'attractivité de leur site d'e-commerce en offrant à leurs clients une palette de nouveaux services. Par exemple, la tablette tactile à destination des vendeurs leur permet d'être plus opérants et d'apporter le conseil attendu à l'instant précis. En effet, cette tablette est connectée au système d'information de l'enseigne grâce à un réseau Wifi dédié ; à sa disposition, l'ensemble des produits et services incluant les caractéristiques, les tarifs, le stock, la disponibilité en temps réel et l'historique d'achats du client. Résultat : un client satisfait, un vendeur serein et efficace, une enseigne performante qui a vu son chiffre d'affaires augmenter.

Pour obtenir un tel résultat, tous les acteurs doivent être à même d'intégrer les dimensions de la relation clients et du digital à celles de la logistique et du transport. Ces quatre composantes définissant une approche globale dite «Omnilogistique», qui est au cœur du positionnement de Hub One.

L'acte d'achat résulte souvent aujourd'hui d'un aller/retour entre les mondes physique et virtuel (recherche online pour achat en magasin, commande en magasin, click & collect, etc.). Ces nouveaux réflexes voient leur part augmenter à vitesse grand V par rapport au commerce traditionnel et au commerce purement en ligne. Selon la Fevad1 (Fédération e-commerce et vente à distance), si les enseignes veulent rester compétitives, elles devront, non seulement avoir pris conscience de cette tendance de fond, mais surtout s'être pleinement

adaptées à ces nouveaux modes de consommation à l'horizon 2020... Or, pour l'ensemble des acteurs concernés (enseignes, transporteurs, prestataires logistiques, etc.), les défis à relever sont énormes et les enjeux technologiques primordiaux.

Le commerce connecté suppose notamment une intensification des flux logistiques vers le client final et, plus globalement, un maillage logistique plus complexe. Le consommateur veut pouvoir désormais commander en ligne pour une livraison en magasin, éventuellement modifier le point de livraison avant que le produit ne lui parvienne, ou bien encore, annuler sa commande à n'importe quel moment. Les flux ne partent plus exclusivement de l'entrepôt pour aller vers le magasin ou le particulier : ils sont multiples et à double sens. Dès lors, il est capital pour les enseignes de disposer de systèmes d'informations et d'une infrastructure logistique extrêmement agiles.

Dans le même temps, l'acte d'achat doit rester d'une extrême simplicité pour les consommateurs. L'expérience utilisateur est l'un des grands défis à relever. La complexification de la chaîne de valeur du commerce doit être parfaitement transparente et l'acte d'achat aussi rapide et efficace, quel que soit le canal (mobile, tablette, ordinateur...) qu'il soit virtuel ou non. Affichages publicitaires dynamiques pour mettre en valeur l'ensemble du catalogue et les promotions, tablettes permettant aux vendeurs de concrétiser une vente sans que le client passe par la caisse, bornes tactiles et hot-spots wifi pour que le consommateur soit aussi libre en magasin que chez lui... La digitalisation des points de vente est, elle aussi, une étape essentielle pour qu'un commerce soit véritablement connecté.

1. 2020 : la fin du e-commerce...ou l'avènement du commerce connecté ?

# Au-dessous du volcan

« Ah ! Qui sait pourquoi l'homme, malgré les pièges du mensonge menaçant cette chance, s'est vu offrir l'amour ? »

ML

Alors que tout autour de nous le « relativisme culturel » augmente en même temps que la bêtise crasse gagne du terrain [sans compter les résultats décevants de l'étude Pisa de l'OCDE sur l'évaluation des systèmes éducatifs : France, ton français fout le camp !]<sup>1</sup>, je vous propose de rejoindre la « confrérie de passionnés », la caste privilégiée d'initiés du roman de Malcolm Lowry [1909 - 1957] : « Au-dessous du volcan » [Under the Volcano].

Voyage au cœur du monde de l'alcoolisme, le livre, indissociable de la vie de M. Lowry, décrit sur une journée l'implacable autodestruction du Consul britannique, Geoffrey Firmin, isolé dans un petit village nommé Quauhnahuac.

Depuis l'adaptation de John Huston [en 1984] avec Albert Finney et surtout Jacqueline Bisset, ce chef-d'œuvre m'échappe. Je viens de le rattraper à l'occasion d'un weekend thermal à Aix-les-Bains [entre un sauna hammam et deux bains... de culture] niché dans les rayonnages de la Librairie des Danaïdes. « Heureusement, les livres vivent plus longtemps que les hommes et ils ne dorment leur éternité que d'un œil », écrit le bienheureux Lucien Jerphagnon.

Il suffit d'y tomber [dans le livre, pas dans le tonneau] pour que l'imagination s'embrace, victime des mirages mexicains de ma jeunesse. « Parlerai-je de ceux qui sont partis pour le Mexique afin, notamment, de mettre leurs pieds dans les traces du Consul ? » écrit d'ailleurs Maurice Nadeau dans la préface à l'édition française. Pour ma part, je suis parti à l'époque sur les traces d'Yvonne [l'épouse du Consul, une actrice de Hollywood], du côté d'Acapulco et des plongeurs de La Quebrada. No se puede vivir sin amor !

En 1957, Max Pol Fouchet y voit déjà un chef d'œuvre, qui n'est pas sans évoquer le monologue du Leopold Bloom de Joyce, alors que l'auteur réactualise page après page le mythe de Faust.

« But while Lowry fought a winning battle with words, he lost his battle with alcohol », alors que certains lecteurs, en fermant le livre pour en ouvrir un nouveau, ont encore le goût du mescal dans la bouche. Or, « il ne faut pas toujours tourner la page », selon Achille Chavée, « il faut parfois la déchirer », boire au goulot, casser la bouteille [« Un navire qui n'a pas goûté au vin goûtera au sang ! »], brisez nos liens.

Malcolm Lowry nous apprend à aller à l'essentiel, à respirer : « Ah ! Pouvoir partir au galop sur son cheval, chanson à la bouche, et rejoindre celle que vous aimiez peut-être, au cœur d'une paix et d'une simplicité inimaginables. N'était-ce pas cela l'occasion offerte à l'homme par la vie ? Bien sûr que non ! Et pourtant, l'espace d'un instant, [le Consul] l'aurait cru ! » Du reste nous ne changerons rien à la naïveté, à l'excitation et à la brûlante et cruelle passion des hommes.



1. *Et que dire de l'ennui et de la médiocrité qui croissent à proportion de la prétention qu'a la France à se croire [encore] une nation littéraire (anonyme).*

# PARISIAN GENTLEMAN

## Costumes croisés :

*Un peu de tension ne nuit pas à la santé*



(avec une double épaisseur de tissu sur le devant et un effet beaucoup plus « couvrant ») peut très vite lui donner un aspect figé, voire engoncé si le boutonnage est trop parfait et le devant trop « lisse ».

En outre, comme il devient de plus en plus aisé de trouver des costumes croisés en prêt-à-porter (ce qui était loin d'être le cas il y a quelques années), cette petite règle vous permettra d'éviter l'erreur la plus fréquente consistant à choisir des vestes trop grandes pour vous.

A l'inverse, un savant dosage de tension au niveau du bouton actif confèrera

Gentlemen, comme nos amis transalpins le comprennent si bien, l'élégance véritable – au moins vestimentaire – ne peut être atteinte qu'avec une bonne dose de naturel et de nonchalance et en évitant à tout prix d'être trop ajusté ou trop sophistiqué.

Dans le cas du costume croisé, qui revient enfin de manière significative dans les collections de prêt-à-porter, cette façon de voir les choses prend tout son sens.

En effet, afin de s'assurer que cette pièce maîtresse de l'élégance masculine donne la pleine mesure de son fabuleux potentiel stylistique, il existe une petite règle que je vous conseille vivement de suivre : celle consistant à créer, à dessein, une petite zone de tension au niveau du bouton actif de la veste.

Cette petite règle s'applique en réalité à tous les types de vestes : laisser une légère zone de tension au niveau du boutonnage apporte

un indéniable supplément d'âme à n'importe quelle veste, comme Alan Flusser l'expliquait dans son célèbre « Dressing The Man » (voir ci-dessous, la veste de droite).

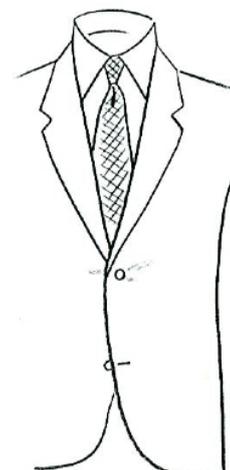
Dans le cas de la veste croisée, ce subtil détail fait encore plus la différence : la structure par définition très « armure » du vêtement croisé

à votre veste croisée un supplément d'âme indéniable, et ce quelle que soit votre corpulence (sauf, peut-être, pour les plus volumineux d'entre vous).

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr



“X” MEANS  
THE JACKET IS  
TOO TIGHT.



CORRECT  
CLOSURE.

# Les trois plus beaux mocassins au monde ?

Gentlemen, je n'ai jamais beaucoup aimé les mocassins.

J'ai sans doute été traumatisé, dans ma jeunesse, par les hordes de cadres supérieurs portant tous les mêmes mocassins 180 de chez J.M. Weston, noirs la semaine avec leur costume gris et marrons le week-end avec leur Chino beige.

L'archétype du soulier ennuyeux, banal, archi conventionnel, n'apportant rien à la silhouette et ayant tendance à raccourcir visuellement les pieds des hommes chaussant moins de 41.

Bref, et avec tout le respect que je dois à la Maison Weston par ailleurs, je déteste le 180.

Il m'a fait trop longtemps me détourner des « Loafers ».

Ceci étant, j'ai également beaucoup de mal avec les Tassel Loafers, les mocassins à pompons autrefois associés aux Collèges Britanniques mais aujourd'hui très prisés des élégants transalpins. Même chose avec les Butterfly Loafers dont les patronages au niveau de la languette sont souvent beaucoup trop compliqués pour ma rétine plus que jamais en quête de lignes simples et pures.

En outre, j'ai toujours eu la considération, sans doute très exagérée, que les mocassins étaient réservés aux hommes de grande taille, et qu'un homme de moins de 180cm se devait de les éviter... Encore le syndrome du 180 (c'est le cas de le dire !) qui est, à l'évidence, une vraie catastrophe sur les hommes de petite

taille.

Pourtant je dois avouer que, depuis quelques années, mon appréciation très péremptoire de cet élément incontournable du style masculin est en train de changer et ce, sans doute, grâce à l'évolution actuelle des formes dessinées et utilisées par les acteurs du secteur pour leurs collections de prêt-à-chausser.

Il semblerait donc que je sois enfin (!) en train de re-découvrir les vertus d'élégance, de confort et de versatilité des mocassins, et notamment les modèles « plateau » qui regroupent selon moi, et de loin, les plus beaux spécimens du genre, dont le séminal modèle »Warhol « avec lequel la maison Berluti a tout simplement, il y a déjà de nombreuses années, réinventé le Penny Loafer.

Un soulier-référence qui reste, aujourd'hui encore, un monstre d'élégance et de présence (pour qui sait le porter et le coordonner...)



J'ai également récemment découvert (et adoré) la version du mocassin à plateau de la maison parisienne Aubercy avec un superbe modèle baptisé LUPIN, lui aussi décliné en de nombreux coloris.

Il s'agit d'un modèle un peu plus « sage » que le Warhol de Berluti, mais également plus versatile et très facile à porter avec un joli costume business ou une paire de jeans. Très chic.



Quant au modèle de la Maison Corthay baptisé le « Yawl », c'est sans aucun doute – et sans surprise – l'un des plus « racés » du marché avec, notamment, cette miraculeuse languette légèrement plus longue...



Et si, à la réflexion, ces 3 modèles étaient tout simplement les trois plus beaux mocassins au monde ?

Si tel était le cas, nous n'en serions pas peu fiers... Ils sont tous les trois Français.

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr

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

GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



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