

#36

*Septembre - Octobre 2014*

# Finyear

## Magazine



## WORKING CAPITAL TOUR

Le road show de l'optimisation du cash

Venez optimiser  
votre **cash** & votre **BFR**  
à **PARIS** le jeudi **20 novembre 2014**  
(8H30-11H30)

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



Commissions et frais cachés.  
Taux de change arbitraires.

Les pratiques de votre banque  
vous semblent-elles obscures?

Kantox apporte de la transparence dans le marché des changes.  
Grâce à nos solutions innovantes, les PME's bénéficient d'un service plus efficient  
et réalisent des économies substantielles par rapport aux banques et brokers.

## Des paiements rapides et transparents

Le taux mid market est toujours  
clairement affiché ainsi que les  
commissions appliquées.

Il n'y a aucune commission  
ni frais cachés. Nous sommes  
absolument transparents.

## Jusqu'à 80% d'économies sur vos transactions

Pour chaque million d'euro échangé, nos  
clients économisent jusqu'à 15.000€ par  
rapport à leur banque ou broker.

Notre plus gros client a économisé  
400.000€ l'an passé.

Demandez votre démo GRATUITE  
+33 (0) 1 76 38 04 14

## 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.leloup.graphics](http://www.leloup.graphics)

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

Directeur  
de la publication :  
Marie Charles-Leloup

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

Graphisme  
et mise en page :  
Pierre Leloup  
[www.leloup.graphics](http://www.leloup.graphics)

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

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

# Sommaire

01 Couverture (WORKING CAPITAL TOUR 2014)  
02 Kantox | Publicité  
04 & 05 xpr.io | Disruption et choix logiciels

## Finance

>6-19

06 & 07 Corporate Linx | Reverse Factoring : Artifice financier ou financement de l'économie réelle ?

08 Corporate Linx | Publicité

09 PRUDALIS | Pour une gestion de patrimoine adaptée et accessible à la personne vulnérable

10 CNCEF | Faciliter le financement des PME

11 CNCEF | Publicité

12&13 Michel Clérin | An astonishing record – of complete failure

14 Cabinet Arc | Publicité

15&16 Péchenard & Associés | Les bonnes intentions de la Loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire à l'épreuve de la réalité

17 Creditsafe | Publicité

18 Intersud | Publicité

19 Lionel Meyer | « Je ne suis pas un numéro » Ou quand le numéro Client vampirise la relation Client

## Technology

>20-31

20 Mediatech Solutions | Piloter son entreprise en mode « agile »

21 AMO&SOFT | Publicité

22 CMCA | Publicité

23 Groupe EOLEN | La nouvelle révolution technologique passera par les devices

24 Esker | La dématérialisation des bons de commande un enjeu majeur de la gestion du poste client et de la relation client

25 Esker | Publicité

26&27 WatchGuard Technologies | Six leçons de sécurité de l'information à retenir de « Game of Thrones »

28&29 NTT Communications | La souveraineté des données : une priorité de l'agenda des DSI !

30 Convertigo | Les applications mobiles d'entreprises se démocratisent enfin

31 Coface | Publicité

## Et tout le reste est littérature...

>32&33

32 Thierry Charles | 2666

33 ABN-AMRO | Publicité

## Lifestyle

>34-40

34, 35, 36 & 37 Parisian Gentleman | Ma nouvelle vie chez Berluti : Entretien avec Anthony Delos

38 & 40 Palais Lumière Evian | Contes de fées De la radition à la modernité

4ème de Couverture

PIERRE LELOUP GRAPHISME | Publicité





# Disruption et choix logiciels

Par Laurent Leloup co-fondateur de xpr.io

*Alors que les consommateurs peuvent utiliser des sites comme Amazon.com, Yelp ou TripAdvisor pour comparer les produits et voir ce que les autres en disent, c'est traditionnellement difficile, voire impossible, pour les acheteurs d'entreprises.*

## Ne vous fiez pas aux apparences

Comparez les meilleurs logiciels et services aux entreprises en fonction des notes des utilisateurs et des données sociales.

Un éditeur de progiciel peut écrire sur son site Internet que son logiciel « machin » est « un ERP sans compromis » et qu'il vous aidera à « accélérer votre avantage stratégique », que tel DSI ou utilisateur lambda rapporte que ce même progiciel « machin » « apporte de nombreux avantages dans sa gestion quotidienne et qu'aucun autre éditeur ne peut lui livrer l'équivalent ».

Par contre les critiques ou les avis moins positifs n'apparaissent pas sur ce site.

## Adoptez la rupture

Voilà pourquoi il faut bousculer

les frontières et déclencher une « disruption » dans le choix et l'achat de solutions professionnelles.

Un grand nombre d'utilisateurs, qui se connecteront sur ce type de plateforme en utilisant leurs profil LinkedIn, auront peut-être une vision différente du progiciel « machin ». Certains vont poster des commentaires lapidaires : « Un ancien système avec une pensée obsolète » ce qui aura pour effet de tirer vers le bas la notation de « machin », d'autres ajouteront que « machin est décidément une bonne solution et qu'ils n'envisagent pas d'en changer... » d'où une meilleure place pour « machin » dans le classement.

## Ne cherchez plus en solo

Vous pourrez ainsi partager vos expériences et vos expertises avec vos pairs au sein de votre communauté professionnelle.

Pourquoi a-t-il fallu tant de temps pour que les achats en entreprise fassent ce que le shopping des consommateurs réalise depuis des années ? Voici quelques théories.

Contrairement aux avis des consommateurs, un site tel que cette plateforme ne peut pas exister sans que les utilisateurs soient à la fois

désireux de partager leurs idées et avis et aient des identités en ligne vérifiables et fiables. Les commentaires anonymes ne peuvent exister dans le monde des affaires. Mais maintenant cela est tout à fait possible grâce à un réseau comme, par exemple, LinkedIn qui est largement adopté et accepté par les entreprises.

## Une connexion et un café suffisent

Recherchez, commentez, partagez, choisissez et trouvez la meilleure solution pour votre organisation sans quitter votre écran.

Que ce soit un utilisateur, un futur acheteur d'un progiciel ou le directeur marketing d'un éditeur chacun trouvera les données et commentaires qu'il recherche.

Sans compter que le futur acheteur gagnera en temps... et en argent grâce à une grande quantité d'informations pertinentes et de commentaires associés rédigés par des utilisateurs avertis et identifiables.

Par Laurent Leloup co-fondateur de xpr.io



## Accès gratuit & sécurisé

xpr.io est une plateforme 100% gratuite pour tous les utilisateurs de progiciels et de services d'entreprises. Pour plus de transparence et de sécurité l'accès est authentifié via votre réseau social professionnel habituel (Viadeo, LinkedIn, Facebook, Xing, etc...).



## Commentaires & partage

A l'heure où poster un commentaire à propos d'un restaurant, d'un produit ou d'un service est devenu monnaie courante, xpr.io vous propose de commenter la solution que vous utilisez et de partager librement vos commentaires et vos recommandations avec vos pairs.



## Recherche & comparatifs

xpr.io vous propose un moteur de recherche afin d'identifier et sélectionner le logiciel ou le service d'entreprise que vous souhaitez acquérir, de lire les commentaires et les recommandations de vos pairs et de comparer avec d'autres solutions concurrentes.



## Choix, décision & achat

Sur la plateforme xpr.io tout est fait pour faciliter vos choix et vos prises de décision. Nos experts sont également à votre disposition pour vous aider en ligne dans vos démarches et vous fournir les coordonnées des éditeurs des solutions que vous avez sélectionnées.

## NE VOUS FIEZ PAS AUX APPARENCES

Comparez les meilleurs logiciels et services aux entreprises en fonction des notes des utilisateurs et des données sociales

## NE CHERCHEZ PLUS EN SOLO

Partagez vos expériences et vos expertises avec vos pairs au sein de votre communauté professionnelle xpr.io.

## UNE CONNEXION... ET UN CAFÉ SUFFISENT

Recherchez, commentez, partagez, choisissez et trouvez la meilleure solution pour votre organisation sans quitter votre écran.

Lancement public le 12 novembre  
La plateforme (bêta) est en cours de tests depuis fin septembre...

Pour plus d'informations :  
[www.xpr.io](http://www.xpr.io)





# Reverse Factoring :

## Artifice financier ou financement de l'économie réelle ?

*Le Reverse Factoring, beaucoup en parlent mais les avis divergent sur sa réalité et son impact dans le financement interentreprises. En France, en 2014, quelle est la situation sur ce dispositif, qui le propose, qui l'utilise et pour quels desseins ?*

### D'où vient le Reverse Factoring ?

Le Reverse Factoring est né du monde bancaire toujours novateur en matière de solutions de financement pour leurs clients. Aujourd'hui, la majorité des acteurs bancaires l'intègrent à leur catalogue d'offres. De plus, sa complexité apparente permet de renforcer la légitimité d'institutions financières à en assumer le montage et la gestion.

### A quoi sert-il ?

Dans sa version originelle, le Reverse Factoring permet au donneur d'ordre d'utiliser les conditions d'escompte proposées par les fournisseurs. Le financement et la gestion peuvent alors être confiés à un partenaire bancaire qui va récupérer les avantages financiers auprès des fournisseurs tout en reversant une partie du produit financier au donneur d'ordres. Sans utiliser ses fonds propres, le donneur d'ordre peut donc bénéficier d'une rémunération basée sur l'escompte tout en permettant à ses fournisseurs un règlement avant l'échéance contractuelle et ce dans un cadre pré-défini.

Le Reverse Factoring s'est banalisé chez les offreurs financiers et s'est rapproché d'un autre produit de crédit court terme ; l'affacturage. On parle aujourd'hui d'affacturage inversé tant la différence entre les produits s'est amoindrie. Certains financiers n'y voient qu'une si faible différence

que le mode de commercialisation, les contrats de financement et la structure des offres financières ressemblent à s'y tromper avec de l'affacturage « classique ». Les chiffres déclarés auprès de l'ASF (Association des Sociétés Financières) ne font que peu de cas d'une distinction entre les produits et le résultat de la performance du Reverse est comptabilisé comme de l'affacturage normal. Cette banalisation est dommageable car le Reverse Factoring offre un potentiel et un besoin de différenciation que nous allons évoquer.

### Quelle est la situation en 2014 du Reverse Factoring en France ?

Permettre un règlement anticipé pour les fournisseurs ne s'avère pas toujours un effort suffisant pour les donneurs d'ordre soucieux d'aider leurs partenaires, vitaux pour le fonctionnement de leur Supply Chain.

Un produit plus complet, cette fois émanant de prestataires de service est apparu ; Le Reverse Factoring Collaboratif. Dans cette version enrichie, le fournisseur profite d'un accès à un Portail Internet avec toutes les informations disponibles qui peuvent aller de la commande, les litiges, les demandes d'avis, les prévisions de cash, les avis de paiement. C'est donc un outil de gestion sophistiqué, que le donneur d'ordre met à disposition de ses fournisseurs. De plus, les informations sont à jour et donc fiables puisqu'elles émanent du Système d'Information du donneur d'ordres.

Le fournisseur peut donc piloter son poste clients, auquel s'ajoute la possibilité d'obtenir un règlement anticipé. Il s'agit donc d'un véritable service fournisseurs dont profitent fournisseurs et donneur d'ordres via une dématérialisation et une

automatisation des échanges entre eux. Le financier fait partie de cette boucle triangulaire et peut ainsi accéder à des informations fiables afin de favoriser le financement au coût le plus juste des règlements anticipés.

### Le Reverse Collaboratif trouve-t-il un écho prometteur dans les sociétés françaises ?

Initialement lancé dans de très grands groupes hexagonaux, et promu comme un produit de financement par les établissements bancaires ; le Reverse Factoring a connu une progression timide. Le Reverse Collaboratif, lui se déploie progressivement tant chez les grands groupes que chez les grosses PME voire des PME. Il est dans l'air du temps car il permet de resserrer les liens entre les acteurs de la Supply Chain. Ce dispositif permet de modifier durablement la relation fournisseurs et de l'appréhender comme un partenariat.

En 2014, quasiment tous les secteurs de l'économie française ont intégré la notion de Reverse Collaboratif (Energie, Distribution alimentaire et spécialisée, textile, mode, manufacturiers, telecom, etc). En le dosant judicieusement, Le Reverse Collaboratif joue de son avantage permettant à l'entreprise de le positionner dans l'axe médian des achats, comptabilité fournisseurs, trésorerie et finance.

Tout demeure affaire de dosage. Certains programmes utilisent l'opportunité du financement contre des allongements des délais de paiement qui ne correspondent pas (toujours) au cadre législatif. Vécu comme une pincée de sel sur une plaie par les fournisseurs, la relation avec le donneur d'ordre aboutit au résultat inverse de l'objectif recherché. En revanche, il convient d'insister sur le

fait qu'un programme qui prend en compte les besoins et contraintes des fournisseurs et du donneur d'ordre permet d'instaurer un caractère durable et une relation plus sereine.

### Produit financier ou service ?

La finance d'entreprise a pris conscience que si les fournisseurs sont maltraités, le revenu clients peut en pâtir immédiatement. On parle de Supply Chain mais en réalité, toute l'entreprise est une chaîne dont la résistance est testée sur son plus faible maillon ; la relation fournisseurs. Le Reverse peut permettre aux fournisseurs de se prémunir de situations financières difficiles et les fragilisant vis-à-vis de leurs clients, tout en appréciant la plus grande transparence dont peut faire preuve le donneur d'ordre. D'ailleurs, les solutions techniques qui servent ce type de démarche se dénomment aujourd'hui Portail Fournisseurs ou Services Fournisseurs en ligne faisant fi du seul caractère de financement initial.

Le Portail fournisseurs permet de resserrer les liens avec fournisseurs ou sous-traitants tout en contribuant à une dématérialisation et automatisation des traitements. Plus les traitements sont fiables et rapides, plus le fournisseur peut connaître la situation de ses factures chez le client qui lui-même apprécie que sa comptabilité fournisseurs soit moins perturbée par les appels anxieux des fournisseurs et puisse mesurer l'encours fournisseurs le plus tôt possible.

La possibilité de bénéficier d'un règlement anticipé dans des conditions simples et lisibles tisse plus étroitement le lien entre fournisseurs et clients.





**METTEZ  
UN LINX  
DANS VOTRE  
SUPPLY CHAIN !**



## LEADER EN SOLUTIONS DÉMATÉRIALISÉES DE REVERSE FACTORING ET SUPPLY CHAIN FINANCE

### PRESTATION CLES EN MAIN comprenant :

#### Conseil :

**Faisabilité, validation et mise en place du programme.**

#### Financements :

**Recherche partenaires financiers pour financement compétitif des créances fournisseurs.**

#### Solution technique :

**Portail fournisseurs de dématérialisation et archivage (commandes, factures, litiges et avis de paiements).**

#### Déploiements fournisseurs :

**Mailings, télémarketing, adhésion fournisseurs.**

Création : www.lamredicy.fr

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

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

www.corporatelinx.com

email : contact@corporatelinx.com

## Pour une gestion de patrimoine adaptée et accessible à la personne vulnérable

Olivier MILON, Président de PRUDALIS - Membre de la CNCIF



*La gestion patrimoniale d'une personne vulnérable, qu'elle soit protégée juridiquement, en situation de handicap ou âgée et préoccupée par sa perte d'autonomie, ne peut se résumer à une approche purement technique. Il convient de connaître cette personne. Qui est-elle au travers de sa vulnérabilité ? Qui sont les personnes qui composent son environnement médico-social et juridique ? Qu'est ce que cela implique dans notre mission de conseil ? En exemple, intéressons nous à la situation du majeur sous protection juridique.*

Depuis la loi du 5 mars 2007, seule la personne dont l'altération des facultés mentales ou physiques a été constatée médicalement peut faire l'objet d'une protection juridique. En Tutelle, la personne sera représentée dans les actes de la vie civile. En curatelle, le majeur prendra ses décisions, seul ou avec l'assistance de son curateur. Cette réforme intègre aussi l'esprit de la loi du 2 janvier 2002 qui place la personne au centre du dispositif. Désormais la protection doit se faire dans le respect des libertés individuelles, des droits fondamentaux et de la dignité de la personne (Art. 415 C.Civ.).

De son côté, le CGP, tenu à son devoir de conseil et obligation d'information, devra intégrer ce cadre législatif. Il s'assurera que le consentement éclairé de la personne a été recherché, en l'informant, par tous les moyens adaptés à sa situation et en veillant à sa compréhension. Il devra également intégrer le projet de vie de celle-ci. Selon le degré de protection, ce travail s'avérera plus ou moins évident :

Le régime de représentation (tutelle), simplifie la mission de conseil. En effet, la loi définit, à sa place, l'obligation d'une gestion « prudente » (Art. 496 C.Civ.). De plus, il s'adressera uniquement au tuteur. Ce dernier, prenant seul ou avec le Juge, les décisions dans l'intérêt de la personne.

En curatelle, il n'existe pas de définition précise des obligations pour la gestion du patrimoine. Il conviendra de rechercher, auprès du majeur, ses attentes et de s'assurer de son degré de connaissance et de

compréhension.

Mais comment pouvoir en juger sans connaître sa pathologie? Comment recueillir de manière incontestable son degré de connaissance en matière d'investissement alors que les documents à notre disposition et avalisés par nos autorités de contrôle, ne sont pas toujours compréhensibles pour des clients ayant leurs pleines capacités.

Ces problématiques mettent en exergue les marges de progression de nos pratiques pour servir au mieux les intérêts de nos clients « protégés ». Elles se posent dans les mêmes termes pour la personne en situation de handicap et pour la personne âgée, non protégée, qui peut avoir des difficultés à comprendre l'information que nous lui devons.

Mais le monde du handicap et de la protection juridique est avant tout une histoire de culture. Bien qu'intéressante, elle n'en demeure pas moins complexe. S'intéresser à cette gestion patrimoniale impose donc une immersion dans cet univers. Immersion, qui en l'état actuel des usages, signifie implication pour faire évoluer les pratiques des personnes en charge de la gestion du patrimoine de la personne ainsi que les nôtres en tant que CGP et organismes de contrôle.

C'est un univers auquel la profession de CGP devra s'adapter si elle veut se donner les moyens de délivrer un conseil approprié et faire face à ses obligations.



# Faciliter le financement des PME

Par Didier KLING, Président de la CNCEF

*La planète finance s'émeut régulièrement à propos du financement des entreprises et elle a raison. Les observateurs et acteurs privilégiés que nous sommes, dans les professions du droit et du chiffre mais aussi de la gestion de patrimoine ne font que constater, rapports après rapports, que le compte n'y est pas. Ceci n'est évidemment pas uniquement relatif à la France car la crise internationale produit les mêmes effets, partout en Europe.*

Pour ce qui nous concerne, dans l'hexagone, les PME connaissent de sérieuses difficultés pour accéder aux crédits, notamment en phase d'amorçage ou pour se relancer sur les marchés. Un récent baromètre de la CGPME laisse apparaître un éclaircissement que 46 % des dirigeants de PME interrogés estiment que la situation de leur entreprise s'est détériorée. Le climat des affaires s'est particulièrement dégradé dans le commerce et le bâtiment pour, respectivement, 53 % et 65 % des entrepreneurs. En plus de ce constat, ils soulignent non seulement un climat un manque de sensibilité du secteur bancaire à leurs difficultés. L'inquiétude des PME est accentuée par les normes prudentielles qui entravent les banques dans leur capacité de distribution.

Depuis le 18 septembre dernier, la Banque Centrale Européenne a lancé un nouveau programme de financement destiné aux PME, représentant 82,6 milliards d'euros en direction de 255 banques. Les établissements financiers des états membres chargés de sa mise en œuvre ont reçu l'instruction de financer l'économie réelle. D'une durée de quatre ans, ce dispositif baptisé a été TLTRO (Targeted Long-Term Refinancing Operations)

La Chambre Nationale des Conseils

Experts Financiers que je préside s'est montrée sensible à l'annonce, car particulièrement engagée sur les questions relatives aux financements des entreprises. L'arrivée de nouvelles liquidités favorisées par le programme européen TLTRO doit être l'occasion non seulement de libérer en partie les contraintes financières des entreprises mais aussi d'améliorer leur capacité d'investissement.

Mais cela ne peut se faire au détriment d'une vraie transparence non seulement vis à vis de la BCE et plus largement vis à vis des entreprises dans leur ensemble. Le TLTRO doit mobiliser tous les acteurs qui oeuvrent dans ce périmètre. C'est pourquoi la CNCEF - avec la CNCIF - a initié une démarche de consultation des établissements financiers français afin de recueillir leurs intentions sur ce dispositif européen ainsi que les modalités déployées pour sa mise en œuvre.

Les réponses obtenues nous donneront l'occasion de constituer un observatoire. Sa vocation sera d'analyser le processus de distribution de crédits aux PME, notamment d'éventuelles déclinaisons régionales, en lien avec les acteurs existants publics ou privés. Mais aussi de comparer les critères d'attribution entre établissements financiers, c'est à dire les conditions d'éligibilité. Enfin de connaître la volonté des banques de rendre compte de l'utilisation de ces crédits.

Pour le moment, la première allocation du système de prêt à long terme annoncée n'a guère intéressé les banques. En effet, lors de la première attribution, sur 300 milliards disponibles, elles n'ont sollicité que 82,6 milliards. Plus d'une centaine dans l'espace communautaire n'ont pas voulu s'engager, craignant d'une part les risques et d'autre part, s'appuyant sur l'argument de la faible demande

des PME.

La politique monétaire ne peut pas tout. Il appartient désormais aux pouvoirs publics français et européen d'entraîner des mesures concrètes en faveur de l'économie dans chaque pays. C'est la condition pour que des perspectives se dégagent, que les marchés investissent et prêtent. Sans vraie relance de la zone euro, la BCE est condamnée à limiter la casse. Elle aura bien du mal à échapper à la déflation. Et nos entreprises avec.



Ethique  
Reconnaissance  
Honorabilité  
Confiance  
Notoriété  
Inter-professionnalité  
Label  
Conseil  
Experts  
Notoriété  
Fidélité  
Formation  
Ethique  
Compétence  
Référence  
Indépendance  
Experts  
Fiabilité  
Ecoute  
Normes

Syndicat professionnel  
créé en 1957



Chambre Nationale  
des Conseils Experts Financiers

22, rue de Longchamp - 75116 Paris  
Tél. : 01 56 26 06 01 - Fax : 01 56 26 06 03

[www.cncef.org](http://www.cncef.org)





# An astonishing record – of complete failure

Par Michel Clérin



*“In 2008, the consensus from forecasters was that not a single economy would fall into recession in 2009”*

In the 2001 issue of the International Journal of Forecasting, an economist from the International Monetary Fund, Prakash Loungani, published a survey of the accuracy of economic forecasts throughout the 1990s. He reached two conclusions. The first was that forecasts are all much the same. There was little to choose between those produced by the IMF and the World Bank, and those from private sector forecasters. The second conclusion was that the predictive record of economists was terrible. Loungani wrote: “The record of failure to predict recessions is virtually unblemished.”

Now Loungani, with a colleague, Hites Ahir, has returned to the topic in the wake of the economic crisis. The record of failure remains impressive. There were 77 countries under consideration, and 49 of them were in recession in 2009. Economists – as reflected in the averages published in a report called Consensus Forecasts – had not called a single one of these recessions by April 2008.

This is extraordinary. Bear in mind that this is not the famous complaint from the Queen that nobody saw the financial crisis coming. The crisis was firmly established when these forecasts were made. The Financial

Times had been writing exhaustively about the “credit crunch” since the previous summer. Northern Rock had been nationalized in the UK and Bear Stearns had collapsed in the US. It did not take a genius to see that trouble was on the way for

More astonishing still, when Loungani extends the deadline for forecasting a recession to September 2008, the consensus remained that not a single economy would fall into recession in 2009. Making up for lost time and satisfying the premise of an old joke, by September of 2009, the year in which the recessions actually occurred, the consensus predicted 54 out of 49 of them – that is, five more than there were. And, as an encore, there were 15 recessions in 2012. None were foreseen in the spring of 2011 and only two were predicted by September 2011.

Predictions from multinational organizations such as the IMF and the Organization for Economic Co-operation and Development have remained very similar to the private sector consensus – similarly bad, that is.

We should not blame economics alone for our inability to peer into the future of a complex world. In 2005, Philip Tetlock, a psychologist, published a landmark work with the title Expert Political Judgment. Tetlock found that throughout the 1980s and 1990s, political and geopolitical forecasts had been

scarcely better than guesswork. It made little difference whether the forecaster was an academic, journalist or diplomat, a historian or a political scientist. Forecasting is difficult, it turns out. (Supply your own punchline.) As for Tetlock, he is currently conducting a follow-up study to see whether forecasting practices can be saved.

Why are forecasts so poor? The chief explanation is that the economy is complicated and we don’t understand it well enough to make forecasts. We don’t even fully understand recent economic history.

Ben Chu, economics editor of The Independent, recently took a look at the UK recession of the 1990s in the light of two decades of data revisions. From the vantage point of 1995, the economy in late 1992 was slightly smaller than the economy in early 1988. But today’s best guess is that the economy of late 1992 was almost 6 per cent larger than in early 1988. The Office for National Statistics has substantially revised its view.

Not only is it difficult to forecast the future, then – forecasting the past isn’t straightforward either. What chance does any prognosticator have?

A second explanation for forecasting’s fallibility is that there is little incentive to do better. The kind of institutional chief economist whose pronouncement makes it into

Consensus Forecasts will stick to the middle of the road. Most countries, most of the time, are not in recession, so a safe strategy is never to forecast one. Of course there are the mavericks who receive media attention for making provocative predictions and are lionised when they are right. Their incentives are different but it is unclear that their overall track record is any better.

The obvious conclusion is that forecasts should not be taken seriously. There is not a lot of point asking an economist to tell you what will happen to the economy next year – nobody knows. It is still a source of constant wonder to me that the demand for forecasts – in economics and elsewhere – remains undiminished.

John Maynard Keynes famously looked forward to a day when “economists could manage to get themselves thought of as humble, competent people, on a level with dentists”.

It’s a nice piece of self-deprecation, but it’s also an analogy worth exploring. We don’t expect a dentist to be able to forecast the pattern of tooth decay. We expect that she will offer good practical advice on dental health and intervene to fix problems when they occur. We should demand much the same from economists: proven advice about how to keep the economy working well and solutions when the economy malfunctions.



# TROP D'ENCAISSEMENTS À RETARDEMENT ?

Avec les juristes d'affaires du Cabinet ARC, leader depuis 20 ans du recouvrement de créances en France comme à l'international, réduisez votre BFR, améliorez votre DSO et gagnez en trésorerie.

Cabinet ARC, des solutions concrètes pour optimiser la gestion de votre poste clients.



**Cabinet ARC**  
JURISTES D'AFFAIRES

*Votre argent n'a pas de temps à perdre.*

Tél. +33 (0)1 46 03 07 07 - [www.cabinet-arc.com](http://www.cabinet-arc.com)  
102-104 avenue Édouard Vaillant - 92100 Boulogne - F.

## Les bonnes intentions de la Loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire à l'épreuve de la réalité

*Par Pierre Detrie et Nicolas Sidier,  
avocats au cabinet Péchenard & Associés*



Nicolas Sidier

*En admettant que le souhait de relancer l'économie soit sincère, l'on peut se demander si les dernières mesures législatives adoptées pendant l'été ne risquent pas de produire l'effet inverse.*

*A titre d'illustration, la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire, introduit une obligation d'information préalable pesant sur le propriétaire d'une participation représentant plus de 50% des (i) parts sociales d'une SARL ou (ii) d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à la majorité du capital d'une société par actions qui désire céder une telle participation.*

*Ce dispositif est destiné à permettre à un ou plusieurs salariés de présenter une offre d'achat de cette participation et s'appliquera aux cessions intervenant à compter du 1er novembre 2014. Il est introduit dans le Code de commerce par la création d'un chapitre X dans le Livre II du Titre III (articles L. 23-10-1 et s.). Un dispositif semblable est introduit pour les cessions de fonds de commerce au sein d'entreprises de moins de 250 salariés (article L. 141-23 et s. du même Code).*



## Les bonnes intentions de la Loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire à l'épreuve de la réalité

Dans les sociétés qui n'ont pas l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise, le représentant légal notifie aux salariés sans délai et au plus tard deux mois avant la cession projetée le souhait de l'associé ou de l'actionnaire de céder sa participation en leur indiquant qu'ils peuvent présenter au cédant une offre d'achat.

La cession ne peut intervenir avant l'expiration du délai de deux mois qu'à la condition que chaque salarié ait fait connaître au cédant sa décision de ne pas présenter d'offre.

Dans les sociétés qui doivent mettre en place un comité d'entreprise et se trouvant, à la clôture du dernier exercice, dans la catégorie des petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés et CA inférieur à 50 millions d'euros ou total du bilan inférieur à 43 millions d'euros), le cédant notifiera à la société sa volonté de céder sa participation. Au plus tard et en même temps qu'il procédera à l'information-consultation du comité d'entreprise en application de l'article L. 2323-19 du Code du travail, le chef d'entreprise informera les salariés du projet de cession en leur précisant qu'ils peuvent présenter au cédant une offre d'achat.

L'information des salariés peut se faire par tout moyen de nature à rendre certaine la date de sa réception par ces derniers. Les formes et modalités de cette information seront précisées ultérieurement par voie réglementaire.

Les salariés pourront s'ils le souhaitent bénéficier de l'assistance d'un représentant de la chambre de commerce et de l'industrie régionale, de la chambre régionale d'agriculture, de la chambre régionale de métiers et de l'artisanat

et de toute personne désignée par ceux-ci, dans des conditions qui seront définies par décret. Ils seront tenus à une obligation de discrétion dans les mêmes conditions que celles prévues pour les membres du comité d'entreprise. Cela paraît toutefois difficile à garantir, au risque de faire échouer le projet de cession d'origine.

Lorsqu'il n'y a pas de comité d'entreprise, la cession devra intervenir dans les deux ans à compter de l'expiration du délai de deux mois prévu pour l'information des salariés. Au-delà de ce délai, toute cession sera de nouveau soumise à cette obligation d'information.

Dans les PME dotées d'un comité d'entreprise, la cession sera de nouveau soumise à ce dispositif lorsqu'elle interviendra plus de deux ans après l'expiration du délai fixé pour consulter le comité d'entreprise. Dans l'hypothèse où, pendant ce délai de deux ans, le comité d'entreprise serait consulté, en application de l'article L. 2323-19 du Code du travail, sur un projet de cession faisant l'objet de ce nouveau dispositif, le cours de ce délai serait alors suspendu entre la date de saisine du comité et la date où il rendrait son avis et, à défaut, jusqu'à la date où expirerait le délai imparti pour rendre cet avis.

Pour être complet, signalons que ce dispositif s'appliquera également aux sociétés soumises à une réglementation particulière prescrivant que tout ou partie de son capital soit détenu par un ou plusieurs associés ou actionnaires répondant à certaines conditions, notamment en terme de qualification professionnelle, en prévoyant :

- soit que les salariés pouvant présenter l'offre d'achat remplissent les conditions

requis ;

- soit que la cession ne porte pas sur la partie du capital soumise à la réglementation.

Ces dispositions ne sont pas applicables :

- en cas de succession, de liquidation de régime matrimonial ou de cession de la participation à un conjoint, à un ascendant ou à un descendant ;
- aux sociétés faisant l'objet d'une procédure de conciliation, de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaires.

Mais le législateur a gardé le meilleur pour la fin, car il ne suffisait pas de prévoir une procédure lourde, anachronique et potentiellement contraire aux intérêts de l'entreprise.

Les cessions intervenues en méconnaissance de ce dispositif pourront être annulées à la demande de tout salarié, cette action en nullité se prescrivant par deux mois à compter de la date de publication de la cession la participation ou de la date à laquelle tous les salariés ont été informés.

Le risque d'annulation et donc du retour de l'entreprise dans l'escarcelle du vendeur aux termes d'une procédure judiciaire qui, comme chacun sait, peut durer « un certain temps » pour reprendre la formule de Fernand Raynaud, sera d'un effet assurément dévastateur.

L'on en vient à se demander si la volonté dogmatique d'imposer ces nouvelles règles ne trahit pas de la part du législateur son ignorance du monde de l'entreprise.

Par Pierre Detrie et Nicolas Sidier, avocats au cabinet Péchenard & Associés

# Profitez de données de Classe Mondiale

Accédez intantamment aux rapports d'information de 120 millions d'entreprises

Creditsafe, avec 80 000 clients à travers la planète est désormais le fournisseur d'information d'entreprises le plus utilisé au Monde.



Prenez votre billet et demandez un essai gratuit en nous appelant au 03 20 25 85 50 ou sur [www.creditsafe.fr](http://www.creditsafe.fr)

creditsafe  
simply smarter



**La prévention du risque client et fournisseur par  
le renseignement d'investigation, depuis 1984**  
Siège à Aubagne, bureaux à : Paris, Lyon, Strasbourg  
Intervention sur toutes structures juridiques  
françaises et étrangères  
Enquêtes de patrimoine sur personnes physiques  
et recherches de débiteurs.

Présentation

**Chantal LERRANT**  
Présidente  
**Jean-philippe GAYRAUD**  
Directeur Général  
**Bruno FERAUD**  
Responsable Département  
Export  
**Sylvie BILLIEZ**  
Responsable A.D.V

Activité

Expert dans l'information  
commerciale à valeur  
ajoutée sur personnes  
morales et physiques  
**depuis 1984**

Structure




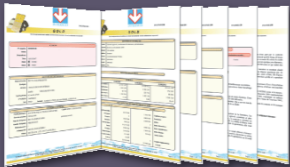


20 personnes dont  
**12 Analystes spécialisés  
dans le renseignement  
d'investigation** sur Entreprises  
françaises et internationales  
(Europe et grand Export)

Contact

**INTERSUD SERVICES**

Parc de l'Angevine  
13681 Aubagne cedex  
Tél. : 04 91 19 02 00  
Fax : 04 91 44 19 82  
E-mail : info@intersud.fr  
Web : intersud.fr

**Nos enquêtes :**

<p><b>PREMIUM</b></p>  <p>Rapport synthétique sur tous types d'Entreprises, y compris celles de création récente, artisanales ou individuelles, S.C.I., Associations, ou ne publiant pas de comptes annuels...</p>	<p><b>SECTORIELLES</b></p>  <p>BTP, Textile et Cuir Produits pétroliers Lubrifiants</p>	<p><b>PASS-FOURNISSEUR</b></p>  <p>Rapport destiné aux directions des Achats ou Commerciales Sur les Fournisseurs stratégiques de l'Entreprise ; étude axée sur leur pérennité</p>
<p><b>GOLD</b></p>  <p>Rapport complet Pour des encours &gt; 20 000€ Sur des entités de taille moyenne ou d'envergure nationale ainsi qu'internationale Disposant d'au moins un bilan récent, officiellement publié</p>	<p><b>MEDIA RAPPORT D'AUDIT</b></p>  <p>Analyse approfondie et détaillée portant sur une Entreprise ou un Groupe de Sociétés liées Historique et faits marquants Environnement économique, analyse financière Avis et recommandations</p>	<p><b>PATRIMONIALE</b></p>  <p>Enquête sur personne physique (dirigeant d'Entreprise, mandataire social, débiteur...) Permettant de valider une caution, une hypothèque ainsi que leur utilité dans le temps</p>

**+ Service de Relocalisation de débiteurs**

**Nos rapports sont accessibles et archivés  
sur une plateforme personnalisée et sécurisée**

## « Je ne suis pas un numéro » Ou quand le numéro Client vampirise la relation Client

À l'heure du digital, du tout-numérique et de la robotique, serait-il devenu urgent de redonner un visage et un nom au Client pour le fidéliser ? Lionel Meyer, expert de la relation Client et cofondateur de Luxury Attitude & de Customer Experience, s'interroge sur le danger de réduire le Client à un numéro et de déshumaniser ainsi la relation Client.

grâce à son URL, le fossé se creuse entre la reconnaissance délivrée par les outils virtuels et l'absence de reconnaissance apportée par l'humain. Certes, nous ne serons jamais en mesure de connaître les noms de l'ensemble de nos Clients,

l'ère du numérique, le boucher de province ou le boulanger de quartier se sont souvenus du nom de chacun de leurs Clients fidèles, créant ainsi un lien, une proximité et des Attentions particulières. C'est pour cette reconnaissance que le Client leur accorde sa confiance et sa fidélité, autant que pour sa pièce de bœuf préférée ou sa baguette bien cuite... Mettre le Client au cœur des priorités, c'est donc établir les conditions de sa fidélité.



Quel est votre numéro de chambre, s'il vous plaît ? » Quelques minutes d'observation dans un hôtel suffisent pour comprendre qu'aux yeux d'un Collaborateur il est souvent plus simple et rapide de demander au Client son numéro de chambre, surtout si la liste dont il dispose est classée de la sorte.

mais nous sommes à même – bien plus que tout système informatique – de leur offrir une véritable considération, un intérêt sincère et une prise en charge sur mesure. Depuis très longtemps et bien avant

Nous avons en main toutes les clés pour enchanter nos Clients – qui sont et demeurent des êtres humains à reconnaître et à traiter comme tels. Voici l'enjeu des nouveaux « Services et commerces de proximité » qui ne se définissent plus en termes de proximité géographique mais relationnelle.

### Qu'en pense le Client ? Se sent-il privilégié, accueilli, reconnu ?

Aujourd'hui, le numéro Client a pris une place centrale dans la relation Client. Rares sont les appels durant lesquels un Collaborateur ne le demande pas, quel que soit le secteur d'activité. Chaque Client dispose de fait de dizaines de numéros et pourtant d'un seul nom. C'est pourquoi ce qui relève de la tolérance dans une administration ou un supermarché peut rapidement devenir inacceptable dans d'autres contextes. Bien qu'il puisse exister des homonymes, ne serait-il pas plus élégant et tout aussi rapide de classer les listes par ordre alphabétique et de s'enquérir du nom de notre Client ? Ne devrions-nous pas commencer par nous intéresser au Client en lui démontrant qu'il est bien plus qu'un numéro dans une base de données ?

À l'heure où, sur Internet, le Client est identifié presque immédiatement





# Piloter son entreprise en mode « agile »

Hervé CEBULA, Président de Mediatech Solutions



*Aujourd'hui, ce ne sont plus les gros qui mangent les petits mais les rapides qui mangent les lents. Cette phrase n'a jamais été aussi vraie que depuis le début des années 2000, avec l'arrivée des nouvelles technologies, qui ont fait naître de nouveaux business model, apportant, à certains acteurs du marché, une agilité extrême et, en même temps – fait plus rare – une croissance phénoménale. Le premier deal à avoir mis cette maxime en exergue est la « fusion » AOL-Time Warner, et le dernier en date est certainement le rachat de SFR par un opérateur plus petit que lui.*

L'agilité est donc devenu un impératif pour toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite, pour survivre. Sous peine de se faire dépasser, voire avaler !

Quelles peuvent être les pistes de réflexion pour rendre, si ce n'est pas encore le cas, une entreprise agile ? Quels sont les services concernés ? Quelles méthodes peuvent être adoptées ? Voilà de grandes questions. Voici quelques bribes de réponses.

L'agilité peut venir de trois sources : les outils utilisés, les méthodes employées et l'état d'esprit insufflé.

Concernant les outils, il existe bon nombre de logiciels gratuits ou très peu chers, qui sont souvent collaboratifs, et qui permettent de donner de la souplesse aux organisations. Attention à ne pas les confondre avec des outils d'alerting, qui permettent de réagir presque en temps réel, et qui donnent, eux, de la réactivité. Les solutions qui donnent de l'agilité sont par exemple des outils de gestion de projets, parfois très ciblés ou très professionnels. Prenons l'exemple de Melusyn, un logiciel d'amélioration de la pré-production audiovisuelle, qui aide les producteurs exécutifs dans leur tâche de rassemblement des éléments prévus pour un tournage, de budgétisation et de mise en relation de ces éléments avec le scénario choisi...

L'agilité d'une entreprise peut également venir des méthodes employées, comme la méthode

Scrum pour le développement informatique, ou encore l'AB testing. Ces dernières étant des méthodes qui permettent, parfois avec peu de moyens mais surtout peu de temps, de modifier certains éléments dans une entreprise (offre produit, actions marketing, positionnement prix, etc...) afin de la rendre plus efficace.

Toutefois, l'agilité d'une entreprise doit avant tout être le fruit de l'état d'esprit collectif, qui est lui-même souvent insufflé par ses dirigeants. Ces derniers doivent être animés d'une volonté permanente de remise en question afin d'ajuster l'entreprise aux besoins des clients, à la concurrence, etc... C'est à eux que revient la délicate tâche d'être agiles dans leur tête et dans leur façon d'appréhender l'entreprise, puis de diffuser cette agilité, par porosité – management au quotidien – ou par la force – la réorganisation d'un service ou d'une entreprise.

C'est cette agilité que nous retrouvons très souvent aux Etats-Unis, en Royaume Uni ou en Israël. Cette agilité qui est certes plus difficile à mettre en œuvre en France, pour la partie état d'esprit – le droit du travail n'aide pas ! – mais que les entreprises qui composent l'association Croissance Plus – qui vient de tenir sa convention annuelle – ont toutes en commun. Et c'est sans doute dans cette agilité que réside une partie de l'explication de la performance des entreprises qui affichent une forte croissance, comme celle que j'ai la chance de diriger.

Besoin d'accélérer  
votre entrée  
de cash ?

AMO & SOFT



Optez pour la performance Cash & Credit

Les solutions logicielles agiles Cash & Credit  
Recouvrement et analyse financière

[www.amo-soft.com](http://www.amo-soft.com)



## NOS VALEURS :

Expertise, Proximité, Transparence  
& Indépendance



## NOTRE VOCATION :

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

## 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

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

## La nouvelle révolution technologique passera par les devices

Par Trung L., Consultant Groupe EOLEN



*En mouvement continu, l'industrie des télécoms connaît depuis quelques années de profondes mutations qui ont fait évoluer notre manière de « consommer » des services pratiques, ludiques ou utilitaires au travers de nos téléphones et tablettes.*

En effet, omniprésents sur les marchés B2B et B2C, les devices sont désormais incontournables et nous offrent une myriade de possibilités. Cet essor s'explique à la fois par la sortie croissante de terminaux toujours plus perfectionnés, par la baisse des prix des appareils, mais également par la performance des réseaux 3G, 4G et bientôt 5G qui

permettent de proposer des services innovants sans sacrifier à la qualité.

L'évolution et le perfectionnement de systèmes d'exploitation dédiés aux devices expliquent leur percée. Dans ce contexte, on note tout de même que selon le Gartner, Android devrait connaître la plus forte poussée en 2014. « Android a prévu d'équiper 1,1 milliard de nouveaux appareils en 2014, contre 286 millions pour iOS d'Apple. Les ventes mondiales des différents devices devraient atteindre les 2,5 milliards d'unités cette année, soit une augmentation de 7,6 % à partir de 2013. »

L'autre enseignement de cette étude est que les achats des consommateurs se détourneraient de plus en plus des ordinateurs traditionnels au profit des mobiles. Cette donnée est très intéressante et démontre que les devices ne sont pas un effet de mode, mais une tendance technologique durable. Cela va changer notre manière de travailler, de nous divertir mais également créer de nouveaux usages dans des domaines comme le médical ou encore l'automobile.

Les objets connectés et devices permettront ainsi de s'assurer à distance qu'un malade a pris son traitement, de « monitorer » ses données... Pour l'automobile, il sera possible de bénéficier de plateformes connectées pour émettre des appels d'urgence en cas d'accident... Ces éléments sont des données stratégiques qui mettent en avant des usages qui seront dans quelques

années un must have dans de nombreux secteurs.

L'autre révolution concernera les paiements mobiles et le sans contact qui va prendre une nouvelle dimension. Cela montre que les devices vont devenir un point d'accès pour de nombreuses opérations et qu'il est indispensable pour les marques, enseignes, banques... de les intégrer dans leurs stratégies de développement.

Le futur nous offre donc de formidables perspectives qui seront rendues possibles par l'avènement des objets connectés et des devices. Pour rendre cet avenir possible, nous pouvons compter sur la prise de conscience de l'écosystème qui investit chaque jour des ressources considérables pour mettre en œuvre un futur où l'hyperconnexion devrait être une réalité synonyme de confort et d'accès à des services innovants.



## La dématérialisation des bons de commande un enjeu majeur de la gestion du poste client et de la relation client

Jean-Michel Bérard — Président du Directoire d'Esker



Aujourd'hui *largement adoptée par les entreprises, la dématérialisation des processus documentaires est très souvent associée au traitement des factures clients ou fournisseurs. La commande client semble, quant à elle, laissée pour compte par les entreprises alors que sa dématérialisation constitue un enjeu majeur et largement sous-estimé, notamment en termes d'optimisation de la gestion du poste client et de la relation client.*

### La Gestion de la Communication Clients (CCM) au coeur de la stratégie d'entreprise

L'amélioration de la satisfaction clients passe avant tout par la maîtrise de la communication client. Lien direct entre le client et l'entreprise, la commande client constitue un maillon central du CCM et du cycle de vente que toute entreprise se doit de traiter de manière optimale.

Or si les audits de performances analysent scrupuleusement le traitement des commandes, depuis leur saisie dans l'ERP jusqu'à leur facturation, la phase amont entre la réception de la commande et sa saisie dans le progiciel de gestion reste bien souvent un processus manuel peu optimisé.

Ce traitement manuel constitue, en effet, une tâche fastidieuse, chronophage et source d'erreurs qui impacte directement la satisfaction clients tout en mobilisant des ressources précieuses qui pourraient être utilisées à des fins à plus forte valeur ajoutée tel que le service client.

### Le multi-canal, une tendance qui complique la donne

Dans le même temps, les modes de réception des commandes clients se multiplient : fax, e-mail, courrier, Web, EDI... rendant leur traitement de plus en plus complexe alors même qu'il constitue un processus critique en termes de respect des engagements clients, de chiffre d'affaires ou encore d'avantage concurrentiel.

Savoir efficacement traiter les commandes issues de ces nombreux canaux devient donc un enjeu stratégique pour les entreprises et c'est précisément à cette problématique que la dématérialisation des commandes clients apporte une réponse concrète.

### Des bénéfices qui conjuguent satisfaction clients, amélioration du BFR et compétitivité

En supprimant la saisie manuelle, la dématérialisation permet un traitement automatique rapide, plus fiable et moins coûteux, quel que soit le format de réception, avec, à la clef, un retour sur investissement immédiat :

Amélioration du traitement des commandes : affectation automatique, gestion des commandes urgentes ou prioritaires, réduction des erreurs et création automatique de la commande dans le progiciel de gestion.

- Amélioration du service clients et respect des engagements de service (SLA - Service Level Agreement) : traitement plus rapide des commandes et amélioration des délais de livraisons.
- Gains de productivité : suppression du temps de saisie manuelle des commandes.

- Traçabilité : visibilité accrue des commandes en attente de saisie et élimination des pertes de commandes.
- Réduction des coûts de stockage des documents avec l'archivage électronique.
- En bout de chaîne, amélioration des flux de trésorerie et du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) grâce à une facturation client et un encaissement plus rapides.

Ainsi, au sein de la société NIBCO, lorsque d'importantes commandes étaient reçues (parfois jusqu'à 300 lignes), il fallait plusieurs heures à la comptabilité clients pour tout saisir dans l'ERP SAP. Grâce à la dématérialisation, cette tâche prend aujourd'hui 5 à 10 minutes. Les clients sont d'autant plus satisfaits que NIBCO est capable de livrer les commandes plus rapidement et que le nombre d'erreurs liées au traitement manuel a considérablement diminué.

Pour la société CGR qui s'engage à livrer ses produits sous 24h dans toute la France, le constat est identique car un retard de livraison, pour quelque motif qu'il soit, peut s'avérer extrêmement préjudiciable. La dématérialisation permet aujourd'hui à CGR non seulement de se dispenser de la saisie et de l'archivage manuels des commandes mais elle lui apporte également des fonctionnalités de validation des commandes à plusieurs niveaux, en plusieurs étapes et par plusieurs collaborateurs.

Après les factures clients et les factures fournisseurs, le bon de commande doit donc être aujourd'hui considéré comme le 3ème document clef à dématérialiser, et ceci notamment face aux enjeux de la gestion du poste client et de la relation client, et dans des activités ayant d'importants volumes à traiter tels que la distribution ou le médical

CONTACT ESKER FRANCE  
+33 (0)4 72 83 46 46  
www.esker.fr - info@esker.fr  
linkedin.com/company/esker-france



## UNE SOLUTION UNIQUE POUR DÉMATÉRIALISER TOUS VOS PROCESSUS DOCUMENTAIRES



Commandes  
d'Achat



Factures  
Fournisseurs



Commandes  
Clients



Factures  
Clients



Diffusion de  
Documents



Esker est un des principaux éditeurs de solutions d'automatisation des processus documentaires et de dématérialisation des documents de gestion. Ses solutions, disponibles en mode Licence et en mode SaaS, permettent aux entreprises d'automatiser et de dématérialiser au travers d'une plateforme unique l'intégralité de leurs cycles **Purchase-to-Pay** (de la demande d'achat jusqu'au débloqué du paiement de la facture fournisseur) et **Order-to-Cash** (de la prise de commande au recouvrement client).

Esker aide ainsi les entreprises à améliorer leur productivité, leurs cycles de gestion et leur impact environnemental.

Tél : 04 72 83 46 46

www.esker.fr

info@esker.fr





## Six leçons de sécurité de l'information à retenir de « Game of Thrones »

Par Corey Nachreiner - Directeur de la recherche et de la stratégie de sécurité, WatchGuard Technologies

À Westeros, le pays des chevaliers noirs, des trahisons entre membres de familles royales, des dragons, des sauvages, des zomans, des sorcières rousses et des Marcheurs blancs, même les plus jeunes doivent apprendre les bases de l'autodéfense pour espérer survivre dans le cruel univers de fiction imaginé par George R. R. Martin. De même, chaque RSSI et professionnel de la sécurité doit apprendre les dernières techniques de défense en matière de sécurité de l'information s'il veut survivre face aux cybermenaces actuelles.

### 1. Le mur le plus solide peut cacher un passage secret

Dans « Game of Thrones » (« GOT »),

le Mur est une fortification colossale qui protège les Sept royaumes contre des êtres mystérieux et malveillants (les Autres) vivant dans le grand Nord. En apparence, il offre une défense impressionnante et semble impenétrable.

Quel rapport avec la sécurité de l'information ? La voie la plus évidente serait d'expliquer que votre réseau a besoin d'un « mur » pour défendre son périmètre, ou éventuellement mentionner l'importance de tenir le mur de votre réseau de la même manière que les membres de la Garde de Nuit tiennent les portes du Nord. Toutefois, bien que ces conseils soient valables, chaque mur recèle des fissures ou des brèches. Aussi impenétrable qu'il semble être, de nombreux groupes ont pu franchir le Mur tout au long du récit de George R. R. Martin. Parce qu'aucune défense n'est parfaite, les spécialistes

de la sécurité de l'information s'appuient depuis longtemps sur le concept fondamental de défense en profondeur.

A titre d'exemple, si vous administrez un réseau, vous avez besoin d'un pare-feu. Toutefois, ces derniers, notamment les pare-feu traditionnels, rateront de nombreux types d'attaques. Aujourd'hui, la plupart des attaques visant les réseaux proviennent de l'intérieur (vos utilisateurs cliquant sur un lien) et passent par des ports autorisés (80, 443). La plupart des pare-feu existants ne les voient pas. En fait, aucun contrôle de sécurité technique, aussi sophistiqué soit-il, ne peut empêcher tous les types d'attaques. Il est donc important d'associer plusieurs couches de défense, afin que les suivantes puissent capturer ce que les premières ont laissé passer.

### 2. Écoutez les avertissements des corbeaux

Dans l'univers de « GOT », les mestres s'envoient des messages importants par l'intermédiaire de corbeaux. Souvent porteurs de mauvaises nouvelles, ces derniers ont acquis une réputation peu flatteuse. Néanmoins, bonnes ou mauvaises, ces messages contiennent généralement des nouvelles importantes et les ignorer n'est pas sans conséquence.

Dans la sécurité réseau, nos corbeaux prennent la forme de rapports et de messages. Pour surveiller nos ordinateurs et nos réseaux, nous déployons divers dispositifs de contrôles qui enregistrent des logs sur les activités dignes d'intérêt ou inhabituelles, les activités malveillantes probables et même les attaques évitées. Toutefois, si vous n'examinez pas régulièrement ces logs avec attention et que vous ne tenez pas compte de leurs avertissements potentiels, vous ne serez pas à même de prendre les mesures susceptibles d'empêcher une violation imminente de la sécurité. Les récentes affaires Neiman Marcus et Target en sont de parfaites illustrations.

### 3. Les mots sont plus puissants que les armes

Si « Game of Thrones » séduit un si large public, c'est probablement parce qu'elle explore davantage les intrigues politiques et la sociologie humaine que les épées et la sorcellerie. Les mensonges et les manipulations sont les armes de prédilection et plusieurs des personnages les plus faibles physiquement, sans position d'autorité, exercent une influence et un pouvoir bien plus grands que ce que l'on aurait pu croire. Lord Varys (« l'Araignée »), Lord Baelish (« Littlefinger »), et Tyrion Lannister (« le Lutin ») en sont tous de parfaits exemples. Dans le secteur de la sécurité, on les appelle des ingénieurs sociaux. Ils s'attaquent aux faiblesses du comportement humain plutôt que d'exploiter les failles technologiques pour s'introduire dans les réseaux.

Mais notre secteur passe plus de temps à se défendre contre les menaces technologiques que contre les menaces humaines. Les attaques par ingénierie sociale ne ciblent

pas les défauts techniques et les meilleures défenses mécaniques sont impuissantes à les stopper. Si vous renforcez vos défenses techniques, n'oubliez pas de sensibiliser également vos salariés aux ruses des ingénieurs sociaux. Vous aurez beau avoir érigé un rempart autour de votre château, un assaillant pourra toujours inciter par la ruse un garde inexpérimenté à ouvrir grand vos portes.

### 4. Méfiez-vous des menaces internes

Lorsque vous vous penchez sur les personnages manipulateurs de « Game of Thrones », n'oubliez pas que ces derniers s'attaquent souvent à des individus de leur propre groupe à des fins personnelles. En d'autres termes, ce sont des gens de l'intérieur, qui mènent des attaques de l'intérieur.

Les assaillants internes ne sont pas de la fiction. Des initiés malveillants sont responsables de nombreuses violations de règles de sécurité et fuites de données dans le monde réel. Il est facile de négliger la menace interne, dans la mesure où ces individus sont plus difficiles à identifier et à contrer (ils possèdent déjà un accès élevé), mais vous devez rester sur vos gardes.

Quelques conseils de défense fondamentaux : renseignez-vous soigneusement sur vos salariés et associés, mettez en œuvre un contrôle d'accès et une segmentation internes en vue d'appliquer le principe de moindres privilèges, et tirez parti des technologies de prévention des pertes de données pour identifier les fuites, même lorsqu'elles viennent de l'intérieur.

### 5. Le meilleur apprentissage donne les meilleurs défenseurs

L'une des choses que j'apprécie le plus dans « GOT » est la présence de personnages féminins forts. L'un de mes favoris est Arya Stark. Au début, peu d'entre nous soupçonneraient qu'elle puisse devenir un personnage important dans un récit épique. Et pourtant, Arya va se muer en une farouche guerrière. Son courage et son attitude y contribuent pour beaucoup, mais je pense que perfectionner ses talents à la moindre occasion est ce qui fait d'elle

la combattante accomplie qu'elle est devenue.

À l'instar des meilleurs guerriers, les meilleurs défenseurs de réseau sont ceux qui s'entraînent le plus. Plus vous vous plongez dans les connaissances, les actualités et les pratiques relatives à la sécurité de l'information, plus vous serez capable de défendre votre organisation. Bien que chaque expert ait un avis différent sur les diverses certifications existantes, toutes exigent d'être étudiées, afin de vous former dans votre domaine. Continuez d'apprendre tout ce que vous pouvez sur la sécurité de l'information. Jouez avec les outils des assaillants, pas seulement avec les contrôles de sécurité. Lisez les tout derniers travaux de recherche des white hats les plus doués. Plus vous vous formez dans votre domaine, plus vous le maîtrisez.

### 6. L'hiver vient (ou « restez vigilants »)

La devise « L'hiver vient » est le moyen utilisé par la famille Stark pour rappeler à ses descendants de rester vigilants face aux querelles et attaques futures

Si je ne devais donner qu'un seul conseil en matière de sécurité, ce serait de rester vigilant. Les techniques utilisées par les pirates informatiques pour s'introduire dans nos réseaux continueront d'évoluer, nos défenses perdent de leur valeur au fil du temps et doivent être actualisées. Mais une chose demeure inchangée : un cybercriminel rôde quelque part sur Internet et veut vos informations. Une vigilance constante signifie que vous acceptez que la menace est réelle, et que vous demeurez perpétuellement conscient des nouvelles attaques potentielles. Votre vigilance vous permettra de reconnaître les cyberattaques réelles et d'y réagir bien plus rapidement. La devise des Stark comporte une seconde partie, qui reste sous-entendue : « L'hiver vient... préparez-vous. »

L'univers de « GOT » semble souvent trop sombre : nos personnages favoris périssent et ceux que l'on perçoit comme les « gentils » perdent autant de batailles qu'ils en gagnent. Toutefois, nous pouvons apprendre de leurs erreurs.



# La souveraineté des données : une priorité de l'agenda des DSI !

par Len Padilla, Directeur de la Stratégie Produit en Europe chez NTT Communications



*Les révélations concernant la surveillance des données par les états, en particulier les Etats-Unis d'Amérique ont mis en haut de l'agenda des DSI la question de la souveraineté des données – c'est-à-dire de connaître la localisation physique des données. Pour NTT Communications, Len Padilla, Directeur de la Stratégie Produit en Europe et Sylvain Defix, Senior Consultant chez NTT Com Security, nous donnent leurs opinions et offrent quelques observations.*

Un nombre croissant de DSI et de services informatiques se tournent vers le cloud pour les aider à acquérir un avantage concurrentiel pour leur entreprise, réduire les coûts et faire plus avec moins. Près des trois quarts des DSI que nous avons interrogés

en mai de cette année ont convenu qu'ils utilisaient déjà du cloud. Selon l'étude, un des principaux avantages est de fournir un véritable accès universel (de n'importe où, à partir de n'importe quel appareil) aux données de l'entreprises au travers d'applications métiers. C'est en effet le plus grand avantage du cloud par rapport à l'infrastructure informatique maison ; mais c'est aussi sa plus grande faiblesse, comme les événements récents l'ont mis en évidence.

En effet, les révélations faites par Edward Snowden sur le programme de surveillance « PRISM » du gouvernement américain, ont incité de nombreuses entreprises à repenser leurs investissements dans le cloud. Parmi toutes ses allégations, Snowden affirme que les entreprises technologiques américaines étaient de connivence avec le gouvernement US pour fournir un accès sur demande aux données détenues dans leurs systèmes. De nombreux fournisseurs l'ont nié, mais le mal a été fait. Ainsi, tout d'un coup, la souveraineté des données – c'est-à-dire le lieu physique où les données sont stockées et la nature des organisations qui les stocke – devient cruciale pour les DSI. Avoir ses données dans des data center d'un pays, où les autorités peuvent y accéder ou les contrôler, sans même un consentement, constitue un risque commercial important. La possibilité de choisir l'endroit où les données se trouvent, et même de les transférer d'un pays à un autre, à volonté, est désormais une

préoccupation majeure.

Les décideurs politiques en Europe ont prêté leur voix à cette préoccupation. Ainsi, le ministre allemand de l'Intérieur, Hans -Peter Friedrich, a dit : «Quiconque craint que ses communications ne soient interceptées, doit alors utiliser des services de cloud qui ne passent pas par les serveurs américains. »

Ou encore, Fleur Pellerin, Ministre déléguée à l'économie numérique au sein du gouvernement français, qui prend acte : «Nous prenons aujourd'hui conscience, peut-être un peu tard, de la nécessité à être moins dépendants des infrastructures, des plates-formes ou des points d'accès à Internet autres qu'européens. La nécessité d'avoir un cloud souverain se pose avec une grande acuité.»

Ces propos ont atteint durement les fournisseurs de cloud américains – de 21 à 35 milliards de dollars de pertes prévues, selon la fondation ITIF (voir le rapport d'août 2013 : <http://www2.itif.org/2013-cloud-computing-costs.pdf>). Bien sûr, toute personne, qui externalise des données à un tiers, doit accepter de perdre le contrôle total sur ses données et dans le même temps de faire confiance à l'opérateur choisi. Mais la question ici est de savoir si la confiance accordée à votre fournisseur doit s'étendre au gouvernement dont il dépend.

Pendant, le seul choix de localisation des données et des applications – dans le cloud ou

chez soi – n'est pas la réponse au problème. En effet, les plateformes de cloud aident les entreprises à devenir plus agiles et à stimuler l'innovation technologique, mêmes chez les entreprises les plus frileuses. Aussi, les DSI doivent trouver un chemin pour bénéficier des avantages du cloud, tout en protégeant – sans aucun compromis – leur entreprise et ses données.

Tout d'abord, scruter les réseaux internationaux et les data center des fournisseurs de cloud ainsi que les implantations de leurs sièges sociaux est la première étape, cruciale. Puis, seconde étape tout aussi importante est de vérifier s'il est possible pour un client de déplacer les données à sa demande – pour accompagner l'implantation de nouvelles filiales dans un pays, par exemple. Or, ceci est très difficile techniquement, car l'ensemble du réseau, des serveurs et de l'infrastructure de stockage doivent être virtualisés et automatisés. Fournir des services de cloud computing aux entreprises dans le monde entier sans toucher à aucune infrastructure américaine s'avère être encore plus compliqué. L'acheminement des données transitant par Internet est automatisé, il n'y a donc aucun moyen de prédire quel chemin vont prendre les données et de savoir si elles vont traverser les Etats-Unis ?

Alors, comment cela affecte le «CLOUD » ? Fini le temps, où vous pouviez visiter un data center et vous faire pointer du doigt LE serveur, où vos informations étaient

stockées. Toutefois, la souplesse du cloud permet aux données d'être placées là où le fournisseur veut les mettre, par exemple, en se limitant à un pays (ou plusieurs) ou à un data center (ou plusieurs) ou même à un ensemble de serveurs dans un data center. Mais là où les données sont stockées, les fournisseurs ne vous donneront sans doute pas les droits d'auditer vous-même la sécurité mise en place. Par conséquent, lorsque vous choisissez un fournisseur de cloud, lorsque vous sélectionnez les applications à déplacer vers le cloud, vous devez sérieusement envisager les questions suivantes:

- Votre fournisseur de cloud est-il assujéti au Patriot Act ?
- Est-ce que votre fournisseur possède de bonnes références en matière de sécurité ?
- La solution de votre fournisseur permet-elle de s'inscrire dans votre stratégie d'entreprise de gestion de risque ?
- Pouvez-vous faire le choix de l'implantation géographique des données avec votre fournisseur ?
- Est-ce que votre fournisseur vous permet de l'auditer ?
- Est-ce que votre fournisseur vous garantit qu'à votre demande les données seront réellement et non pas logiquement détruites ?
- Est-ce que votre fournisseur de cloud a l'expérience de la gestion de données sensibles, telles que les données bancaires ?

L'appel du cloud a été entendu par les DSI, qui ont été séduits par ses promesses de plus grande

flexibilité et de meilleure maîtrise des coûts. Bien que le cloud ne soit pas une garantie contre les activités d'espionnage et contre l'interception de communications, il permet une flexibilité et un niveau de sécurité, nécessaires aux entreprises qui font face à une expansion internationale.

Len Padilla ajoute : « « Quel dommage que ce soient des organisations de sécurité nationale d'un pays qui jettent le discrédit sur le cloud, discrédit dont il faudra se défaire ! Nous espérons que l'affaire PRISM se révélera être juste un ralentissement temporaire du mouvement d'adoption massif du cloud computing par le marché. Pour l'instant, les DSI doivent mesurer leurs décisions d'aller vers le cloud computing, à l'aune de la souveraineté des données. »

Sylvain Defix précise que l'actualité récente montre qu'il faut bien peser d'un point de vue métier les risques d'introduction du modèle cloud avec les risques de ne pas s'y engager, sur la base d'une gestion du risque éclairée.

Il ajoute : « Transparence dans la localisation des données et des équipes opérationnelles, clarification des périmètres de certification chez le fournisseur de cloud sont des exigences essentielles, auxquelles j'ajouterai la lisibilité et la flexibilité des services de sécurité associés telle que l'offre de sécurité managée WideAngle MSS, pour laquelle nous avons développé un moteur SIEM de nouvelle génération. »



## Les applications mobiles d'entreprises se démocratisent enfin

Par Olivier PICCIOTTO, Directeur Général de Convertigo



*Simple phénomène de mode il y a quelques années, l'usage de la mobilité est désormais intégré à notre quotidien et nous a amenés à repenser notre façon de travailler. Ainsi, accéder à son environnement de travail et à ses applications depuis les terminaux du marché (smartphones et tablettes) devient nécessaire. Cette tendance devrait être durable au regard des différentes analyses qui montrent que la vente d'ordinateurs traditionnels est maintenant supplantée par la vente de tablettes qui sont de plus en plus puissantes et adaptées à une utilisation professionnelle.*

Pour autant, l'accès aux applications reste une voie en développement et

nombre d'éditeurs et d'entreprises sont aujourd'hui à la recherche de solutions leur permettant de déployer à grande échelle des applications (du marché ou sur mesure) sur les différents outils utilisés par les collaborateurs. Il est donc nécessaire que ces derniers industrialisent ce processus afin de proposer un service de qualité aux utilisateurs, quel que soit leur terminal utilisé.

A priori simple, ce processus est pourtant peu répandu en raison du nombre restreint d'offres permettant de mettre en place un tel dispositif et de manière centralisée. Cet élément est particulièrement important et va fortement influencer sur le développement de l'usage d'applications métiers sur l'ensemble des matériels. On peut également noter des différences en matière d'adoption de ces technologies en fonction des pays. Ainsi, les États-Unis bénéficient d'une solide avance.

Concrètement, à l'heure du Cloud et des autres technologies innovantes, il convient d'imposer le chantier « mobilité des applications ». L'objectif est simple : permettre d'accéder simplement à toutes les applications d'entreprises sur ses outils et offrir une ergonomie couplée à une navigation et une interface dédiée à la mobilité. En ce sens, une approche intégrée et centralisée du sujet permettra de mettre en œuvre des projets importants rapidement et d'utiliser sur plusieurs centaines de terminaux les applications en temps réel.

Concevoir des applications mobiles multi plateformes connectées au système d'information de l'entreprise

n'est pas impossible, de premières initiatives ont été menées avec succès dans différents secteurs d'activités. Il convient de les citer en exemple et d'encourager les sociétés qui ont franchi ce cap à présenter leur expérience et dresser la liste des bénéficiaires.

L'un des points qui devrait fortement contribuer à renforcer le taux d'adhésion des entreprises est leur prise de conscience des enjeux liés à la mobilité, mais également leur souhait de proposer à leurs collaborateurs des outils générateurs de confort et de retour sur investissement. Il est d'ailleurs intéressant de voir que dans les démarches de recrutement de nouveaux collaborateurs, la notion de mise à disposition d'outils de travail de nouvelle génération est un axe mis en avant comme différenciateur. On comprend donc que les applications mobiles fassent partie du dispositif.

Opter pour des plateformes industrielles de création d'applications mobiles permet donc de gagner en sécurité, de déployer à grande échelle des applications sur tous les OS, de se connecter au back End et d'avoir une politique centralisée de gestion des applications mobiles.

Portés par les directions fonctionnelles et les utilisateurs, les projets de mobilité sont donc le nouvel enjeu des structures qui vont devoir se doter de plateformes industrielles pour offrir un accès rapide aux applications métiers sur les terminaux mobiles. Ces chantiers seront, nous pouvons en être sûrs, les projets centraux des DSI souhaitant permettre à leur entreprise de gagner en performance et en agilité.

Nous assurons ce qu'il y a de plus précieux au monde



La confiance est la clé de tout échange.

Partout dans le monde, elle rend possible le commerce et la croissance.

Coface, un leader mondial de l'assurance-crédit, apporte la confiance dont les entreprises ont besoin pour se développer.

Les 4 500 experts de Coface présents dans près de 100 pays sont fiers d'accompagner et de conseiller plus de 35 000 entreprises chaque jour.

Avec Coface, la confiance est assurée.

**coface**  
FOR SAFER TRADE\*

coface.com





# 2666

« Une oasis d'horreur dans un désert d'ennui. »  
Baudelaire

En ce mois d'octobre 2014, je vous offre une autre entrée littéraire avec Roberto Bolaño [1953 - 2003], un poète et romancier chilien. 2666 monumental roman inachevé est publié en 2004 à titre posthume, c'est sans aucun doute l'un des premiers chefs d'œuvre du 21ème siècle. Selon Nicolas Léger, « C'est un testament laissé au monde et tendu comme un miroir » qui s'inscrit dans la « double tradition borghesienne et surréaliste ».

Dans cette œuvre, composée de cinq parties indépendantes [« La partie des critiques », « La partie d'Amalfatino », « La partie de Fate », « La partie des crimes » et « La partie d'Archiboldi »], l'auteur exprime la maladie de l'homme moderne.

Difficile de déchiffrer le mystère de 2666, un roman-trou-noir [plus de 1000 page], qui évoque tout à la fois un personnage énigmatique, Archiboldi, écrivain allemand mythique que traquent activement quatre universitaires et un lieu,

Santa Teresa, au Mexique, théâtre de meurtres atroces.

La déambulation de Bolaño est également l'occasion « d'une superbe et mouvante méditation sur le mal, sur la mort, sur l'histoire. Sur la création aussi, la littérature en particulier, à laquelle revient de prendre en charge la déchirante mélancolie humaine que génère cette barbarie sans fin, ce désastre permanent, ce chaos indescriptible qu'est et demeurera indéfiniment le monde ». (Nathalie Crom).

Dans la revue Esprit du mois de décembre 2013 [Roberto Bolaño : 2666 ou les maléfices de la mondialisation] Nicolas Léger évoque encore cet aveuglement du monde que décrit l'auteur chilien « favorisé par l'opacité d'un système qui est un terreau favorable à la perpétuation de la violence. La responsabilité disparaît dans les hiérarchies, les actions ne sont plus imputables dans ce mouvement titanesque que nul ne contrôle vraiment. Tout le monde est responsable, donc personne de

l'est ».

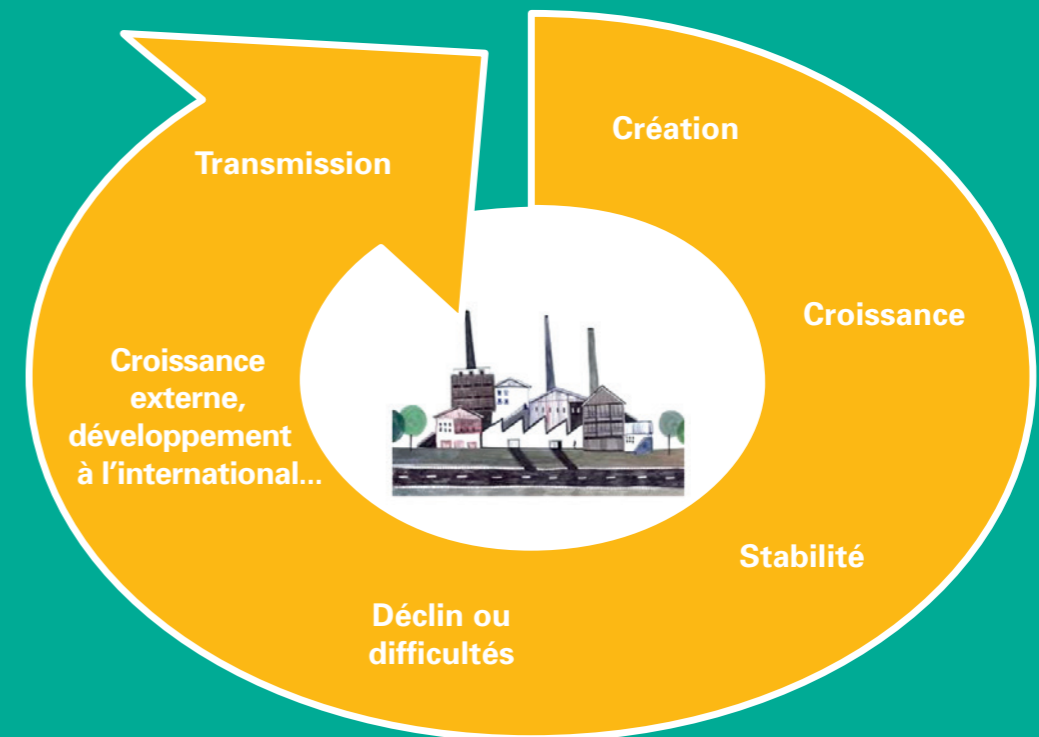
Dès lors, la seule patrie que reconnaissait Bolaño c'était la littérature et les livres, « des asiles pour les esprits inquiets », voire « la possibilité même de la liberté ». Toutefois la lecture constitue un appel fondamentalement dangereux, et rares sont ceux qui osent relever encore le défi : « Même les pharmaciens cultivés ne se risquent plus aux grands œuvres imparfaites, torrentielles, celles qui ouvrent les chemins dans l'inconnu [...] ils veulent voir les grands maîtres dans des séances d'escrime d'entraînement mais ne veulent rien savoir des grands combats, où les grands maîtres luttent contre ça, ce ça qui nous terrifie tous, ce ça qui effraie et charge cornes baissées, et il y a du sang et des blessures mortelles et de la pointeur ».

Et que peuvent les mots face à l'horreur du quotidien ?

Thierry Charles

## À vos côtés à toutes les étapes de votre développement !

De la création à la transmission, nous proposons une large gamme de solutions de financement et de gestion du poste clients permettant le développement de votre entreprise à chaque étape de son cycle de vie.



### Une solution de financement pour optimiser votre BFR

Nous agissons à vos côtés en véritable partenaire pour vous accompagner à toutes les étapes de votre cycle de vie : développement des activités en France et à l'international, transmission, retournement... qu'il s'agisse d'optimiser votre trésorerie ou d'anticiper une crise de liquidités.

Nos équipes définissent et mettent en place des solutions sur mesure pour financer votre cycle d'exploitation.

A cet effet, nos contrats sont souples et modulables selon les besoins et les caractéristiques de votre entreprise.

Nous sommes les pionniers des solutions de financement en gestion déléguée, plus particulièrement le Financement de Balance, pour lesquelles nous avons une large expérience.

### ABN AMRO Commercial Finance, fournisseur de solutions de financement sur mesure et innovantes

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.

Avec près de 1 500 clients, ABN AMRO Commercial Finance est fortement implanté dans 4 pays : Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume Uni et dans le reste du monde au travers de son appartenance aux réseaux FCI (Factor Chain International) et IFG (International Factor Group) dont ABN AMRO Commercial Finance est un des membres fondateurs.

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



## PARISIAN GENTLEMAN

# Ma nouvelle vie chez Berluti : Entretien avec Anthony Delos

*Si vous lisez PG depuis quelques années, vous savez que nous tenons en grande estime le jeune maître bottier Anthony Delos auquel nous avons consacré de nombreux articles dans ces colonnes entre 2009 et 2012 (voir Ici et Ici). En Juillet 2012 la nouvelle avait ainsi un peu fait l'effet d'une bombe sur PG, sur les fora et dans le petit monde des amoureux des très beaux souliers sur mesures : Anthony Delos, l'un des bottiers préférés des calcéophiles de France (et d'ailleurs), allait rejoindre l'atelier Berluti avec sa petite équipe jusqu'alors installée aux Rosiers sur Loire (dans l'atelier d'Anthony) à côté de Saumur dans le Maine et Loire. C'était, pour beaucoup, une sorte de crève-coeur tant les souliers du jeune Delos faisaient à l'époque l'objet d'une très grande engouement, notamment pour leurs formes d'un équilibre stupéfiant et pour leurs patronages toujours discrets et élégants.*



Depuis lors, nous n'avions pas eu l'occasion de revoir Anthony et beaucoup d'entre nous se posaient la question de savoir non seulement comment il s'acclimatait à sa nouvelle vie mais également comment la « patte » Delos allait pouvoir faire pour s'exprimer au sein d'une maison possédant un univers esthétique aussi fort et singulier que Berluti.

J'ai donc le plaisir de retranscrire aujourd'hui dans les colonnes de PG les meilleurs moments d'une longue et passionnante discussion que j'ai eue il y a quelques jours avec Anthony à propos de sa nouvelle vie chez Berluti. Dans cet entretien fleuve, Anthony revient sur son parcours, évoque ses vieux maîtres, partage sa vision du métier de bottier, nous parle de sa nouvelle vie, de ses nouvelles responsabilités et bien sûr, de sa passion, intacte, pour ce métier si difficile et si exigeant.

Parler bottes et souliers avec Delos c'est un peu comme parler rugby avec Jonny Wilkinson. Anthony est en effet l'archétype de l'artisan humble et discret qui, quelle que soit l'occasion,

s'efforcera toujours de parler des mérites d'autrui (ses collègues, ses maîtres, ses compagnons) plutôt que des siens. Mais parler souliers avec Anthony, c'est aussi évoquer et passer en revue tout ce que la France compte de bottiers et de cordonniers de talent, tant son parcours est émaillé, comme tous ses frères Compagnons du Devoir, de rencontres marquantes et souvent décisives avec ceux qui font la richesse de ce noble artisanat en France.

**PG : Pouvez vous nous expliquer pourquoi vous avez choisi, en 2012, d'intégrer la Maison Berluti alors que vous commenciez à jouir d'une belle renommée nationale voire internationale avec votre propre atelier et que votre production de souliers sur mesures était en pleine progression ? J'imagine que l'aspect économique, quoique important, n'a pas été le seul facteur pesant dans la balance pour prendre une telle décision ?**

**Anthony Delos :** Au moment où Berluti me propose d'intégrer l'entreprise et de prendre des responsabilités au sein de l'atelier mesure, je suis en effet dans une situation en apparence favorable avec mon propre atelier.

Je dis « en apparence » car en réalité, ma situation est assez compliquée : j'ai, en effet, de plus en plus de commandes et de plus en plus de clients. Mais le problème c'est que dans notre métier le temps n'est pas compressible, et que quelle que soit la santé de votre affaire, il vous faut toujours et invariablement entre 40 et 60 heures de travail à la main pour fabriquer et livrer une paire de souliers. Et cela sans compter la prise de mesures, les essayages et tous les imprévus qui font le charme, mais aussi la difficulté extrême de notre métier.

A l'époque je suis donc récemment installé dans mon atelier situé proche de mon domicile et mon emploi du temps est de plus en plus difficile à



gérer : la semaine je travaille à l'atelier en province avec ma petite équipe de quatre personnes (dont deux apprentis) quelques jours, puis je fonce dans mon show-room à Paris très fréquemment pour rencontrer les clients, prendre les mesures, faire les essayages et le week-end je fais la gestion et l'administratif. La dure réalité de notre métier c'est donc que lorsque les petits ateliers comme le mien bénéficient d'un peu d'exposition médiatique (grâce aux forums et à des sites comme PG), ils arrivent en réalité très vite à un goulet d'étranglement lié à la complexité de notre artisanat : en effet, sauf à être capable de recruter très vite des bottiers confirmés pour faire face aux commandes (si toutefois vous avez la chance de les trouver et les moyens de les payer), les délais de livraison s'allongent irrémédiablement et vous vous retrouvez à courir après le temps en permanence.

C'était grossièrement la situation dans laquelle je me trouvais lorsque Berluti m'a contacté pour me proposer d'intégrer la maison.

Je dois avouer qu'entrer chez Berluti était tout simplement un rêve pour moi et je remercie vivement Antoine Arnault de m'avoir donné cette opportunité unique.

**PG :** Si je vous comprend bien, le bottier court d'abord après les clients, puis après ce sont les clients qui courent après lui car il n'a que deux mains ! C'est un cercle infernal. Est-il encore possible de réussir dans ce métier en travaillant seul ou avec un ouvrier en 2014 ?

**Anthony Delos :** Tout dépend de votre objectif. Je connais quelques bottiers en province qui ont choisi la qualité de vie, qui préfèrent se contenter de quelques clients par an plutôt que de développer leur affaire et qui sont très heureux comme ça. Dans ce cas, je pense que c'est encore possible mais c'est un choix de vie différent et

ce n'était pas ma vision de l'entreprise au moment de mon installation. Après plusieurs années, je vois cependant les choses différemment et je comprends aujourd'hui très bien ce type de choix. En revanche, s'installer avec l'ambition de venir chasser sur les terres des nouveaux gentlemen élégants qui sont courtisés par tous les bottiers de la planète, est une toute autre histoire. Et le nerf de la guerre, c'est la main d'oeuvre et donc la capacité à recruter mais aussi, et surtout, à former des jeunes bottiers. Et c'est surtout ce dernier point, capital, qui pose problème aux petites structures qui n'ont souvent pas les reins assez solides pour recruter et pour avoir le temps de former des employés.

Quand j'ai accepté la proposition de Berluti, j'avais deux apprentis en première année d'apprentissage, un jeune ouvrier et mon chef d'atelier, Laurent Maître, qui est mon compagnon de route depuis 2006 et qui d'ailleurs dirige toujours l'atelier des Rosiers. Non seulement ont-ils tous été embauchés par Berluti, mais à ce jour j'ai déjà aidé à former cinq jeunes bottiers ce qui, pour moi, est très important et fait partie intégrante du métier.

Ce rapprochement avec Berluti a donc été pour moi et pour mon équipe, une formidable opportunité nous permettant d'exercer notre métier dans les meilleures conditions possibles dans l'une des plus grandes et des plus belles maisons du secteur.

**PG : Continuez vous à faire des souliers ?**

**Anthony Delos :** Lorsque j'ai dit oui à Berluti, j'ai posé deux conditions : tout d'abord le maintien de mon atelier aux Rosiers sur Loire avec mon équipe (ce qui est le cas) et ensuite la possibilité pour moi de continuer à faire des souliers. Je n'y peux rien, je suis fait ainsi : il m'est en effet impossible de m'éloigner de mes outils plus de trois

semaines sans commencer à sentir un manque.

Donc oui, je continue à faire des souliers et des bottes même si, évidemment, mes responsabilités dans l'atelier couvrent également d'autres domaines, comme la création des formes, l'organisation du travail, le contrôle qualité et la formation des jeunes bottiers. En fait je veille à faire en sorte de fabriquer directement au moins une paire par mois. J'ai par exemple récemment refait, pour un client, la bottine Balmoral avec laquelle j'avais remporté mon concours de Meilleur Ouvrier de France. Cette bottine, d'une haute technicité (voir photo ci-dessous) a ceci de particulier qu'elle propose trois types de couture différents : le cousu trépointe, le cousu norvégien, mais aussi le « tressé norvégien » pour souligner le talon.



**PG : Parlez nous de votre nouvelle vie chez Berluti. Comment vous êtes vous acclimaté au fait de travailler sous la direction de quelqu'un alors que vous étiez seul maître à bord chez vous ?**



## Ma nouvelle vie chez Berluti : Entretien avec Anthony Delos

**Anthony Delos :** Le monde des bottiers en grande mesure est un petit monde très spécial dans lequel tout le monde se connaît et surtout se respecte.

Lorsque je suis arrivé chez Berluti en 2012 pour travailler comme adjoint aux côtés du chef d'atelier Patrice Rock, c'était pour moi un peu comme un retour aux sources. En effet il se trouve que j'avais déjà travaillé à deux reprises avec Patrice Rock : D'abord en 1999 comme ouvrier de pied (je travaillais sur ses commandes) et ensuite en 2001 comme formier, toujours chez Lobb. En fait je peux même dire que c'est Patrice qui m'a fait faire mes premières formes alors que je venais tout juste de terminer mon Tour de France.

Donc pour moi, entrer chez Berluti pour travailler avec Patrice Rock et Jean-Michel Casalunga (un autre bottier de grand talent), ce n'était pas une révolution, mais plutôt une évolution, certes spectaculaire, mais finalement très naturelle. C'était un peu comme revenir à la maison...

D'ailleurs, j'ai été recruté en 1993 par Hervé Brunelle, alors bottier d'équitation à Saumur, et, pour l'anecdote, la même année quand je suis entré en formation chez les Compagnons, mon maître d'apprentissage, Christian Dumoulin,



était bottier chez Berluti.

Donc entre Berluti et moi, c'est en réalité déjà une longue histoire qui a démarré bien avant 2012.

**PG : Quels sont les personnes qui vous ont marqué dans ce métier ?**

**Anthony Delos :** Il y en a beaucoup par définition, car c'est l'esprit même des Compagnons du Devoir du Tour de France : rencontrer des maîtres, recueillir leur savoir avant, à notre tour, d'exercer et de transmettre.

J'ai ainsi beaucoup appris de grands professionnels bien connus dans le métier comme Christian Dumoulin (à l'époque chez Berluti donc) ou comme Philippe Atienza chez Lobb. Mais j'ai aussi beaucoup appris de personnalités comme mon vieux maître Michel Boudoux (aujourd'hui âgé de 85 ans), bottier pour femmes avenue Montaigne ou Stéphane Jimenez cordonnier bottier à Bordeaux. Mon Tour de France m'a également permis d'apprendre l'orthopédie qui reste, selon moi, un complément très important pour un bottier. Avec René Gervais, déjà à l'époque de mon Tour de France l'un des tous derniers bottiers orthopédistes, puis en Allemagne (en 97 et 98) où j'ai eu la chance d'être formé par Peter Brummer, un patron exceptionnel spécialiste des pieds diabétiques.

C'est à cette époque que j'ai compris l'importance capitale du « chaussant. » En effet les personnes atteintes d'une certaine forme de diabète n'ont plus de sensations au niveau des pieds et donc ne peuvent pas se rendre compte si un soulier leur fait mal ou pas. Ils peuvent même se blesser sans le sentir et cela peut avoir des conséquences très graves, d'où l'importance d'un chaussant parfait.



**PG : Vous êtes reçu Compagnon du Devoir en 1999. Que se passe t'il ensuite ?**

**Anthony Delos :** En 1999 je rentre chez Lobb pendant un an avant de prendre, en 2000 et 2001, la responsabilité de la formation des aspirants et des apprentis compagnons du Tour de France pour le compte de notre association. Puis de 2001 à 2004, je reviens chez Lobb comme formier aux côtés de Patrice Rock sous la direction de Philippe Atienza. Pendant quatre années, j'ai ainsi pu parfaire ma technique de formier avant de décider de me mettre à mon compte en 2004 car j'avais envie de faire aussi des souliers et plus seulement des formes. C'est ainsi que je rachète une petite cordonnerie rue Constance à Montmartre (qui donnera son nom à l'un des modèles les plus célèbres de Delos, le « Constance » ndr). Mes débuts sont évidemment très modestes puisqu'en 2004, à côté des travaux de cordonnerie qui sont l'essentiel de mon activité, je ne réalise que quatre paires sur mesures. En 2005, je réalise quinze paires. A cette époque je décide de mettre en place un site internet pour faire connaître mon travail. Dans

très particulier ndr). Je voyage donc énormément pour mesurer les clients, faire les essayages et les livraisons. J'ai également des clients à Londres, en Italie et en France. Une vie bien remplie !

**PG : Berluti possède un univers esthétique et stylistique très fort et reconnaissable entre tous. Comment avez vous fait pour vous adapter à celui-ci ? Est-ce une contrainte pour vous ?**

**Anthony Delos :** Berluti est un très grand nom de notre métier car cette maison possède, avant tout, une vision très singulière du soulier masculin. Les formes, les patronnages, le cuir utilisé (le Venezia, très adapté pour donner une profondeur incroyable aux patines), tout est particulier dans cette maison qui a été parmi les premières à faire rêver les hommes avec des souliers.

Pour un bottier comme moi, avoir un tel outil de travail, de telles équipes et un tel univers esthétique est donc loin d'être une contrainte. C'est plutôt une formidable chance de mettre mon savoir-faire au service d'une maison à laquelle le monde du soulier sur mesures à Paris dans son ensemble doit évidemment beaucoup. Et il me reste tellement de choses à apprendre...

Entretien réalisé par Parisian Gentleman le 10 juin 2014.

Photos : © Andy Julia pour PG et © Berluti. Tous droits de reproduction réservés.

A noter une belle série de mini-vidéos sur le site de Berluti montrant les différentes étapes de la fabrication d'un soulier sur mesure : LE SUR-MESURE BOTTIER

parisiangentleman.fr





# Contes de fées

## De la tradition à la modernité

Palais Lumière, Evian  
6 décembre 2014 – 6 avril 2015

Il était une fois...

Des paroles dont le charme et la puissance ne se sont jamais édulcorés.

Qui n'a rêvé de les entendre !  
Et de connaître la suite...

Sous des dehors chatoyants ou cruels, le conte est une initiation à la vie. Passé de l'oralité à l'écrit grâce à Perrault, aux frères Grimm, à Andersen ou à Lewis Carroll, il entraîne les lecteurs dans des mondes merveilleux où les fées, les magiciens, les sorcières, les ogres, les animaux protègent ou trompent les héros. Ces histoires ne pouvaient qu'inspirer de célèbres illustrateurs comme Gustave Doré, Arthur Rackham, Edmond Dulac. A leur tour le théâtre, les marionnettes, l'opéra et le cinéma – Méliès, Cocteau, Demy - ont fait vivre des personnages qui, avec le temps, sont entrés dans la légende. Aujourd'hui, ils continuent de stimuler les créateurs contemporains : auteurs, peintres, sculpteurs, plasticiens, vidéastes, photographes...

A travers un parcours initiatique comprenant environ 350 œuvres anciennes et contemporaines et animé par de nombreuses

projections et sonorisations, le Palais Lumière propose de découvrir ou de revisiter cet univers « extraordinaire » et toujours d'actualité.

Commissariat : Dominique Marny, Raphaële Martin-Pigalle, Robert Rocca

L'exposition s'ouvre sur une « librairie enchantée » présentant livres anciens, éditions originales, livres pop-up, collages (Serge Tamagnot) et sculptures en papier inspirées des contes d'Andersen (Karine Diot) et sur un espace consacré à l'imagerie populaire, aux jeux et jouets (puzzles, toupies, hochets, jeux mécaniques, poupées, boîtes à musique, tirelires, jeux de loto, plaques de lanternes magiques...).

Le parcours se poursuit avec onze alcôves mises en scène et dédiées chacune à un conte de fées (Cendrillon, La Belle au bois dormant, Le Petit Poucet, Le Chat botté, Blanche neige, Barbe bleue, La Bergère et le Ramoneur, Le petit Chaperon rouge, La Belle et la Bête, Peau d'âne, Alice au pays des merveilles) et un univers miniature (sculptures de Miss Clara), avant de s'achever sur un espace consacré à la création contemporaine (Jim

Dine, Katia Bourdarel, Louise Collet, Guillaume Baychelier, Pierre Yves Foret).

### Principaux prêteurs

Outre les collections privées, artistes et illustrateurs contemporains, les œuvres proviennent de fonds variés parmi lesquels : la Cinémathèque Française, le musée des Arts Décoratifs, la Bibliothèque nationale de France, la bibliothèque-musée de l'Opéra de Paris, le musée de l'illustration de Moulins, le musée des Beaux-Arts de Strasbourg, la Bibliothèque Forney, la Médiathèque du Patrimoine, le Musée des Lettres et Manuscrits, le musée du Monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse, la Maison Jean Cocteau...

Palais Lumière  
quai Albert-Besson - 74500 Evian  
www.ville-evian.fr

Horaires d'ouverture :

Le Palais Lumière est ouvert tous les jours de 10h à 19h (lundi : 14h-19h), ouvert les jours fériés

« *Enfant au front pur, sans nuages  
et aux yeux pleins de rêves et de merveilles !  
Malgré la fugacité du temps  
et la demi-vie qui nous séparent  
toi et moi  
Je suis sûr que ton bon sourire accueillera  
Le cadeau d'amour qu'est le conte de fées.* »

Lewis Carroll, *De l'autre côté du miroir*



▲ Arthur Rackham,  
Red Riding Hood, 1902  
Affiche lithographique, 74 x 50 cm  
Collection Paris, Bibliothèque Forney  
© Bibliothèque Forney / Roger-Viollet



Antoine Doré, ▲  
Les Bois, 2012  
Graphite, pastel et aquarelle sur papier  
teinté, 21x 30 cm  
Collection de l'artiste © Antoine Doré



◀ Léon Gischia,  
Les Laines du chat botté, 1934  
Affiche lithographique, 120 x 160 cm  
Collection Bibliothèque Forney,  
Ville de Paris ©  
Cliché Parisienne de photographie ©  
ADAGP, Paris 2014



▶ Raphael Gauthey,  
Le Chat botté, 2013  
Tirage numérisé, 31,5 x 26 cm  
Collection de l'artiste ©  
Raphael Gauthey



▶ Laura Csajagi,  
Le Château, 2013  
Impression sur plexiglas, 40 x 60 cm  
© Laura Csajagi





GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



[www.leloup.graphics](http://www.leloup.graphics)