

#37

*Novembre - Décembre 2014*

# Finyear

Magazine



# Edito



**Laurent Leloup**  
 Resp. rédaction Finyear  
 news[at]finyear.com

## Finyear Magazine accueille les 4 lettres mensuelles...

Pour ce numéro «spécial fin d'année» nous vous offrons un magazine plus dense contenant les 4 lettres mensuelles :

- Le Directeur Financier,
- Le Trésorier,
- Le Credit Manager,
- Le Capital Investisseur.

Cette nouvelle présentation vous permettra de lire au sein d'un seul média l'ensemble des parutions de ce mois.

A partir de 2015 Finyear Magazine devient définitivement bimestriel et le prochain n° sera publié vers le 10 mars.

2015 sera une nouvelle année de diversification pour le quotidien Finyear et ses suppléments mensuels. En effet nous lançons courant janvier une version plus complète de votre plateforme [www.XPR.io](http://www.XPR.io) avec l'arrivée de commentaires d'utilisateurs et de nouveaux éditeurs de solutions.

Nous programmons également de lancement d'annuaires thématiques. Plus d'informations début 2015.

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

## Finyear

3ème 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

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

**Publicité :**  
 Finyear  
 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

Le Trésorier.....	5
Le Credit Manager.....	13
Le Capital Investisseur.....	20
Le Directeur Financier.....	25
Finyear Magazine.....	36

## Finance

>36-57

36 Pierre-Yves Lagarde | Charges sociales sur dividendes. Qui défend les TPE et PME ?

39 Mozart Consulting | CAC 40 & RSE : SocialAdvisor 2014

41&42 Attirer, retenir et promouvoir de nouveaux talents au sein du secteur du financement locatif

44,45 & 46 Michel F.Clerin | 11 Myths about the US Economy That Just Won't Die

49&50 Empreinte Humaine | La Qualité de Vie au Travail, une solution aux risques psychosociaux ?

52 Finexkap | Entretien avec Arthur de Catheu et Cedric Teissier

54&55 Cegid | Les DAF et le SaaS : Effet de mode ? Source de bénéfices ? Points de vigilance ?

57 Colombus Consulting | Les nouveaux moyens de paiement vont-ils remplacer notre « vieille » carte de crédit ?

## Governance

>59&60

59&60 ADHERE RH | Les Fondements Éthiques et Philosophiques de la RSE

## Technology

>62-76

62 TelecityGroup France | Des mesures radicales pour adopter IPv6, et stimuler l'innovation

64&65 Comment la gouvernance des données aide les organisations à répondre aux exigences réglementaires

67&68 Ysance | Tendances 2015 : La data, nouvelle poudre magique indispensable à l'Alchimie de la relation client

69&70 NTT Com Security | BYOD : Bring Your Own Disaster ? Comment le rêve de toute organisation peut tourner au pire cauchemar

72&73 W4 | L'entreprise intelligente passe par la popularisation des processus métier

74 Akuiteo | Le logiciel : un peu plus que du code

76 Arnaud Dubois | La compétitivité passe par la protection des idées, mais comment les protéger ?

## Et tout le reste est littérature...

>79

79 Thierry Charles | Correspondance

## Lifestyle

>81-87

81&82 Parisian Gentleman | Maison Bonnet, Un trésor caché à Paris

84&85 Parisian Gentleman | Guillaume Lancelot Maroquinerie sur mesure à Paris

86&87 Paul Klee - Pas un jour sans une ligne

# **Finyear** Magazine

## Contenu



### 6 raisons pour lesquelles les banques de taille moyenne devraient investir dans les FinTech

La relation entre les banques et les entreprises FinTech en est encore à ses prémices. D'un côté, les banques commencent à comprendre qu'elles vont devoir faire face à une rude concurrence de la part des FinTech sur leurs secteurs, affectant des dizaines de leurs produits et services. Mais de l'autre, les entreprises FinTech sont aussi leurs alliées car elles ont besoin de partenaires bancaires afin de développer leur business.



#### 2014: L'année de la régulation

EMIR et SEPA ont dominé l'agenda de la trésorerie / Les pénalités vont modifier la gestion d'actifs en 2015.

#### Trésoriers d'entreprise : leur priorité 2015

En 2015, la priorité des trésoriers d'entreprise restera l'optimisation de leur fonds de roulement, selon une nouvelle enquête de Demica.

#### Les délais de paiement, enjeu prioritaire pour la gestion de trésorerie des PME et ETI

Une étude American Express – Ipsos.

## Opinions

### 3 6 raisons pour lesquelles les banques de taille moyenne devraient investir dans les FinTech

La relation entre les banques et les entreprises FinTech en est encore à ses prémices.

### 4 2014: L'année de la régulation

EMIR et SEPA ont dominé l'agenda de la trésorerie / Les pénalités vont modifier la gestion d'actifs en 2015.

## Cash Management

### 5 Trésoriers d'entreprise : leur priorité 2015

En 2015, la priorité des trésoriers d'entreprise restera l'optimisation de leur

fonds de roulement, selon une nouvelle enquête de Demica.

### 6 Les délais de paiement, enjeu prioritaire pour la gestion de trésorerie des PME et ETI

Une étude American Express – Ipsos.

### 6 Vers une standardisation du marché de l'Euro PP ?

En deux ans d'existence, les placements privés au format Euro PP ont contribué au financement des entreprises

### 7 Equens signe un contrat pour le traitement des eMandates

### 7 SEPA-CONVERTIR.EU : La migration est achevée et demain ?

### 7 SWIFT met en ligne The KYC Registry pour les correspondants bancaires mondiaux

Numéro en partenariat avec :



# kantox

 Tomorrow's FX today

**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 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**

**Kantox, Ltd**  
Longcroft House, 2-8 Victoria Avenue, London EC2M 4NS, United Kingdom.

Kantox Ltd is registered with the Financial Conduct Authority (FCA) under the PSR 2009 (reference 580343) as an authorized payment institution.  
HMRC Certificate of Registration for Money Laundering Regulation (MLR) is 12641987. UK Data Protection Act Registration (Nr. PZ2909796).

**kantox.com**



## 6 raisons pour lesquelles les banques de taille moyenne devraient investir dans les FinTech

Par Philippe Gélis, CEO de Kantox

La relation entre les banques et les entreprises FinTech en est encore à ses prémices. D'un côté, les banques commencent à comprendre qu'elles vont devoir faire face à une rude concurrence de la part des FinTech sur leurs secteurs, affectant des dizaines de leurs produits et services. Mais de l'autre, les entreprises FinTech sont aussi leurs alliées car elles ont besoin de partenaires bancaires afin de développer leur business.

Les banques sont donc confrontées au « dilemme de l'innovateur » : si elles ne font rien pendant que les FinTech continuent de croître de façon exponentielle, elles seront bientôt sensiblement affectées. Si elles investissent ou s'allient, elles pourraient se faire de l'auto-concurrence, mais en même temps, elles rebondissent sur une tendance. La musique, les médias et les industries du transport aérien ont tous été confrontés à ce dilemme il y a quelques années et ont réagi trop tard, avec les résultats que nous connaissons.

Néanmoins, la gestion du « dilemme de l'innovateur » est très différente pour une banque mondialement connue que pour une petite/moyenne banque locale, et pour une fois, l'avantage est probablement du côté des petites banques. Les FinTech sont en plein développement, mais leur développement est encore limité à certains pays, comme les Etats-Unis (Lending Club, Prosper, On Deck, Dwolla, and Ripple,

entre autres) ou à des villes comme Londres (Zopa, Funding Circle, Wonga, Marketinvoice, Transferwise, Kantox...). De ce fait, une banque locale de taille moyenne dans un pays comme la France doit investir dans des FinTech à croissance rapide. Et ceci pour 6 raisons principales :

1. Une auto-concurrence faible (voire nulle) : pas d'auto-concurrence, tout du moins, pas à court ou moyen terme puisque les entreprises FinTech servent surtout des clients aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni.
2. L'accès à la génération X/Y : les générations X et Y sont particulièrement réticents à se rendre dans les grands établissements bancaires. Ils sont plus désireux de services en ligne innovants et d'une expérience utilisateur de qualité. S'associer à une FinTech permet de se démarquer des banques traditionnelles qui s'avèrent incapables de s'adapter à la nouvelle demande.
3. Une technologie de pointe : le développement technologique d'une FinTech est forcément supérieur à celui d'une équipe informatique interne isolée au sein d'une banque de taille moyenne ou petite.
4. Une expansion internationale à faible coût : l'investissement dans une FinTech permet de servir des clients à l'international à moindre coût. Et à long terme, il est envisageable pour une banque

d'opérer une vente croisée de ses propres produits au portefeuille clients de l'entreprise FinTech partenaire pour offrir une solution client complète en ligne.

5. Des rendements élevés : d'un point de vue Rendement sur Investissement « pur », de nombreuses FinTech deviendront des géants (ou « Licornes ») dans le secteur de la technologie. L'introduction en bourse de Lending Club, par exemple, devrait valoriser la société à environ 5 milliards de dollars, si l'on en croit la presse.
6. La possibilité de supplanter de grandes banques : en tant qu'investisseur, une banque de taille petite ou moyenne pourra racheter une entreprise FinTech ou en prendre des parts quand un afflux de liquidité se présentera (vente commerciale, introduction en bourse, etc.). C'est une belle opportunité de « pousser » une solution FinTech sur son marché local, et par la même de supplanter des concurrents directs, y compris de grandes banques.

Les banques pourraient racheter ou investir dans des entreprises FinTech, ne serait-ce qu'avec une partie du budget qu'elles investissent actuellement dans de la technologie obsolète ou des campagnes de publicité inutiles. Une question reste cependant en suspens : les startups FinTech sont-elles prêtes à être rachetées ?

Kantox



Cette année a été dominée par SEPA et EMIR; la tendance lourde de l'année prochaine pourrait être la gestion d'actifs.

## 2014: L'année de la régulation

EMIR et SEPA ont dominé l'agenda de la trésorerie / Les pénalités vont modifier la gestion d'actifs en 2015.

Pour les trésoriers d'entreprise, 2014 a été l'année de la réglementation. Avec le «Single Euro Payment Area» (SEPA) et les exigences de déclaration pour les opérations sur dérivés dans le cadre de l'«European Market Infrastructure Regulation» (EMIR), les départements de trésorerie avaient deux énormes projets réglementaires sur leurs agendas. Bien que l'obligation de déclaration soit entrée en vigueur comme prévu le 12 février, l'UE a repoussé, à la dernière minute, le délai original de SEPA de six mois au 1er août. Les régulateurs craignaient que le choc conduirait à des pénuries de liquidité pour plusieurs entreprises. En fait le décalage s'est avéré être la bonne décision : Le 1er août, quand les banques ont cessé d'accepter des formats de paiement nationaux, tout s'est plutôt bien déroulé.

Ce ne fût pas le cas avec EMIR. Bien que le chaos informatique, dont beaucoup avaient prédit sa venue à cause des délais serrés, des phases de test restrictives et des correctifs logiciels incomplets, pouvait être évité, de nombreux détails concernant la déclaration demeuraient flous, et certains le demeurent encore aujourd'hui. Même dix mois après la date tampon, certaines entreprises téléchargent toujours manuellement leurs fichiers puisque certains fournisseurs de TMS présentent tout juste maintenant une interface automatisée. En outre, il n'existe toujours pas de clarté sur la création des «UTI» (Unique Trade Identifiers). Les trésoriers sont inquiets parce que l'«European Securities and Markets Authority» (AEMF) les oblige à combler le retard dans le domaine de l'UTI à partir de cette semaine.

SEPA et EMIR continueront donc de garder les trésoriers occupés en 2015. De plus SEPA deviendra un enjeu stratégique car certains trésoriers utilisent leur «élan» pour centraliser leurs paiements. Avec EMIR, toutefois, les questions opérationnelles demeurent.

Heureusement, 2014 n'était pas seulement à propos de la réglementation des services de trésorerie. Ceux qui font des affaires en Chine ont même connu une vague de dérèglementation concernant le renminbi. En Février la Banque Centrale chinoise

---

» 2014 a été une année historique dans la politique monétaire modifiant ainsi les stratégies de gestion d'actifs.«

---

PBoC a autorisé le cash pooling transfrontalier pour les entreprises avec une entité juridique dans la Zone de libre-échange de Shanghai. Tout récemment, cette possibilité a été étendue à l'échelle nationale. Daimler a fait sensation à la mi-Mars avec la première obligation renminbi d'une société étrangère en Chine continentale. À la mi-Novembre, Francfort a ouvert le premier centre de compensation renminbi dans la zone euro. Si tout se passe comme prévu, la dérèglementation chinoise devrait se poursuivre en 2015.

Cette année marque aussi une date historique dans la politique monétaire, ce qui pourrait modifier considérablement les stratégies de gestion d'ac-

tifs des trésoriers. Pour la première fois, la Banque Centrale Européenne (BCE) pénalise les banques de la zone euro d'un taux de 0,2% d'intérêt de pénalité si elles veulent placer leur argent au lieu d'offrir des prêts aux entreprises. Certaines banques ont commencé à offrir des taux négatifs à leurs clients entreprises afin d'empêcher les trésoriers de placer de grosses sommes d'argent pendant seulement une courte période. Les grands gestionnaires d'actifs tels que State Street et BNY Mellon ont également aussitôt sauté sur la tendance.

La majorité des banques contactées par Euro-treasurer ont refusé de commenter sur les intérêts de retard. Néanmoins, elles devront éventuellement trouver une réponse sur la manière de traiter avec des taux négatifs. Compte tenu des perspectives économiques moroses dans la zone euro, la BCE devrait plutôt desserrer sa politique monétaire au lieu de la serrer. En 2015, les trésoriers pourraient avoir à chercher d'autres solutions de placement de trésorerie. Toutefois, les alternatives sont rares et plus risquées car les obligations affectés par un environnement de faible rendement.

D'autre part les trésoriers bénéficient également de la politique monétaire expansive puisque cela a conduit à enregistrer de faibles coûts de financement. Cependant, elle est surtout limitée aux entreprises de la partie nord de la zone euro. Pour 2015, plusieurs économistes s'attendent donc à ce que la BCE lance un programme d'achat d'obligations du gouvernement. Les trésoriers devront garder les yeux fixés sur la banque centrale. Source EUROTREASURER



# Trésoriers d'entreprise : leur priorité 2015

En 2015, la priorité des trésoriers d'entreprise restera l'optimisation de leur fonds de roulement, selon une nouvelle enquête de Demica.

Alors que l'économie mondiale sort de la crise, les trésoriers d'entreprise cherchent avant tout à optimiser leur fonds de roulement, et cela devrait rester l'une de leurs grandes priorités en 2015. En quête d'avantages compétitifs et de solutions leur permettant de répondre à leurs besoins en fonds de roulement, ces derniers ont de plus en plus tendance à examiner un éventail d'options alternatives, au-delà des formes de financement traditionnelles, telles que le financement de la chaîne d'approvisionnement (ou supply chain en anglais, SCF), la titrisation des créances commerciales (TRS) ou encore l'affacturage. Tels sont les résultats de la dernière enquête menée par Demica auprès d'un échantillon de 78 trésoriers et directeurs financiers d'entreprise, en association avec Treasury Management International (TMI).

Cette étude met en évidence les trois priorités principales des trésoriers d'entreprise pour l'année à venir, à savoir :

1. une gestion et des prévisions de trésorerie efficaces (pour 63% des sondés),
2. le dégageant de fonds de roulement (60%) et
3. l'amélioration de la gestion des risques associés au fonds de roulement (58%).

60% des personnes interrogées estiment que le potentiel de dégageant de fonds de roulement immobilisé va rester relativement ou très important au cours des cinq prochaines années.

En réalité, le besoin de dégageant des liquidités immobilisées se fait de plus en plus sentir dans le contexte de l'après-crise, à une époque où il est devenu de plus en plus difficile et coûteux d'obtenir des prêts bancaires traditionnels. C'est la raison pour laquelle les entreprises affichent un appétit croissant pour des méthodes de financement alternatives selon 80% des sondés.

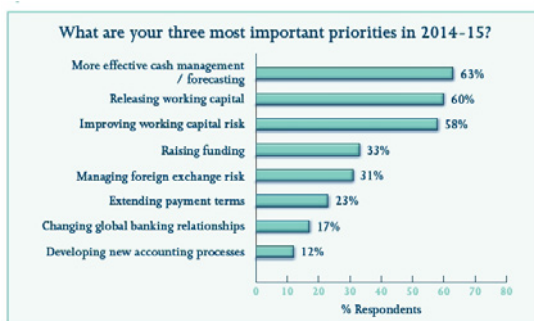
87% des trésoriers interrogés ont également indiqué l'intérêt des entreprises pour des solutions qui leur permettent de dégager des liquidités supplémentaires de leurs créances commerciales.

83% des répondants ont observé un enthousiasme grandissant de leurs confrères pour des programmes de financement de la supply chain (SCF) du fait de leur capacité à prolonger les délais de paiement des acheteurs, tout en faisant bénéficier les fournisseurs d'un financement plus

programmes TRS ont confirmé leur intention de le faire au cours des douze prochains mois. À l'heure où les entreprises cherchent à diversifier leurs sources de financement, l'affacturage, autrefois considéré comme une solution de dernier recours, est désormais adopté par de nombreuses entreprises, petites ou grandes. Plus de 25% des trésoriers sondés considèrent déjà l'affacturage comme un outil de financement utile pour augmenter leurs liquidités, le volume des transactions allant de 700 millions et 1 milliard de dollars, soit environ 800 millions d'euros.

« La crise financière a mis en exergue l'importance des liquidités en période de crise », explique Matt Wreford, directeur général de Demica.

« Par conséquent, l'optimisation du fonds de roulement reste une



rapide à un coût abordable. 40% des sondés offrent déjà cette technique de financement à leurs fournisseurs. Pour l'entreprise acheteuse, la mise en place d'une telle structure est motivée principalement par l'augmentation de son ratio de fonds de roulement, suivie de l'apport de liquidités à ses fournisseurs et de la réduction des risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

Par ailleurs, 60% d'entre eux évoquent un regain d'intérêt pour la TRS en raison du rôle qu'elle joue dans la monétisation des portefeuilles de créances commerciales.

La titrisation des créances commerciales est en train de devenir l'un des aspects les plus importants de la stratégie de fonds de roulement des entreprises, 16% des sondés ayant déjà mis en place des programmes TRS. La motivation première pour des programmes de cette nature est l'amélioration du ratio de liquidités, le souci d'obtenir des conditions de financement plus favorables et enfin la diversification des canaux de refinancement. 25% des répondants n'ayant pas encore mis en place de

priorité pour les entreprises, alors même que la reprise de l'économie mondiale commence à se faire sentir. En s'appuyant sur des technologies innovantes, les solutions de fonds de roulement telles que les programmes SCF et TRS aident les entreprises à automatiser leurs processus financiers. Ce faisant, elles leur permettent d'augmenter leur visibilité, d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de réduire les coûts, mais surtout de libérer des liquidités dès lors disponibles pour réaliser des investissements servant les objectifs de développement à long terme des entreprises. La diversification des sources de financement grâce à des solutions de fonds de roulement n'est plus une option, mais un impératif pour les entreprises, en ce qu'elle leur permet de se doter de l'agilité financière suffisante pour répondre aux exigences d'une chaîne d'approvisionnement toujours plus mondialisée. »

Pour aller plus loin vous pouvez télécharger l'étude ci-dessous (PDF de 11 pages en anglais) :

Cash\_positive.pdf

## News

### Le risque de change au cœur des stratégies de développement à l'international

Le risque de change figurait au programme des débats de dernières Journées de l'AFTE. Retours d'expériences de responsables financiers. Les dernières journées de l'AFTE ont traité l'internationalisation des entreprises sous l'angle de la gestion du risque de change. « C'est un risque inhérent au développement international susceptible d'impacter la valeur de l'entreprise, que ce soit à travers ses flux de trésorerie ou ses actifs », a résumé Armand du Chayla, trésorier du groupe Terreal...

Lire la suite

### SunGard launches FX TCA solution

SunGard has today launched an independent, real-time transaction cost analysis (TCA) solution for foreign exchange (FX) trading to help traders, corporate treasurers and portfolio managers understand the quality of their FX executions. SunGard's FX TCA solution helps firms gain transparency over their FX trading by providing real-time FX pricing and transaction data on a customizable data analysis toolkit delivered in a software-as-a-service (SaaS) environment.

“With growing adoption of electronic FX trading, including algorithmic order routing, becoming an integral part of the daily workflows of real asset managers, hedge funds, and corporate treasury departments' end-users alike, the resulting demand for FX TCA services of all types ¼ post-trade, pre-trade, and real-time analysis ¼ will continue to grow healthily into the foreseeable future.”

— Howard Tai, senior analyst, Aite Group.

Read more here

News

**SWIFT entre dans le marché des paiements domestiques « retail » en temps réel**

Le nouveau projet remporté par SWIFT pour la mise en place d'une solution innovante pour les paiements domestiques en Australie est la première étape importante dans ce domaine pour la coopérative. SWIFT annonce ses projets de création de solutions de paiements domestiques en temps réel. SWIFT développe une offre qui permet de réaliser, de manière instantanée, les paiements retail domestiques entre les institutions financières et leurs comptes clients. La première réalisation de SWIFT dans ce domaine sera The New Payments Platform –(NPP), une nouvelle infrastructure australienne développée en collaboration avec les institutions financières locales majeures. La plate-forme est attendue pour 2017.

[Lire la suite ici](#)

**50 pays utilisent dorénavant le RMB pour plus de 10% de leurs paiements avec la Chine et Hong Kong**

Selon les données de SWIFT, le RMB est actuellement utilisé pour 11,2 % de la valeur totale des paiements avec la Chine et Hong Kong, en hausse de 6,2 % sur les 18 derniers mois. Le dernier RMB Tracker de SWIFT indique que, comparé à avril 2013, 15 nouveaux pays utilisent dorénavant le RMB pour plus de 10 % de leurs paiements en valeur avec la Chine et Hong Kong. Au total, 50 des 161 pays qui ont échangé des paiements avec la Chine et Hong Kong en octobre 2014 ont franchi ce seuil. L'étape des 10 %, aussi appelée « crossing the RMB River », est un seuil mis en place par SWIFT pour mesurer le poids du RMB pour les paiements avec la Chine et Hong Kong par rapport aux autres devises.

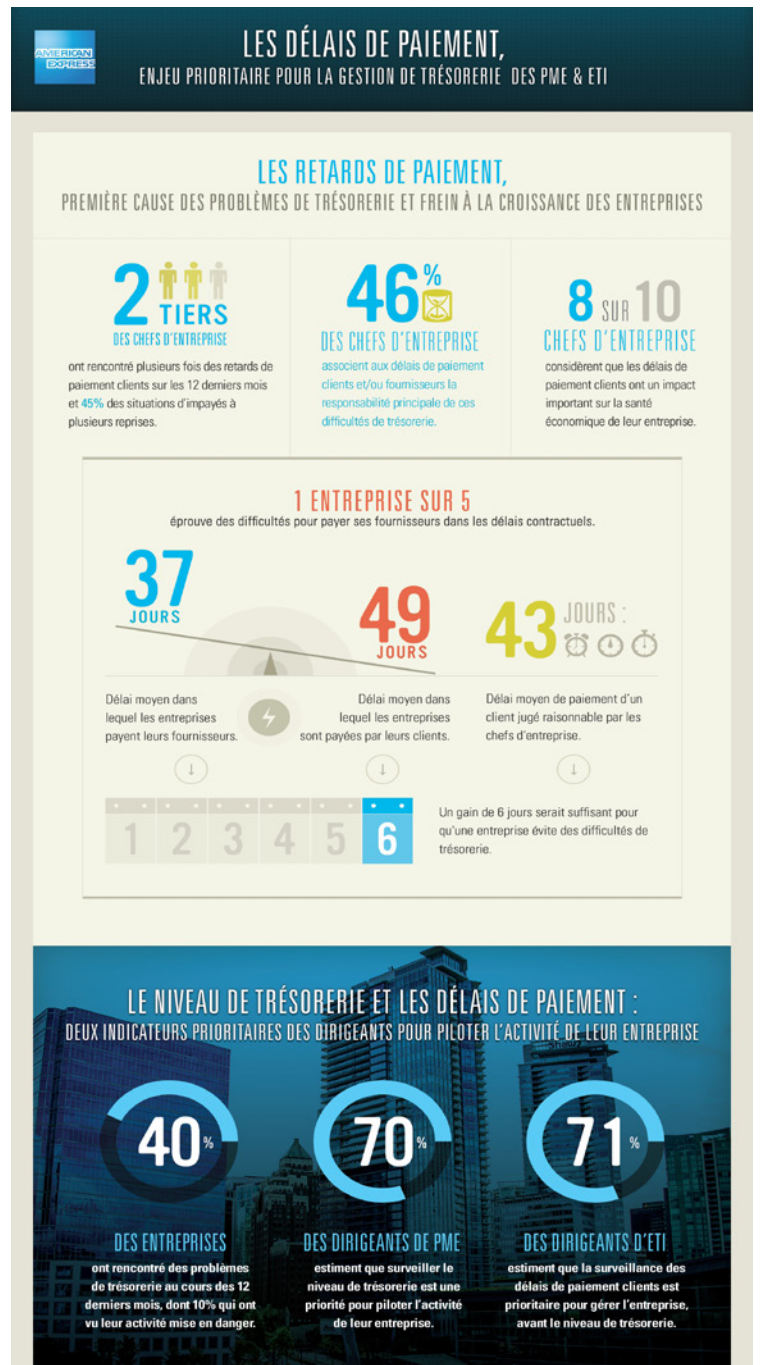
[Lire la suite ici](#)

**Les délais de paiement, enjeu prioritaire pour la gestion de trésorerie des PME et ETI**

Une étude American Express – Ipsos.

- ▲ 46% des dirigeants associent aux délais de paiement leurs difficultés de trésorerie
- ▲ 2/3 des chefs d'entreprise rencontrent régulièrement des retards de paiement clients
- ▲ Pour 8 dirigeants sur 10, ces retards ont eu un impact important sur la santé de l'entreprise
- ▲ 6 jours de moins sur les délais de paiement clients suffiraient à éviter ces problèmes de trésorerie

A l'occasion du congrès Financium, qui se tient les 9 et 10 décembre, American Express révèle les résultats de sa nouvelle étude menée avec Ipsos, sur l'impact des délais de paiement sur la gestion des PME et ETI. Les résultats révèlent en effet que le niveau de trésorerie et les délais de paiement représentent deux indicateurs prioritaires dans la gestion de l'activité des dirigeants. Ils sont d'ailleurs 2/3 à avoir connu régulièrement des retards de paiement clients sur les 12 derniers mois. Pourtant, les dirigeants estiment qu'un gain de 6 jours seulement dans les délais de paiement clients serait suffisant pour palier ces problématiques de trésorerie.



[Cliquez sur l'image ci dessus pour l'afficher entierement](#)

**Vers une standardisation du marché de l'Euro PP ?**

La troisième édition du Forum des Placements privés organisée par bfinance en collaboration avec le cabinet d'avocats Kramer Levin a été l'occasion de faire un point sur l'état de ce marché en confrontant les témoignages des différentes catégories d'intervenants

En deux ans d'existence, les placements privés au format Euro PP ont contribué au financement des entreprises de taille intermédiaire à hauteur de 10 milliards d'euros, répartis entre une centaine d'opérations. Si les négociations restent de gré à gré, un marché a

commencé à se structurer sous l'égide du Trésor autour d'investisseurs en quête de rendements toujours plus nombreux et d'emprunteurs soucieux de diversifier leurs sources de financement à long terme. La troisième édition du Forum des Placements privés organisée par

bfinance en collaboration avec le cabinet d'avocats Kramer Levin a été l'occasion de faire un point sur l'état de ce marché en confrontant les témoignages des différentes catégories d'intervenants.

[Lire la suite](#)

## Equens signe un contrat pour le traitement des eMandates

Les premières banques à adopter une plate-forme de routage des transactions commerciales du futur.

En signant des contrats à long terme avec Equens, plusieurs banques ont passé un accord cette société afin que cette dernière soit leur fournisseur de service eMandates. En concluant ces partenariats, elles sont parmi les premières banques aux Pays-Bas à prendre des mesures actives pour offrir eMandates aux entreprises et aux consommateurs. Les eMandates sont la version électronique des mandats par débit direct et qui, à termes, devrait finir par remplacer le processus papier traditionnel. Les consommateurs peuvent utiliser eMandates pour autoriser les entreprises en ligne par l'intermédiaire de leur environnement bancaire en ligne à débiter leur compte en utilisant des méthodes sûres. L'introduction du produit eMandates répond à la demande croissante du marché pour la réalisation autant que possible du commerce en ligne, tout en s'alignant avec la tendance à la numérisation des paiements et de l'identification.

Afin de faciliter eMandates, Equens a développé une plate-forme de routage des transactions commerciales du futur dans le cadre de sa stratégie visant à soutenir le plus de canaux différents possible (y compris Point-of-Sale, web et mobile). La plate-forme Equens développée pour les transactions eMandate sera bientôt aussi être équipée pour traiter d'autres types de flux de transactions, comme les paiements et les transactions d'identité numérique iDEAL.

Les banques néerlandaises qui collaborent se sont entendues sur la norme à utiliser pour eMandates afin d'accélérer et de faciliter la collecte et la gestion des mandats par débit direct pour les consommateurs et les entreprises de manière sécurisée. D'ici la mi-2015, les consommateurs seront en mesure de délivrer les premiers eMandates, via un processus convivial qui fonctionne de manière similaire à des paiements iDEAL. Lire la suite ici

## SEPA-CONVERTIR. EU : La migration est achevée et demain ?

Tout d'abord merci à tous ceux qui m'ont témoigné leur reconnaissance pour l'aide apportée par mon site.

Le format CFONB n'est désormais plus qu'un souvenir et il faut se pencher sur l'avenir.

SEPA-Convertir.eu proposera à compter du 15 Décembre deux solutions de conversion et de validation des fichiers.

Lire la suite ici

## SWIFT met en ligne The KYC Registry pour les correspondants bancaires mondiaux

Ce nouvel outil de la coopérative permet d'échanger des informations KYC de manière sécurisée et soutient les efforts de transparence et de conformité.

SWIFT annonce la disponibilité de The KYC Registry pour les banques qui souhaitent augmenter leur efficacité et réduire les risques liés aux activités de conformité Know Your Customer (KYC) dans le monde du Correspondant Banking. Lire la suite ici

## Adieu and Goodbye: A Farewell from EuroTreasurer

Dear Readers,  
Thank you for your continued interest in EuroTreasurer. Even though this e-magazine has a proud tradition of delivering content to its loyal readers all over Europe, we regret to inform you that we will no longer be able to offer this service. The website and the bi-weekly e-magazine will be shut down at the end of this year. Thanks to all our sponsors and partners who have supported this project. You can still visit our publication DerTreasurer at [www.dertreasurer.de](http://www.dertreasurer.de) if you would like to continue reading the latest trends in German treasury departments. Best regards, the EuroTreasurer team.

## Finyear poursuit la publication

Toute l'équipe rédactionnelle de Finyear remercie son partenaire Eurotreasurer pour ce partenariat 2014.

A partir de janvier prochain les articles et les news seront produits à 100% par les équipes de Finyear qui poursuivent «en solo» la publication de la lettre LE TRESORIER.

Finyear remercie tous ses lecteurs et partenaires pour leur fidélité et leur soutien et sans qui ce projet ne pourrait perdurer.

Finyear vous donne rendez-vous en janvier pour le prochain n° de votre lettre LE TRESORIER.

## News

### Deux nouvelles étapes pour consolider la position de centre financier RMB offshore de la place de Paris en Europe

Lancement de la plateforme de compensation de Bank of China (BoC) & Protocole d'accord entre la CADES et BoC en vue d'emprunts obligataires en RMB. Paris, le 4 décembre 2014 –

Paris EUROPLACE salue le lancement effectif hier de l'activité de compensation et de règlement du renminbi (RMB) à Paris par Bank of China Paris. Cette avancée accompagne l'internationalisation du RMB et est l'une des composantes essentielles pour simplifier et fluidifier les paiements en RMB, facteur de développement de relations entre les entreprises commerciales et financières européennes et chinoises. La désignation de la place de Paris comme place de règlement du RMB, avec Bank of China comme élément central de ce dispositif, est une étape supplémentaire dans la stratégie collective de long terme pour faire de Paris la place offshore du RMB en Europe.

Paris EUROPLACE se félicite également de l'annonce faite ce jour par la CADES (Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale) de la signature d'un protocole d'accord entre la CADES et Bank of China en vue d'une coopération active sur les marchés de capitaux. Cet accord vise à consolider la coopération bilatérale entre la France et la Chine et à permettre à la CADES d'émettre des emprunts en RMB.

De nouvelles étapes sont à venir dans le cadre de cette action collective de la place de Paris avec la participation des banques françaises et internationales actives sur le RMB à partir de Paris

Lire la suite ici

### Mentions légales

Editeur : Alter IT Sarl BP 19 F - 74350 Cruseilles

Direction : Laurent Leloup  
Internet : [www.finyear.com](http://www.finyear.com)

Co-éditeur (articles en anglais) : Frankfurt Business Media GmbH  
A member of F.A.Z. publishing group  
Managing Directors:  
Dr. André Hülsbömer, Volker Sach  
Frankenallee 95, 60327 Frankfurt am Main  
HRB Nr. 53454  
Registered in: Frankfurt am Main  
USt-ID: DE218022242

Internet : [www.eurotreasurer.com](http://www.eurotreasurer.com)

Abonnement : gratuit

Fréquence de publication : mensuelle (11 numéros par an)

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

Disclaimer : All information in this publication is provided with as much accuracy and caution as possible and appropriate. However, all information is still provided "as is", with no guarantee of completeness, accuracy, timeliness or of the results obtained from the use of this information, and without warranty of any

kind, express or implied, including, but not limited to warranties of performance, merchantability and fitness for a particular purpose.

In no event will "EuroTreasurer", "LeTrésorier", its editors, photographers, related partners, agents or employees thereof be liable to you or anyone else for any decision made or action taken in reliance on the information in this publication or for any consequential, special or similar damages, even if advised of the possibility.

# **Finyear** Magazine

## Sommaire



### Laurent Dray & Florent Debled de ABL Expertises

Entretien avec Laurent Dray & Florent Debled fondateurs de ABL Expertises.

### Les délais de paiement, enjeu prioritaire pour la gestion de trésorerie des PME et ETI

Une étude American Express – Ipsos.  
46% des dirigeants associent aux délais de paiement leurs difficultés de trésorerie  
2/3 des chefs d'entreprise rencontrent régulièrement des retards de paiement clients  
Pour 8 dirigeants sur 10, ces retards ont eu un impact important sur la santé de l'entreprise



#### Trésorerie, DSO, BFR

2 Laurent Dray & Florent Debled de ABL Expertises

#### Analyse & Prévention

Coface obtient l'agrément d'assurance-crédit au Maroc et renforce sa position de leader en Afrique 3

Les défaillances d'entreprise atteignent un niveau record en 2014 3

#### Recouvrement & Contentieux

4 Les délais de paiement, enjeu prioritaire pour la gestion de trésorerie des PME et ETI

5 À fin septembre 2014, le nombre de défaillances augmente de 1,0 % sur 12 mois

5 Contentia décroche le label Responsabilité Sociale de la Relation Client

6 Le nombre de défaillances restera élevé malgré une amélioration prévue de la croissance économique



Echangez vos avis sur les logiciels

Pour plus d'informations :

[www.xpr.io](http://www.xpr.io)

## Laurent Dray & Florent Debled de ABL Expertises

Entretien avec Laurent Dray & Florent Debled fondateurs de ABL Expertises.

**Laurent Dray, Florent Debled bonjour. Après plus de 15 ans chacun en tant que salariés de sociétés financières, vous avez décidé de vous lancer dans une nouvelle aventure en créant votre cabinet de conseil en financement : ABL Expertise. Pouvez-vous nous donner les raisons de ce choix audacieux ?**

LD : Justement, comme vous l'indiquez, nous avons travaillé de nombreuses années dans les filiales françaises de banques étrangères et occupé notamment tous les 2 les postes de Directeur Commercial. Non seulement nous avons des envies de liberté et d'entrepreneuriat mais nous avons également fait le constat que les actionnaires et dirigeants d'entreprises sont bien souvent en manque de conseil quand il s'agit de trouver des solutions de financement de leur BFR.

FD : Les établissements financiers dans lesquels nous exerçons étaients des challengers. Il nous fallait trouver des sources de différenciation par rapports aux mastodontes du marché. Tout au long de ces années, nous avons toujours essayé d'avoir une approche ancrée sur le conseil, la valeur ajoutée, les solutions construites sur-mesure et l'innovation.

LD : Nous nous connaissons depuis 15 ans avec Florent et partageons le même désir de mettre nos compétences et notre savoir-faire au service des entreprises. Notre association nous est apparue évidente et ABL Expertise est née.

**Plus précisément, pourriez-vous nous décrire votre approche et ce que vous proposez aux entreprises ?**

FD : ABL Expertise est un cabinet de conseil en recherche et optimisation de financements adossés à des actifs : Asset Based Lending. Nous souhaitons avoir une approche à 360° des besoins et des actifs de l'entreprise. Au cours

d'un diagnostic approfondi de sa situation et de son environnement, nous définissons avec l'entreprise des pistes de réflexion et le cahier des charges de solutions à mettre en place. Nous sollicitons ensuite les partenaires les plus à même de répondre au cahier des charges. Nous accompagnons l'entreprise dans la compréhension juridique et opérationnelle des solutions proposées par les établissements, la mise en place notamment pour les échanges d'informations et assurons le suivi pendant toute la durée du financement.

LD : Notre stratégie de développement est de construire un réseau de prescripteurs en mesure de nous solliciter quand ils détectent des problématiques de financement chez leurs clients. Ces prescripteurs sont des banques, cabinets d'audit, de conseil, d'avocats, experts-comptables, fonds d'investissement, sociétés IT, de recouvrement... en définitive tous les métiers dans l'environnement proche des chefs d'entreprise mais qui n'ont pas l'expertise du type de financement sur lesquels nous intervenons. Nous voulons leur apporter une réponse, assise sur notre savoir-faire, qui permettra de renforcer leurs liens avec leurs clients. De notre côté et n'ayant pas leurs compétences, nous souhaitons pouvoir les solliciter quand nous identifions des problématiques dans leur cœur de cible.

FD : En résumé, notre champ d'intervention chez les entreprises est d'abord défini par notre prescripteur. Nous intervenons en complément de leurs propres prestations. Nous garantissons à nos prescripteurs, clients et partenaires une totale indépendance avec pour résultat la solution qui répond le mieux aux besoins et attentes du client.

**Vous évoquez vos partenaires. Pouvez-vous nous dire qui ils sont ?**

LD : Bien entendu. Dès la création de notre cabinet, nous avons rencontré les sociétés en mesure de répondre aux besoins de nos clients. Nous avons été très bien accueillis par l'ensemble des sociétés d'affacturage, compagnies d'assurance-crédit et sociétés de caution. Ces 3 métiers sont les piliers de notre offre. Nous travaillons en ce moment sur la partie crédit-bail car plusieurs de nos prescripteurs nous ont indiqué avoir des besoins en la matière. De manière générale, les messages que nous avons reçus de la part de nos partenaires sont : « c'est courageux de se lancer dans l'environnement économique actuel et nous sommes ravis de pouvoir travailler avec un cabinet qui connaît bien les problématiques de financement des entreprises ».

FD : j'ajouterai un message que nous avons régulièrement entendu de la part des établissements financiers et des compagnies

: « challengez-nous ! ». Au cours de tous ces entretiens, nous avons clairement vu que ces sociétés attendent des intermédiaires tels que nous, qu'au-delà de les solliciter sur des thématiques qu'elles maîtrisent déjà, nous puissions leur proposer des axes de réflexion et d'innovation. Et ça, on sait faire !

**Une offre, des prescripteurs, des partenaires, il ne manque donc que les clients. Quelle est votre cible ?**

LD : Détrompez-vous ! Nous avons déjà des succès à notre actif et n'en sommes pas peu fiers. Grâce à nos partenaires, nous sommes en mesure d'intervenir sur tout type d'entreprise et dans tous les secteurs d'activité dès lors qu'il y a une facturation en BtoB. De la start-up, micro-entreprise au grand compte, dans une situation de crise ou en pleine croissance, dans des activités de services, prestations intellectuelles, industrie, bâtiment, agro-alimentaire, transport, internet... Nous sommes capables d'étudier tous les cas de figure et surtout nous ne voulons pas en écarter.

FD : Notre expérience nous permet d'intervenir sur une large palette de situations et ce, partout en France. Notre différence est notre approche diversifiée sur l'ensemble des actifs de l'entreprise. Quel message souhaitez-vous laisser à nos lecteurs ?

FD : affacturage, reverse factoring, assurance-crédit, caution, crédit-bail sont nos thèmes de prédilection. Expertise, transparence, indépendance, réactivité et engagement sont nos valeurs.

LD : alors n'hésitez pas : challengez-nous !

ABL Expertise SAS  
[www.abl-expertise.fr](http://www.abl-expertise.fr)



Laurent Dray



Florent Debled

## Coface obtient l'agrément d'assurance-crédit au Maroc et renforce sa position de leader en Afrique

Installé au Maroc depuis 2007, le groupe Coface vient d'obtenir l'agrément d'assurance et de réassurance des autorités de régulation[1] et désormais propose directement aux entreprises marocaines des solutions d'assurance-crédit. En plus des services de recouvrement et d'information, les entreprises marocaines vont bénéficier de l'expertise de Coface dans le domaine de la prévention et de la protection des risques de crédit liés à leurs transactions commerciales, ainsi que du plus grand réseau international d'assurance-crédit.

Cette nouvelle offre directe étend la présence déjà forte de Coface en Afrique, où il est premier assureur-crédit avec un réseau inégalé d'implantations directes. Grâce à sa connaissance approfondie des spécificités locales et son service de proximité, Coface accompagnera encore plus efficacement les entreprises marocaines et celles qui exportent dans ce pays dans leur développement commercial. Les 120 experts déployés au Maroc, en Afrique de l'Ouest et Centrale, sont au service de la croissance des entreprises tant sur leur marché national qu'à l'export.

«Nous visons l'Afrique, une région hautement stratégique où Coface maintient son leadership : aujourd'hui Coface est implanté dans 14 pays d'Afrique et consolide ainsi sa place de 1er réseau panafricain.

Le Maroc est le centre de nos ambitions régionales. Sur un marché

à fort potentiel, ce nouvel agrément nous permettra d'être encore plus proches des clients pour leur offrir des solutions de développement adaptées à leurs besoins, et ce, quelque que soit leur taille. Nos récentes innovations produits, dont CofaMove et Easyliner bientôt lancés au Maroc, ouvrent à nos clients et prospects locaux des perspectives pour une meilleure gestion du risque. Les multinationales pourront bénéficier aussi d'un accès à Coface Global Solutions, une structure unique qui leur est dédiée», commente Jean-Marc Pillu, directeur général de Coface.

A propos de Coface

Le groupe Coface, un leader mondial de l'assurance-crédit, propose aux entreprises du monde entier des solutions pour les protéger contre le risque de défaillance financière de leurs clients, sur leur marché domestique et à l'export. En 2013, le Groupe, fort de 4 440 collaborateurs,

a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 440 Md€. Présent directement ou indirectement dans 98 pays, il sécurise les transactions de plus de 37 000 entreprises dans plus de 200 pays. Chaque trimestre, Coface publie son évaluation du risque pays dans 160 pays, en s'appuyant sur sa connaissance unique du comportement de paiement des entreprises et sur l'expertise de ses 350 arbitres localisés au plus près des clients et de leurs débiteurs.

En France, le Groupe gère également les garanties publiques à l'exportation pour le compte de l'Etat.

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

[1] BO 6314 en date du 4 décembre 2014

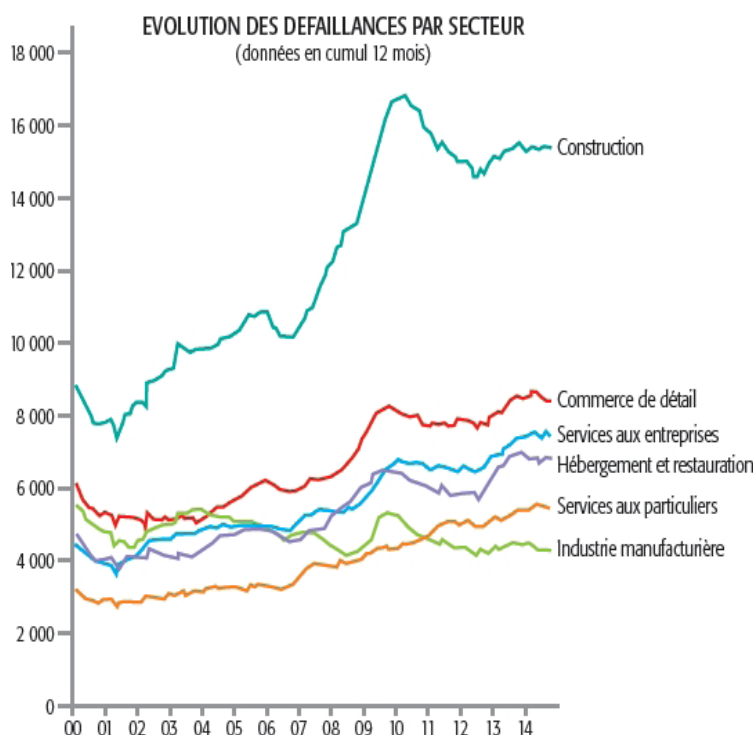
Accès aux codes séries de la Banque de France

## Les défaillances d'entreprise atteignent un niveau record en 2014

Selon Euler Hermès, le nombre total des défaillances attendu en France atteindrait le pic de 63 400 à fin 2014. La construction, secteur clé pesant pour 5% du PIB, représente près d'un quart des faillites et sa situation semble se dégrader fortement depuis quelques mois.

Extrait de la Lettre CODINF de décembre 2014

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



Source : Euler Hermès, en date de jugement au BODACC, données de septembre révisées à fin octobre 2014

### Créations et défaillances des entreprises en France métropolitaine au 3ème trimestre 2014 (Baromètre Creditsafe)

L'Ile-de-France conserve le peloton de tête des régions les plus créatrices. Profil du créateur d'entreprise : 72% d'hommes avec une moyenne d'âge de 42 ans. Fragilité constatée des entreprises de moins de 3 ans. Des créations d'entreprise essentiellement en Ile-de-France et en Rhône-Alpes. Au 3ème trimestre 2014, la France comptait 129 000 créations d'entreprises, soit 3 000 de plus qu'au 3ème trimestre 2013, d'où une augmentation de 1,8%. 5,6% de ces créations ont été enregistrées en Ile-de-France, championne des régions les plus créatrices avec 1 700 entreprises nouvelles soit un total de 31 100 entreprises. Suivie par les régions Rhône-Alpes et l'Aquitaine respectivement en deuxième et troisième positions avec 5,8% (750 créations soit un total de 13 750) et 1,8% (125 créations soit un total de 7 055). Les plus fortes progressions ont été enregistrées en Haute-Normandie avec +12,8% (soit 310 créations d'entreprises), ensuite la Basse-Normandie avec +7,5% (soit 150 créations d'entreprises) et les Pays de la Loire avec +6,9% (soit 390 créations d'entreprises). Le statut d'entreprise individuelle reste le plus demandé, puisque ce dernier représente encore 55% des formes juridiques créées. Le taux de création en Sociétés s'élève à 24% tandis que 22% des créations concernent d'autres formes juridiques.

Lire la suite : ici

## Les délais de paiement, enjeu prioritaire pour la gestion de trésorerie des PME et ETI

Une étude American Express – Ipsos.

- 46% des dirigeants associent aux délais de paiement leurs difficultés de trésorerie
- 2/3 des chefs d'entreprise rencontrent régulièrement des retards de paiement clients
- Pour 8 dirigeants sur 10, ces retards ont eu un impact important sur la santé de l'entreprise
- 6 jours de moins sur les délais de paiement clients suffiraient à éviter ces problèmes de trésorerie

A l'occasion du congrès Financium, qui se tient les 9 et 10 décembre, American Express révèle les résultats de sa nouvelle étude menée avec Ipsos, sur l'impact des délais de paiement sur la gestion des PME et ETI. Les résultats révèlent en effet que le niveau de trésorerie et les délais de paiement représentent deux indicateurs prioritaires dans la gestion de l'activité des dirigeants. Ils sont d'ailleurs 2/3 à avoir connu régulièrement des retards de paiement clients sur les 12 derniers mois. Pourtant, les dirigeants estiment qu'un gain de 6 jours seulement dans

les délais de paiement clients serait suffisant pour palier ces problématiques de trésorerie.

Cliquez sur l'image pour l'afficher entièrement :



### Mentions légales

**Editeur :** Alter IT Sarl BP 19 F - 74350 Cruseilles

**Direction :** Laurent Leloup

**Internet :** www.finyear.com

**Abonnement :** gratuit

**Frequence de publication :** mensuelle (11 numéros par an)

**Conception, graphisme**

**et mise en page :** Pierre Leloup

**Internet :** www.leloup.graphics

**Publicité :** publicite(at)finyear.com

Les noms cités dans cette publication sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. Les droits d'auteur de cette publication sont réservés pour l'éditeur. 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. Les informations contenues dans cette publication sont publiées avec autant de précision et de prudence appropriées que possible. Cependant, toutes les informations et articles sont publiés « tels quels », sans garantie d'exhaustivité, de l'exactitude, de l'actualité ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation de ces informations, et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite, y compris, mais non limité aux garanties de performance et d'adéquation à un usage particulier. En aucun cas, « Le Credit Manager », « Finyear », ses rédacteurs, photographes, partenaires associés, leurs agents ou employés ne seront responsables envers vous ou quiconque pour toute décision ou action prises en se fondant sur les informations contenues dans cette publication ou pour les dommages spéciaux ou autres dommages similaires, même en cas d'avertissement de la possibilité. Copyright Finyear 2013-2014.

PUBLICITÉ

# Echangez vos avis sur les logiciels

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

xpr io



## À fin septembre 2014, le nombre de défaillances augmente de 1,0 % sur 12 mois

Les défaillances d'entreprise - mise en ligne le 10 décembre 2014 par la Banque de France.

- A fin septembre, le cumul annuel du nombre de défaillances s'est élevé à 63 322, soit une hausse de + 1,0 % par rapport à septembre 2013. Ce cumul baisse une nouvelle fois dans l'industrie et croît désormais moins vite dans la majorité des autres secteurs.
- Les défaillances cumulées progressent encore de 1,3 % chez les microentreprises, mais reculent dans toutes les autres catégories d'entreprises (-4,3 % pour les autres PME et -11,4 % pour les ETI et grandes entreprises).
- Les encours de crédits associés aux défaillances représentent environ 0,5 % du total des



encours de crédits déclarés au Service central des Risques de la Banque de France.

## Contentia décroche le label Responsabilité Sociale de la Relation Client

Le comité de labellisation de l'INRC (Institut National de la Relation Client) vient de décerner le label « Responsabilité Sociale de la Relation Client » à Contentia. Historiquement octroyé aux centres de relation client, le label évolue cette année sous l'impulsion de l'INRC qui a fait le choix de labelliser Contentia, acteur majeur du recouvrement de créances.

« C'est une véritable reconnaissance de notre métier. Nous nous positionnons depuis de nombreuses années comme un véritable centre de relation clients-débiteurs à forte valeur ajoutée. Notre mission est d'apporter à nos clients-crédanciers les meilleures solutions pour recouvrer leurs impayés tout en préservant leurs relations commerciales et leur image de marque. Notre philosophie dans la conduite des affaires est simple : entretenir une relation de confiance et agir de manière responsable en respectant toutes les parties prenantes. Le label c'est donc un engagement à poursuivre notre approche responsable du recouvrement de créances afin de garantir un haut niveau de satisfaction à nos collaborateurs, à nos clients-crédanciers et à

leurs clients-débiteurs ; c'est un véritable projet d'entreprise » analyse Sébastien Dirand, Directeur Général de Contentia. Créé en 2004, le label a pour objectif de reconnaître et distinguer les entreprises qui respectent dans leur Relation Client, un code de bonne conduite sociale en termes de gestion RH, de dialogue social, d'engagement sociétal, de pratiques commerciales, de respect de l'environnement et de modes de gouvernance. Il est délivré pour une durée de 3 ans par un comité paritaire qui statue sur la base de la présentation des conclusions d'un audit réalisé par l'AFNOR certification.

« Ce label est une récompense pour l'ensemble de nos collaborateurs qui sont investis au quotidien pour offrir le

meilleur du recouvrement. C'est une reconnaissance des valeurs sur lesquelles l'entreprise s'est construite et qui donnent une large place à l'humain. Cela se traduit notamment par des pratiques RH de qualité, un dialogue social constructif et une éthique forte dans nos pratiques à l'égard des clients débiteurs. Ce socle de valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs est porteur de sens et a une répercussion indéniablement positive sur la manière dont ils exercent leur métier et entretiennent une relation de qualité avec les clients débiteurs » se réjouit Valérie Pluinage, Directrice des Ressources Humaines.

contentia.fr

Accès aux codes séries de la Banque de France

### Fitch confirme la notation AA- de Coface

L'agence de notation Fitch Ratings a publié ce lundi 15 décembre un communiqué de presse dans lequel elle confirme la note de solidité financière (Insurer Financial Strength - IFS) de Coface : 'AA-' avec une perspective stable.

Dans son communiqué, Fitch souligne que son opinion favorable demeure confortée par :

- le très bon positionnement de Coface sur le marché de l'assurance-crédit,
- l'excellente solvabilité du Groupe
- et sa politique d'investissement prudente.

L'agence de notation fait également valoir que les résultats techniques solides de Coface reposent sur une discipline constante en matière de gestion des risques.

[Lire la suite : ici](#)

### L'innovation au cœur de l'optimisation du Recouvrement et de la maîtrise du Risque Client de La Provence

Afin d'optimiser le taux de recouvrement des créances, maîtriser les coûts financiers d'affacturage et améliorer le suivi du portefeuille client, le quotidien régional s'appuie sur les « bonnes pratiques » de l'intégrateur FINOPSYS et la solution logicielle de gestion du poste client, ELOFICASH.

Face à l'allongement du délai moyen de paiement des clients (DSO) pour le règlement des publicités et des annonces, le Service de Recouvrement du Groupe La Provence, décide à l'automne 2013 de se réinventer, en se dotant d'une organisation, de méthodes et d'outil performants.

[Lire la suite ici](#)

**Le Groupe Coface annonce son intégration à l'indice SBF 120**

Le Groupe Coface, l'un des leaders mondiaux de l'assurance-crédit, a le plaisir d'annoncer son entrée dans l'indice SBF 120, conformément à la décision prise par le Conseil Scientifique des Indices d'Euronext Paris. Cette décision prendra effet lundi 22 décembre, à l'ouverture des marchés. Le SBF 120 est un des indices phares de la Bourse de Paris. Il regroupe les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière.

Lire la suite : ici

**Défaillances d'entreprises : une diminution limitée**

Le nombre de défaillances d'entreprises à fin octobre, sur les 12 derniers mois, est de 63 002 cas, en baisse de 0,9% par rapport à la même période 2013. Depuis 2010, octobre, mois historiquement sinistré, n'avait pas enregistré un niveau si bas. La résistance de la consommation des ménages et la restructuration de certains secteurs soutiennent cette embellie, dans un contexte encore fragile. On remarque cependant une certaine mutation du type d'entreprises défaillantes. Une nouvelle réduction du nombre de défaillances françaises en 2015 est attendue, mais seulement modeste. Cette légère baisse a été portée par plusieurs facteurs. La consommation privée résiste ces derniers mois: malgré une augmentation continue du chômage, elle augmente de 0,6% au troisième trimestre 2014 en a/a. Lire la suite ici

**Le nombre de défaillances restera élevé malgré une amélioration prévue de la croissance économique**

Le nombre de défaillances dans de nombreux pays d'Europe devrait rester, en 2014 et en 2015, bien au-dessus des niveaux de 2007 selon Atradius Credit Insurance N.V.

Les perspectives économiques mondiales se sont en effet, détériorées au cours des six derniers mois. Le rythme de la croissance dans la Zone Euro et en Chine a été plus faible que prévu et l'intensification des crises géopolitiques concernant la Russie et la poussée de l'EI au Moyen-Orient ont fragilisé la confiance internationale.

Les perspectives de début 2014 ont été atténuées principalement par une performance décevante dans la Zone Euro. Des déséquilibres structurels persistants et une faible inflation ont ralenti la croissance et montrent la fragilité de la reprise économique dans la zone euro. Malgré une légère amélioration de la croissance en 2014, le nombre de défaillances a augmenté en France, en Italie et en Grèce, et le taux moyen de défaillances pour la Zone Euro reste deux fois plus élevé que celui de 2007. Dans les autres pays périphériques, ce chiffre reste plus de 3,5 fois plus élevé que les niveaux de 2007.

Les marchés émergents devraient également connaître une augmentation des défaillances. La sortie de capitaux, les prix des produits de base plus faibles et une croissance lente sur les marchés avancés ralentissent la croissance économique, et exercent ainsi une pression vers le haut sur le taux de faillite. Les perspectives économiques pour l'Amérique Latine se sont détériorées de manière significative, car il est prévu que l'économie du Brésil, la plus importante de la région, stagne. Enfin, la croissance économique en Chine commence à ralentir,

ce qui devrait provoquer une augmentation des défaillances.

Les performances économiques aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Asie accélèrent la croissance mondiale. Les États-Unis connaissent une forte reprise économique. Par conséquent, le nombre de faillites d'entreprises aux États-Unis a chuté au cours des dernières années. Une amélioration du taux de défaillances n'est pas prévue en 2015. La reprise au Royaume-Uni progresse également et les défaillances devraient diminuer de 3%. Comme pour les États-Unis, il est prévu que le niveau de défaillance au Royaume-Uni reste stable. Les taux de défaillance aux États-Unis et au Royaume-Uni restent 5% et 16% plus élevés qu'en 2007.

John Lorie, Chef Économiste pour Atradius commente : «La performance économique mondiale a été décevante en 2014 avec une croissance plus faible que prévu et des défaillances qui ont diminué dans la plupart des marchés, mais restent à des niveaux élevés et supérieurs à ceux d'avant la crise. Alors que la reprise économique aux États-Unis et au Royaume-Uni s'est poursuivie, l'économie de la Zone Euro a échoué

en raison des vulnérabilités structurelles persistantes et de la faible inflation qui ont affaibli la reprise. Les marchés émergents renvoient une image contrastée, avec l'Amérique Latine et l'Europe de l'Est qui connaissent une croissance plus lente, mais l'expansion économique de l'Asie reste forte. La réduction de la croissance dans l'économie mondiale crée un environnement commercial mondial difficile et une pression vers le haut sur le nombre de faillites d'entreprises, ce qui nous conduit à anticiper une stagnation des niveaux de défaillances sur la plupart des marchés en 2015».

À propos d'Atradius Le groupe Atradius propose des solutions d'assurance-crédit, de cautionnement et de recouvrement dans le monde entier, à travers plus de 160 bureaux dans 50 pays. Atradius met à la disposition de ses clients une information sur la solvabilité de 100 millions d'entreprises dans le monde. Ses solutions permettent aux entreprises de se protéger sur le marché domestique et à l'international contre le risque d'impayés lié à la vente de produits et de services à crédit.

atradius.com

	Évolution de l'insolvabilité (variation en pourcentage par année)			
	2012	2013	2014f	2015f
Australie	1	4	-13	0
Autriche	3	-10	-2	-3
Belgique	4	11	-2	0
Canada	-12	-2	0	0
Danemark	0	-9	-17	-5
Finlande	0	6	0	0
France	3	2	4	0
Allemagne	-6	-7	-4	-5
Irlande	3	-19	-6	0
Italie	14	16	10	10
Japon	-5	-11	-10	-10
Luxembourg	8	2	-10	-10
Pays-Bas	21	10	-20	0
Nouvelle Zélande	-8	-13	-2	5
Norvège	-12	20	0	3
Portugal	42	8	-5	-5
Espagne	38	10	-15	0
Suède	7	4	-6	0
Suisse	3	-5	-4	-5
Royaume-Uni	-4	-7	-3	0
États-Unis	-16	-17	-11	0

Source : Office national des statistiques, Atradius Economic Research



# **Finyear** Magazine

# Sommaire

## Fusions/acquisitions

- 2 CMS et Mergermarket publient la deuxième édition de l'European M&A Outlook
- 2 Sondage Drooms sur les transactions M&A : d'importantes lacunes en Europe liées à la protection des données
- 2 Etude AFIC/Grant Thornton: Activité du capital investissement au 1er semestre 2014
- 2 L'activité du private equity et du capital investissement(01/12 – 12/12)
- 3 Indice Argos Mid-Market septembre 2014 : Repli de l'Indice Argos Mid-Market dans un marché M&A en croissance

## Capital Investissement

Récapitulatif des levées de fonds (01/12 – 12/12) 3

## Recrutement

- 4 Nominations

## Bourse

PME Finance, en association avec Morningstar, présente le Futur40, premier palmarès des sociétés françaises de croissance cotées en Bourse 4



Echangez vos avis sur les logiciels

Pour plus d'informations :

[www.xpr.io](http://www.xpr.io)

N°06 - NOVEMBRE/DECEMBRE 2014

## CMS et Mergermarket publient la deuxième édition de l'European M&A Outlook

L'étude menée par le cabinet d'avocats international CMS et Mergermarket auprès de 225 dirigeants d'entreprises opérant en Europe révèle que ces derniers sont plus optimistes vis-à-vis du marché européen des fusions-acquisitions qu'ils ne l'étaient un an auparavant. Deux tiers des sondés prévoient une hausse des fusions-acquisitions et 11 % des personnes interrogées tablent sur une

forte augmentation, contre respectivement 47 % et seulement 1 % en 2013. Les acteurs du marché des fusions-acquisitions sont beaucoup plus confiants quant à la reprise économique en Europe et la plupart d'entre eux estiment que le pire est passé. L'étude complète : <http://www.finactu.fr/cms-publie-deuxieme-edition-cms-europe-outlook/>

## Sondage Drooms sur les transactions M&A : d'importantes lacunes en Europe liées à la protection des données

Drooms, leader européen de la dataroom électronique, a mené un sondage auprès de spécialistes européens du domaine M&A et les chiffres qui en ressortent sont alarmants.

seraient pas du tout dans 5% des cas. Des résultats qui contrastent avec le fait que 88% des entreprises interrogées considèrent la confidentialité des données comme essentielle.

En effet, dans plus de la moitié (55%) des transactions M&A réalisées en Europe, les exigences européennes en matière de protection des données ne seraient que partiellement respectées, et ne le

Les résultats du sondage : <http://www.finactu.fr/sondage-drooms-sur-les-transaction-ma-dimportantes-lacunes-en-europe-liees-la-protection-des-donnees/>

## Etude AFIC/Grant Thornton: Activité du capital investissement au 1er semestre 2014

L'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC) et Grant Thornton présentent aujourd'hui les résultats des statistiques professionnelles sur l'activité des acteurs français du capital-investissement au 1er semestre 2014.

- Au 1er semestre 2014, les investissements sont en net rebond, tant en montants qu'en nombre d'entreprises accompagnées : 3,6 Md€ ont été investis (+39% / S1 2013) dans 895 entreprises (+17% / S1 2013, +8% / moyenne depuis 2006-2013).
- Au 1er semestre 2014, 3,6 Md€ de capitaux ont été levés par les acteurs français du capital-investissement.
- Le marché des sorties affiche un double record au 1er semestre 2014, avec 563 cessions de participations, pour un montant de 3,6 Md€ en valeur historique.

<http://www.finactu.fr/etude-aficgrant-thornton-activite-du-capital-investissement-au-1er-semestre-2014/>

## L'activité du private equity et du capital investissement (01/12 – 12/12)

Entreprise	Secteur/activités	Opération	Fonds	CA / Montant transaction
Thomson Vidéo Networks	Fabrication de systèmes de compression de signaux vidéo	Prise de participation (49%)	Investisseurs : <b>WINCH Capital 3 (EDRiP), CMC-CIC Private Debt</b>	CA : 100 M\$
Savoy International	Mécatronique	Prise de participation minoritaire	Investisseurs : <b>Crédit Agricole des Savoie, Fonds Arve Industries Capital, Crédit Agricole Alpes Développement (C2AD), BNP Paribas Développement</b> Sortant : <b>FMEA, Expansinvest, ILP</b>	CA : 93 M€
FrogPubs	Exploitation de bars/restaurants	Prise de participation minoritaire	Investisseurs : <b>Amundi Private Equity Funds</b> Sortant : <b>Ciclad</b>	CA : 16 M€
A2iA	Edition logiciel	MBO	Investisseurs : <b>Cabestan Capital (EDRiP), Bpifrance</b>	CA : 10 M€

## Indice Argos Mid-Market septembre 2014 : Repli de l'Indice Argos Mid-Market dans un marché M&A en croissance

L'Indice Argos Mid-Market enregistre un repli au 3ème trimestre à 8,0x l'EBITDA historique alors que l'activité M&A est en progression en volume et en valeur.

Les multiples de valorisation des entreprises de taille moyenne non cotées de la zone euro connaissent une baisse de plus de 7% ce trimestre, passant de 8,6x à 8,0x l'EBITDA historique.

Cette baisse est liée à la chute des multiples payés par les acquéreurs industriels à 7,9x l'EBITDA (-11% par rapport au 2ème trimestre), conséquence de la correction des marchés actions au 3ème trimestre et des perspectives négatives pesant sur la zone euro – croissance nulle, risque de déflation et incertitudes géopolitiques – qui ont alimenté la défiance des investisseurs.

Ce repli intervient cependant dans un contexte d'activité M&A en légère progression (+6% en volume et +20% en valeur par rapport au 2ème trimestre), portée notamment par l'augmentation de 10% du nombre d'opérations de capital transmission. Bien que l'activité soit soutenue par quelques opérations d'envergure, elle reste cependant en deçà de son niveau de 2010-2011, et ne traduit pas, dans les mêmes proportions, la reprise de l'activité M&A en Europe.

L'étude complète : <http://www.finactu.fr/indice-argos-mid-market-septembre-2014-repli-lindice-argos-mid-market-marche-en-croissance/>

### Capital Investissement

#### Mentions légales

**Editeur** : Alter IT Sarl - BP 19 – F. 74350 Cruseilles

**Direction** : Laurent Leloup

**Internet** : [www.finyear.com](http://www.finyear.com)

**Abonnement** : gratuit

**Fréquence de publication** : mensuelle (11 numéros par an)

**Co-rédaction** : Mathieu PERASTE - FinActu

**Internet** : [www.finactu.fr](http://www.finactu.fr)

**Conception, graphisme**

**et mise en page** : Pierre Leloup

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

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

Les noms cités dans cette publication sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. Les droits d'auteur de cette publication sont réservés pour l'éditeur. 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. Les informations contenues dans cette publication sont publiées avec autant de précision et de prudence appropriées que possible. Cependant, toutes les informations et articles sont publiés «tels quels», sans garantie d'exhaustivité, de l'exactitude, de l'actualité ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation de ces informations, et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite, y compris, mais non limité aux garanties de performance et d'adéquation à un usage particulier. En aucun cas, «Le Capital Investisseur», «Finyear», ses rédacteurs, photographes, partenaires associés, leurs agents ou employés ne seront responsables envers vous ou quiconque pour toute décision ou action prises en se fondant sur les informations contenues dans cette publication ou pour les dommages spéciaux ou autres dommages similaires, même en cas d'avertissement de la possibilité.

Copyright Finyear 2013-2014.

## Récapitulatif des levées de fonds (01/12 – 12/12)

Entreprise	Secteur/activités	Investisseurs	Montant
Capitaine Train	Distributeur de billets de train	<b>Alven Capital</b>	5,5 M€
Graitec	Edition logiciel	<b>Isatis Capital</b>	2,5 M€
iHOL	Traitement et la valorisation des déchets	<b>Midi Capital</b>	2,3 M€
Explore	Edition logiciel	<b>BPI France Investissement</b>	2 M€
Snapcar	Edition application mobile	Business angels	2 M€
Energie Perspective	rénovation de l'habitat	MGEN, fondateurs	1,83 M€
Shift Technology	Edition logiciel	<b>Iris Capital, Elaia Partners.</b>	1,4 M€
2Spark	Edition logiciel	Non communiqué	1 M€
BeAM	Constructeur européen d'imprimantes 3 D	Industriels	1 M€
InFlectis Bioscience	Biotechnologie	<b>GO CAPITAL, société Participations Besançon</b>	1 M€
wezzoo	Internet	COVEA Next, <b>Fred &amp; Farid Digital Investment Fund</b> , business angels	500,000 €
PASOLO.com	Internet	Non communiqué	300,000 €

## Nominations

- ▶ Vivien & Associés renforce la pratique corporate et M&A avec la nomination de Louise Rials
- ▶ Yannick Piette devient associé du bureau parisien de Weil Gotshal & Manges LLP
- ▶ Pierre-Arnoux Mayoly rejoint le bureau parisien de Curtis Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP, en qualité de Counsel
- ▶ Vincent Baillin rejoint eCap Partners en tant que chargé d'affaires
- ▶ Annie David rejoint les équipes d'AxTen
- ▶ Archers annonce l'arrivée d'un nouvel associé au sein de son pôle Corporate-Capital Investissement
- ▶ Industries & Finances recrute Edouard Thomazeau comme Directeur Associé
- ▶ NiXEN Partners nomme Anne-Laure Mougnot comme Directeur
- ▶ Elaïs Capital annonce la nomination de Sébastien Beth comme Directeur d'investissement

Bourse

## PME Finance, en association avec Morningstar, présente le Futur40, premier palmarès des sociétés françaises de croissance cotées en Bourse

A l'occasion du salon Actionaria, PME Finance dévoile la première édition du Futur40. Etabli en association avec Morningstar, ce palmarès met à l'honneur 40 PME et ETI françaises cotées en Bourse qui présentent un fort taux de croissance.

Quelles sont les sociétés de la Bourse de Paris qui présentent la plus forte croissance économique ? Peu de gens savent répondre à brûle-pourpoint à cette question. Pour une raison simple : la plupart des sociétés de croissance sur la place de Paris sont souvent des PME et parfois des ETI, généralement peu suivies par les analystes. Or, à l'heure où la morosité économique marque les esprits plus que de raison, il est essentiel de donner un coup de projecteur sur

ces entreprises caractérisées par le dynamisme.

Dans une approche résolument positive, la première édition de ce palmarès permet de tirer plusieurs enseignements :

- sur l'économie française : Combien de sociétés de croissance se développent sur la cote de Paris, et donc en France ? Quels secteurs sont les plus dynamiques ? Existe-t-il une corrélation

entre taille et croissance, valeur et croissance, RSE et croissance... ?

- sur la finance : Comment soutenir la croissance ? Quels sont les bénéfices et les inconvénients de la cotation à Paris ?

Le rapport complet : <http://www.finactu.fr/pme-finance-en-association-avec-morningstar-presente-le-futur40-premier-palmares-des-societes-francaises-de-croissance-cotees-en-bourse/>



**FINACTU**  
TOUTE L'ACTUALITÉ DES FUSIONS-ACQUISITIONS

# **Finyear** Magazine



## Sommaire



2



3



5

**Priorités 2015 des Directeurs financiers**

**Le CFO devient l'architecte de la valeur de l'entreprise**

**(Big) data - Où en sont les entreprises françaises ?**

## Finance

- 2 Priorités 2015 des Directeurs financiers
- 3 Le CFO devient l'architecte de la valeur de l'entreprise
- 4 Reporting extra-financier : Comment accompagner les entreprises dans la mise en place d'outils de suivi de leur démarche RSE ?
- 4 L'insécurité et la complexité fiscales continuent de préoccuper les tax directors belges
- 4 CFOs Rate U.S. Economy at Highest Level Since Recession
- 5 Croissance du crowdfunding en France (infographie)

## Technologie

- (Big) data - Où en sont les entreprises françaises ? 6
- Anaplan, la seule et unique solution de planning active et éprouvée du marché 7
- Infosys migre vers SAP® Business Suite powered by SAP HANA® 7
- Collaboration entre Samsung et SAP : vers la mise au point de solutions d'entreprise innovantes pour les appareils mobiles et portables dans les industries clés 8
- Infosys migre vers SAP® Business Suite powered by SAP HANA® 8

## Capital Humain

- 9 Belgacom : Sandrine Dufour succèdera à Ray Stewart au poste de CFO
- 9 Plus que de votre salaire, votre bien-être au travail dépend des compétences de votre manager
- 10 France | Nominations leaders finance - 1er au 15 décembre 2014
- 10 fifty-five nomme Fabrice Dumas au poste de Directeur Administratif et Financier
- 10 Julien Garnier Directeur financier de la Banque Rhône-Alpes

## Priorités 2015 des Directeurs financiers

Le digital n'est toujours pas la priorité des Directeurs financiers - 62% des Directeurs financiers ne sont pas sereins pour l'année 2015.

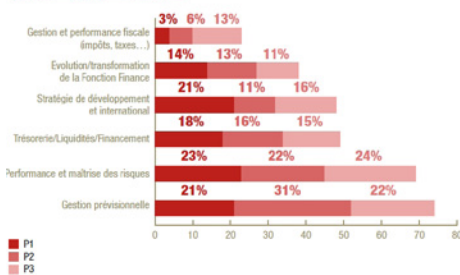
L'étude « Priorités 2015 du directeur financier » du cabinet d'audit et de conseil PwC révèle que le digital n'est pas une préoccupation majeure : seul 1 directeur financier sur 2 considère que le digital a un impact important sur son entreprise.

Si, étonnamment, les priorités des Directeurs financiers varient peu par rapport à l'année dernière, on constate trois tendances nouvelles pour 2015 : les investissements qui redémarrent mais de façon prudente ; le digital qui est encore perçu de façon très informatique ; et la hausse de la cybercriminalité qui se poursuit alors même que les Directeurs financiers affichent une relative confiance.

Autre enseignement : 62% des Directeurs financiers expriment leur inquiétude pour l'année à venir.

### Priorités 2015 : la gestion prévisionnelle en tête

Quelles sont vos priorités pour 2015 ?



[cliquez sur l'image pour voir en taille réelle](#)

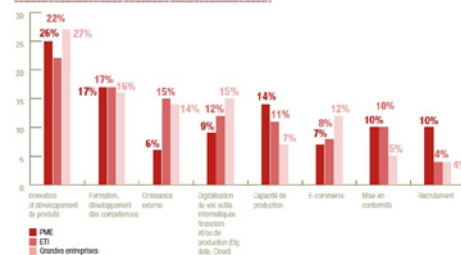
Etonnamment, la gestion prévisionnelle est toujours la première priorité des Directeurs financiers pour 2015. Priorité depuis trois ans que dure l'enquête, il est étonnant que les différents efforts n'aient pas encore assez porté leurs fruits pour que cette priorité se révèle moins prégnante. Les Directeurs financiers s'inquiètent en effet de la lourdeur des processus prévisionnels actuels au regard du contexte économique incertain, qui exige pourtant rapidité et agilité. Le manque d'implication des opérationnels et la qualité insuffisante des données prévisionnelles remontées sont pointées du doigt. La communication de ces prévisions, en interne comme en externe, est également perçue comme un exercice complexe, perfectible, et insuffisamment coordonné avec la stratégie. Les Directeurs financiers regrettent aussi passer encore trop de temps à la collecte de données, au détriment de l'analyse.

Viennent ensuite la performance et la maîtrise des risques, 2nde priorité pour 2015. Les Directeurs financiers sont 23% à souhaiter focaliser leur énergie sur la fiabilisation des données et l'amélioration de la pertinence des indicateurs de gestion.

Selon Ludovic de Beauvoir, Associé PwC responsable de l'activité Consulting, « On ne peut que s'étonner que la thématique « Evolution de la Fonction Finance » n'apparaisse qu'en cinquième position, alors même que les questions relatives aux compétences et à l'usage des technologies sont de nature à permettre des gains en agilité et la mise en place d'approches davantage tournées vers le business. »

### Investissements : l'innovation et le développement de produits sont prioritaires...

Dans quels domaines votre entreprise a-t-elle l'intention d'investir en 2015 ?



[cliquez sur l'image pour voir en taille réelle](#)

D'après l'étude de PwC, les Directeurs financiers admettent vouloir investir pour améliorer la productivité et la flexibilité de l'entreprise, mais sans prendre de risques financiers.

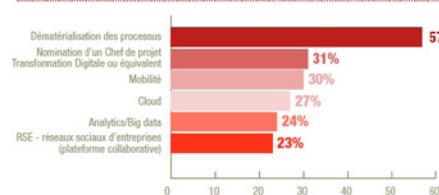
Ainsi, les Directeurs financiers souhaitent d'abord investir dans l'innovation et le développement des produits (25%), devant la formation et le développement des compétences (17%) et la croissance externe (12%).

D'après Ludovic de Beauvoir, « l'investissement reste toutefois un sujet que les entreprises abordent avec beaucoup de prudence pour 2015. Au regard des risques liés à l'instabilité économique et aux réformes réglementaires, l'endettement n'est pas privilégié. »

### ... alors que le digital reste encore très en retrait

Seuls 55% des Directeurs financiers jugent

Avez-vous mis en place le digital dans votre entreprise ? si oui sur le(s)quel(s) de ces aspects ?



[cliquez sur l'image pour voir en taille réelle](#)

que l'impact du digital sur leur entreprise est important.

La dématérialisation des processus (comptabilité fournisseurs et clients) est le premier axe de digitalisation des entreprises, bien devant la nomination d'un chef de projet transformation

digitale ou équivalent (31%), la mobilité (30%) ou le cloud (27%).

Ludovic de Beauvoir estime que « Cette perception est en grande partie due à une compréhension insuffisante de ce que recouvre le concept de « digital », qui est le plus souvent approché sous un angle exclusivement informatique. Cette vision très restrictive ignore ainsi les risques « business » (notamment celui de disruption liée à l'arrivée de nouveaux acteurs) sur lesquels le Directeur financier devrait être particulièrement sensibilisé, mais également les opportunités qu'offre le digital dans de nombreux domaines (collaboration, mobilité, traitement des données...) »

En ce qui concerne la dimension « risque » liée au digital, c'est la sécurité des données et la cybercriminalité qui recueillent la majorité des suffrages (69 %). De manière surprenante, cette crainte n'entraîne pas pour autant une augmentation des moyens pour répondre à ce risque. En effet, les trois quarts des répondants déclarent ne pas avoir d'instrument de mesure du phénomène de fraude et 20% seulement ont prévu en 2015 d'améliorer leurs dispositifs dans ce domaine.

### 62% des Directeurs financiers sont inquiets ou incertains pour l'année 2015

Comment abordez-vous vos prévisions (hypothèses budgétaires, prévisions d'investissements...) pour l'année 2015 ?

	Positif	Serein	Incertain	Inquiet
PME	18%	27%	48%	7%
ETI	19%	29%	46%	12%
GRANDES ENTREPRISES	2%	28%	50%	18%
Moyenne	11%	27%	50%	12%

[cliquez sur l'image pour voir en taille réelle](#)

Les Directeurs financiers restent globalement sceptiques pour l'année 2015. Ils sont 62% à se déclarer inquiets en raison des difficultés économiques en Europe ainsi que de l'instabilité fiscale. 78 % des répondants jugent défavorable l'évolution de l'environnement fiscal en France. Au-delà du poids croissant de la fiscalité qui pénalise les entreprises françaises, les contrôles fiscaux sont souvent cités comme une source de préoccupations par les Directeurs financiers.

A propos de l'étude  
L'étude « Priorités 2015 du Directeur Financier » du cabinet d'audit et de conseil PwC a été menée du 19 septembre au 31 octobre 2014 sur la base d'un questionnaire de 56 questions, adressé par la DFCG à ses membres adhérents et par PwC à ses clients. 391 Directeurs Financiers ont répondu cette année à l'étude - ils étaient 309 en 2013.

Pour aller plus loin téléchargez ci-dessous l'étude complète (PDF 47 pages en français)

## Le CFO devient l'architecte de la valeur de l'entreprise

D'après une nouvelle étude d'Accenture, les directeurs financiers rencontrent des difficultés qui sont davantage liées à des problématiques internes qu'à des facteurs extérieurs à l'entreprise. Les directeurs financiers devraient jouer un plus grand rôle dans l'orientation des investissements numériques.

Alors que les départements financiers des grandes entreprises ont accompli de réels progrès dans la gestion des contraintes extérieures (enjeux réglementaires et volatilité notamment) au cours des trois dernières années, les directeurs financiers estiment que ce sont les problématiques internes, et notamment celles liées à la croissance de l'entreprise, qui constituent pour eux le défi le plus important à relever aujourd'hui, indique une nouvelle étude menée par Accenture.

D'après cette étude intitulée « The CFO as Architect of Business Value: Delivering Growth and Managing Complexity », les directeurs financiers ont considérablement progressé dans la gestion des contraintes extérieures qui pesaient fortement sur les performances de l'entreprise. Ils se déclarent moins préoccupés par la réglementation (39% en 2014 contre 53% en 2011), la volatilité des marchés (38% contre 46%) et le besoin de nouvelles compétences (21% contre 40%). Quatre des cinq principaux défis auxquels ils sont confrontés aujourd'hui sont liés à des difficultés internes, comme la nécessité de traiter différents environnements et systèmes informatiques en place (55%), de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise (48%), de gérer de nouveaux risques liés au métier de l'entreprise (46%) et de soutenir des modèles d'exploitation de plus en plus complexes (28%).

Cette étude a été menée dans le cadre de l'enquête « High Performance Finance » d'Accenture, qui s'intéresse à l'évolution du métier du directeur financier et de ceux de la fonction Finance au sens large. Conduite à l'échelle mondiale pour la cinquième fois en 10 ans, cette enquête a été menée auprès de 600 cadres dirigeants de la fonction Finance et a donné lieu à des entretiens avec plus de 30 directeurs financiers et d'autres professionnels du monde de la finance.

« Compte tenu du ralentissement économique, de nombreux directeurs financiers ont été contraints de faire face aux difficultés venues de l'extérieur sur un mode plus défensif. Nous constatons à présent qu'ils doivent anticiper de nouvelles sources de difficultés internes souvent associées à la croissance et à un niveau élevé de performance de leur entreprise, déclare Florence Lafforgue, directrice de l'activité Finance et Pilotage de la performance au sein d'Accenture Stratégie pour la France et le Benelux. Il y aura toujours de nouvelles difficultés, mais les directeurs financiers les

plus prévoyants savent qu'ils doivent les résoudre toutes, quelle que soit leur nature, et surtout les considérer comme de nouvelles possibilités de développement ».

L'adoption par les entreprises de nouveaux modèles de services ou de services de gestion intégrés est perçue comme l'un des principaux moyens de résoudre les difficultés. Selon l'étude, 56% des entreprises devraient utiliser d'ici deux ans des services aux entreprises allant au-delà de la gestion des tâches administratives classiques que propose le modèle traditionnel des centres de services partagés, contre à peine plus de la moitié (51%) de celles interrogées aujourd'hui. Parallèlement, l'utilisation du modèle de services de gestion intégrés - qui lie les différents processus entre eux afin d'offrir des services de bout-en-bout pour soutenir la stratégie globale de l'entreprise - devrait être multipliée par cinq, passant de 4% des entreprises étudiées à près de 20% d'ici deux ans.

### Le rôle des directeurs financiers s'étend : ils deviennent des « architectes de la valeur de l'entreprise »

Selon l'étude, le directeur financier a gagné en influence, en particulier en raison de son implication dans des activités liées à la transformation et à la croissance de l'entreprise. Près des trois quarts (73%) des personnes interrogées indiquent que l'influence des directeurs financiers sur la prise de décisions stratégiques s'est intensifiée depuis deux ans. Soixante pour

cent déclarent que leur influence sur l'apport d'analyses pertinentes s'est accrue et 61% estiment que leur influence est également plus marquée dans le travail qu'ils effectuent en partenariat avec les différentes fonctions de l'entreprise.

En dépit de cette influence croissante, seule une minorité des directeurs financiers joue un rôle notable dans la définition, la conception et la mise en œuvre des principales activités de l'entreprise (hors diminution des coûts financiers). Ils sont peu nombreux à participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise en matière d'optimisation de la chaîne logistique (18%) ou de transformation numérique (10%).

Les directeurs financiers des entreprises très performantes, c'est-à-dire celles qui, selon les critères de la méthodologie « High Performance Business » d'Accenture, affichent une croissance, une rentabilité, une longévité, une logique et un positionnement sur le marché supérieurs à la moyenne, font toutefois exception. Ils ont en effet davantage la possibilité d'accroître leur influence dans la planification stratégique des processus et l'exécution des plans de transformation de l'entreprise que leurs homologues des entreprises moins performantes. Par exemple, 78% des directeurs financiers de ces entreprises très performantes ont proposé ou mis en place la rationalisation du modèle d'exploitation au cours des deux dernières années, contre 67% de ceux des entreprises moins performantes.

[Lire la suite ici](#)



**Enquête internationale : évolution des pratiques Corporate Access**

Kepler Cheuvreux publie les conclusions de son enquête internationale sur l'évolution des pratiques « Corporate Access ».

Depuis près de deux ans, la Presse financière internationale s'est largement fait écho des diverses positions et critiques relatives aux pratiques Corporate Access utilisées au sein de la sphère des investisseurs institutionnels.

En mai 2014, le régulateur britannique FCA a officialisé sa position sur les normes applicables dorénavant et a ainsi mis fin au suspense latent, bannissant en particulier l'utilisation des commissions de courtage pour le paiement des services Corporate Access dès le 2 juin 2014.

Les nouvelles contraintes s'imposent principalement aux investisseurs UK. Néanmoins, elles ont suscité beaucoup d'interrogations dans les autres pays et certains investisseurs hors UK ont d'ores et déjà fait évoluer leurs pratiques, notamment ceux dont une partie des équipes est basée à Londres.

Cette enquête réalisée par Bénédicte Thibord, Global Head of SmartConnect Services, est menée auprès de 120 investisseurs institutionnels et 205 sociétés cotées. L'objectif est de présenter une vision sur l'évolution des pratiques en matière de Corporate Access, au moyen des opinions croisées émises par les sociétés cotées et les investisseurs institutionnels sur les 2 points suivants :

- Comment l'évolution réglementaire est-elle perçue?
- Quels sont les impacts opérationnels déjà mis en place ou anticipés?

Lire la suite : [ici](#)

## Reporting extra-financier : Comment accompagner les entreprises dans la mise en place d'outils de suivi de leur démarche RSE ?

Sybille DESSART, consultante mc<sup>2</sup>i Groupe

### Définir la Responsabilité Sociétale des Entreprises

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est une démarche mise en place au sein des sociétés permettant d'intégrer dans leurs activités des aspects sociaux, environnementaux, économiques et plus globalement des enjeux de développement durable. Un décret d'application paru en 2012, de la loi Grenelle 2, assujettit toutes les entreprises de plus de 500 salariés à réaliser un rapport RSE annuel.

En détails, selon l'ISO 26000, la RSE est la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable
- Prend en compte les attentes des parties prenantes (clients/

utilisateurs, bénévoles, partenaires, actionnaires, communautés concurrents, ...) employés/ fournisseurs/ financeurs/ pouvoirs publics, locales, concurrents, ...)

- Respecte les lois en vigueur tout en étant cohérence avec les normes internationales de comportement
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

### Mettre en place une démarche RSE

La mise en place d'une démarche RSE au sein de son entreprise représente un enjeu actuel fort et se décompose en plusieurs phases :

### S'outiller pour déployer et industrialiser la démarche

Dès que toutes les phases amont ont été correctement menées, il est important de pouvoir suivre

de manière pérenne les actions mises en œuvre et de les mesurer sur le long terme. Ainsi, les entreprises souhaitent de plus en plus s'équiper d'outils de suivi. Quelques éditeurs existent et se partagent ce marché de niche, très structuré par la législation nationale et internationale.

Ce type de projet se gère comme un projet SI classique, avec la prise en compte des particularités liées au contexte et secteurs des entreprises. La phase la plus importante est la structuration et la cartographie des indicateurs à intégrer dans l'outil :

- Processus de collecte, partage et restitution
- Modèles de données cibles et intégration dans le SI
- Définition des attributs de chaque indicateur
- Mise en place des reportings

Sources : legifrance, developpement durable.gouv.fr

## L'insécurité et la complexité fiscales continuent de préoccuper les tax directors belges

L'enquête fiscale européenne de Deloitte révèle que l'insécurité et la complexité fiscales continuent de préoccuper les tax directors belges.

Deloitte annonce aujourd'hui les résultats de son étude « European Tax Survey – The benefits of stability ».

L'enquête, réalisée dans 29 pays, résume les observations des « tax directors » des entreprises (multinationales) à propos du climat fiscal qui règne en Europe et des défis auxquels ils sont confrontés.

Voici les principales constatations de l'étude :

- Les responsables fiscaux des entreprises européennes

souhaitent avant tout un climat fiscal stable, une simplification administrative ainsi qu'une baisse de la pression fiscale et parafiscale sur le travail ;

- Un peu plus de la moitié des personnes interrogées pensent que le plan d'action de l'OCDE dans le cadre du projet « Base Erosion and Profit Shifting » (BEPS) est important à très important pour leur entreprise (51%).

L'enquête peut être téléchargée [ici](#) (PDF en anglais de 28 pages)

## CFOs Rate U.S. Economy at Highest Level Since Recession

... and CFOs Predict Higher Sales, Expansion and New Full-time Hires According to Bank of America Merrill Lynch 2015 CFO Outlook.

«CFOs expect to dedicate more time to activities aligned with growing and protecting their companies. From sales to risk management, healthcare costs to employee retention programs, they are leveraging their broad base of knowledge to influence decisions across their company.»

Read more : [here](#)

N°10 - DECEMBRE 2014

## Croissance du crowdfunding en France (infographie)

Les 2e Assises de la Finance Participative confirment la croissance du crowdfunding en France.

Les 2e Assises de la Finance Participative, organisées par l'association Financement Participatif France (FPF), se sont tenues aux Ministères de l'Économie et des Finances ce jeudi 11 décembre. Ces Assises sont l'occasion de souligner l'essor du crowdfunding en France puisque les Français sont de plus en plus nombreux à contribuer à un projet de financement participatif sur l'une des nombreuses plateformes de don, d'equity ou de prêt qui ont désormais vu le jour.

Ainsi, selon la première vague de l'Observatoire du crowdfunding\* réalisé par le cabinet Advise en partenariat avec FPF, plus de la moitié des Français connaissent désormais le principe du crowdfunding et ce sont déjà 7% d'entre eux qui ont participé à une opération de financement participatif. Ces chiffres sont d'autant plus prometteurs que la majorité de ceux qui se sont essayés au crowdfunding souhaitent renouveler l'expérience dans l'année qui vient et que 21% de ceux n'ayant jamais participé souhaitent le faire. Pour 59% des Français, le crowdfunding est ainsi une manière durable et pérenne de financer l'économie.

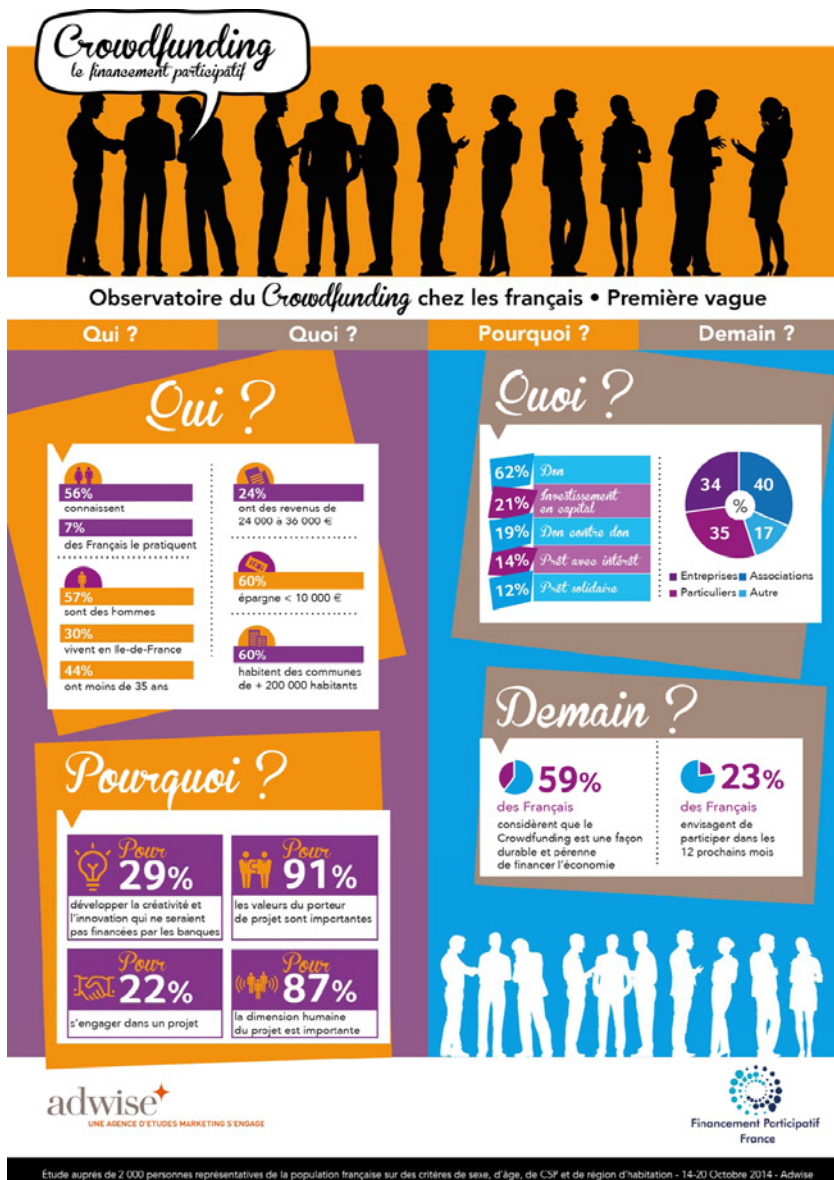
Afin que cette tendance encourageante se poursuive, il est nécessaire d'apporter certains aménagements à la réglementation en vigueur comme le propose Financement Participatif France. Pour les acteurs du don, il serait notamment très utile de simplifier l'accès aux collectes en ligne

pour les associations en supprimant les obligations de déclaration préalable auprès de la Préfecture. Les plateformes d'equity bénéficieraient grandement d'une possible syndication des investisseurs via la création d'une holding qui favoriserait la protection des investisseurs et permettrait un traitement fiscal égal. Pour les acteurs du prêt, permettre aux personnes morales de prêter elles aussi, en adoptant des limitations différentes de celles des particuliers, contribuerait à l'essor du crowdfunding de prêt en France.

Pour Nicolas Lesur, président de FPF : « Le cadre réglementaire

initial a permis de poser les bases du développement du financement participatif en France grâce à une bonne collaboration entre les pouvoirs publics et les acteurs du secteur. En améliorant progressivement ce cadre juridique à partir des premiers retours d'expérience, la France se donnera les moyens d'avoir un secteur du crowdfunding dynamique et pérenne et capable de se développer à l'international ».

\* Etude auprès de 2000 personnes représentatives de la population française sur des critères de sexe, d'âge, de CSP et de région d'habitation - 14-20 octobre 2014 - Advise



### Analyse du marché de l'investissement en immobilier commercial

Boosté par quelques transactions majeures, le marché de l'immobilier de commerce affiche des performances exceptionnelles à la fin du 3 T 2014. Dans une conjoncture économique défavorable marquée par la crise, le marché de l'immobilier d'entreprise affiche un résultat exceptionnel, avec un volume total d'investissement de 16 Mds d'Euros pour les trois premiers trimestres 2014, contre une moyenne annuelle de 15,5 Mds d'euros pour l'intégralité des trois dernières années.

Cette performance exceptionnelle est liée à quelques transactions significatives (Coeur Défense par Lons-tar, la cession de galeries entre Klépierre et Carrefour et le portefeuille Risana-mento), ainsi qu'à des liquidités abondantes et des conditions très favorables d'endettement. En dépit d'incertitudes liées à la consommation des ménages, au marché locatif et à la loi Pinel, l'immobilier de commerce continue à être perçu comme une « valeur refuge », et enregistre des performances historiques avec un volume d'investissement de 4,0 Mds d'euros au 30 septembre 2014 hors cession d'Unibail à Wereldhave portant sur 6 centres commerciaux et un montant de 850 millions d'euros. Ce chiffre dépasse significativement le volume réalisé sur l'ensemble des années précédentes, (3,3 Mds € en 2011, 3,4 Mds € en 2012 et 3,5 Mds € en 2013). La part de l'immobilier de commerce dans l'immobilier d'entreprise progresse pour atteindre 25 %, contre 23 % en 2012 et 2013.

Lire la suite dans le rapport ci-dessous (PDF 13 pages en français) :  
notedeconjoncture.pdf

## (Big) data - Où en sont les entreprises françaises ?

Les résultats de cette enquête, menée par EY auprès de plus de 150 entreprises françaises, révèlent qu'en dépit d'une perception majoritairement positive, le « Big data bang » n'a pas encore eu lieu dans la réalité.

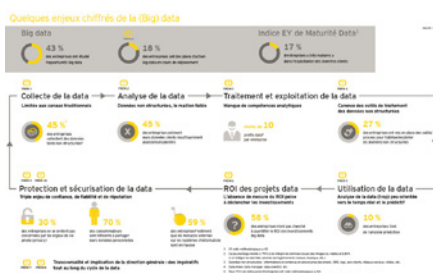
Depuis quelques années, le terme « Big data » est associé à toutes les promesses en termes d'efficacité, de performance et d'opportunités de développement de nouvelles offres et services ciblés. Si tout le monde semble s'être emparé du sujet, force est de constater qu'à ce jour, la révolution Big data ne s'est guère propagée au-delà des modèles économiques des grands acteurs globaux du digital.

C'est ce que nous enseigne le passage au scanner de notre Indice EY de Maturité Data, spécialement conçu dans le cadre de cette étude : seule une minorité d'entreprises peut se targuer d'une maturité élevée dans son exploitation de la data, tandis que la majorité adopte une posture attentiste, sans véritablement savoir par quel bout prendre un concept devenu flou.

Ce retard s'explique par des freins d'ordre psychologique, stratégique, organisationnel ou technologique, que nous avons identifiés tout au long de la chaîne de valeur de l'exploitation (Big) data.

Il peut toutefois être rattrapé si l'exploitation (Big) data est intégrée dans une stratégie et une vision globales car ce n'est pas tant un problème technique qu'un sujet de transformation des organisations et de leurs modèles économiques. Elle relève de la capacité à convertir la data en connaissances, en innovation et en valeur pour les organisations.

### Chiffres clés de l'étude

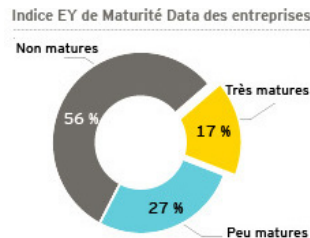


cliquez sur l'image pour voir en taille réelle

Afin de mesurer l'avancement des entreprises en matière d'exploitation de leurs données clients, EY a construit l'Indice de Maturité Data. Cet indice agrège des comportements et faits constatés auprès des entreprises interrogées, et non leurs déclarations d'intention.

Le passage au révélateur de cet indice de maturité établit un fort décalage entre le « buzz » que génère le concept flou du Big data et la réalité de la maturité des grandes entreprises.

### Exploitation de la data : Quelle maturité pour les entreprises françaises ?



cliquez sur l'image pour voir en taille réelle

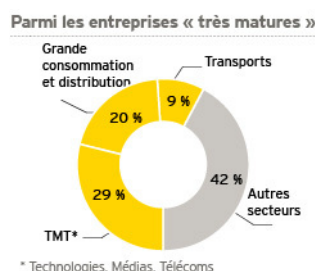
« Après la compétition entre les réseaux (Télécoms et Technologies) et les contenus (Médias), la bataille s'articule désormais autour de la data et s'étend à l'ensemble des détenteurs de données (publiques ou privées). Bruno Perrin, Associé EY - Responsable du secteur Technologies, Médias, Télécoms.

L'Indice EY de Maturité Data a révélé que les entreprises les plus matures en matière d'exploitation des données clients se distinguent par les critères suivants :

- Anticipation des enjeux stratégiques liés à une meilleure utilisation des données internes et externes ;
- Diversité des données collectées et des canaux de collecte
- Constitution d'équipes de data scientists et autres experts data ;
- Adoption de nouvelles technologies d'exploitation de la data ;
- Prise en compte des enjeux de protection de la vie privée et des données à caractère personnel (privacy) dans l'exploitation des données clients ; Anticipation du risque réputationnel.

### Les secteurs les plus matures

Les deux secteurs les plus matures dans l'exploitation de la data sont les TMT (Technologies, Médias, Télécoms) ainsi que celui de la distribution et des produits de grande consommation.



cliquez sur l'image pour voir en taille réelle

Un résultat guère surprenant dans des industries où la data est le pilier historique

de la connaissance client et des stratégies de segmentation marketing associées.

### Secteur des Technologies, Médias, Télécoms

Le secteur des TMT est caractérisé par la quantité colossale (amplifiée avec l'Internet des objets/objets connectés) de data disponibles dans les systèmes d'information.

- Collecte des données : les TMT représentent le tiers des entreprises du panel collectant des données sociales et le quart de celles ayant recours à l'open data.
- Stratégie (Big) data : l'exploitation de la data permet une optimisation inédite du business, le développement de « services intelligents » et la valorisation de données auprès de tiers. Dans les médias, les modèles analytiques à visée prédictive sont déjà largement utilisés. De nombreux sites utilisent la capacité à formuler des recommandations pertinentes à des audiences / cibles potentielles sur la base d'une analyse poussée de la data.
- Protection/Sécurité : Les TMT constituent la deuxième industrie la plus mature en termes de sensibilisation aux aspects de privacy.

### Secteur de la distribution et des produits de grande consommation

Dans le secteur, l'exploitation (Big) data répond à trois enjeux opérationnels majeurs : la relation d'engagement avec le client final, la performance opérationnelle et la qualité et cohérence des données remontées par l'ensemble des entités du groupe (franchises et autres filiales).

- Collecte des données : Les entreprises du secteur de la grande distribution sont celles qui remontent davantage de données des réseaux sociaux (plus du tiers des entreprises concernées), éléments clés pour connaître les parcours clients.
- Outils et ressources : C'est dans la grande distribution que les ressources humaines et informatiques dédiées à l'analyse des données sont les plus nombreuses.
- Stratégie (Big) data : « L'amélioration de la performance commerciale » est la première raison invoquée par les entreprises du secteur, suivie de très près par « l'amélioration de la connaissance client ».

## Anaplan, la seule et unique solution de planning active et éprouvée du marché

Depuis quelques semaines, les annonces de la création de solutions de planning à venir se multiplient. Il se trouve en effet que la demande client se faisant de plus en plus pressante en termes d'accompagnement en analyse multidimensionnelle, certains éditeurs n'hésitent pas à tenter de composer avec leur solutions existantes dans l'espoir de la satisfaire le plus rapidement possible. Ces acteurs présents sur le marché depuis de nombreuses années tentent ainsi de rattraper leur retard face aux solutions créées par des pures players et nées dans le cloud.

Pourtant, l'analyse multidimensionnelle et le planning stratégique ne s'improvisent pas et nécessitent une approche et des outils dédiés pour être capable de gérer la complexité des calculs et surtout en permettant une bonne exécution.

Anaplan a démontré la force de son positionnement en signant de nombreuses nouvelles références au premier semestre de l'année 2014 :

- États-Unis : AdRoll, AppDynamics, Auction.com, Birst, et Toyota Financial Services.
- EMEA : Britvic, Brussels Airlines, CSM, Opus Bilprovning, Orkla Confectionary and Snacks, Prudential plc, Reckitt Benckiser Group, RSA Insurance Group et StepStone.
- Asie-Pacifique et Australie/Nouvelle-Zélande : NMG, Sky Network TV et Target Australia.
- Au premier semestre 2014, les clients d'Anaplan tels qu'Aaron's, Air Asia Expedia, British Land, HP, Kimberly-Clark, McAfee, Pandora ou encore Redwood Trust ont étendu l'uti-

lisation d'Anaplan à davantage d'utilisateurs et ont utilisé la plateforme dans leurs entreprises.

« Les ventes sur le premier semestre 2014 sont 20% supérieures à celle de toute l'année 2013 », explique Frédéric Laluyaux, PDG d'Anaplan. « Anaplan répond aux principaux problèmes que rencontrent la plupart des entreprises : cela nous permet de viser un marché extrêmement large. Nous avons entièrement conçu une plateforme de technologies brevetées, capable de résoudre les problèmes de planification et d'exécution rencontrés par les entreprises les plus importantes et les plus complexes au monde. Dans cette perspective, nous nous donnons le défi d'imaginer toutes les éventualités pour bâtir une organisation pouvant venir en aide à ce type de clients. »

Anaplan allie la simplicité et la flexibilité d'un tableur classique à la puissance des applications métiers offrant un contrôle maximal ainsi qu'un langage analytique commun permis par

l'architecture brevetée Hyperblock. Outre le cloud, c'est aussi l'aspect collaboratif qui apparait pour Anaplan comme la clé des solutions entreprises d'aujourd'hui et de demain, pour des stratégies business plus fines, de meilleurs plans et enfin de meilleurs résultats.

Les clients d'Anaplan témoignent : [anaplan.com/fr/clients/](http://anaplan.com/fr/clients/)

À propos d'Anaplan  
Aux avant-postes de la transformation numérique des entreprises, Anaplan permet aux entreprises de planifier, de collaborer et d'agir en temps réel pour anticiper les événements critiques, modéliser rapidement les impacts potentiels et les corriger si nécessaire. Pensé et développé pour le Cloud, la plateforme d'Anaplan est une solution de planification collaborative qui permet aux collaborateurs de suivre en temps réel les opportunités du marché. Présente sur quatre continents, Anaplan est une société privée dont le siège est à San Francisco.

[anaplan.com](http://anaplan.com)

## Infosys migre vers SAP® Business Suite powered by SAP HANA®

SAP SE (NYSE: SAP) a annoncé que Infosys Limited, leader mondial des services technologiques, du conseil et de l'outsourcing a migré vers SAP® Business Suite Powered by SAP HANA®.

Avec plus de 150.000 utilisateurs, Infosys est actuellement la plus grande instance unique de SAP Business Suite fonctionnant sous SAP HANA au monde. Le système est déployé sur une plate-forme Hitachi Compute Unified pour SAP HANA. Avec SAP HANA, Infosys prévoit d'accélérer ses processus de clôture financière, de transférer progressivement ses activités de lots dans un environnement

en temps réel et de renouveler l'expérience utilisateur avec SAP Fiori®.

SAP Business Suite powered by SAP HANA est devenu l'un des logiciels à la croissance la plus rapide dans l'histoire de SAP avec plus de 1500 clients qui l'ont déjà adopté. SAP Business Suite fonctionnant sous SAP HANA est au cœur du mouvement d'innovation engagé

par les entreprises pour mener leur transformation rapide. Les entreprises de tous les secteurs peuvent utiliser ce logiciel pour piloter l'ensemble de leurs activités en temps réel, et ainsi, simuler, planifier, exécuter, analyser et prédire presque instantanément sur l'ensemble de leurs processus bout-en-bout critiques.

Lire la suite : ici

### Invoke FAS Consolidation désormais disponible en norme bancaire

Invoke annonce la disponibilité en norme bancaire de son logiciel phare Invoke FAS Consolidation. Dédié au secteur bancaire et parfaitement en ligne avec les dernières recommandations de l'Autorité des Normes Comptables en date de 2013, ce nouveau paramétrage de consolidation propose en standard la production des comptes consolidés adaptée aux besoins du secteur bancaire — avec plan de comptes et états de restitution spécifiques aux établissements de crédit.

Figurant en bonne place parmi les leaders européens du reporting réglementaire bancaire au format XBRL, Invoke équipe notamment 25% du marché des établissements bancaires basés sur le territoire français, ainsi que des organes de régulation internationaux tels que l'Autorité Bancaire Européenne (EBA), l'ACPR-Banque de France ou la Deutsche Bundesbank (Banque Centrale d'Allemagne).

Unique en son genre, sa plateforme logicielle dernière génération Invoke FAS permet de gérer, dans un environnement unifié, les enjeux de consolidation et de reporting, qu'il soit fiscal, financier ou réglementaire.

Solution éprouvée depuis plus de dix ans auprès de grands acteurs du secteur de l'industrie, le module de production des comptes consolidés de la plateforme Invoke FAS est désormais disponible en plan de comptes norme bancaire.

Lire la suite : ici

**Beacon déploie Ivalua Buyer pour rationaliser et centraliser ses processus de facturation fournisseurs**

Ivalua, l'un des leaders internationaux sur le marché des solutions eAchat annonce aujourd'hui que l'entreprise anglaise Beacon, place de marché spécialiste des achats au service des entreprises du secteur de l'hôtellerie, des loisirs et de la santé, a choisi la solution Ivalua Buyer pour centraliser, automatiser et contrôler toutes les opérations de facturation fournisseurs au sein de son écosystème. La place de marché B2B de Beacon met les fournisseurs en relation avec plus de 2 500 clients au Royaume-Uni. En complément de ces services de gestion des achats qui constituent le cœur de son offre, Beacon propose un service de facturation centralisée fonctionnant de la manière suivante : Beacon rassemble les factures mensuelles établies par ses fournisseurs et les agrège afin d'envoyer un seul document à ses clients. Beacon recouvre ensuite les sommes dues auprès des clients par débit direct, puis redistribue les montants correspondants entre les fournisseurs. Beacon traite ainsi chaque année plus de 400 000 factures et réalise quelque 20 000 transactions. Marque de fabrique de Beacon, la facturation centralisée permet de simplifier les flux financiers et la comptabilité des fournisseurs et des clients interagissant sur son marché.

Lire la suite : [ici](#)

## Collaboration entre Samsung et SAP : vers la mise au point de solutions d'entreprise innovantes pour les appareils mobiles et portables dans les industries clés

L'intégration des innovations mobiles de Samsung à la plateforme SAP Mobile offrira aux développeurs et aux entreprises clientes de nouvelles opportunités dans plusieurs secteurs d'activités clés

Samsung Electronics and SAP SE (NYSE: SAP) ont annoncé des avant-projets ayant pour objectif d'offrir des solutions de mobilité d'entreprise destinées à plusieurs secteurs d'activité. Dès leur mise en oeuvre, ces plans devraient contribuer à la création d'un écosystème de mobilité d'entreprise basé sur des appareils mobiles Samsung. Ce nouvel écosystème sera conçu de façon à exploiter la popularité et la portée des innovations mobiles de Samsung et de la plateforme mobile de SAP». La collaboration entre les deux entreprises devrait ouvrir de nouvelles perspectives aux développeurs. Ils devraient pouvoir créer des solutions exploitant au mieux l'offre intégrée de Samsung et de SAP au niveau des appareils mobiles et embarqués, tout comme les solutions cloud conjointes basées sur les services mobiles de la plateforme cloud SAP HANA®. De plus, le secteur de la vente au détail devrait profiter de ces plans grâce à l'intégration des paiements mobiles, tout en contribuant à proposer des expériences d'achat innovantes, tant pour les clients que pour les détaillants. Cette annonce a eu lieu au cours du SAP TechEd && d-code, qui s'est déroulé du 11 au 13 novembre à Berlin.

### Samsung et SAP s'associent pour offrir une solution d'entreprise mobile sûre et simplifiée

Les nouveaux plans prévoient, à la vaste palette déjà existante, l'ajout d'appareils embarqués et de solutions de mobilité d'entreprise de Samsung, afin que les utilisateurs puissent bénéficier de la plateforme mobile SAP et d'une intégration

plus simple et sécurisée avec l'écosystème de SAP.

Cette association permettra donc à de plus en plus d'employés d'utiliser des applications d'entreprise bien plus variées et en toute sécurité, de proposer aux entreprises un délai de commercialisation plus réduit, ainsi qu'un accès plus rapide aux sources de revenus, mais aussi d'aider les responsables et les employés à prendre plus facilement des décisions en temps réel.

Les parties prévoient que les applications mobiles et les expériences d'utilisation soient conçues de manière à profiter pleinement des capacités des appareils Samsung, ce qui offrira un avantage concurrentiel aux effectifs utilisant des appareils mobiles Samsung.

Cette approche devrait donc aider les développeurs Web et de solutions mobiles à innover grâce à Samsung et SAP. De plus, les vastes écosystèmes d'intégrateurs des deux entreprises pourraient créer plus rapidement des solutions verticales capables de s'adapter aux exigences du marché et aux opportunités révolutionnaires de l'Internet des Objets.

«Nos clients sont de plus en plus éloignés de leur bureau. Par conséquent, afin de s'adapter aux conditions de travail actuelles, ils leur faut une nouvelle manière d'interagir avec les applications d'entreprise», a expliqué Steve Lucas, President Platform Solutions Group chez SAP. «Les applications correspondant aux actuelles tendances en matière de mobilité doivent s'associer pour créer une

expérience fluide, puisque la méthode de travail actuelle implique des appareils mobiles et embarqués, l'Internet des Objets, ainsi que d'autres formes alternatives d'informatique mobile. Notre partenariat avec Samsung nous permet de concevoir des plans susceptibles de proposer à nos clients une expérience d'entreprise mobile de premier ordre».

### Solutions de mobilité d'entreprise pour différents secteurs d'activité

Samsung et SAP ont tout d'abord prévu de se concentrer sur des scénarios clés pour les marchés verticaux dans lesquels la transition vers la mobilité, associée à une hausse des scénarios d'utilisation de l'Internet des Objets sur le lieu de travail, est l'occasion rêvée pour que la collaboration apporte divers avantages aux clients. Grâce à ces nouveaux plans, les parties souhaitent contribuer à débloquer plusieurs nouvelles fonctionnalités des applications et des plates-formes SAP existantes en les associant aux innovations mobiles de Samsung.

Ce plan de collaboration prévoit également :

- de permettre aux développeurs d'optimiser l'expérience d'utilisation SAP Fiori® et SAP Field Service pour la gamme d'appareils de Samsung,
- de développer des solutions CRM, HCM (gestion du capital humain) et ERP sur la plateforme cloud SAP HANA,
- la formation d'un centre d'innovation conjoint.

Lire l'article en anglais : [ici](#)  
Read this article in english : [here](#)



N°10 - DECEMBRE 2014

## Belgacom : Sandrine Dufour succèdera à Ray Stewart au poste de CFO

Sur proposition de l'Administrateur Délégué et avec le soutien de l'ensemble du Comité de Direction, le Conseil d'Administration de Belgacom a décidé de désigner Sandrine Dufour en qualité de membre du Comité de Direction à partir du 1er janvier 2015 et de Chief Financial Officer à partir du 1er avril 2015.

Dominique Leroy, Administrateur Délégué : «Je suis particulièrement fière de vous annoncer que Sandrine Dufour, figure réputée dans le paysage financier en Europe occidentale, rejoindra notre Comité de Direction le 1er janvier et exercera les fonctions de Chief Financial Officer à partir du 1er avril.

Actuellement EVP Finance & Strategy chez SFR, Sandrine possède une connaissance approfondie des télécommunications en plus d'une riche expérience en haute direction financière et dans le domaine de l'innovation et de la stratégie en général.

Avant de rejoindre SFR, Sandrine a occupé, de 1999 à 2013, plusieurs postes au sein de Vivendi (ex-société mère de SFR), aussi bien en France qu'aux États-Unis. Précédemment, elle avait exercé différentes fonctions d'analyste financier en France, successivement chez BNP et au Crédit Agricole Chevreux (secteur télécom européen). Sandrine est titulaire de différents diplômes

universitaires dans le domaine de la finance obtenus à l'ESSEC Business School, à la Société Française des Analystes Financiers et au CFA Institute (Chartered Financial Analyst).

Vous l'aurez probablement compris : l'arrivée de Sandrine est liée à la décision de Ray Stewart de prendre sa retraite après une longue et brillante carrière. Ces 17 dernières années, Ray a assumé un rôle clé dans notre Groupe, un rôle décisif dans nos succès.

Avec le départ de Ray et l'arrivée de Sandrine, une page importante de la direction de notre Groupe se tourne, notre histoire suit son cours et un vent nouveau se lève, mais dans la cohérence. Afin de garantir la continuité de la fonction et une succession sans encombre, les premiers mois de 2015 seront consacrés au transfert des responsabilités pour permettre à Sandrine de prendre entièrement les rênes de Group Finance en avril 2015.

À l'instar de Ray, Sandrine jouera un rôle de premier

plan pour notre succès à long terme : par la direction, le pilotage et l'organisation de toutes les activités de Group Finance, elle sera responsable de la conformité des comptes financiers consolidés, de la gestion optimale des performances et des flux financiers, de l'exactitude des déclarations fiscales ainsi que de l'efficacité de l'approvisionnement, des fournitures et des services internes. En qualité de membre du Comité de Direction, Sandrine participera activement au processus décisionnel de notre Groupe. Dans ce contexte, elle contribuera dans une large mesure à la réalisation de notre stratégie visant à préserver notre attractivité à l'égard de toutes les parties prenantes majeures. Je me réjouis de pouvoir compter sur son expérience, ses compétences et sa vision stratégique afin de poursuivre l'alignement de tous nos domaines financiers par le biais de notre processus de transformation et du repositionnement stratégique de notre marque.»

Belgacom

## Plus que de votre salaire, votre bien-être au travail dépend des compétences de votre manager

Une étude réalisée sur 35 000 travailleurs a déterminé que la capacité de votre patron à effectuer les tâches qui vous sont assignées est le meilleur indicateur du bonheur au travail.

Selon cette nouvelle étude réalisée par la Cass Business School à Londres, la capacité de votre patron à faire votre travail est de loin le meilleur indicateur pour savoir si vous serez heureux au travail.

Une recherche dirigée par une équipe américano-britannique a constaté que les compétences techniques d'un manager

ont un « effet puissant et peu reconnu » sur le bien-être au travail, plus encore que votre environnement de travail ou votre salaire.

L'étude, la première à découvrir un tel effet, a examiné trois décennies de données sur la satisfaction professionnelle de 35 000 employés à travers le Royaume-Uni et les États-Unis.

« Nos résultats montrent que les chiffres sur votre bulletin de salaire ou l'endroit où vous travaillez sont bien moins importants que le fait de savoir si votre patron sait réellement de quoi il parle », déclare l'auteur, le Dr Amanda Goodall, maître de conférences en management à la Cass Business School à Londres.

Lire la suite : ici

### Le réseau DAF online se développe et lance une nouvelle offre DSI online

Face au succès de leur réseau de directeurs administratifs et financiers à temps partagé (+30% de membre dans le réseau, +30% d'activité en 2014) et après avoir créé DRH online à l'été 2014, les fondateurs de DAF online lancent DSI online, le premier réseau de Directeurs des Systèmes d'Information (DSI) à temps partagé. Ce nouveau réseau propose aux chefs d'entreprises qui ne peuvent employer un DSI à temps plein et souhaitent disposer d'un expert impartial, tous les avantages d'un salarié et même plus !

Pour son lancement, quatre affiliés ont déjà rejoint le réseau de DSI online. Celui-ci garantit aux entreprises la protection de leurs données informatiques mais également l'optimisation de leur système informatique. Parfaitement indépendants, ils proposent à chaque entreprise la solution informatique la plus adaptée à ses besoins et en assure le suivi. Le chef d'entreprise peut ainsi disposer d'un service informatique sécurisé, optimisé par rapport à ses besoins et ce à moindre coût.

Pour Franck Dermagne, Co-fondateur des réseaux DAF online et DSI online « Nos réseaux ont l'avantage de s'adapter aux besoins techniques de l'entreprise et à ses contraintes financières. Dans ce système, tout le monde est gagnant, à la fois les entreprises qui ont accès à un service de qualité à coût maîtrisé mais également les affiliés qui, pour la plupart, sont des DSI expérimentés qui se reconvertissent comme indépendants».

Lire la suite : ici

**Les cadres de demain : prêts au changement (AVARAP)**

Etude AVARAP « les cadres à l'horizon 2025 »

L'AVARAP, souffle ses 30 bougies : trois décennies à accompagner les cadres dans leur projet professionnel.

A cette occasion, l'association a souhaité faire le point sur l'avenir des cadres français. Une projection à laquelle se sont prêtés nos compatriotes en faisant partager leurs craintes, leurs espoirs et la façon dont ils se projettent d'ici 2025.

Quelques surprises à la clé :

« Voici 30 ans que l'AVARAP existe. Au cours de cette période, elle a accompagné 14 000 cadres dans leur repositionnement professionnel avec comme objectifs qu'ils retrouvent la confiance en eux et qu'ils fassent un bilan exhaustif de leurs compétences pour mieux bâtir leur projet professionnel. Cette étude a pour objet de leur apporter un éclairage supplémentaire dans leur démarche. » déclare Bernard MAZURIER, président de l'AVARAP.

Lire la suite : ici

**Les entreprises familiales européennes restent optimistes pour l'avenir**

Selon le 3ème Baromètre KPMG des entreprises et groupes familiaux en partenariat avec ASMEP-ETI et le FBN France (Family Business Network) : dans un contexte économique incertain, les entreprises familiales européennes restent optimistes pour l'avenir & le recrutement et la fidélisation des talents : un défi majeur.

Lire la suite : ici

## France | Nominations leaders finance - 1er au 15 décembre 2014

Tracking Finance Leaders Movement Across France. Partnership with NOMINATIONS.fr

- 01/12/2014 Labatut Angé, David Directeur administratif et financier groupe
- 01/12/2014 366 De Finance, Thibaut Directeur général adjoint finance
- 01/12/2014 Tokheim Nguyen, Long Directeur administratif et financier
- 08/12/2014 - Centre hospitalier universitaire de Martinique - Pereto, Aurélie - Directeur adjoint aux affaires financières
- 08/12/2014 - Numericable-SFR - Lemaître, Thierry - Directeur financier
- 08/12/2014 - Centre hospitalier régional et universitaire de Tours - Lefranc, Caroline - Directeur des finances et du contrôle de gestion
- 08/12/2014 - Banque Rhône-Alpes - Garnier, Julien - Directeur financier
- 08/12/2014 - Groupe Bruxelles Lambert - Blomme, William - Directeur administratif et financier
- 08/12/2014 - Axa Investment Managers UK - Martin-Min, Alexandre - Coresponsable de la plate-forme Securitised & Structured Assets
- 08/12/2014 - Belgacom - Dufour, Sandrine - Chief financial officer
- 08/12/2014 - Europlasma - Géricot, Laurence - Directeur administratif et financier
- 15/12/2014 - Rosetta - Marciano, Ariel - Chief financial officer de Razorfish Global
- 15/12/2014 - Préfecture de police de Paris - Sanjuan, Pascal - Secrétaire général pour l'administration de la préfecture
- 15/12/2014 - M2I Life Sciences - Haffreingue, Guillaume - Directeur financier
- 15/12/2014 - Novacap - Dervieux, Thierry - Directeur financier groupe
- 15/12/2014 - Prisma Media - Messner, Delphine - Directeur financier et des opérations

## Julien Garnier Directeur financier de la Banque Rhône-Alpes

Julien Garnier, diplômé de l'ESC Nantes et de l'université d'Ohio State, devient Directeur financier de la Banque Rhône-Alpes.

A 38 ans, Julien Garnier, diplômé de l'ESC Nantes et de l'université d'Ohio State, devient Directeur financier de la Banque Rhône-Alpes et succède à Sébastien Ghemard.

Il a officié pendant presque toute sa carrière pour la Société Générale, en France mais aussi en Russie et en Egypte.

## fifty-five nomme Fabrice Dumas au poste de Directeur Administratif et Financier

fifty-five, data agency spécialisée dans la collecte et l'activation des données sur Internet, annonce l'arrivée de Fabrice Dumas au poste de Directeur Administratif et Financier. Avec 20 ans d'expérience finance chez Areva, en France puis dans la Silicon Valley, il aura pour mission d'accompagner la forte croissance de fifty-five en France et à l'international. Avec la création d'une direction financière, fifty-five, qui s'apprête à célébrer ses 5 années d'existence et compte désormais plus d'une centaine de collaborateurs, entend renforcer son équipe managériale pour accélérer son développement.

**Un expert de la finance au service des équipes fifty-five**

**Mentions légales**

**Editeur :** Alter IT Sarl BP 19 F - 74350 Cruseilles

**Direction :** Laurent Leloup

**Internet :** www.finyear.com

**Abonnement :** gratuit

**Fréquence de publication :** mensuelle (11 numéros par an)

**Conception, graphisme**

**et mise en page :** Pierre Leloup

**Internet :** www.leloup.graphics

**Publicité :** publicite(at)finyear.com

Les noms cités dans cette publication sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. Les droits d'auteur de cette publication sont réservés pour l'éditeur. 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 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.

Les informations contenues dans cette publication sont publiées avec autant de précision et de prudence appropriées que possible. Cependant, toutes les informations et articles sont publiés « tels quels », sans garantie d'exhaustivité, de l'exactitude, de l'actualité ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation de ces informations, et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite, y compris, mais non limité aux garanties de performance et d'adéquation à un usage particulier. En aucun cas, « Le Credit Manager », « Finyear », ses rédacteurs, photographes, partenaires associés, leurs agents ou employés ne seront responsables envers vous ou quiconque pour toute décision ou action prises en se fondant sur les informations contenues dans cette publication ou pour les dommages spéciaux ou autres dommages similaires, même en cas d'avertissement de la possibilité.

Copyright Finyear 2013-2014.

Diplômé d'HEC, Fabrice débute sa carrière chez Arthur Andersen Audit, une expérience structurante qui joue pour lui le rôle de formation avancée après HEC.

Dès 1995, il intègre le groupe AREVA, chez qui il assurera pendant 20 ans le rôle de DAF successivement pour plusieurs entités du groupe, ainsi qu'au niveau corporate. Ces entités aux métiers et tailles diverses, allant de la multinationale aux start-ups, en passant par la PME, lui ont permis de faire face à des problématiques financières variées, au-delà du champs d'action d'un DAF classique.

Lire la suite ici



# **Finyear** Magazine

# Charges sociales sur dividendes.

## Qui défend les TPE et PME ?

Par Pierre-Yves Lagarde, Conseil aux dirigeants



*La France compte près de 3.500.000 entreprises, dont 3.200.000 sont des petites structures de moins de 10 salariés. Elles ont opté, dans leur immense majorité, pour la forme sociale de la SARL ; statut le plus répandu chez l'entrepreneur français, gérant majoritaire.*

Ce dernier a déjà pu avoir le sentiment, en janvier 2013, d'être la victime expiatoire de 40 ans de lâcheté budgétaire : disparition de l'abattement social de 10 %, hausse et dé plafonnement des cotisations maladie, explosion des cotisations retraite, contraction du barème des indemnités kilométriques, assujettissement des dividendes aux charges sociales. Il sait maintenant, en outre, avec quel mépris il est considéré, tant par le législateur que les groupes de pression censés le protéger. L'in vraisemblable feuilleton de l'assujettissement des dividendes aux charges sociales en délivre la preuve cinglante.

Premier épisode : l'amendement du député BAPT qui a mis le feu aux poudres. En effet, il propose d'étendre aux dirigeants majoritaires de SA et de SAS l'assujettissement social des dividendes, tel que le subissent déjà les dirigeants majoritaires de SARL. Le raisonnement du législateur est le suivant : comme le dirigeant majoritaire possède le pouvoir de détermination, pour ventiler

son revenu entre rémunération et dividendes, l'assujettissement des dividendes neutralise les phénomènes d'optimisation. Partisan ou adversaire de l'assujettissement des dividendes aux charges sociales, on ne pouvait que saluer la logique de l'analyse. Si les dirigeants majoritaires de SARL doivent être assujettis, on comprend mal pourquoi les dirigeants de SA ou SAS ne le seraient pas.

Second épisode : le communiqué ministériel du 30 octobre rassure indiquant que « le Gouvernement entend prendre en compte les interrogations des dirigeants d'entreprises et de leurs représentants et mettra à profit la suite de la discussion parlementaire pour poursuivre la concertation et revoir le dispositif, en cohérence avec sa volonté de favoriser le développement des entreprises ». Nous supposons alors que la volonté de « favoriser le développement des entreprises » s'appliquait indistinctement aux SA, SAS et SARL.

Troisième épisode : les amendements du Sénat harmonisent... Monsieur le sénateur Cadic propose d'abord un amendement supprimant l'assujettissement aux charges sociales des dividendes de SA et SAS. Puis, il poursuit avec un second qui vise à ne plus assujettir les dividendes des dirigeants majoritaires de SARL aux charges sociales. La logique est claire. Pas de distinction entre le dirigeant majoritaire de SA ou SAS et le dirigeant majoritaire de SARL.

Quatrième épisode : les amendements de l'assemblée indignent (le gérant majoritaire)

Le député Bapt renonce à son idée. Puis une autre députée, Madame Fraysse, s'offusque : « Gérard Bapt avait déposé un excellent amendement soumettant aux cotisations sociales certains dividendes versés par les SA et les SAS, qui avait été adopté par l'Assemblée nationale. Malheureusement, le Gouvernement, sous la pression du MEDEF et de la CGPME, a immédiatement fait marche arrière et demandé que

cet article soit supprimé par le Sénat. Cette remarquable alliance entre l'UMP et le Gouvernement a été fructueuse, puisqu'au-delà de cette suppression, elle a encouragé l'UMP à aller encore plus loin et à voter carrément la suppression de l'assujettissement des revenus financiers versés aux dirigeants de SARL. Évidemment, cette mesure est en totale contradiction avec notre objectif de justice sociale, qui consiste à soumettre l'intégralité des revenus financiers à une contribution dont le taux est égal à la somme des taux de cotisations patronales assises sur les rémunérations perçues par les salariés. C'est pourquoi nous demandons la suppression de cet article ». Suppression votée par l'assemblée avec l'approbation du gouvernement.

Le générique de fin approche. A ce stade de l'intrigue, les dividendes des dirigeants majoritaires de SA et SAS – qui ont le pouvoir de déterminer la répartition entre rémunération et dividendes – ne sont pas assujettis aux charges sociales. Ceux des dirigeants majoritaires de SARL le sont toujours.

Pourquoi ? Parce que les SARL ne sont pas visées par la volonté du gouvernement « de favoriser le développement des entreprises » ? Parce que le dirigeant majoritaire de SARL appartient à une espèce inférieure d'entrepreneurs ? Parce qu'ils ne peuvent – ni veulent – bloquer les trains ou les routes ? Parce que les représentants de la CGPME sont en vacances ?

Monsieur le député Bapt semble percevoir l'inéquité de la solution, puisqu'il a pris un rendez-vous qui ne coûte pas cher : « dans la perspective du PLFSS pour 2016, il serait souhaitable de travailler sur un système qui permette d'empêcher l'optimisation sociale, et la fuite de contributions sociales du RSI vers le régime général, sans pénaliser l'investissement, l'entrepreneuriat et la rentabilité des capitaux propres que les dirigeants ont pu investir, notamment dans le cas d'entreprises familiales et de taille moyenne ».

Les promesses n'engagent que ceux qui y ont cru.

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

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)



Chambre Nationale  
des Conseillers  
en Investissements  
Financiers



Chambre Nationale  
des Conseils Intermédiaires  
en Opérations de Banque



**"Avec Tagetik, la consolidation et le reporting sont maintenant au coeur du pilotage financier"**

Thierry de Teaye, Directeur comptabilité et Contrôle de Gestion Mersen Groupe

**MERSEN**



### **Comment optimiser le reporting financier d'un groupe international coté: Etude de cas et webinar du Groupe Mersen**

Le Groupe Mersen, un des leaders mondiaux de l'industrie des équipements industriels et électriques, après une étude interne, a constaté que:

- Le reporting de sa consolidation était très éloigné des préoccupations opérationnelles
- L'outil existant ne répondait ni aux besoins du management, ni à ceux des financiers du Groupe
- La qualité et les délais de l'information financière étaient jugés insuffisants ou mal adaptés

#### **Objectifs:**

Découvrez comment Mersen a répondu à ses **objectifs d'optimisation des processus financiers**:

- Quel pilotage pour répondre aux évolutions constantes d'un groupe coté?
- Comment réconcilier la communauté financière avec le management et éliminer les reporting parallèles?

**Voyez en quoi une solution unifiée de Consolidation Légale et de Reporting facilite le pilotage financier du Groupe Mersen!**

*Téléchargez  
l'étude de cas  
et/ou visionnez  
la vidéo du  
webinar du  
Groupe Mersen*

#### **A PROPOS DE TAGETIK**

Tagetik est un fournisseur mondial de solutions logicielles de Corporate Performance Management, intégrant des fonctionnalités de planification opérationnelle et budgétaire, consolidation légale, collaborative disclosure management et de business intelligence.

#### **NOS CLIENTS**



Louis Dreyfus  
Commodities

aperam

Happychic



# CAC 40 & RSE :

## SocialAdvisor 2014

Entretien avec Victor Waknine Président et Fondateur de Mozart Consulting.



► **Monsieur Victor Waknine bonjour, vous êtes Président et Fondateur de SAS Mozart Consulting, pourriez-vous nous présenter votre société ?**

◀ Bonjour, Mozart Consulting est un cabinet de conseil en organisation et management, spécialisé sur l'engagement du capital humain dans les stratégies de transformation socioéconomiques qui bouleversent les entreprises.

Nous développons des modèles de pilotage et de management de la performance, qui permettent d'identifier la survalueur sociale de performance : le Goodwill Social© où bien entendu à l'inverse, le Badwill Social© . Ainsi nous révélons l'EBIT caché qui peut être soit un bonus, soit un malus.

► **Parlez-nous de SocialAdvisor**

◀ Cela fait 15 ans que l'on parle sur la RSE sans jamais lui attribuer un pilotage chiffré, comme n'importe quel objectif opérationnel de

l'entreprise . On peut donc en déduire que la RSE est une posture d'affichage, non engageante et moins importante de fait que le pilotage des frais généraux, où des coûts immobiliers.

La loi Grenelle II article 225, impose aux entreprises cotées et de plus de 500 salariés, une obligation de publication et de vérification externe du reporting extra-financier. Ces mêmes entreprises ont largement dépassé ces obligations déclaratives réglementaires, sauf que le pilotage de cette performance sociale reste en chantier...

« C'est dans cet esprit que nous avons volontairement choisi dans cette première édition de « SocialAdvisor© », un focus sur le pilier social, considéré par beaucoup comme source de compétitivité basée sur des indicateurs précis et un pilotage intégré. »

Cette étude se distingue par sa méthodologie basée sur les données publiques disponibles des entreprises, hors questionnaire déclaratif construit sur un échantillon de répondants et par des analyses sur certaines informations requises par la loi, qui nécessitent une contextualisation :

C'est à notre connaissance la première étude objective qui permet un pilotage chiffré de la RSE, facilement déployable dans les entreprises désireuses de piloter leur engagement dans la transparence avec l'Indice d'Engagement en Responsabilité Sociale ©(l'IERS) que nous avons modélisé.

► **Vous avez réalisé une cartographie des entreprises du CAC 40, basée sur les critères mesurés manquants. Quels sont ces critères ?**

◀ Ces critères sont tout simplement les 13 critères sociaux de vigilance de la loi Grenelle II article 225, que doit publier une entreprise en termes d'emploi, d'organisation du travail,

de relations sociales, de santé et sécurité, de formation, d'égalité de traitement, de diversité,...

L'étude de ces données chiffrées nous a permis d'établir une cartographie des entreprises du CAC 40, basée sur les critères mesurés manquants:

ainsi pour avoir la note AA+ il faut établir un reporting sur les 13 critères et les chiffrer tous car comme dit l'adage : « On n'améliore que ce que l'on mesure », 5 entreprises se distinguent avec un AA+ : BNP, Veolia, Vinci, Lafarge, GDF-SUEZ

► **Quels sont les principaux enseignements de votre étude ?**

Il y a un début de corrélation positive entre une performance financière de type EBIT avec un IERS > IERS médian, de même que des entreprises du CAC 40 ayant obtenu par ailleurs un label « Relations Fournisseur Responsables » des services de Bercy, sont majoritairement au dessus de l'IERS médian.

Enfin nous explorons la double lecture de la performance d'engagement via l'IBET©, l'Indice de Bien Etre au Travail, avec l'engagement en responsabilité sociale chiffré par l'IERS©

Il reste un chantier de taille à déployer dans l'harmonisation des données extra financières du reporting RSE,

l'IERS© et l'IBET© sont des initiatives qui cherchent à combler ce déficit de pilotage .

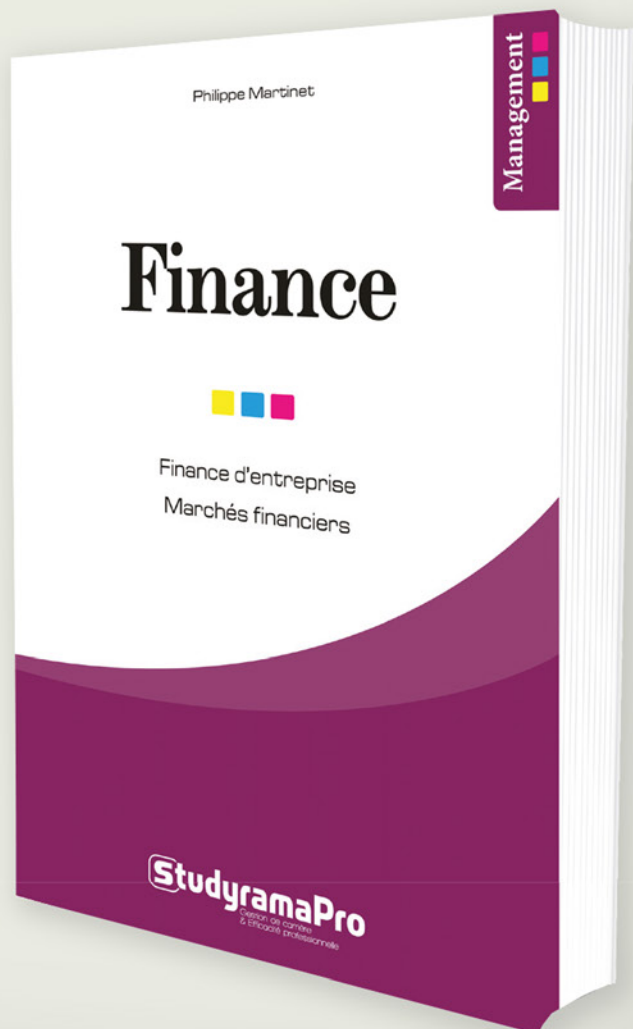


# L'ESSENTIEL DE LA FINANCE

Retrouvez  
dans cet ouvrage

- ▶ Les **FONDAMENTAUX DE LA FINANCE D'ENTREPRISE**
- ▶ Le **FONCTIONNEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS**

Philippe MARTINET  
Expert-comptable et consultant  
spécialisé en banque et finance  
depuis + de 10 ans



Disponibles en librairie (Fnac, Amazon...) ou sur  
**librairie.studyrama.com**

**StudyramaPro**  
Gestion de carrière  
& Efficacité professionnelle





# Attirer, retenir et promouvoir de nouveaux talents au sein du secteur du financement locatif

Par Thierry Fautré, président de la division Financial Services de Siemens France (SFS)

*Toute entreprise cherchant à développer sa compétitivité doit se pencher sérieusement sur sa stratégie de développement en matière de talents. Cela peut sembler évident, et pourtant l'élaboration et l'exécution de programmes de gestion des talents semblent relever davantage de la théorie que de la pratique. En effet, seulement 57% des grandes entreprises investiraient efficacement dans de tels programmes<sup>1</sup>, alors que 93% des dirigeants d'entreprise reconnaissent le besoin de changer leur fusil d'épaule pour non seulement attirer, mais aussi conserver leurs meilleurs éléments<sup>2</sup>. Une stratégie performante repose ainsi sur l'adéquation entre les objectifs de développement de l'entreprise et la manière dont cette dernière assure*

*la formation et la gestion de ses employés les plus prometteurs. Pour parvenir à ce résultat, il est toutefois essentiel que l'entreprise ait une bonne connaissance du marché des talents et de son importance<sup>3</sup>.*

En d'autres termes, une stratégie de gestion des talents optimale doit être clairement alignée sur la stratégie et les objectifs d'une entreprise. Là encore, la réalité est bien différente si l'on en croit une récente étude selon laquelle seules 37% des multinationales auraient une politique de gestion des talents en accord avec leurs objectifs de croissance<sup>4</sup>. Une entreprise ne peut pourtant pas se contenter d'abriter en son sein des éléments prometteurs, mais doit également encourager et promouvoir la progression de ces talents.

Il est donc essentiel pour les

entreprises évoluant dans le secteur du financement locatif d'adopter une politique de gestion des talents adaptée, condition sine qua non de la performance d'une entreprise, mais aussi de sa capacité à attirer, développer, motiver et retenir ses meilleurs éléments.

L'étude des programmes de gestion des talents les plus performants permet de mettre en évidence certaines caractéristiques que l'on peut résumer ici sous la forme de douze principes clés :

1. Définir des objectifs de performance précis, fruits d'un dialogue approfondi entre équipe dirigeante et employés, permet à ces derniers de mieux comprendre ce qui est attendu d'eux et, ce faisant, de concentrer leurs efforts sur les objectifs qui leur ont été fixés en priorité. Le but recherché est double : à la fois valoriser et motiver les

- employés, tout en les aidant à exploiter pleinement leur potentiel de développement et à accroître leurs compétences.
2. Évaluer les performances de ses employés par le biais d'entretiens réguliers et de critères d'évaluation clairement formulés leur permet également de juger de la qualité de leur travail et d'identifier les points à améliorer. Ces entretiens sont également l'occasion de discuter des difficultés et des problèmes que les employés pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions et de trouver des solutions appropriées, élaborées de concert avec leurs supérieurs hiérarchiques.
  3. Toute possibilité d'avancement au sein de l'entreprise doit être clairement communiquée si cette dernière veut prouver son engagement en faveur du développement professionnel de son personnel. Il en va de même pour les offres d'emploi à pourvoir à l'échelle internationale, une transparence accrue témoignant d'une grande mobilité au sein de l'entreprise et encourageant les employés à acquérir une expérience professionnelle à l'étranger.
  4. Une gestion des ressources humaines réfléchie permet de décomposer les objectifs de performance et de développement des employés en une série d'étapes clés, leur donnant ainsi l'opportunité de progresser sans pour autant les priver de la possibilité de faire preuve d'esprit d'initiative.
  5. Connaître les individualités qui composent une société, leurs forces, leurs faiblesses et leurs aspirations, joue un rôle tout aussi essentiel dans le développement de carrière des employés que l'analyse formelle de leurs compétences. Ces derniers peuvent ainsi identifier les domaines clés au sein desquels ils seront davantage susceptibles de s'épanouir à la fois personnellement et professionnellement.
  6. Les employés ayant davantage d'ancienneté ont également une importance qu'il ne faut pas sous-estimer, leurs conseils et leur perspicacité représentant un soutien inestimable aux yeux de nouveaux talents. L'expérience de leurs aînés les encourage ainsi à adopter une vision à long terme et à prendre du recul vis-à-vis de leur trajectoire professionnelle.
  7. Il est toutefois très facile pour un employé de se concentrer uniquement sur les tâches et objectifs qui lui sont assignés et d'en oublier les objectifs généraux qui sous-tendent le fonctionnement de la société. Une entreprise dynamique met donc en place des outils pour rappeler à ses employés la stratégie globale dans laquelle ils s'inscrivent, souvent par le biais de systèmes de primes ou de rémunérations qui récompensent à la fois les efforts individuels, mais aussi l'esprit d'équipe dont font preuve les employés dans l'atteinte de leurs objectifs communs.
  8. Des formations régulières permettent aux employés non seulement de parfaire leurs connaissances, mais également d'acquérir de nouvelles compétences dont ils ont besoin pour faire preuve de toujours plus de productivité et d'efficacité dans leur travail et pour s'adapter efficacement aux dynamiques du marché.
  9. La systématisation d'échanges basée sur des retours d'information réguliers de la part des employés doit permettre aux responsables en place d'évaluer leur degré de compétence, mais aussi de prendre conscience des qualités managériales et de l'orientation générale respectées et estimées par leurs employés. Une plus grande prise de conscience des aspects positifs et négatifs de leur technique de management doit permettre aux équipes dirigeantes de guider efficacement l'ensemble des employés vers un but commun.
  10. Les opportunités de carrière à l'international doivent être largement diffusées au sein de l'entreprise, de même que les profils des employés qui ont profité de tels programmes de mobilité dans le passé. Ces exemples donnent davantage de crédibilité à l'entreprise, qui sera ainsi perçue de manière positive du fait de son engagement vis-à-vis du développement de ses salariés.
  11. Des critères d'évaluation clairement formulés permettent aux candidats potentiels d'estimer si oui ou non ils ont les compétences et connaissances nécessaires pour occuper le poste convoité et si tel n'est pas le cas, de prendre les mesures nécessaires pour le décrocher. Le processus de recrutement est ainsi rendu transparent, garantissant la sélection des candidats sur une base égalitaire.
  12. L'établissement de réseaux de communication internes facilite également le dialogue au sein de l'entreprise en donnant aux employés la possibilité de s'exprimer, de partager et d'échanger. Une culture de la communication à double sens est ainsi encouragée et garantit la prise en compte des idées et des opinions exprimées par l'ensemble des employés.
- Il est important de rappeler que l'ensemble de la société bénéficie d'une stratégie de gestion des talents clairement définie. Cela vaut non seulement pour toute personne talentueuse et ambitieuse cherchant à développer une carrière pérenne, mais aussi pour les responsables à la recherche des nouveaux éléments dont ils ont besoin pour renforcer leurs équipes et accompagner le développement de leurs activités.
- Un programme de gestion des talents performant doit avant tout s'inscrire dans la droite ligne des objectifs stratégiques de l'entreprise et s'articuler autour de plusieurs composantes : une analyse claire et transparente des marchés et des employés à fort potentiel, générateurs de croissance ; un examen minutieux de la concurrence permettant à l'entreprise de se différencier, mais aussi d'attirer et de retenir ses meilleurs éléments ; la possibilité pour tout employé de saisir les opportunités présentes au sein de l'entreprise, et ce indépendamment du département dans lequel il évolue, de son pays d'origine, de son âge ou de son sexe.
- À l'heure où l'économie mondiale montre des signes de reprise, l'industrie des services financiers prend pleinement conscience du fait que recruter les bons éléments n'est pas chose aisée. Si elles veulent attirer, développer et retenir leurs meilleurs employés, les entreprises doivent se distinguer de leurs concurrents par le biais d'opportunités de mobilité, d'une solide expertise dans leur domaine d'activité et d'une équipe dirigeante dynamique à l'affût de nouveaux talents, en bref une entreprise dont les bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale ne sont plus à démontrer.

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

CONFIANCE

COFACE

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](http://coface.com)

# 11 Myths about the US Economy That Just Won't Die

Michel F. Clerin



*When assessing economic health and policies, it's helpful to reference theory and past experiences. Unfortunately, many people love to reference ideas that are just false.*

## Myth 1 – The United States Is Going Bankrupt

People have a tendency to think of the U.S. government's balance sheet as the same as an ordinary household's. This leads to the fear that the U.S. will default on its debt obligations and fall into a recession and crisis.

Why it's false: Unlike a business or household, the U.S. government has the ability to tax, print money and borrow funds at a rate given by the central bank. It also is supported by a unified federal government, central treasury, and a central bank. The main problem with the country's deficit isn't how much it has available to spend, but the impact this spending has on the rest of the economy. The real limitation to U.S. spending is inflation, which would come from providing too much liquidity to the private sector.

This is a vastly different issue than the constraint the US media usually focus on with regard to the budget deficit and the US government's ability to afford its spending. For the public policy debate to become pertinent, we need to move from the idea of solvency to government spending's impact on the productive base of the economy.

## Myth 2 – Quantitative Easing Is Debt Monetization and Will Cause Hyperinflation

Quantitative Easing (QE) is when the Federal Reserve uses open market

operations and banking reserves to achieve lower interest rates. The idea of QE is often associated with money printing and hyperinflation.

Why it's false: In QE, the actual value of net assets doesn't change, just the composition of those assets. It could be likened as it is switching from a savings account to a checking account. Because the underlying assets and operations don't increase, QE doesn't lead to an increase in money or inflation. QE can cause an increase in prices and demand for private credit, private sector assets, and balance sheet health. QE's primary mechanism is through its ability to alter psychology, thereby keeping rates lower than they might otherwise be. The magnitude of the rate effect is hotly debated and almost impossible to quantify. In fact QE has some effect on interest rates and therefore positively impacts private investment and debt burdens. These are positive overall outcomes for the economy but difficult to quantify.

## Myth 3 – Central Banks Exist Solely To Enrich the Bankers

The power and influence of the central bank can be overstated and misleading. The Fed's close relationship with banks has resulted in the theory that its only purpose is to serve and assist the banks. However one should take into account that the Federal Reserve is owned by private banks and financiers

Why it's false: Over time, the Federal

Reserve has taken on more monetary policy and responsibility when banks are in trouble. But its basic responsibility as a clearinghouse is making sure the payments system is functioning. Without this, there would be little to no regulation at all in banking. The central bank exists in large part because the alternative to that setup is letting the banks run a nineteenth-century payments system in which their risk management goes largely unregulated or unmanaged by any outside body. This public-private hybrid system has the appearance of a conflict of interest because the central bank serves not only the banks, but also the government. But on the whole the design is a fairly rational compromise between a purely public or purely private system. It's by no means perfect, but it's also not the conspiracy theory some make it out to be.

#### **Myth 4 – A Credit-Based Monetary System Is Unsustainable**

Disasters like when the housing bubble burst are a good indicator of unstable credit-based monetary systems. However, this is exaggerated in the belief that debt is always a bad thing, and fundamentally unsustainable.

Why it's false: In accounting, one person's liabilities are another person's assets. A loan from the bank means a loan liability for the borrower, and a loan asset for the bank. What determines whether this will be a good or bad liability is the value to be gained from that loan; using housing as an example:

If you use your loan to buy a house, that house becomes an asset which could be worth more than what your current liquid assets could attain. This can be used to create more value now. By allowing us to bring our future spending into the present, debt can allow us to also bring future production or a superior living standard into the present. There is a cost for this the loan, but the overall impact of the debt really depends on how wisely you're using the debt.

#### **Myth 5 – The Free Market Can Solve All Our Problems**

When dealing with policy, some extremists will argue that letting capitalism go unchecked will inherently resolve problems in the market.

Why it's false: It's possible to have too much of a good thing. Capitalism, when left alone, will solely pursue profit maximization and naturally turn into monopolies. Unregulated monopolies mean minimized wages, employment, consumer loss, and increased inequality. A well-run government has the ability to keep capitalism from becoming corrupt and harmful. This doesn't necessarily mean we should shackle capitalists and make it undesirable or exceedingly difficult to pursue business activities, but I think we have to be careful about the idea that unchecked capitalism will automatically serve the best interests of a society as a whole through a purely free-market system.

#### **Myth 6 – Consumers**

#### **Matter More Than Producers**

Markets are rarely in perfect equilibrium, and economists often debate whose interests matters more, producers or consumers? And people have a tendency to value consumer benefits more than producers.

Why it's false: It all depends on where the business cycle and credit cycle is. The answer to this question about consumers and producers is not that one is more important than the other, but that both matter throughout the business cycle, and understanding potential policy or economic needs is mostly about understanding where we are in the cycle. Additionally we should view producers and consumers as two sides of the same coin. To multiply that coin we need not only health consumers but vibrant and innovative producers.

#### **Myth. 7 – Saving Finances Investment**

The idea that savings equals investment, or  $S = I$ , is a common but an oversimplified view on financial transactions.

Why it's false: We may divide this into two different flaws. The first flaw is the idea that savings come from a set supply of loanable funds. However, banks can create loans and deposits simply by expanding their balance sheets, marking up both its assets and liabilities. When a bank extends credit, it does not

## 11 Myths about the US Economy That Just Won't Die

necessarily decrease its revenues, consumption, or income. It is a pure balance sheet change created from thin air. The second flaw is thinking of savings and investment as a simple transaction, and failing to take the results of saving into account. As a scenario for example: what if, instead of consuming your \$50, you purchased a \$50 production line then you own a productive \$50 nonfinancial asset. You have not consumed your income and it has not declined; your level of investment has increased by \$50. In addition the seller of the production line will experience an increase in saving. Their saving has increased without your having dis-saved. Therefore in the aggregate investment often creates saving.

### Myth 8 – The IS-LM Model Can Properly Explain the Economy

The IS-LM model, which stands for Investment-Saving, Liquidity-Money, is used in modern macroeconomics to understand the relationship between real output and interest rates.

Why it's false: The IS-LM model incorrectly assumes that saving finances investment, and that there is a held supply of savings available for banks (addressed in Myth 7). It also assumes that if savings increases, interest rates go down and investment goes up. This leads to the false belief that lower consumption and smaller government deficit would create more loanable funds. The creator of the model has even referred to it as a «classroom

gadget,» even though it is still widely used in people's understanding of economics.

### Myth 9 – Growth of Money Equals Inflation

Similar to  $S = I$ , the economic equation  $MV = Py$  is often misrepresented, where M is money supply, V is the velocity of money supply, P is the price level and y is the real GDP. According to  $MV = Py$ , increasing money supply and velocity of money spent can lead to inflation. This equation is then simplified into «growth of money equals inflation.»

Why it's false: The main problem with this assumption is an extremely vague definition of the word money. Economists generally use bank reserves and cash, but these only have an indirect impact on lending because they are not limited to a set amount of reserves. M also ignores other factors that make up financial asset value aside from money. Instead, M is mainly affected by the demand for loans by credit-worthy customers. Could more money lead to higher inflation? Of course; does an increasing money supply automatically mean we are worse off or experiencing a decline in our living standard? It most certainly could, but the assumption that more money equals inflation won't really tell you whether more money and potential inflation are actually good or bad.

### Myth 10 – Hyperinflation Is Caused By Printing Money

Related to Myth 9, many people

believe hyperinflation is a high rate of inflation caused by printing too much money.

Why it's false: Hyperinflation's root cause is actually severe economic circumstances which resulted in an increased money supply. These include: a collapse in production, government corruption, loss of a war, regime changes, and ceding of monetary sovereignty. While government debts and deficit spending can exacerbate a hyperinflation, they have not generally been the cause of hyperinflation but rather the result of other political and economic events.

### Myth 11 – Economists Have All the Economic Answers

We should be warned against taking what economists have to say at face value.

Why it's false: Economic models are meant to simulate reality, but are almost impossible to test on an entire economy. Therefore, much of what economists work with is theoretical and prone to guesswork. Making matters even worse, much of modern-day economics has become politicized as economists are called on to advise on major policy using only theory and conjecture. Much of economics involves conforming a political bias with a worldview. Every school of economics has a specific ideology, and the political lines are clearly drawn. This doesn't even approach science.

Michel F. Clerin - University of Chicago (1970).



GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



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

# TENDANCES

## RELATION FINANCIÈRE CLIENT

Anticiper le  
**RISQUE**

Diffuser la  
**CULTURE DU CASH**

Accélérer la collaboration avec les  
**COMMERCIAUX**

Faciliter le  
**PILOTAGE**

Développer le  
**BUSINESS**



**TRAVAILLER AVEC SIDETRADE  
POUR DÉVELOPPER  
SON POUVOIR DÉCISIONNEL.**

01 46 84 14 15  
[www.sidetrade.com](http://www.sidetrade.com)

**SIDETRADE**  
your money on time





# La Qualité de Vie au Travail, une solution aux risques psychosociaux ?

Christophe Nguyen, Gérant et Consultant Associé d'Empreinte Humaine,  
cabinet stratégique sur la qualité de vie au travail



*Après la sur-médiatisation de suicides dans de grands groupes français au début des années 2010, la notion de risques psychosociaux a pris une réelle dimension dans le monde du travail. S'il est délicat d'établir un lien formel entre les conditions de travail et ces actes, réalisés parfois dans l'enceinte même de l'établissement, des interrogations sur la qualité de vie au travail se posent véritablement. Stress, harcèlement moral, violences, agressions, burn-out, sont autant de notions définissant les risques psychosociaux et dont les salariés s'estiment de plus en plus victimes.*

Aujourd'hui quel est le cadre juridique de ces risques psychosociaux au travail ? Quelles sont les obligations des entreprises ? Et quelles sont les solutions pour optimiser la qualité de vie dans son lieu de travail ?

Ci-dessous, les réponses de Christophe Nguyen, Gérant et Consultant Associé d'Empreinte Humaine, cabinet stratégique sur la qualité de vie au travail

## **L'obligation de protéger la santé physique et morale des salariés**

La loi du 31 décembre 1991 oblige l'employeur à prendre les

mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses collaborateurs, en s'appuyant sur différents principes généraux de prévention que sont par exemple : Eviter les risques ; Evaluer les risques ne pouvant être évités ; Combattre les risques à sa source, etc. Mais en janvier 2002, la loi a ajouté à la notion de santé physique, la santé mentale.

## **Une stratégie de défense face à la judiciarisation des risques psychosociaux**

Depuis l'entrée dans le code du travail d'une réglementation relative au harcèlement moral, les risques psychosociaux n'ont cessé d'être une préoccupation majeure pour la santé des salariés. De ce fait, des propositions, arrêtés et accords nationaux interprofessionnels sont signés et adoptés depuis les années 2000. La multitude de rapports d'experts remis depuis au gouvernement a témoigné de la difficulté à saisir le sujet. Et, un certain nombre de jurisprudences a rajouté des obligations s'imposant à l'employeur : faute inexcusable, interdiction de mettre en place une organisation du travail compromettant la santé et la sécurité des salariés, suspension d'un projet de réorganisation en cas de RPS (arrêt FNAC...), annulation de forfait jours et mise en place de garde-fous sont aujourd'hui des références à éviter pour les juristes d'entreprise face aux risques psychosociaux.

## La Qualité de Vie au Travail, une solution aux risques psychosociaux ?

De leurs côtés, les salariés et organisations syndicales s'appuient ainsi de plus en plus sur cette législation pour faire reconnaître tous ces nouveaux maux du monde du travail.

Toutes ces lois sont bien entendu légitimes voire même louables tant le problème est parfois important.

Cependant un paradoxe existe. Face à cet arsenal juridique et à la judiciarisation croissante de ces risques, une grande majorité des entreprises se retrouvent désemparées et préfèrent adopter une stratégie défensive ou rester dans le déni par peur de révéler ou même reconnaître ses manquements aux obligations légales.

Prenons l'exemple de ce DRH qui, après une plainte de plusieurs salariés ayant pour but de faire reconnaître le manquement de l'employeur à son obligation de résultat en matière de protection de la santé de ses salariés, préfère ne pas agir car disait-il « si nous mettons en place des actions aujourd'hui, le juge pourrait nous reprocher de ne pas l'avoir fait avant. Cela serait avouer qu'il y a un problème et des risques psychosociaux non réglés dans l'entreprise. Nous donnerions donc raison aux plaignants ».

Quelque soit l'origine, cette situation, qui peut être malheureusement observée, peut, au lieu d'inciter à agir pour

la Qualité de Vie au Travail des salariés, pousser l'entreprise à ne plus s'engager dans la mise en place d'actions concrètes pour protéger la santé de ses collaborateurs. Elles s'inscrivent dans une démarche défensive de réponse à un risque où l'accent et la priorité sont portés sur le volet juridique et moins sur la Qualité de Vie au Travail.

### Anticiper pour éviter

Plus que jamais les entreprises doivent aujourd'hui dépasser les obligations légales et être conscientes des risques psychosociaux existants, des facteurs de risques mais aussi des sources de Qualité de Vie au Travail. Anticiper est le maître mot pour développer à la fois le bien être, le bien vivre et la satisfaction de bien faire le travail. Elles doivent dépasser les actions de surface (conférences, sondage, séance de sensibilisation,

etc) pour rechercher des solutions concrètes et efficaces afin de favoriser la Qualité de Vie au Travail à travers une dimension collective et non pas seulement individuelle.

Répondre par obligation légale n'est pas gage de pérennité. Prévenir des risques psychosociaux n'est pas le même objectif que de développer la Qualité de Vie au Travail. Les risques Psychosociaux impliquent d'être réactifs alors que la Qualité de Vie au Travail d'être proactifs. La recherche de l'efficacité durable en est une condition sine qua none. Les ressources humaines ne sont pas inépuisables, le burn out en est la parfaite illustration. Une des pistes est de considérer l'empreinte humaine que les entreprises laissent sur leurs salariés pour répondre aux enjeux du travail d'aujourd'hui. Aussi, l'empreinte humaine des salariés sous tend leur efficacité.

### A propos d'Empreinte Humaine

Créé en septembre 2012 par Jean-Pierre Brun, Jeanne Collin-Vacher et Chrisophe Nguyen, le cabinet Empreinte Humaine base son expertise sur la promotion de la qualité de vie au travail et couvre les 3 niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. Les fondations de ses interventions visent à promouvoir le bien être, le bien vivre et le bien faire en situation de travail. Empreinte Humaine dispose de toute l'expertise nécessaire ainsi que d'un réseau de consultants disponibles sur toute la France pour accompagner les entreprises et organismes publics lors de leurs actions en matière de qualité de vie au travail : conduite du changement, management, psychologie, etc. Habilité Intervenant Prévention des Risques et Organisme de Formation, Empreinte Humaine possède des bureaux en France et au Canada.

# Sentential

Better Payments



## Simply Better Payments

Sentential provides innovative collection methods to enhance the payment customer experience, making it convenient, transparent and frictionless -based under SEPA Direct Debits that provides merchant to use a unique payment method for 34 countries at a lower cost. Sentential also offers merchants additional services such as electronic mandates and electronic signatures to enable a fast payment process via the internet and mobile apps.

Sentential has been a payment expert since more than 10 years. Its team of payment experts is present in 5 European countries. Sentential is ISO 9001 and ISO 27 001 certified.

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

# Entretien avec Arthur de Catheu et Cedric Teissier

*Nous suivons Arthur de Catheu et Cédric Teissier depuis la création de Finexkap, première plate-forme en France proposant un outil de cession de créances commerciales à la carte et sans papier aux entreprises de toutes tailles.*

## ► **FINYEAR : Depuis notre dernière rencontre, du chemin a été parcouru ! Pouvez-vous nous dresser un rapide état des lieux de Finexkap aujourd'hui ?**

◀CT : Nos valeurs et notre mission n'ont pas changé depuis la création de la société en 2012. Il s'agit toujours, et plus que jamais, de mettre à la disposition des entreprises un outil simple et souple leur permettant d'accéder à une source de trésorerie pérenne et non bancaire.

AC : C'est plutôt la façon de faire qui a évolué. Afin de proposer aux entreprises un service de cession de créances commerciales à la carte, nous avons organisé notre entreprise de manière innovante, en trois structures :

Finexkap s'occupe aujourd'hui uniquement du développement de la plate-forme, c'est vraiment notre pôle R&D, un plateau de développeurs !

Finexkap AM, filiale détenue à 100% par Finexkap, est notre société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des Marchés Financiers (Numéro d'agrément GP-14000044, consultez le site de l'AMF)

Le véhicule de refinancement géré par Finexkap AM

Ainsi, nous maîtrisons aussi toute la chaîne, de la plate-forme de cession, au véhicule de refinancement prenant en charge l'acquisition des créances en passant par l'analyse et la sélection des

dossiers.

## ► **Vous êtes donc prêts à lancer votre plate-forme ?**

◀CT : Finexkap.com a été lancée cette semaine et reçoit un accueil très favorable : Les visiteurs, aussi bien entreprises clientes que partenaires sont pour le moment tous agréablement surpris de la simplicité d'utilisation de la plate-forme ! Ils parlent eux-même de bouffée d'air frais, c'était le but !

## ► **Quelles sont vos capacités de financement ?**

◀CT : Nous avons levé 12M€ pour financer les créances. Au démarrage, nous allons être très sélectifs sur les dossiers acceptés afin de garantir la pérennité de Finexkap et continuer à enrichir notre modèle d'analyse.

AC : En offrant le rachat de créances à partir de 1 000 € TTC à des startups ou des PME aujourd'hui exclues de ce marché, nous sommes donc en capacité de répondre aux besoins de plusieurs milliers d'entreprises simultanément pour démarrer.

## ► **Comment effectuer une demande de cession aujourd'hui ?**

◀AC : Rien de plus simple, il suffit de se connecter sur [www.finexkap.com](http://www.finexkap.com) et de s'identifier à l'aide de son numéro SIREN sur la page d'accueil.

CT : Nos algorithmes calculent en moins d'une seconde l'éligibilité de

l'entreprise, qui lui ouvrira l'accès à la création de son dossier. On a souhaité que cette étape soit la plus simple possible.

AC : Ensuite, l'entreprise n'a plus qu'à déposer sur la plate-forme ses factures en attente de paiement. Si la demande est acceptée, une proposition d'achat est éventuellement envoyée dans les 48h et le virement des fonds intervient dans la foulée.

CT : Enfin, Une fois le transfert effectif, Finexkap AM prend en charge le recouvrement.

## ► **Une offre aussi souple et à la carte... tout cela doit avoir un coût ?**

◀AC : En effet, aujourd'hui nous prenons une commission de 2,49% de la valeur faciale TTC des factures cédées (pour les factures d'un montant supérieur à 10 000€ TTC) et 100€ + 1,49% pour les factures de moins de 10 000€.

CT : Nous avons fait le choix d'une offre à la carte, simple et transparente, sans les coûts habituels et parfois cachés des offres de financement traditionnelles.

Pour conclure, Finexkap se veut innovant et au service des entreprises dans cette période où la trésorerie est plus que jamais cruciale dans la vie des TPE et PME françaises.

# Besoin de trésorerie immédiat ?

Vendez vos factures en attente de paiement.

Quelle que soit la taille de votre entreprise,  
quelques clics suffisent pour céder vos  
créances commerciales sur finexkap.com.

C'est VOUS qui choisissez les factures que  
vous souhaitez céder, sans engagement de  
durée ni de volume !

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



FINEXKAP



FINEXKAP  
ASSET MANAGEMENT

# Les DAF et le SaaS : Effet de mode ? Source de bénéfices ? Points de vigilance ?

Par Alexis Uzan - Directeur de l'Offre Finance - Cegid

## ► Finyear : «Le SaaS est-il un effet de mode ?»

◀ Alexis Uzan : Toutes les études convergent vers le même constat : le marché français des solutions et services de Cloud Computing connaît une croissance à 2 chiffres depuis 2008 et va poursuivre sa progression dans les années à venir.

L'étude PAC CloudIndex de décembre 2014 confirme que les organisations françaises ont franchi un niveau de maturité Cloud. 55% des répondants ont recours au Cloud : une vraie démocratisation !

Les organisations qui recourent au Cloud le font en majorité pour bénéficier d'offres SaaS : c'est le fer de lance de la révolution Cloud. Les offres de «Software as a Service» répondent à des besoins pratiques et sont rapides à mettre en œuvre.

Si l'on regarde à présent plus en détail la façon dont évolue la fonction Finance en matière d'adoption SaaS, cette même dynamique s'observe. Parmi les entreprises utilisant des solutions SaaS, 26% d'entre elles exploitent des applications de finance et comptabilité (vs 19% lors de la précédente enquête) et 25% de la Business Intelligence (vs 15% lors de la précédente enquête).

Nous ne sommes donc pas dans un effet de mode mais bel et bien dans une tendance de fond.

Ce phénomène, nous le vivons également au quotidien en tant qu'éditeur de solutions de gestion à destination des fonctions financières de l'entreprise. En effet, les DAF nous

sollicitent de plus en plus sur des projets en mode SaaS. Cela concerne plus d'un nouveau projet sur trois, et ce quelque soit le domaine : comptabilité, trésorerie, fiscalité, consolidation, reporting...

## ► Selon vous, quels sont les bénéfices du SaaS pour les DAF ?

◀ Les bénéfices du SaaS sont 100% alignés sur les enjeux des DAF. Tout d'abord, le SaaS offre la garantie de la conformité légale comptable et financière permise par la mise à jour régulière des applications, prise en charge par l'éditeur, et totalement transparente pour les utilisateurs. Nos clients sont très attachés à ce point. Nous l'avons vécu en 2014 avec les changements de TVA, l'arrivée de la FEC (Fichier des Ecritures Comptables), la norme SEPA pour les moyens de paiement. Nous le vivons à nouveau en 2015 dans le domaine fiscal avec l'arrivée de la nouvelle déclaration de loyers... A chaque nouvelle évolution légale, le SaaS permet aux DAF de maîtriser ses risques opérationnels et financiers.

D'un point de vue purement financier, les DAF apprécient le service «tout inclus». Ils gagnent ainsi en visibilité et maîtrisent leurs coûts grâce à un abonnement mensuel (budget planifié et coûts prédictibles).

Ils diminuent également leur coût global de possession / TCO - Total Cost of Ownership (par la mutualisation des moyens et ressources), tout en s'affranchissant d'un investissement initial lourd et en supprimant tous les coûts cachés liés à l'internalisation du système

informatique (coûts de maintenance, locaux des serveurs, expertise informatique, pertes de temps dans les mises à niveau du SI, etc.).

Ils imputent cette dépense sur leurs budgets opérationnels et préservent ainsi leur capacité d'investissement : logique OPEX (coûts de fonctionnement) au lieu de CAPEX (frais d'investissements).

Enfin, le SaaS offre une flexibilité inégalée à plusieurs titres : l'information est accessible à tout moment, même en situation de mobilité. En cas d'évolution de l'activité ou de l'organisation de l'entreprise ou de la DAF, le service SaaS s'adapte instantanément : ajout de nouveaux utilisateurs, déploiement d'un nouveau site mais aussi de nouveaux domaines de gestion (immobilisations, trésorerie, notes de frais, etc.).

## ► Finyear : «La réduction des risques est aujourd'hui un enjeu majeur des Directions financières. Est-ce compatible avec le SaaS ?»

◀ Effectivement ! Les Directions financières sont de plus en plus impliquées sur les sujets de sécurité dans la mesure où les données qu'elles manipulent sont hautement stratégiques pour leurs organisations. Contrairement à l'idée reçue sur les risques de sécurité liés au mode SaaS, les données n'ont jamais été aussi bien protégées grâce au haut niveau de sécurité industriel offert par le SaaS et inaccessible pour une entreprise à titre individuel (redondance de serveurs, sécurité physique des centres d'hébergement,

surveillance permanente des accès, sauvegardes automatiques...).

La continuité d'activité est également garantie en cas d'incident au sein de l'entreprise (dégâts matériels, absences collaborateurs, pannes...).

**► Quelles recommandations donneriez-vous à un DAF qui souhaite s'équiper d'un service SaaS ?**

◀ Si nous devons conseiller un DAF dans son choix, plusieurs points sont à étudier de près car toutes les solutions SaaS et tous les acteurs SaaS ne se valent pas :

- Prendre en compte en tout premier son besoin métier et la technologie SaaS s'adaptera. Le SaaS est un moyen, ce n'est pas une fin en soi. Le service délivré doit avant tout fournir une réponse adaptée à une problématique DAF.
- Valider l'interopérabilité des apports de la solution SaaS avec le SI déjà existant.
- De la même manière, qui dit SaaS dit solution mutualisée. Le niveau de personnalisation possible dans le service proposé permet-il de répondre précisément aux besoins exprimés par l'entreprise ?
- La relation contractuelle est également un élément à regarder de très près. On n'achète plus un logiciel mais on consomme un service. Il convient donc de s'intéresser aux SLA (Service Level Agreement) pour savoir précisément quel est l'engagement pris par le fournisseur et le niveau de service offert.
- Selon l'activité de la structure, il est nécessaire de savoir où seront hébergées ses données. Selon leur localisation dans des Data centers en France, en Europe ou ailleurs, les données seront soumises à des réglementations différentes.
- En cas de souhait de sortie du contrat SaaS, quelles solutions s'offrent à l'entreprise en matière de récupération des données ? Le contrat proposé prévoit-il la réversibilité ?
- Le choix du (ou des) partenaire(s) n'est pas anodin non plus. La pérennité et l'expertise de tous les acteurs présents dans la chaîne de valeur sont importants

car le système ne peut s'autoriser la moindre défaillance et doit s'inscrire dans la durée.

**► Comment se positionne Cegid en matière de SaaS ?**

◀ Acteur majeur de la transformation numérique des entreprises, Cegid propose aux entreprises et au secteur Public des services cloud et des logiciels de gestion.

Nous disposons de plus de 15 ans d'expertise dans la fourniture de solution SaaS à nos clients. A ce jour nous accompagnons plus de 100 000 utilisateurs SaaS, et affichons une croissance SaaS très soutenue avec +43% sur l'exercice 2013.

Cegid intègre les nouveaux usages au cœur de sa politique d'innovation. Cela se traduit par son concept technologique MoBiClo™ qui allie Mobilité, Business Intelligence et Cloud.

Pour ce qui est de la fourniture de services à valeur ajoutée pour les DAF, nous avons fait le choix de proposer un bouquet de services connectés, que l'on rassemble sous le concept de « Bureau du DAF ». Des services 100% Finance et 100% SaaS, au sein du Cloud privé Cegid pour des données localisées en France.

Ces services peuvent être déployés au gré des évolutions des Directions Financières et aller jusqu'à couvrir l'intégralité de la chaîne de valeur financière.

Nous proposons au travers de cette offre innovante sur le marché de libérer les entreprises des contraintes informatiques pour leur permettre de se concentrer sur leur métier.

**► Le SaaS, faut-il y aller ?**

◀ Au-delà du constat du marché de forte croissance du modèle SaaS unanimement partagé, un indicateur supplémentaire fait foi, c'est la conviction des utilisateurs SaaS : les organisations qui ont recours au Cloud sont convaincues de ses bénéfices. 70% prévoient d'étendre leur utilisation dans les 3 ans à venir (source PAC CloudIndex). Et désormais, lorsque nous posons la question à un DAF s'il utilise ses logiciels en SaaS, sa réponse est « pas encore... ».



Capitalisez sur vos compétences

# Optez pour un contrôle budgétaire en temps réel dans Excel



StarQuery est une solution de Business Intelligence qui permet de manipuler et consolider vos données financières en utilisant l'environnement familier d'Excel.



Environnement  
sécurisé



Analyse de la trésorerie  
en temps réel



Import automatique  
de données multibases



Diffusion automatique  
des rapports





# Les nouveaux moyens de paiement vont-ils remplacer notre « vieille » carte de crédit ?

Par Cédric Chanoine,  
spécialiste des services financiers et senior manager du cabinet Columbus Consulting



*Le marché des moyens de paiement connaît depuis les années 2000 d'importants mouvements. De nouvelles solutions et acteurs sont régulièrement mis au devant de la scène en particulier dans le domaine des paiements pour les particuliers. Qu'ils s'agissent de mPaiement (sur mobile) ou ePaiement (sur internet), l'essor de ces nouvelles solutions restent encore en devenir sous l'effet de plusieurs phénomènes.*

## **Des situations de départ très hétérogènes**

Au niveau mondial, la répartition de l'utilisation des moyens de paiement est très variable d'un pays à l'autre. A titre d'exemple, la carte bancaire n'est utilisée que dans moins de 20% des paiements en Allemagne tandis que les Américains l'utilisent dans plus de 65% des cas. Plusieurs critères rentrent en ligne de compte dans l'adoption des moyens de paiement : on peut notamment citer les habitudes culturelles, la maturité des technologies déployées sur le marché, la volonté gouvernementale de traçabilité des échanges financiers,

le niveau de confiance des particuliers envers le système bancaire ainsi que le coût d'exploitation et d'utilisation des différents supports. Le dernier baromètre MPRI (Indice de préparation aux paiements mobile) publié par Mastercard faisait apparaître la France au 23ème rang en terme de maturité sur 34 pays analysés.

## **Une offre qui n'est actuellement pas stabilisée**

De nouvelles offres apparaissent quotidiennement sur le marché. Pour les particuliers, quatre grands domaines d'usages se développent : Les facilités de paiement sur les sites de e-commerce (Paypal, Google Wallet...), le paiement via mobile (Apple Pay, Zapper...), le paiement entre particulier (Kwixo, S-money...) ainsi que l'apport de services autour de l'acte de paiement (offre promotionnelle...). La multiplicité des offres proposées et les contraintes d'utilisations associées (compatibilité des équipements, taille du réseau d'acceptation,...) rendent difficile la compréhension du marché par le consommateur et l'adoption de ces nouvelles solutions auprès d'un large public.

## **Des cartes de crédit qui se modernisent**

Face aux nouvelles solutions de paiement, les acteurs historiques du marché (services de paiement et émetteurs bancaires) continuent à miser sur la carte bancaire comme support aux transactions. Afin de rester compétitive, la carte évolue pour s'adapter aux nouveaux usages attendus par les consommateurs. On citera par exemple le déploiement des puces NFC (pour le paiement sans contact) qui équipent déjà plus de 30 millions de cartes de paiement soit environ 1/3 de l'ensemble de

celles en circulation en France. Autre innovation très récente proposée par Mastercard, un prototype de carte de crédit équipée d'un lecteur d'empreintes digitales pour autoriser des paiements de grande valeur sans obliger l'utilisateur à saisir un code PIN.

## **La sécurité reste une attente essentielle**

Le niveau de sécurité reste l'une des exigences essentielles d'un moyen de paiement pour le consommateur et pour les marchands. L'arrivée des nouvelles solutions de paiement fait évoluer les techniques de fraude. Largement relayées dans la presse, d'importantes attaques de sites de eCommerce ont fortement marqué l'opinion publique ce qui conduit à beaucoup de méfiance de la part des consommateurs envers les nouvelles solutions.

Dans ce contexte, la transition vers les nouveaux de moyens de paiement, notamment en France, reste encore en devenir. Notre « vieille » carte de crédit a ainsi encore de belles années devant elle. Elle continuera à générer d'importants profits pour les acteurs historiques du secteur qui devront néanmoins faire preuve d'innovation pour rester compétitif vis-à-vis de nouveaux entrants sur le marché.

Cédric Chanoine a 14 ans d'expérience dans le conseil en organisation, l'amélioration de la performance et la conduite du changement dans le secteur des Services Financiers. Diplômé de Centrale Lyon et de l'EM Lyon, Cédric intervient dans le cadre de définition de nouvelles organisations, de conception de plans stratégiques et d'efficacité opérationnelle ainsi que sur le cadrage et l'accompagnement de programme de transformation complexe.



**CANTON**  
Consulting

**PIC**

En partenariat avec :

**L'Expansion**

**L'ENTREPRISE**

## ***Paiement - Innovation - Commerce***

### **La Révolution des services de paiement est engagée.**

Il est stratégique pour les entreprises et le monde du commerce dans son ensemble d'**anticiper les ruptures qui s'annoncent dans les paiements** afin de savoir en profiter ou en déjouer les pièges.

En organisant **une matinée par trimestre** de dialogue entre les mondes des prestataires de services de paiement, des commerçants et entreprises industrielles et en y associant des start-up et porteurs de projets innovants, les conférences PIC créent l'espace de rencontre où ces trois univers tirent le meilleur parti des transformations en cours.

### **Le paiement est au cœur du commerce ...**

**PIC est le cycle de rendez-vous trimestriels de référence où se rencontrent trois publics professionnels :**

- commerçants**
- prestataires de services de paiement**
- porteurs de solutions innovantes**

### **PROGRAMME PIC 2015**

#### **MARS :**

**Le paiement  
à l'épreuve de la « privacy »**

#### **MAI :**

**Les « autres » monnaies**

#### **SEPTEMBRE :**

**Les nouvelles solutions  
prépayées**

#### **DECEMBRE :**

**Les défis de la sécurité**



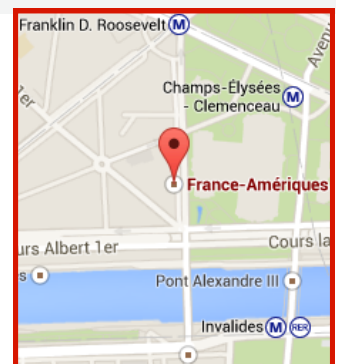
Les rendez-vous PIC se déroulent sur **une demi-journée** composée de **deux tables-rondes d'experts** et d'un **panel de start-up**, d'innovations et de solutions à découvrir .  
*A l'issue, un cocktail déjeunatoire est offert aux participants*

### **EN PRATIQUE**

Pour suivre ces rendez-vous, inscrivez-vous à la liste de diffusion sur [www.cantonconsulting.eu](http://www.cantonconsulting.eu)

- **Une conférence** : 330 € HT / participant
- **Formule entreprise** : 830 € HT par collaborateur pour les 4 événements (16 heures dans le cadre d'une **convention de formation\*** conçue pour faciliter une prise en charge au titre de la formation continue).

**Contactez nous !**



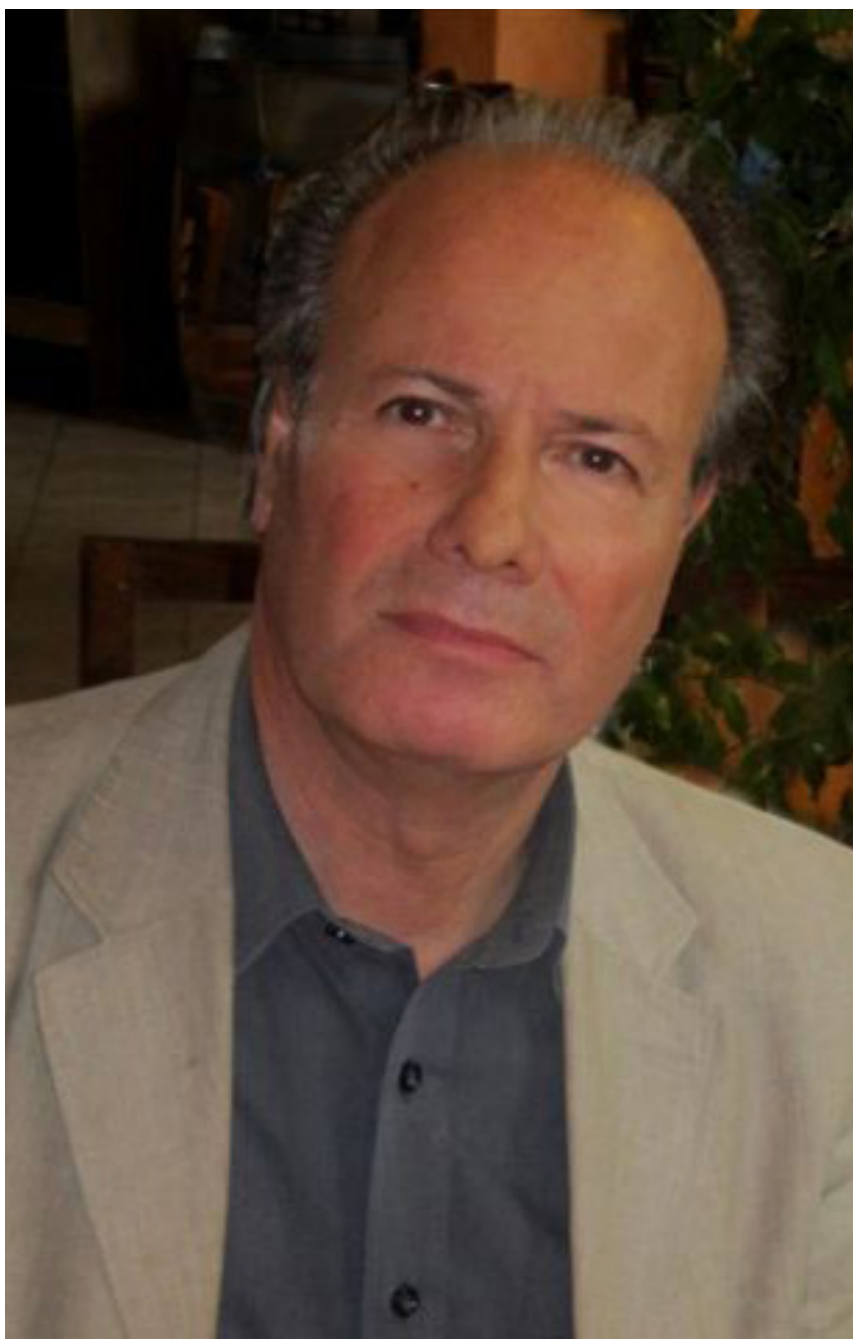
contact@cantonconsulting.fr  
09 63 46 85 46

9, Avenue FD Roosevelt  
75008 PARIS

\*CANTON Consulting est un organisme de formation déclaré, enregistré sous le n° 11754814075.

# Les Fondements Éthiques et Philosophiques de la RSE

Par Constant Calvo, Directeur associé ADHERE RH



*La RSE suscite de fortes interrogations tant au plan économique que politique et sociologique ; et l'on sait par ailleurs que l'engagement dit volontaire des organisations est, de manière récurrente, mis à la question critique sinon virulente de nombreux acteurs et experts, dont les ONG. Mais qu'en est-il de la recherche philosophique sur la RSE ? Elle est largement méconnue des chefs et professionnels d'entreprise, de la plupart des acteurs experts, ainsi que de la grande majorité des citoyens. Elle existe pourtant bel et bien, et a une belle vitalité. On aurait tort de l'ignorer.*

Les activités, rôles, et fonctions de la philosophie et de l'entreprise semblent aux antipodes les unes des autres. Philosophie et entreprise ne font pas bon ménage pense-t-on généralement. On assiste bien ici et là à quelques vaines tentatives pour les rapprocher voire les réconcilier.

Sans doute, les philosophes n'appréhendent-ils pas facilement les enjeux et objets propres à l'entreprise, et ont tendance à les considérer avec condescendance ; sans doute non plus, les chefs et professionnels d'entreprise ne cherchent-ils pas à saisir en quoi la réflexion philosophique, qu'ils jugent trop abstraite et déconnectée de la réalité, pourrait les aider dans leurs prises de décisions et risques.

Les temps ont changé. L'éthique qui a depuis ses origines été au cœur de la réflexion philosophique tend à devenir indissociable des obligations de l'entreprise. Il se pourrait après tout qu'entreprise et philosophie ne soient pas aussi antinomiques qu'on

## Les Fondements Éthiques et Philosophiques de la RSE

aimerait de part et d'autre le penser.

Du point de vue philosophique, l'éthique relève d'un comportement, d'une manière d'agir, et d'une réflexion, afin d'être en mesure de faire la distinction entre de ce qui est bien et ce qui est mauvais de faire ; rappelons que l'éthique constituait dans l'antiquité grecque le couronnement de tout système philosophique. Du point de vue de l'entreprise, l'éthique est aujourd'hui caractérisée par le concept et la démarche de responsabilité. Soit l'éthique de la responsabilité.

Or, bien avant l'entreprise, la philosophie s'est emparée du concept de responsabilité. Partant du constat que la promesse de la technique moderne s'est inversée en une menace de catastrophe – « la science confère à l'homme des forces jamais encore connues, l'économie pousse toujours en avant dans une impulsion effrénée » – et que les morales traditionnelles sont devenues caduques donc inopérantes, le philosophe allemand Hans Jonas (1903-1993) propose dans son ouvrage (« Principe de Responsabilité » 1979) une reformulation de l'éthique autour de l'idée de responsabilité.

La capacité destructive de l'Homme nécessite une transformation radicale de l'éthique vers une éthique moins anthropocentrique qui lui permettrait de retrouver ses racines biologiques et naturelles. Le concept de responsabilité de Hans Jonas s'exprime sous forme d'un impératif catégorique : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » et « Agis de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité

future d'une telle vie. »

Écoutons le philosophe : « La promesse technique s'est inversée en menace. La nature, qui fut longtemps une figure de la toute puissance, est aujourd'hui vulnérable. La préservation de son être se trouve à la merci de nos pratiques. Par nature, nous devons entendre non seulement l'ensemble des choses hors de nous qui ne sont pas nos artéfacts mais aussi nous-mêmes comme partie intégrante de la nature. La menace que fait peser la technique est solidaire d'une instrumentalisation de la nature en nous et hors de nous. Ce qui est menacé c'est donc aussi bien l'humanité elle-même que l'environnement dans lequel elle s'inscrit. »

Un autre philosophe, français, et contemporain celui-là (François Vallaeys « Pour une vraie responsabilité sociale », Presse Universitaire de France, 2013) qui parle de « l'insoutenabilité » du monde et de l'humanité, fait écho aux propos de Hans Jonas :

« La responsabilité sociale des entreprises avance, mais elle piétine. Elle n'est pas transformatrice des pathologies sociales et environnementales de l'économie. Que la loi française oblige maintenant les entreprises, les universités et les établissements publics à en rendre compte annuellement n'y changera pas grand-chose, tant qu'on la comprendra comme une responsabilité morale limitée à chaque organisation, pour réduire son empreinte carbone et dialoguer seule avec ses parties prenantes.

Les responsabilités morales et juridiques singularisent toujours, alors que la responsabilité sociale est

associative par essence elle est entre nous plutôt qu'en nous. Dès que l'on reconsidère philosophiquement son statut, on peut en faire la source éthique et politique d'innovations et d'apprentissages interorganisationnels pour des projets de territoire ambitieux, en transition vers une autre économie soutenable, non délocalisable et coréglée. Mais il faut pour cela que le management fasse sa révolution copernicienne, dépasse la gestion égocentrée et devienne vraiment responsable de ce qu'il impacte et de ce dont il doit lui aussi prendre soin : le monde. »

La philosophie n'ayant pas essentiellement pour mission d'apporter des réponses mais de poser des questions, dérangeantes et déstabilisantes de surcroît, comme le faisait Socrate en son temps (Maryvonne David-Jougneau « Socrate dissident : Aux sources d'une éthique pour l'individu-citoyen » Actes Sud, 2010), elle perturbe de manière évidente la vie de l'entreprise. Le « business as usual » n'est pas de mise dans la réflexion et pratique philosophique.

La philosophie appelle l'entreprise à repenser la responsabilité sociale et sociétale, laquelle ne saurait être conçue et mise en œuvre dans le strict cadre managérial. Bien au-delà de l'engagement volontaire et du dialogue avec les parties prenantes, la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise devrait élargir son champ d'application et d'influence, afin de se situer par rapport à l'agir collectif et non par rapport aux seuls marchés.

Constant Calvo,  
Directeur associé ADHERE RH  
<http://blog.adhere-rh.com>



compte pénibilité  
loi de finances  
donations  
crédit d'impôt recherche  
réforme des plus-values  
cessions  
cotisations sociales  
baux commerciaux...

## TESTEZ LE SERVICE SVP :

Posez votre 1<sup>ère</sup> question,  
200 experts vous répondent **gratuitement**.

### AVEC SVP :

Profitez de 200 experts pour répondre, immédiatement et en toute confidentialité, à toutes vos questions professionnelles.

### LE SERVICE SVP :

#### UNE AIDE CONCRÈTE AU QUOTIDIEN

- Gagnez du temps dans vos recherches
- Sécurisez vos décisions
- Décryptez des situations peu familières
- Agissez même dans l'urgence
- Recoupez vos informations



**JE POSE MA QUESTION :  
RÉPONSE GRATUITE**

# Des mesures radicales pour adopter IPv6, et stimuler l'innovation

par Hugues Clipet, Responsable Systèmes et Réseaux chez TelecityGroup France



*L'heure est à la prise de conscience. Les entreprises tardent à adopter IPv6, la nouvelle version du protocole Internet. Certes, les statistiques sont en nette augmentation mais le taux d'utilisation d'IPv6 reste désespérément faible, soit 4,55%\* d'internautes dans le monde au 1er octobre 2014. Pourtant, la menace d'une pénurie d'adresses IPv4 approche à grands pas. Après le Registre Internet Européen (RIPE) en septembre 2012, l'organisme qui distribue les adresses internet en Europe, l'ARIN son homologue en Amérique du Nord a annoncé en avril dernier l'atteinte du seuil le plus critique dans la distribution des adresses IPv4.*

**La multiplication des objets connectés impose le passage à IPv6**

Ce passage à IPv6 est connu de tous

depuis longtemps. Conçu dans les années 80, le protocole IPv4 dispose d'un stock disponible de 4,3 milliards d'adresses IP individuelles. Un chiffre que l'on pensait ne jamais atteindre à l'époque - personne n'ayant anticipé le formidable développement d'Internet. Dans la perspective d'une pénurie d'adresses, un nouveau protocole a été développé au cours des années 90 qui a multiplié de façon illimitée le réservoir disponible grâce au passage de la longueur des adresses IP de 32 à 128 bits. Dans l'absolu, il faudrait placer plus de 667 millions de milliards d'appareils connectés par millimètre carré pour saturer le système. Cette réserve gigantesque d'adresses publiques est un atout pour l'innovation dans la perspective de la multiplication des objets connectés.

Au-delà, IPv6 corrige certains défauts de son prédécesseur. La mobilité n'existait pas lors de la création d'IPv4. De fait, il ne sait pas la gérer simplement. IPv6 élimine également le recours à la notion d'adresse privée. Avec le nouveau protocole, il n'y a plus que des adresses publiques ce qui garantit une vraie connectivité de bout en bout et l'amélioration de la performance des routeurs. Fini également la notion d'adresse temporaire. Côté sécurité, IPv6 intègre en standard le mécanisme IPSec, ce qui simplifie la configuration.

Les entreprises retardent l'adoption d'IPv6 en utilisant des solutions de contournement. En dépit de ces avantages et de la pénurie annoncée, les entreprises temporisent. Il faut dire que beaucoup d'opérateurs disposent encore de stocks d'adresses IPv4 qu'ils peuvent écouler. Même si ceux-ci fondent comme neige au soleil, les entreprises ne ressentent donc pas forcément l'urgence

de passer au nouveau protocole. Elles recourent en outre à toute une panoplie d'outils permettant d'économiser les adresses IPv4 afin de repousser les investissements nécessaires. Citons par exemple la distribution automatique d'adresses temporaires (grâce à DHCP) ou l'utilisation massive du mécanisme de traduction d'adresse (NAT) qui leur permet de multiplier les appareils invisibles de l'internet sur le réseau local.

Face à cette inertie, des mesures incitatives s'imposent. Il s'agirait de mettre fin à la possibilité pour tous les équipements d'utiliser indifféremment les deux protocoles en parallèle. Les régler par défaut en adressage IPv6 inciterait les entreprises à passer à cette version supérieure. Un groupe de parlementaires a d'ailleurs déposé une proposition de loi en ce sens en juillet dernier\*\*. Une date butoir quant à l'arrêt d'utilisation d'IPv4, selon les modalités définies lors du passage à la TNT, pourrait même être envisagée. Il convient également de donner un plus grand poids à IPv6 dans les cursus de formation professionnelle afin de favoriser sa diffusion. Il serait aussi vertueux que l'IETF (Internet Engineering Task Force), qui normalise actuellement HTTP 2.0, fasse en sorte qu'IPv6 soit le protocole natif. Enfin, une campagne de sensibilisation de tous les professionnels informatiques orchestrée par les pouvoirs publics et les opérateurs serait de nature à accélérer la prise de conscience.

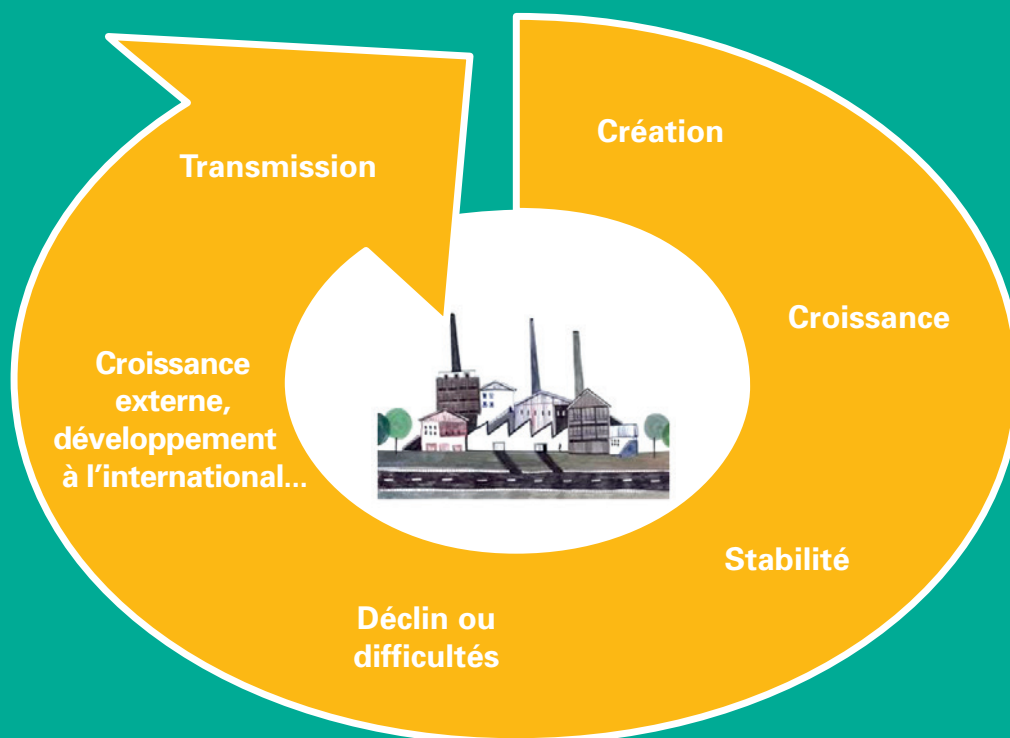
\*Source : Google statistics (<http://www.google.com/intl/en/ipv6/statistics.html>)

\*\* Proposition de loi 2140 : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion2140.asp>



## 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)

# Comment la gouvernance des données aide les organisations à répondre aux exigences réglementaires

Par Fakhreddine Amara | Directeur Conseil et Intégration  
et Jérôme Valentin | Manager MDM/EIM – Keyrus

*Quel que soit leur secteur d'activité, les organisations sont constamment soumises à de nouvelles réglementations. Qu'elles visent à garantir la sécurité financière, environnementale ou sanitaire, ces législations impliquent de plus en plus l'information*

*accrue du public et des autorités. Or, comment une organisation peut-elle se mettre en conformité, si ses données stratégiques (clients, produits, actifs, fournisseurs, organisations, etc.) ne sont pas exactes, intègres, et contrôlées?*

enjoignent de fournir et de justifier de plus en plus d'informations sur leurs produits, leurs fournisseurs, leurs activités, leurs organisations, etc. Ces données stratégiques sont au cœur de l'activité, elles sont constitutives de toute décision, transaction ou système de l'entreprise.



Fakhreddine Amara

## **Le paysage informationnel des organisations à l'épreuve de la litanie réglementaire**

Loi de régulation bancaire et financière du 22 octobre 2010, loi européenne sur l'information alimentaire des consommateurs du 25 octobre 2011, directive européenne « Transparence » des produits médicaux du 18 mars 2013 : la litanie des nouvelles lois, directives et autres normes pourrait continuer encore tant est grand le souci du législateur de nous protéger et de nous informer toujours plus. La transparence, la traçabilité et le contrôle sont les objectifs recherchés pour répondre aux différentes crises auxquelles nous avons été récemment confrontés.

Et ce phénomène s'impose à tous les secteurs : banques/assurances, services, industries, énergie, grande distribution et organismes publics. Les nouvelles réglementations leur

Mais le paysage informationnel interne se caractérise par la dispersion de ces données de référence entre de multiples entités, de multiples outils informatiques, entraînant incohérences et difficultés de consolidation. Dès lors, répondre aux contraintes législatives se révèle être un véritable casse-tête pour les décideurs qui y sont confrontés. D'où venaient les informations qui ont été publiées ? Qui les a validées ? Quels ajustements manuels ont été faits ? Par qui ? Quel périmètre a été pris en compte ? Y avait-il des incohérences et comment ont-elles été contournées ? Et c'est cette complexité, « démêler l'écheveau », qui souvent les poussent à demander le report de l'entrée en vigueur de telle ou telle nouvelle réforme.

D'une manière générale, les exigences réglementaires nécessitent de maîtriser et d'agréger des données hétérogènes. Elles poussent les organisations à s'organiser pour



être en capacité à produire des données cohérentes, validées et auditables. Or, inscrire de nouveaux mécanismes de production, collecte, suivi et contrôle de la donnée qui interviennent en orthogonal des processus métiers existants au sein de l'entreprise nécessite une approche transverse à tous les métiers, à tous les systèmes qui fonctionnent historiquement en silos : la gouvernance des données stratégiques.

### Comment mettre en place une gouvernance des données stratégiques ?

La gouvernance des données stratégiques, ou données de référence, consiste en un ensemble cohérent de règles, de contrôles et d'outils permettant de garantir que les données ont été produites, revues, traitées, sécurisées et transmises selon des processus conformes aux exigences réglementaires.

Pour garantir la cohérence, la première étape consiste à se doter d'un langage métier commun. Cela pourrait paraître superflu au sein d'une société qui partage le même objectif global, mais l'expérience montre qu'il peut y avoir autant de visions, de définitions différentes d'un même objet métier (client, produit, site, etc.) qu'il y a de départements distincts dans l'organisation. Ainsi pour un laboratoire pharmaceutique qui doit consolider les données concernant les professionnels de santé avec qui il travaille, la difficulté d'alignement vient de la multiplicité des fonctions, des zones géographiques et des types de prestations de ces experts. Alors pour parvenir à une vision unifiée, il faudra mettre tous leurs interlocuteurs internes autour de la table.

Une fois le vocabulaire unifié et les règles métiers énoncées, il est crucial de définir précisément les rôles et responsabilités de chacun des acteurs intervenant dans la gestion des données stratégiques et ce pour chaque étape du cycle de vie de l'information. Ce socle de

la gouvernance se décline ensuite dans la mise en œuvre des processus de production, d'administration et de supervision des données de référence.

Chacun des éléments constitutifs de la gouvernance (dictionnaire, règles, rôles, processus) peut trouver son implémentation dans une solution informatique, comme les solutions de Master Data Management (MDM) qui offrent nativement les fonctionnalités nécessaires à la gestion des données de référence. Ainsi la solution de MDM consolide les données stratégiques au sein d'un référentiel unifié qui devient la source unique de «vérité», elle contrôle leur conformité aux règles, détecte les doublons potentiels et supervise la qualité.

Mais les solutions de Master Data Management offrent surtout des fonctionnalités indispensables pour répondre aux exigences réglementaires. Grâce aux workflows contrôlant l'enchaînement des tâches affectées aux utilisateurs, eux-mêmes authentifiés sur leur périmètre propre, elles assurent l'intégrité et la standardisation des processus de production des données stratégiques. En outre, les mécanismes standards d'historisation et de traçabilité garantissent que l'entreprise sera en capacité d'apporter les preuves des manipulations effectuées sur les données et de faire face aux audits sur les méthodes et circuits de genèse de l'information.

Au-delà de la technologie, lancer une démarche de gouvernance des données permet également de sécuriser le facteur humain en sensibilisant et responsabilisant l'ensemble des acteurs produisant et agissant sur les données. Cependant, cela n'est possible que si les dirigeants de l'entreprise, eux-mêmes conscients de la valeur des données, sponsorisent l'initiative et s'impliquent dans les instances de gouvernance des données.

### Pourquoi la gouvernance des données stratégiques est un avantage concurrentiel ?

Dans tous les secteurs, de nouvelles dispositions réglementaires continuent à paraître, contraignant les entreprises à adapter en permanence leur organisation et leur système d'information. Les producteurs de biens de grande consommation et la grande distribution doivent afficher toujours plus d'informations produits à destination des consommateurs, les banques et les compagnies d'assurances doivent connaître et justifier la composition de leurs actifs, tous doivent publier les composantes sociales et environnementales de leur activité.

Mais ceux qui auront considéré les données stratégiques comme un actif à part entière de l'entreprise et mis en œuvre leur gouvernance, ceux-là auront pris un avantage décisif sur leurs concurrents. Non seulement pour faire face aux futures exigences réglementaires mais également pour répondre à d'autres enjeux métiers comme l'orientation client, la rationalisation des achats, la réduction des risques opérationnels et l'amélioration du pilotage.



Jérôme Valentin

# La dématérialisation de factures réinventée



100% simple, 100% efficace, 100% cloud

## Évaluez Yooz gratuitement

En situation réelle, sans engagement, pour une période de 15 jours.

2 heures  
d'accompagnement  
et formation incluses



Un paramétrage  
simple et  
intuitif



Un conseiller dédié  
pour la durée  
de l'évaluation



Rejoignez les **1 000 clients** et **10 000 utilisateurs** Yooz !



HÔTEL ★★★★★  
DU CASTELLET

A stack of several brownies, some whole and some broken into pieces, showing a rich chocolate texture.

Lorsque vous aurez commencé à Yoozer, vous ne pourrez plus vous arrêter...

Demandez  
votre essai  
gratuit

après de  
nos conseillers  
sur [www.yooz.fr](http://www.yooz.fr)  
au 0821 20 9669



# Tendance 2015 :

## *La data, nouvelle poudre magique indispensable à l'Alchimie de la relation client*

*Chronique de Romain Chaumais, co-fondateur d'Ysance et directeur des opérations  
Décembre 2014*

*Toujours plus exigeants, les consommateurs sont devenus insensibles à la magie du marketing traditionnel, voire nourrissent une certaine défiance à l'égard des marques trop portées sur les artifices. Ils aspirent pourtant à un véritable ré-enchantement de la relation client qu'ils veulent désormais plus authentique, plus personnelle et véritablement bienveillante. Alors, pour faire passer cette relation du plomb à l'or, les tenants du secteur vont devoir, en 2015, recourir à la data, composant incontournable à la confection de cet élixir.*

Soyons réaliste, la qualité de la relation client s'est aujourd'hui nettement dégradée. Immunisé contre les vieux sortilèges marketing, le consommateur, qui en demande toujours plus, souhaite être considéré « personnellement ». Pour les commerçants, cela veut dire réagir vite et se donner les moyens de se hisser à ces nouveaux niveaux d'exigences.

Laurent Garnier, président de KPAM, Cabinet de conseil en Marketing et Relation Clients, publiait sur le site de l'Express que « depuis 5 ou 6 ans la défiance des consommateurs se tourne vers les marques. Prenez la téléphonie mobile : elle est telle qu'ils ne veulent entendre aucun

discours de la part des opérateurs ! Les entreprises du secteur ne peuvent même plus parler à leurs propres clients. ». Pour lui il n'y a qu'une seule possibilité, répondre aux cinq attentes des consommateurs, à savoir : leur faciliter la vie, être transparent dans ses offres, leur faire confiance et enfin faire preuve d'humilité et de prévenance. Fini donc les très (trop) belles campagnes d'images, le storytelling à outrance, le greenwashing et autres méthodes aujourd'hui révolues. Autant de préceptes que les équipes marketing doivent désormais consigner dans leur grimoire.

Comment ré-enchanter la relation client ?

Mais pour renouveler leurs charmes et leurs prestiges, elles n'auront d'autres choix que de recourir au composant incontournable qu'est la data. Grâce à elle, les équipes marketing pourront mettre en place les tableaux de bords et les algorithmes indispensables pour « monitorer » le comportement des consommateurs et anticiper les situations délicates.

Cependant, seule une analyse continue - et systématique ! - de l'ensemble des flux digitaux sera efficace. Concrètement, c'est l'ensemble des visites web, des interactions en magasin, des usages mobiles mais aussi les tunnels d'achats, les réseaux sociaux et le

support client, qui doivent être observés pour être mesurés, testés, éprouvés, automatisés, individualisés et personnalisés. Tout cela grâce à la donnée digitale client.

Ce traitement doit être global, porté par des DMP (Data Management Platform) et couvrir l'ensemble de la « customer journey », à savoir de la première bannière pub cliquée jusqu'à la livraison de la commande ou l'achat en magasin. Pour cela, la logistique doit être connectée au profil CRM du client lui-même connecté aux outils marketing et aux services de facturation, etc. Aujourd'hui, il ne faut plus considérer le client comme un « simple » consommateur mais comme une personne, par nature complexe, qu'il faut engager dans un dialogue permanent et dont certaines étapes seront génératrices de revenus. L'acte de vente devient ainsi la conséquence d'une relation client de qualité et ne doit pas être considéré comme l'objectif unique du plan marketing.

Quelques exemples à suivre

Mettre toutes ces données (digitales & CRM) au cœur de la relation client permet, par exemple, à un Amazon de pouvoir facturer à la baisse, en temps réel, les clients livrés en retard. Ou à un Apple d'anticiper et gérer la déconvenue des acquéreurs qui viennent d'acheter un iPad 1 il y a moins d'un mois alors que le

fabricant sort le nouveau modèle ... au même prix.

A certaines marques d'appliquer directement dans le panier de ses clients un code promotion ou de leur en faire profiter a posteriori si jamais ils ont omis de cocher une case. Enfin, chez Brand Online quand un client déclare ne pas avoir reçu un produit, un autre lui est renvoyé immédiatement, sans contrôler si le premier est finalement arrivé ou non. Sachant que ce site de e-commerce enregistre plus de 70% de retours lorsque le client reçoit deux fois le produit, on peut dire que le parti de la confiance est confirmé ici à son plus haut niveau. Pourquoi ? Parce que Brand Online a mesuré que quasiment toutes les personnes ayant bénéficiées de cette marque de confiance, passent une nouvelle commande peu de temps après. Pas d'altruisme donc, mais une démarche « data centric » créatrice de valeurs.

Rester responsable pour ne pas tomber dans la magie noire

Attention cependant aux dérives. En février 2012, le NY Times nous contait une anecdote malheureuse : aux Etats-Unis, un père de famille recevait dans sa boîte aux lettres des coupons de réductions pour acheter des couches culottes de la part du distributeur Target. Non concerné, il renvoyait les coupons à son expéditeur. Quelques semaines plus tard deux courriers se croisaient : d'un côté Target s'excusait pour sa maladresse, de l'autre le père de famille déclarait avoir appris entre temps que sa fille de 16 ans était effectivement enceinte. Comment une telle chose a-t-elle pu se produire ? En 2002, Target engageait un statisticien pour détecter des séquences d'achats et réussir à en déduire des règles. Une des principales motivations était de savoir avant tout le monde quand une femme était enceinte.

Ce genre de dérives est de toute évidence à éviter. La boule de cristal est de trop. Adopter un comportement responsable est donc de mise : ne pas perdre de vue que la donnée est là pour mieux servir le client et ne doit surtout pas être utilisée à son insu. Attention également, lorsqu'une entreprise

appartient à un groupe, de s'assurer que la manipulation et le croisement des données soient réfléchis et respectent les réglementations en vigueur. Imaginons une marque d'équipements sportifs appartenant au même groupe qu'un assureur : ce dernier pourrait accéder à des informations qui lui permettraient de détecter parmi ses contractuels ceux pratiquants des sports à risques. On imagine sans peine le potentiel explosif de ce type de rapprochements !

Clairement, les consommateurs ne veulent pas de data sorcellerie. C'est

la magie qui les intéresse. Celle qui les fait rêver. Et ils y aspirent ! Quand on sait que 30% d'entre eux acceptent de payer plus cher dès lors qu'ils sont en confiance avec une enseigne, les décevoir ou abuser de leurs données personnelles serait une erreur stratégique lourde de conséquences qui pourrait les faire disparaître... Par contre, s'appuyer sur les données digitales pour réenchanter la relation avec chaque client tout en adoptant une posture Data Responsible, là est la clé d'une alchimie efficace et pérenne. Directions marketing, sortez votre e-Baguette !



# BYOD : Bring Your Own Disaster ? Comment le rêve de toute organisation peut tourner au pire cauchemar

Par Pierre-Yves Popihn, Solution Architect Manager pour NTT Com Security



*Le BYOD (Bring Your Own Device) est une pratique qui permet à certains utilisateurs d'accéder à des applications et informations d'entreprise sur leurs terminaux personnels. Un concept simple – mais aussi une véritable boîte de Pandore.*

D'après une enquête menée par Dell au début de l'année 2014, 93 % des responsables informatiques interrogés autorisaient l'accès au réseau de leur entreprise via des terminaux personnels (1). Ces chiffres n'ont rien de surprenant au vu des nombreux avantages attendus : hausse de la productivité et de la créativité, meilleure communication, amélioration de la satisfaction des collaborateurs et des clients, baisse des coûts, voire même sécurité de l'information (2). Pourtant, le BYOD se voit aujourd'hui affublé de l'expression Bring Your Own Disaster. Pourquoi ? Principalement parce qu'il génère de nombreuses questions sans réponses – trop même selon Colin Humphreys, Directeur des Data Centers chez NTT Com Security, qui pointe notamment du doigt les problématiques susceptibles de causer des dégâts extrêmement graves en cas de mauvaise gestion.

## Licences et conformité

Même dans un environnement informatique traditionnel, il n'est pas toujours facile de bien comprendre, différencier, sélectionner et, enfin, implémenter divers modèles de licences logicielles en parallèle. Ajoutez-y des postes de travail virtuels, des terminaux mobiles, des modèles alternatifs de déploiement applicatif et une dose de BYOD, et les choses se compliquent alors sérieusement. Jusqu'ici, les fournisseurs de solutions de gestion des licences ont plus ou moins ignoré la tendance du BYOD. Par conséquent, difficile pour les entreprises d'adapter des modèles de licences d'hier, basés sur le matériel, aux environnements mobiles et orientés utilisateurs d'aujourd'hui – sans compter les coûts et les problèmes importants liés au monitoring d'un plus grand nombre d'utilisateurs et de terminaux. À mesure que le parc matériel s'enrichit de nouveaux terminaux mobiles, vos coûts et les risques d'infraction aux réglementations augmentent. Vous devez non seulement tenir un inventaire précis des logiciels et terminaux utilisés par chaque collaborateur, mais aussi estimer la valeur de ces informations, trouver un moyen de gérer les spécificités des licences de chaque éditeur et respecter leurs conditions d'utilisation.

## Responsabilité et accès

Vous devrez décider à qui revient la responsabilité de la gestion des licences logicielles. Selon une récente étude (3), près de 70 % des salariés aux États-Unis et en Europe arrêteraient d'utiliser leur propre appareil au travail s'ils savaient que leur employeur pouvait l'effacer ou le verrouiller à distance. D'autre part, 83 % ne s'en serviraient plus, ou avec une certaine appréhension, s'ils savaient que leur

entreprise pouvait suivre leurs faits et gestes en permanence. Or, pour protéger correctement ses données et assurer sa sécurité, l'entreprise devra forcément accéder aux appareils personnels de ses salariés. En outre, si l'effacement total du contenu de l'appareil s'avère inévitable, le collaborateur risque de perdre ses fichiers personnels. Si vous décidez au contraire de confier la sécurité de l'appareil à vos collaborateurs, vous devrez leur faire signer un contrat d'utilisateur final. Mais que se passera-t-il si le terminal tombe entre les mains d'un inconnu ou qu'un proche s'en sert ?

Pour atteindre ces objectifs et éviter des sanctions financières coûteuses en cas d'infraction, les entreprises ont souvent recours à des licences collectives couvrant tous les terminaux d'un même site. Or, si seuls 60 % des collaborateurs ont besoin d'un logiciel particulier, pourquoi payer en pure perte pour les 40 % restants ? Et la facture se corse encore davantage en fonction de l'architecture et de la méthode d'accès réseau, de la localisation et du type de terminal, et du modèle de licences choisi par l'entreprise.

## Ressources et intégrité des données

D'après une récente enquête, près de 50 % des entreprises interrogées s'exposaient à leur insu aux menaces et vulnérabilités liées au BYOD. En outre, environ 25 % des responsables informatiques considéreraient une mauvaise utilisation des terminaux mobiles et systèmes d'exploitation comme la cause sous-jacente d'une violation de sécurité. Toute entreprise est impuissante face à des menaces inconnues. Or, le BYOD ouvre la porte à un trop grand nombre de risques imprévisibles. Et lorsqu'une

violation de sécurité se produit, le coût peut s'élever à plusieurs millions, voire plusieurs milliards pour les organisations. Quant aux actions en justice, elles soumettront l'infrastructure informatique du BYOD à un examen approfondi des plus stricts. Bref, le BYOD tend à diminuer l'efficacité des dispositifs de sécurité les plus impénétrables.

## Ressources spécialisées

La mise en place et la maintenance d'un dispositif BYOD nécessitent non seulement la bonne solution informatique, mais aussi des collaborateurs hautement qualifiés et expérimentés, disponibles 24h/7j. Or, ces deux éléments coûtent cher. Dans de nombreux cas, il est plus prudent de faire appel à un prestataire de services managés dotés des connaissances, compétences et ressources informatiques nécessaires à la protection de vos systèmes avec un coût beaucoup plus bas.

## Gestion du risque

Pour gérer les risques afférents aux plateformes BYOD, les entreprises disposent de plusieurs options. Par exemple, Intel utilise un Cloud privé via lequel les salariés peuvent accéder aux services et informations de l'entreprise. Afin de réduire les risques de sécurité, les droits d'accès dépendent du terminal et de la localisation de l'utilisateur au moment de la connexion. Intel prend en charge plus de 40 applications mobiles. Simples mais efficaces, elles permettent aux collaborateurs de communiquer facilement et rapidement entre eux, d'accéder aux informations internes, d'approuver des bons de commande ou encore de participer à des conférences audio et vidéo.

Avec l'apparition de nouveaux problèmes liés au BYOD, les systèmes CYOD (Choose Your Own Device), aussi appelés COPE (Corporate Owned Personally Enabled), ont commencé à voir le jour dans les entreprises. Le CYOD prend le contre-pied du BYOD : au lieu de permettre aux salariés d'utiliser leur appareil personnel au travail, le CYOD leur propose un choix de terminaux détenus par l'organisation

dont ils pourront se servir pour leurs activités professionnelles et personnelles. Étant donné que le terminal appartient à l'entreprise, ses données peuvent être effacées et sa connexion réseau bloquée à tout moment. L'organisation renforce ainsi le contrôle sur sa sécurité. Pour éviter les casse-tête du paiement ou du remboursement des terminaux de ses collaborateurs, l'entreprise peut effectuer un achat groupé des mêmes modèles au meilleur prix auprès des opérateurs (4). Autre avantage du CYOD sur le BYOD : le département informatique peut se concentrer sur un plus petit nombre de terminaux et de contrats par rapport à un modèle où le salarié apporte son propre appareil.

## Facteur humain

Certes, le CYOD comporte moins de risques, mais ces derniers restent encore difficiles à bien cerner. Il est possible de maîtriser le risque du BYOD, mais seulement au prix d'une planification rigoureuse, de moyens, de temps, de recherches et d'une coordination attentive — en particulier si vous implémentez de multiples solutions simultanément. D'un autre côté, si les solutions de protection s'avèrent efficaces mais trop restrictives ou agressives, vous risquez de dissuader vos utilisateurs d'adopter le BYOD, et par là-même de rendre vains tous vos efforts.

## Question de confiance

Aujourd'hui, les salariés possèdent des connaissances informatiques de plus en plus développées. Toutefois, le collaborateur lambda en sait-il suffisamment pour se voir confier la sécurité de l'information de votre organisation – ou même une partie ? En admettant que ce soit le cas, à quel point la protection de vos données d'entreprise lui importe-t-elle et la considère-t-il comme sa responsabilité ?

Selon Will Markham, Responsable des pratiques de sécurité chez Colt Enterprise Services, « une des menaces les plus courantes provient des salariés qui téléchargent et installent des logiciels non autorisés, sans comprendre les risques potentiels de telles actions. » Un rapport du Gartner

va même encore plus loin en déclarant que les départements informatiques n'ont aucun moyen d'assumer la responsabilité de terminaux qui ne leur appartiennent pas.

Un seul appareil mobile peut suffire à entraîner la chute d'une entreprise toute entière. Si bien que nombre d'entre elles abandonnent le BYOD aussi vite qu'elles l'avaient adopté, et préfèrent désormais parler du Bring Your Own Disaster(5).

## Rêve ou cauchemar ?

Si le BYOD est apparu un temps comme le nouvel eldorado informatique, les illusions n'ont pas résisté longtemps à l'épreuve de la pratique. Mais le BYOD n'est pas une simple question de plug-and-play ; il nécessite des recherches, une bonne maîtrise, des ressources et des règles strictes. Une fois implémenté et géré correctement, il a tout pour constituer un formidable outil et un véritable atout pour votre entreprise. Pour l'heure, le BYOD est une pratique balbutiante qui soulève encore beaucoup de questions sans réponses. Certes, la révolution du BYOD est en marche. Mais attention à ne pas laisser le rêve tourner au cauchemar.

### À propos de NTT Com Security (anciennement Integralis)

NTT Com Security (anciennement Integralis) est une organisation mondiale de sécurité de l'information et de gestion des risques. NTT Com Security propose une offre de services managés, d'infrastructure, de consulting, et de services d'intégration de technologies sous la marque WideAngle. NTT Com Security aide les organisations à réduire leurs coûts, à approfondir et à augmenter la protection de la sécurité informatique, la gestion des risques, la conformité et la disponibilité du service. NTT Com Security AG, dont le siège est à Ismaning, Allemagne et fait partie du groupe NTT Communications, appartenant à NTT (Nippon Telegraph and Telephone Corporation), l'une des plus importantes sociétés de télécommunications au monde. Pour plus d'informations, visitez le site <http://www.nttcomsecurity.com>

1. Enquête Dell : *Protecting the organisation against the unknown.*  
 2. Gartner, Inc. : *Bring Your Own Device: The Facts and the Future.*  
 3. Nathan Eddy : *Study: Employees Unaware Of Employers' BYOD Policies.*  
 4. Ben Rossi : *Taking mobility by the reins: the rise and fall of BYOD.*  
 5. Chloe Green : *You can't ignore BYOD and hope it will go away.*



# BESOIN DE VISIBILITÉ ?

Comment GARANTIR votre  
CONNAISSANCE CLIENT et  
MAÎTRISER vos RISQUES...

## Sortez du brouillard !

Bénéficiez d'une solution pour **créer vos propres rapports d'analyse** afin d'identifier vos contreparties et leur solvabilité.

Avec la solution Synapse vous pouvez :

- **Sécuriser** et fluidifier vos processus d'identification
- **Centraliser** la collecte des données issues de vos bases internes et de multiples fournisseurs d'informations
- **Bénéficier** d'analyses complémentaires lorsque les bilans font défaut
- **Evaluer** le niveau de solvabilité en fonction de vos propres critères
- **Optimiser** vos coûts d'achat
- **Intégrer** vos rapports dans vos applications de crédit management

En savoir plus :  
[www.synapse-kyc.com](http://www.synapse-kyc.com)  
[cominfo@sypertec.com](mailto:cominfo@sypertec.com)

# L'entreprise intelligente passe par la popularisation des processus métier

Par Jean-Loup COMELIAU, Product Manager chez W4

## Simplification et démocratisation du BPM

Aujourd'hui, des tendances lourdes se conjuguent dans l'entreprise pour renforcer le pouvoir d'influence de chaque individu sur l'organisation du travail : interactions sociales, cloud computing, mobilité et Big Data sont les plus importants de ces vecteurs. Les éditeurs de logiciels qui ambitionnent de jouer un rôle dans la transformation numérique de l'entreprise doivent mettre à profit ces forces pour démocratiser leurs solutions. Cela est particulièrement vrai dans le domaine de la gestion des processus métier, où les outils ne restent trop souvent accessibles qu'aux technophiles avertis.

Une étude du CXP de 2013 (La gestion des processus métier en France) confirmait l'amorce de la popularisation du BPM, jadis réservé aux grands groupes internationaux, et dorénavant utilisé par les ETI. Mais cette enquête montrait aussi que les outils de gestion des processus métier restent sous-utilisés, notamment pour l'automatisation : 23% des entreprises en France les utilisaient pour modéliser leurs processus et seulement 17% pour en orchestrer le déroulement.

2014 a vu l'apparition d'outils innovants destinés à rendre le BPA (Business Process Analysis) plus accessible, ce qui marque une accentuation de cette volonté de répondre aux besoins de nouveaux utilisateurs des solutions de workflow. Alors, de quoi s'agit-il ?

L'arrivée à maturation des technologies complexes permet souvent leur simplification et par suite, leur popularisation. En matière de BPM, l'approche pilotée par les modèles et la parution du standard BPMN2.0 pour décrire les processus ont beaucoup

participé à cette simplification, en offrant un langage commun au métier et à l'informatique, avec en particulier des acteurs pionniers, comme W4 Software. En matière d'orchestration, la mobilité et l'accessibilité des applications depuis tous types de terminaux ont aussi joué un rôle important dans la simplification des flux de travail et des écrans. Mais pour élargir encore le débat et pouvoir fournir les services de type IBO (Intelligent Business Operations) visés par les suites de BPM de nouvelle génération, il faut pouvoir inciter tous les participants, en particulier les acteurs des équipes opérationnelles, à améliorer au fil de l'eau l'organisation du travail.

C'est ce que visent ces nouveaux outils, qui s'adressent aux architectes fonctionnels, aux responsables des processus et aux analystes, mais aussi aux opérationnels. Ils leur fournissent les fonctionnalités de modélisation, d'analyse et de diagnostic leur permettant de collaborer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pourquoi « démocratisation » ? Parce que le succès des entreprises repose souvent sur un savoir-faire unique, quelques fois disponible chez quelques employés clé (les rank-and-file employees, terme anglo-saxon désignant les soldats du rang dont le dossier était maintenu par des officiers). De tels individus n'occupent pas forcément des postes hiérarchiquement importants et ne sont pas consultés au moment de la conception initiale. Or, leur participation au cycle de vie et à l'optimisation du processus peut s'avérer essentielle : elle doit donc être incitée en leur rendant disponibles les outils adéquats qui s'inscrivent dans un effort plus global pour abaisser les barrières à l'entrée.

## L'EBPA, un marché en devenir

Ce secteur de marché naissant porte un nom chez les analystes : l'EBPA (Enterprise Business Process Analysis). Il succède au Business Process Analysis (BPA), marché déjà mûr, mais s'adresse spécifiquement au métier, de plus en plus ciblé il est vrai par les initiatives de dématérialisation des processus. La modélisation y tient une place centrale, ainsi que la réutilisation et la découverte de graphes et de descriptions de processus (mécanismes d'import/export).

Mais les processus y sont mis en perspective dans un contexte plus global, depuis la définition itérative des besoins, jusqu'à la prise en compte d'événements complexes, en passant par les données connexes, l'organisation de l'entreprise (structure des services, liens hiérarchiques, privilèges, politiques de délégation, prise en compte du calendrier...), la prise en compte de nouvelles règles, la documentation des procédures, la définition des indicateurs clé de performance (KPI), la GRC (Gestion des Risques et de la Conformité), de la gouvernance, etc.

Ce contexte globalisé doit être rendu accessible et compréhensible via des services en ligne, comme l'hébergement cloud des modèles de processus, des mécanismes collaboratifs, des outils d'analyse itérative, des tableaux de bord visualisant les KPI en temps réel ou l'affichage des SLA. Des capacités fortes de personnalisation doivent permettre de considérer les opérations sous différents angles pour ne négliger aucune source d'amélioration. C'est à ce prix que les opérations métier deviendront « intelligentes ».

Le produit Visio de Microsoft par exemple, est une offre d'entrée de



gamme sur ce marché, souvent utilisée par les analystes pour modéliser les processus, ce qui a conduit à un patrimoine important dans les entreprises sur la base de ce format. Visio 2013 met d'ailleurs l'accent sur le collaboratif, avec la co-rédaction en temps réel, des indicateurs de présence, ou encore la messagerie instantanée intégrée. Avec Office 365 Visio permet d'intégrer aisément les modèles dans la documentation projet.

IBM Rational SA est aussi une solution répandue offrant des fonctionnalités d'EBPA, mais plus en relation avec l'architecture d'entreprise. Les offres les plus sophistiquées à ce jour sont sans doute celles de Mega (une suite de solutions) et de Software AG (ARIS), qui offrent un éventail de capacités, mais qui sont aussi complexes et coûteuses à mettre en œuvre. D'autres offres innovantes voient aussi le jour, destinées à élargir le contexte du processus en mettant l'accent sur les points charnières (où métier, opérationnels et informatique interviennent) qui mènent aux prises de décisions stratégiques.

### Améliorer l'existant

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration des processus, cette chaîne d'outils prend tout son sens. Elle permet aux différentes parties prenantes de mieux collaborer au cours de cycles itératifs courts, incluant la validation et l'intégration fréquentes des modèles, permettant ainsi au métier et à l'informatique de s'épauler de manière plus efficace.

Chaque participant au processus ou utilisateur ad-hoc, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, peut ainsi mieux comprendre son contexte d'intervention et celui des autres d'un point de vue global. Non seulement il peut jouer son rôle opérationnel lors de l'orchestration du processus par le moteur de workflow, mais il est en plus encouragé à partager son savoir-faire propre et son expérience de terrain en documentant les activités, en suggérant des améliorations dans les modèles, en identifiant des facteurs à risque, en décrivant des exceptions ou des flous opérationnels : il peut par exemple demander la transformation d'une activité en sous-processus, modélisant lui-même le changement suggéré grâce à des outils faciles d'accès, disponibles en mode SaaS,

optimisant ainsi à terme la qualité de service rendu par l'entreprise et sa productivité.

### Mieux gérer le changement

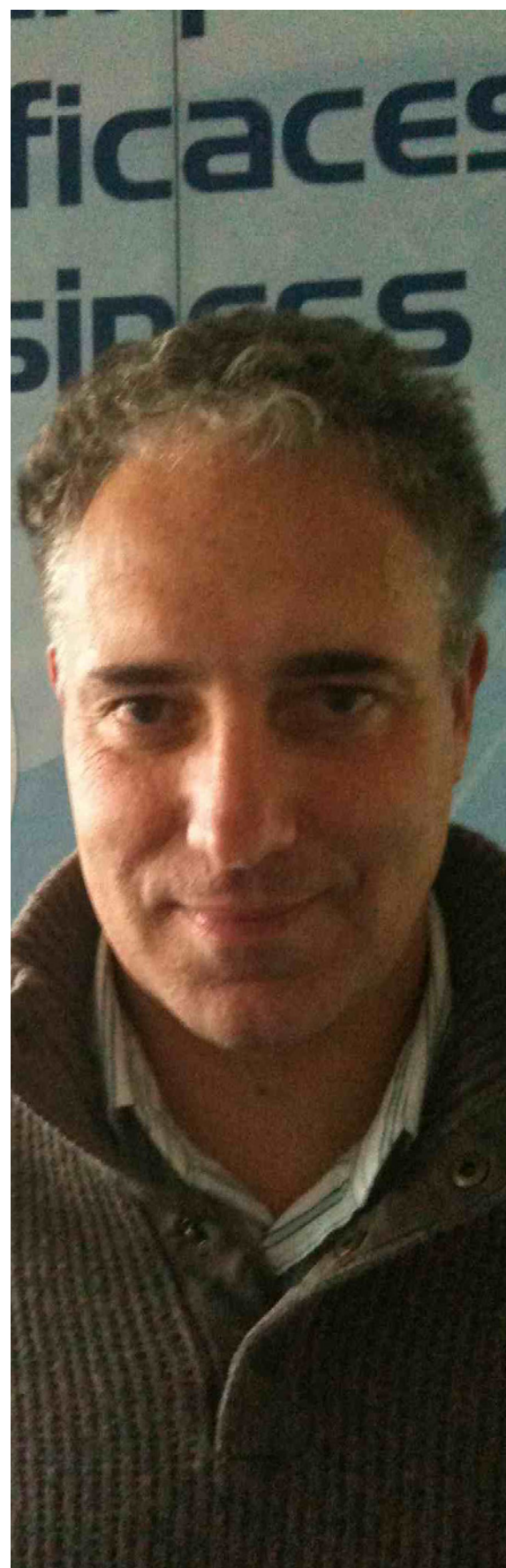
Ces outils intéressent aussi les entreprises qui ont besoin de s'adapter continuellement aux changements de leur métier. Quand un changement intervient dans un processus, qu'il soit volatile ou dû à des nouveautés influençant la nature opérationnelle, il est important de pouvoir identifier précisément ce qui a changé dans l'environnement et en quoi il s'agit d'une exception dans la gestion quotidienne.

L'approche analytique des processus peut alors aider à identifier ces variations imprévues et à modéliser les changements à apporter pour un réajustement rapide. Les fonctions de simulation à elles seules ne suffisent pas à anticiper l'imprévu, car par nature, elle ne permet de prévoir que des scénarios prévisibles. Avoir en complément, une visibilité en temps réel des données opérationnelles et de la performance peut, par exemple, constituer une aide précieuse pour identifier rapidement les exceptions et quantifier l'impact des changements sur les résultats.

### Complémentarité avec les suites de BPM

On le voit, l'EBPA s'adresse à un public en amont de celui utilisant les suites de BPM, qui elles, permettent l'automatisation des processus. A ce stade, les offres des éditeurs sont souvent partielles et considérées comme des extensions de produits existants. Le potentiel d'amélioration est énorme et les entreprises mettant en œuvre des solutions de BPM ont tout à y gagner.

La simulation pour les aspects prédictifs, l'analyse d'impact de type « what if », le reporting des indicateurs clé dans des tableaux de bords, l'exploitation du Big Data, l'indication en temps réel des performances des processus (nombre de dossiers en cours, temps moyen de traitement, charge quotidienne, goulots d'étranglements...) sont autant d'éléments dont la restitution contextualisée peut aider à clarifier les objectifs opérationnels en permettant de savoir à tout moment où on en est.



# Le logiciel : un peu plus que du code

Jean-Baptiste SACHOT, Directeur du développement d'Akuiteo



*Je me suis récemment laissé surprendre par une publicité pour un shampoing présentant une nouvelle fois les bienfaits d'une molécule au nom savant. A priori rien d'anormal et comme je suis quasiment chauve, comment cela a-t-il pu retenir mon attention ? Les publicitaires ont eu l'idée pour se démarquer d'ajouter le petit « plus » pour rendre le produit « remarquable » : un coach personnel.*

Ce coach aurait-il pour mission d'anticiper toutes vos exigences ? Comme vous proposer la date idéale de votre prochaine coloration, du bon après-shampoing compte tenu de votre texture de cheveux ?

Ce coach dont tout le monde rêve

est en fait une application pour smartphone : désormais même les produits de consommation de masse intègrent leurs logiciels.

Est-ce à dire que le logiciel devient un élément différenciateur ?

## Une application pour tous les instants de la vie

Côtoyant tout au long de l'année les acteurs de l'économie numérique (AFDEL, Syntec, Cluster Edit, Medinsoft, EFEL power...), le constat est sans appel: « Le logiciel dévore le monde » pour citer Nicolas Colin<sup>1</sup>.

Tout acte de notre vie trouve désormais son support au travers d'une application, que ce soit pour réserver un hôtel (Lastroom, Hotels), s'assurer que le restaurant choisi soit digne d'intérêt (TripAdvisor) ou prendre un « taxi » qui accepte la carte bleue sans discuter (Uber).

Lorsque j'évoque cette « révolution numérique » à mon entourage, les confiants (dont je fais partie) considèrent que si les marques connaissent mieux nos goûts et nos habitudes, nous en profiterons nécessairement au final en consommant mieux et en étant mieux informés.

A l'inverse, les méfiants eux, ne veulent pas d'intrusion dans leur cercle privé et pensent que dévoiler leur intimité de consommateur est synonyme d'une perte d'autonomie et de libre arbitre : « Pourquoi laisser les autres m'influencer alors que je

veux rester maître de mes choix ? »

Jeff Jarvis<sup>2</sup> fait le constat suivant : « dans les discours officiels, les entreprises possèdent leurs clients, contrôlent leur distribution, signent des contrats exclusifs, barrent la route à leurs concurrents (...) Internet remet tout à plat et fait sauter les barrières d'entrée. Internet méprise le secret et récompense l'ouverture, il préfère la collaboration à la propriété. »

## Le logiciel catalyseur d'une intelligence collective ?

Nous ne sommes plus dans une approche où il faut se poser la question du bien-fondé du logiciel, puisqu'il est partout et qu'il s'immisce dans les moindres détails de nos vies et nous invite à nous rapprocher au-delà de nos cercles habituels. Potentiellement une personne isolée dotée d'un smartphone est un maillon d'une redoutable intelligence collective.

Alors oui, c'est omniprésent. Oui, c'est inéluctable. Le logiciel transforme notre monde.

En tant qu'éditeur nous devons garder en tête qu'outre le service rendu, nous devons inciter les utilisateurs à tisser des liens entre eux, qu'ils soient numériques ou physiques. Pour tout simplement mieux vivre dans un monde globalisé.

Les lignes de code sont générées encore à ce jour par des êtres humains pour des êtres humains...

1. <http://colin-verdier.com/nicolas-colin/>

2. Jeff Jarvis est un journaliste américain, professeur de journalisme à l'Université de la Ville de New York et éditorialiste dans plusieurs journaux. Il est l'auteur de *La Méthode Google* dont est extrait ce passage.



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

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

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

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



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

Montpellier – Paris – Sao Paulo - Varsovie

# La compétitivité passe par la protection des idées, mais comment les protéger ?

Arnauld Dubois, Fondateur de Dhimyotis et Directeur de publication du site [www.mapreuve.com](http://www.mapreuve.com)



*Compétitivité, expertise française et protection du savoir-faire sont des thèmes d'actualité que l'ensemble de la classe politique met en avant au quotidien. Mais avant d'être compétitif, encore faut-il pouvoir conserver un avantage concurrentiel et protéger son savoir-faire ! Il est donc nécessaire de rendre la protection des créations accessible à tous afin de lutter contre le pillage des idées.*

Beaucoup trop de personnes et entreprises ne vont pas au bout de leur démarche de protection, car le cheminement était souvent compliqué et trop coûteux. De plus, pour être protégés, les idées et travaux doivent s'inscrire dans le cadre d'un dispositif prenant en compte de nombreuses contraintes, et cela dans un monde qui va de plus en plus vite.

Des experts en droit ont imaginé et développé des nouveaux dispositifs simples qui respectent la réglementation. Dorénavant, il est possible de protéger ses idées en quelques clics sans avoir à dépenser des ressources importantes. Les documents sont certifiés en France en utilisant des technologies de pointe comme le chiffrement, la signature électronique et l'horodatage.

De tels dispositifs permettent de protéger ses inventions sous forme d'une enveloppe zippée. Créée sur

le bureau de l'ordinateur, cette enveloppe contient une copie du fichier protégé, son empreinte signée et horodatée, et l'attestation certifiée de protection. Il est alors possible de protéger simplement son invention via Internet et d'en avoir une preuve formelle d'intégrité et d'antériorité. Ainsi, l'inventeur pourra exploiter son invention sans brevet même si une autre personne dépose un brevet ultérieurement. C'est ce qui est appelé le « droit personnel de possession antérieure ». Ce droit qui est applicable en France selon l'article L 613-7 du code de la PI, est en vigueur aux USA depuis environ deux ans.

Ce service innovant apporte également une preuve juridique d'existence aux créations artistiques et littéraires qui entrent dans le cadre du « droit d'auteur ». Les logiciels, photos, musiques, dessins et modèles sont notamment concernés. A noter que ce droit est reconnu dans plus de 165 pays qui ont signé la Convention de Berne.

Le numérique apporte donc de solides garanties permettant aux créateurs français d'accroître leur compétitivité en protégeant efficacement et rapidement leurs différents travaux. Avec cette dématérialisation juridique, le monde digital offre des apports majeurs en comparaison aux solutions papier. La France a donc la capacité de conserver sa position d'acteur de pointe en matière d'innovation en créant des espaces de confiance sur internet.

“pas  
dans le rang  
et fier de  
l’être !”

Bruno R.  
Trésorier anticonformiste



**CashSolutions** : La suite logicielle de gestion de trésorerie et des flux financiers pour les entreprises de toute taille

La gamme full web **CashSolutions**, on-premises<sup>(1)</sup> ou en SaaS, s’intègre parfaitement et simplement dans votre système d’information en garantissant un haut niveau de sécurité.

- > **CashValue** Gestion prévisionnelle de la trésorerie et suivi des encours financiers
- > **CashPooler** Plateforme d’encaissements/décaissements multi-formats et multi-protocoles
- > **CashMatching** Rapprochement comptable multi-scénarios, multi-critères, multi-flux
- > **CashRisk** Gestion front-to-back du risque de change et du risque de taux

Découvrez **CashSolutions** sur

<http://www.data-log-finance.com>

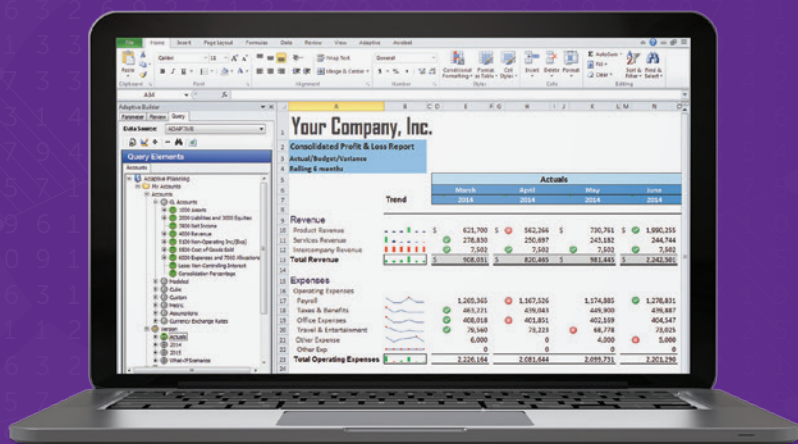
**DATA  
LOG** **FINANCE**

**Think Cash\***

## Des rapports connectés de haute qualité dans Microsoft Office.

## Votre reporting devient plus simple !

- Chargez les données de vos systèmes dans la base cloud Adaptive.
- Connectez vos documents Excel, Word et Powerpoint pour une mise à jour d'un simple clic.
- Concentrez-vous sur l'analyse et la communication, pas sur la collecte des données ni la mise en forme !



“Pouvoir réutiliser mes rapports Excel en les connectant à la base cloud d'Adaptive, ça change tout ! Je mets à jour mon reporting mensuel d'un simple clic. Pas besoin de compiler manuellement les données ni de revoir le format.”

Adaptive est le leader mondial des solutions de pilotage des performances en cloud.

Avec Adaptive, vous optimisez votre processus d'élaboration budgétaire et le pilotage de vos activités, sans aucune infrastructure technique. Vous communiquez mieux les prévisions et les analyses et développez le rôle de la direction financière.

# Correspondance

« Nos lettres pourraient être publiées, en l'an 2000, sous le titre *Après nous le déluge, non ?* »  
Paul Morand

Il est souvent admis qu'il suffit de dire du mal des livres pour faire une bonne critique, tenez par exemple dire du mal du dernier Renaudot ou du Goncourt [sans avoir été invité chez Drouant, un comble !] voire du Prix Nobel de littérature 2014. Nous ne prétendons pas ici couvrir tous les livres, mais dans l'esprit des créateurs de la prestigieuse « New York Review of Books », rien de plus stimulant que de « désenfler une réputation exagérément gonflée » ou « pointer du doigt une imposture ».

Le numéro de « TimeToSignOff » du 5 novembre 2014 s'en est chargé pour nous. Autant le dire sans tarder, ça envoi sec ! Prenons le Renaudot [Charlotte] : « D'abord, c'est un Foenkinos, donc on est juste un (demi ?) échelon au-dessus de Guillaume Musso. Ok, cette fois, ça n'est pas une blquette (d'ordinaire la spécialité de l'auteur), mais l'histoire de Charlotte Salomon, artiste juive allemande morte enceinte à Auschwitz en 1943. Malheureusement, le tragique du thème n'a pas empêché Foenkinos de faire des manières : tenez-vous bien, tout le roman est écrit en phrases courtes, passant à la ligne après chaque point (comme un poème, sans rimes). Extrait : « Elle l'imaginait dans le ciel de Berlin. [À la ligne] Avec des ailes de désir »... Au secours ! »

Cette expression écrite est d'autant plus difficile à défendre qu'il y a une baisse de statut de l'écrivain et de l'écriture. Le constat de Régis Debray dans *L'Humanité* du 15 décembre 2013 était sans appel : « Une expo de Dalí, c'est 800 000 visiteurs ; un *Pléiade* de Breton, c'est 8 000 lecteurs ». Au mieux ! Il y a quelques années de ça, Julien Gracq observait même que Breton, à la fin de sa vie, commentait les peintures de Miro et ce n'était plus Miro qui illustrait Breton, c'était bien Breton « qui accompagnait et légendait Miro » [1].

L'ennui aidant de la rentrée littéraire, je décide néanmoins de relever le challenge avec la *Correspondance* de Paul Morand [l'homme pressé] et le Charentais Jacques Chardonne [l'un

des auteurs préférés de Mitterrand !?] paru en 2013, l'horizon pour ces deux auteurs de l'immortalité [tome I : 1949-1960 Collection Blanche, Gallimard]. Jacques Chardonne [1884-1968] et Paul Morand [1888-1976] se sont écrit tous les jours, de 1949 à la mort de Chardonne, soit près de 3 000 lettres. Aujourd'hui l'originalité est dans l'échange de Tweets, mais limité à 120 caractères [@charlesthierry], le talent est à ce prix.

Certes on ne lit pas ce volumineux échange, au parfum de soufre et de scandale, sans un mélange de répulsion et d'excitation. Mais on peut aimer des écrivains sans adopter leurs opinions, sinon plus personne ne lirait un auteur comme Céline. Tenons-nous en à leur passion pour le débat d'idées, l'excentricité de leurs vues, cette capacité à aller à contre-courant, voire à exprimer des opinions que d'aucuns trouveraient par trop choquantes. Reste que bien souvent la comparaison qu'entraîne inévitablement toute correspondance tourne au bénéfice de l'un sur l'autre [à cet égard la correspondance entre Paul Valéry et André Gide n'a pas d'équivalent, mais je vous laisse juge]. D'ailleurs selon Pierre Assouline « Morand est si intimement convaincu de sa supériorité sur ses contemporains qu'il soliloque. Il a une si haute idée de lui-même qu'il se vit comme un Samuel Johnson qui n'a pas besoin d'un Boswell pour se survivre ». Quant au style, il le sauve sur ses idées politiques. « Rapide, enlevé, percutant, éblouissant. Quelle perversité posthume que de nous forcer à l'admirer quand il le met au service de l'ordure ! », écrit encore Pierre Assouline.

Aussi celles et ceux qui souhaiteraient faire l'économie de cet échange épistolaire, par trop fastidieux, ils se reporteront aux « *Chroniques* » [1931-1954 chez Grasset] de Paul Morand, « revenu de tout pour aller plus vite ailleurs », qui n'ont rien perdues de leur superbe : « Que j'en ai vus de cœurs intermittents, de géographies élastiques, de situations fluides, de fortunes fondantes, de

mœurs chancelantes, de monnaies à éclipses, de vérités contradictoires, toutes définitives ! Notre âge est las des farces et attrapes du Destin ; il est blasé sur l'inattendu. Je m'habitue mal à des rapports humains de plus en plus inharmoniques et contentieux, à travers des dialogues qui ne sont plus que deux monologues, où la logique et l'irrationnel, où Descartes et La Fontaine, nous sollicitent en même temps ; on nous fait cadeau de la vitesse, laquelle engendre le sur-place ; les voitures deviennent des maisons, et les maisons, des caravanes ; le bout du monde n'existe pas plus que le bout de nos embarras ; le lendemain n'est jamais celui qu'on attendait ».

Nothing could be clearer !

[1] « La poésie a baissé pavillon devant la peinture. » écrivait Julien Gracq.



## 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



## PARISIAN GENTLEMAN

# Maison Bonnet, Un trésor caché à Paris

*C'est grâce à l'écriture de mon livre « The Parisian Gentleman » à paraître l'année prochaine aux éditions Thames & Hudson que j'ai découvert la maison Bonnet. Et je dois avouer que cette découverte fut, pour moi, l'une des plus belles de l'année.*

Installée dans une magnifique petite impasse couverte du premier arrondissement de Paris, Bonnet est la seule maison au monde à fabriquer des lunettes sur mesures en écaille de tortue grâce à un stock constitué avant la convention de Washington ayant interdit, à la fin des années 70, le

commerce de cette fabuleuse matière.

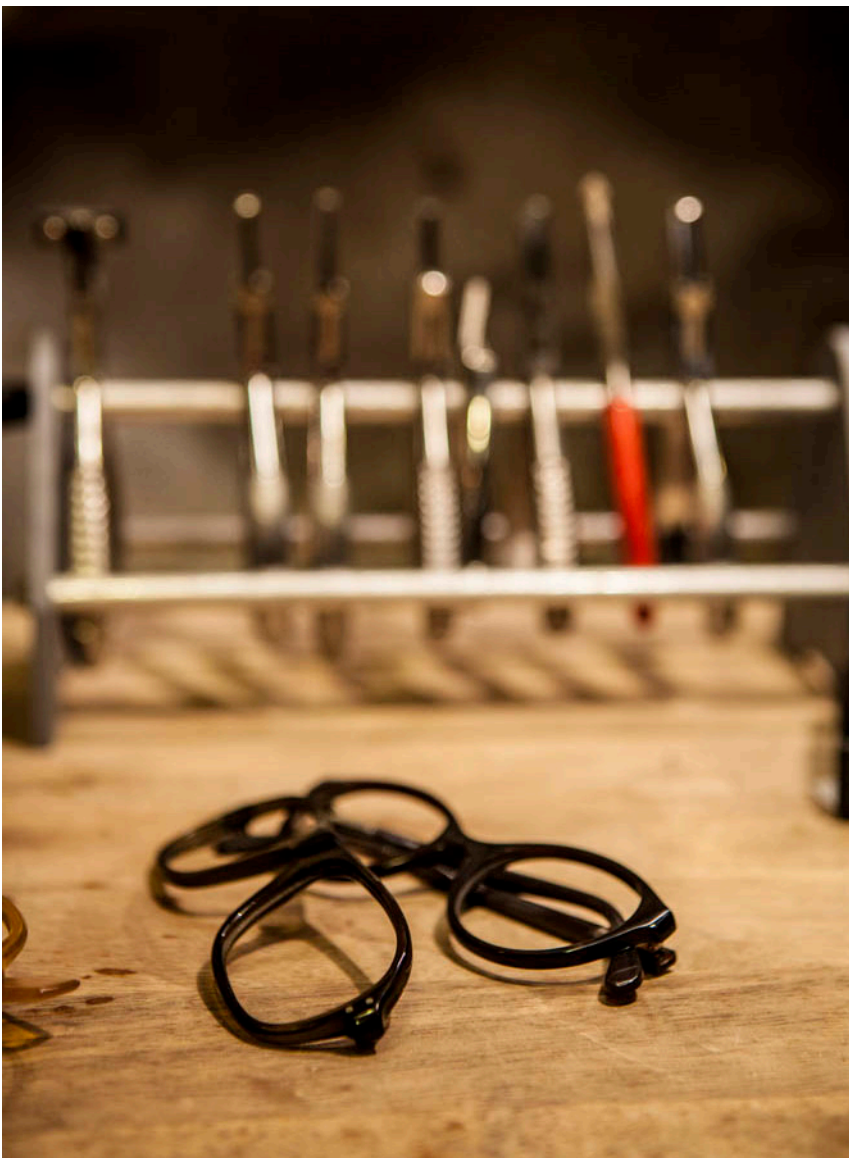
Pourtant, si la maison Bonnet est unique, cela ne tient pas uniquement à sa magistrale maîtrise de l'art de l'écaille. Cela tient également à une approche singulière de la lunette en tant qu'élément de style personnel s'apparentant très fortement à celle d'un tailleur ou d'un bottier.

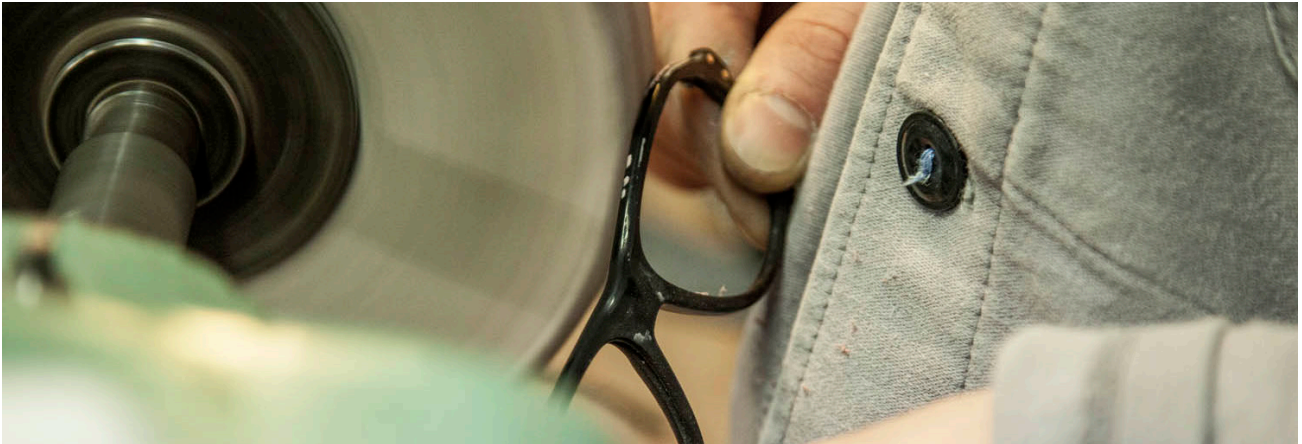
Une approche que je n'avais personnellement encore jamais rencontrée dans le monde de la lunette de qualité, encore largement dominé par les produits sur-marketés issus de grandes marques de luxe venant chercher dans la lunette une source de profits faciles.

Dans les années 80, le marché de la lunette, à l'époque encore largement « médical », avait en effet fait l'objet d'un tsunami marketing avec l'arrivée sur le marché de centaines de marques exhibant leurs logos tapageurs et surdimensionnés sur les branches des lunettes (le même mouvement s'étant produit dans le parfum à l'époque). Un véritable séisme dans le métier, auquel la grande majorité des ateliers de lunettes traditionnels ne survivront pas.

Heureusement, Bonnet surviva grâce à la détermination de Christian Bonnet qui choisira, à l'époque, de tirer le marché vers le haut en produisant des lunettes de plus en plus sophistiquées, alors que tout le monde le tirait vers le bas et vers la production de masse loin de nos terres...

Fondée en 1950 par Robert Bonnet, le fils d'Alfred Bonnet, lui-même lunetier spécialiste en or et en écaille dans un atelier de Morez dans le Jura dans les années 30, la maison Bonnet est aujourd'hui dirigée par les deux générations suivantes : Christian, le maître écailliste, fils de Robert et véritable « âme » de la maison qui





dirige l'atelier maison installé à Sens, ainsi que Franck et Steven, ses deux fils, qui officient dans la superbe petite boutique-atelier nichée 5 rue des Petits Champs à Paris. Quatre générations donc, de pères en fils.

Entrer chez Bonnet, c'est comme entrer chez votre tailleur ou votre bottier.

Et même si ce sont ici des nuanciers d'écaïlle de tortue, de corne de buffle ou d'acétate de cellulose qui s'offrent à votre regard, en lieu et place des liasses de tissus ou de cuir, la démarche est en tous points comparable à celle d'un tailleur ou d'un bottier en grande mesure : discussion sur votre mode de vie, vos goûts, prise de mesures (dont certaines particulièrement ésotériques), essai de prototypes, discussion sur la couleur, les facettes, les reflets, prototypage, essayages, réglages, tout y est...

Franck Bonnet est un homme pétillant et passionné qui, lorsque je l'ai rencontré pour la première fois, m'a immédiatement fait penser à Pierre Corthay ou à Lorenzo Cifonelli. Nous sommes donc ici en présence d'un authentique artisan/designer, passionné par son métier et virtuose de la transparence : car chez Bonnet, il sera question de lumière, de reflets, de facettes, en bref de tout ce dont vous aurez besoin pour éclairer au maximum votre visage et vous montrer sous votre meilleur jour.

Cette « science » de la lumière est au cœur de l'art de Bonnet, et me fait fortement penser à ce qu'Alan Flusser écrivait lorsqu'il expliquait que le but ultime de toute démarche visant à bien se vêtir était, justement, d'attirer un maximum le regard vers votre visage.

Chez Bonnet, pas de prêt-à-porter donc. Tout est proposé en sur-mesures car ici, on ne plaisante pas

avec le sujet : il est en effet impossible, selon les maîtres des lieux, de trouver une lunette en prêt-à-porter qui soit exactement adaptée à votre visage et ses particularités, par définition uniques, comme l'écart temporal, l'écart pupillaire ou encore l'angle du nez. Pas moins de 12 mesures sont ainsi nécessaires pour produire une lunette parfaitement adaptée à votre visage et dans laquelle vous aurez la surprise de voir subitement en HD, comme aime l'expliquer Franck Bonnet.

Les plus fortunés d'entre vous s'intéresseront évidemment à l'écaïlle de tortue, une matière fabuleuse et introuvable dans le monde entier. Composée de Kératine, ne chauffant pas, prenant la température du corps, capable d'auto-greffe lorsqu'elle est travaillée avec une flamme, l'écaïlle de tortue permet de créer des lunettes d'une extrême sophistication. De véritables bijoux, mais qui ne sont, évidemment, pas à la portée de toutes les bourses.

Les plus aisés (mais moins fortunés cependant) d'entre vous s'intéresseront à la corne de buffle, une matière noble elle aussi, mais beaucoup plus accessible (car, contrairement à l'écaïlle de tortue, le stock n'est pas en train de mourir).

Et les autres, dont votre serviteur, s'intéresseront à l'acétate de cellulose, une matière plastique composée de fibres textiles (aussi appelée « cellulose de coton ») qui offre une liberté presque totale en matière de couleurs et de reflets.

Le coup de génie de Franck Bonnet a été d'ouvrir en 2009 l'entreprise, jusqu'alors uniquement dédiée aux matières précieuses, à des matières moins rares afin de mettre les produits et le savoir-faire Bonnet à la portée d'un nombre beaucoup plus important

de clients.

Ainsi, quelle que soit la matière choisie, les techniques de fabrication et de façonnage sont strictement les mêmes et tous les modèles sont uniquement réalisés à la main avec un travail de facettes et de polissage d'une extrême minutie. Brillant.

Avec des montures en acétate facturées, en entrée de gamme, à moins de mille euros, Bonnet met donc le vrai bespoke à la portée de (presque) toutes les bourses et offre une véritable alternative artisanale aux centaines de montures dites « de luxe », facturées chez certains opticiens jusqu'à trois fois le prix d'une Bonnet sur mesures en acétate !!

Un service d'optique avec une optométriste de haut niveau, Cécile Bon, est évidemment disponible sur place pour la mesure de la vision, afin de vous garantir une expérience bespoke complète, ultra professionnelle tout en restant fluide et agréable.

Bonnet est donc une véritable pépite, encore trop confidentielle, et qui mérite toute notre attention pour la qualité de son travail, la pertinence de son offre et, last but not least, l'extrême sympathie qui règne dans les lieux.

Une magnifique maison à laquelle nous prédisons, sans grand risque, un avenir brillant.

Que la lumière soit !

Toutes les photos ci dessus © Andy Julia pour Parisian Gentleman. Tous droits de reproduction réservés.

Site Web : <http://www.maisonbonnet.com>

Contact : [maisonbonnet@gmail.com](mailto:maisonbonnet@gmail.com)  
Boutique / Atelier : Passage des Deux Pavillons, 5 rue des Petits Champs, 75001 Paris. Tél : 01 42 96 46 35.

[parisiangentleman.fr](http://parisiangentleman.fr)



# Plus de valeur ajoutée en 2015 ?

**FINServices accompagne les directions financières et DSI de bout en bout**

- ✓ Appels d'offres bancaires globaux ou spécialisés
- ✓ Cashpooling
- ✓ Connectivité internationale via routage ou liaisons directes
- ✓ Financements
- ✓ KPI – Reporting, Budget
- ✓ Netting
- ✓ Placements de trésorerie et allocation multi-stratégies
- ✓ Riskmanagement
- ✓ SEPA / XML2002
- ✓ SEPAmail diamond / rubis
- ✓ Signature EBICS TS...
- ✓ SWIFTNet
- ✓ Solutions Cash & Treasury

Retrouvez nos retours d'expériences sur [Finyear.com](http://Finyear.com) et [www.FINServices.fr](http://www.FINServices.fr)

Contact : Philippe HELAINE, Associé Gérant  
Conseil en Trésorerie, Solutions et Services bancaires  
LinkedIn + 33 (0)6 82 90 82 76.

**Connectivité internationale SWIFT MT940 et Solutions de routage FileAct chez AGRIAL**



Xavier TREGUER, AGRIAL,  
Philippe HELAINE, FINServices,

Après avoir déployé en deux mois, une nouvelle solution de connectivité internationale et routage SWIFT MT940, le groupe AGRIAL vient de valider la connectivité aux USA, UK, Espagne et Portugal.

...

LeTrésorier by FINYear Lettre N°12 - Novembre 2014

## PARISIAN GENTLEMAN

# Guillaume Lancelot Maroquinerie sur mesure à Paris

*Nous avons le plaisir de publier une interview de Guillaume Lancelot, jeune maroquinier parisien, réalisée par Adriano Dirnelli pour Parisian Gentleman.*

*Guillaume fait partie de cette nouvelle génération de jeunes entrepreneurs passionnés d'élégance et de produits artisanaux réalisés dans les règles de l'art qui commence à faire parler d'elle dans notre communauté.*

*Nous suivons Guillaume chez PG depuis ses débuts et sommes heureux de vous faire découvrir aujourd'hui son travail.*

*Certes, la production de Guillaume est n'en est encore qu'à ses balbutiements et son*

*offre reste à ce jour modeste en termes de modèles, mais il nous semble aujourd'hui avoir atteint un degré de maturité et de constance suffisants pour avoir sa place dans ces colonnes et mériter votre attention.*

*Hugo Jacomet*

Après un début de carrière chez Dior puis chez Hermès, Guillaume Lancelot développe rapidement l'idée qu'il est possible d'aller plus loin en termes de travail du cuir. Mais à condition de passer à des structures beaucoup plus petites, plus humaines, plus artisanales.

« J'avais déjà cet amour du cuir qui

m'est venue très jeune, car j'ai fait beaucoup d'équitation.

Je passais déjà beaucoup de temps à entretenir mon matériel, donc j'ai développé très vite cette sensibilité pour le cuir. Assez vite, j'ai eu l'idée de créer quelque chose dans cette voie. J'ai appris à aimer ce travail où l'on prend le temps de faire la pièce unique et de concentrer des années d'apprentissage de techniques et de savoir-faire dans un produit. »

Il s'associe donc à deux artisans indépendants, dont un ancien chef d'atelier issu de chez Hermès, pour proposer des réalisations sur mesures à des clients qu'il rencontre à leur domicile, tel un 'travelling tailor' du cuir.

« Je suis très inspiré par le monde des tailleurs en grande mesure et j'essaie de développer la même approche dans la maroquinerie et la bagagerie. »

Chacun des deux artisans de la marque G. Lancelot travaille de chez lui, l'un pour les grosses pièces (bagagerie), l'autre pour les petites pièces (maroquinerie). Guillaume Lancelot, quant à lui, prend en charge la conception des modèles, l'achat des matières et les rendez-vous clients, crayon à la main, pour faire apparaître chaque création sous forme de croquis original d'abord, en dialogue avec le client.

« Quand je vais voir mes artisans, tout le travail commercial est « bouclé ». J'y vais avec un croquis que j'ai fait avec le client et avec les cuirs. L'artisan se concentre donc uniquement sur le travail technique, le travail du cuir, ce qui est vraiment le cœur de son métier.



Sa communication, Guillaume Lancelot la travaille surtout par la bouche à oreille pour l'instant. Les personnes qui le contactent via son site Internet, où directement, lui parlent en général, avant tout, d'un besoin, d'une envie ou de contraintes, plus que d'un produit précis.

Guillaume Lancelot préfère que la rencontre ait lieu au domicile du client, pour mieux le connaître, en s'imprégnant de l'atmosphère de son domicile, afin de comprendre sa sensibilité et ses goûts.

« Je me rends chez lui avec un papier, un crayon et des échantillons de cuirs. J'essaye de tâter un peu le terrain en amont, de savoir ce qu'il aime afin de ne pas arriver avec une camionnette!

En discutant, j'appréhende ce dont il a besoin et surtout ce dont il a envie. Puis on dessine ensemble un produit, on fait des croquis.

A partir de ce moment là, il peut y avoir des allers-retours. C'est-à-dire que je peux, à l'issue du rendez-vous, renvoyer des dessins, les modifier et les retoucher quasiment à l'infini.

Ce n'est que lorsque l'on a enfin accouché d'un croquis qui correspond vraiment à ce que le client souhaite que je lui fais un devis avec un délai, et que les cuirs sont choisis ensemble.

L'avantage d'une (toute) petite structure c'est que tout peut devenir extrêmement poussé en termes de personnalisation. Par exemple, j'ai un client qui est malvoyant et qui utilise une loupe qu'il porte en permanence avec lui. Je lui ai donc conçu une serviette à double soufflets entièrement cousue à la main, une pièce vraiment exceptionnelle, avec une poche spéciale à l'intérieur, sous le soufflet, aux dimensions exactes de sa loupe au quart de millimètre près.

Ainsi, lorsqu'il ouvre sa serviette, sa loupe est immédiatement à portée de main, parce qu'elle est sur le dessus. C'est un petit détail, mais particulièrement pratique et important pour lui. C'est l'idée que je me fais de mon métier : créer de beaux objets avec un souci du détail poussé à l'extrême. »

Pour ceux qui ne souhaitent pas immédiatement goûter à l'expérience de la grande mesure, G. Lancelot propose également une offre dite de « petite mesure » avec une sélection des pièces les plus courantes : porte-cartes, conférencier, ceinture, ou porte-documents, par exemple.

Aucun produit n'étant, par définition, en stock, tout peut donc être modifié, comme chez votre tailleur : cuirs, doublures, fil, initiales, etc. Une fois les détails arrêtés, la pièce est réalisée par l'artisan à la commande. Les prix varient en fonction des cuirs. A titre d'exemple, le porte-cartes, modèle Lohty, présenté sur le site internet, est proposé à partir de 450 € pour des cuirs de veau pleine fleur, en provenance uniquement de tanneries françaises telles que Degermann, Haas, Annonay, Tannerie du Puy, Ramy Carriat ou Roux.

« Il y a une petite dizaine de très grandes tanneries en France, et je n'en sors pas car c'est vraiment de la belle qualité. »

Guillaume Lancelot propose également des réalisations dans des peaux exotiques, telles que le karung, par exemple, une peau de serpent d'eau.

« Il s'avère que le karung a l'avantage de posséder des écailles collées les unes aux autres. C'est beaucoup plus lisse et donc cela dure beaucoup plus longtemps. C'est une très belle matière vendue au même prix que le python, mais c'est simplement méconnu parce que le python possède un nom qui sonne mieux. Du coup, les marques utilisent généralement du python. Mais lorsque je montre le karung aux clients, ils comprennent tout de suite l'avantage. »

La queue de castor, longtemps limitée et difficilement accessible, est une autre matière exotique que Guillaume Lancelot affectionne

particulièrement.

« C'est quelque chose de très rare, mais c'est absolument magnifique. Cela vient surtout d'Alaska, car il y a là-bas une population de castors qui s'est beaucoup re-développée, et il redevient possible d'en trouver des petites quantités. C'est un cuir qui est absolument exceptionnel, très compliqué à travailler, très dur, mais qui offre une profondeur et un toucher absolument exceptionnels »

Si Guillaume Lancelot n'est pas particulièrement attiré par les cuirs de poissons, tels que le galuchat, actuellement très à la mode, il est en revanche très inspiré par d'autres matières moins courantes, telles que le croco nubucké.

« C'est une matière très exclusive, très chère aussi, mais que je trouve absolument magnifique. Le principe du croco nubucké est que chaque écaille est un petit peu grattée et poncée à la main, ce qui est un procédé extrêmement chronophage mais dont le rendu est très différent du croco classique.

Au final, le toucher est un peu velouté, très agréable, très doux. Cela vaut une fortune mais c'est absolument superbe. Je travaille actuellement sur un prototype utilisant cette matière avec un de mes artisans... »

parisiangentleman.fr

Adriano Dirnelli :  
<http://dirnelli.tumblr.com>  
 Site Officiel : <http://g-lancelot.com>



# Paul Klee

## *Pas un jour sans une ligne*

*Musée d'Etat des beaux-arts Pouchkine, Moscou  
16.12.2014 - 1.3.2015*

*Une coopération de la Fondation Beyeler, Riehen/Bâle et du Centre Paul Klee, Berne*

*Le Centre Paul Klee et la Fondation Beyeler organisent en partenariat avec le Musée d'Etat des beaux-arts Pouchkine la première exposition Paul Klee jamais montée en Russie. Près de 130 œuvres issues de toutes les phrases de sa création offrent un véritable panorama des principaux aspects de son travail artistique. La rareté de la présence en Russie des œuvres de Paul Klee, que l'on n'avait pu voir jusqu'alors de façon isolée, serait à elle seule une justification suffisante à l'organisation d'une vaste rétrospective. Consacrer en Russie à un artiste suisse une exposition*

*comportant des œuvres conservées dans des musées suisses répond cependant à un autre motif encore : la célébration du bicentenaire des relations diplomatiques entre ces deux pays.*

Paul Klee (1879 – 1940) est l'un des plus grands représentants de l'art moderne. Né à Berne où il a passé son enfance, il n'avait pas vingt ans quand il est parti pour l'Allemagne, où il a su s'imposer avec succès comme un membre de l'avant-garde. Persécuté par les nazis, il a contraint été de quitter sa patrie d'élection en 1933 et de regagner la Suisse. Klee a toujours conservé sa position individuelle et ne s'est jamais laissé revendiquer par l'un

ou l'autre des courants artistiques dominants, malgré son amitié pour les membres du Blaue Reiter tels que Vassili Kandinsky et Franz Marc, et les avances que lui ont faites les surréalistes de Paris. L'œuvre de Klee est polymorphe et évolue depuis les études naturalistes des travaux de jeunesse pour donner naissance à un langage pictural abstrait éminemment personnel, qui s'est plus ou moins détaché de la nature. Klee a réalisé simultanément des peintures de champs colorés abstraits et des dessins constructivistes et figuratifs.

« L'art ne reproduit pas le visible, il rend visible » – tel était son credo de créateur. Son intelligence du devenir des choses permettait également à Klee d'élaborer ses



Paul Klee, *Ohne Titel (Gefangen)*, ca. 1940, Sans titre (Prisonnier), huile et couleur à la colle sur toile de jute préparée, 55 x 50 cm, Fondation Beyeler, Riehen/Basel, Collection Beyeler; Photo: Peter Schibli, Basel



Paul Klee, *Hoher Wächter*, 1940, Auguste gardien, peinture à la cire sur toile, cadre original 70 x 50 cm, Zentrum Paul Klee, Bern



Musée d'Etat des beaux-arts Pouchkine, Moscou

œuvres loin de tout dogmatisme. Il n'était ni le « législateur » imposant un règlement rigide, ni le mystique rêveur que l'on décrit souvent. Il a toujours eu conscience que l'art de qualité, l'art « vivant » ne peut naître que d'une tension entre concept et intuition. C'était en même temps un homme de son temps doté d'un esprit critique aiguisé qui a, dans de nombreuses œuvres, commenté les événements contemporains avec une distance ironique. Les œuvres choisies illustrent fort bien cette diversité ainsi que la profondeur de la pensée picturale et de la création artistique de Paul Klee.

« Cette présentation tardive et très attendue de l'œuvre de Paul Klee en Russie est une première exceptionnelle. Paul Klee a apporté

une contribution majeure à l'évolution de l'art moderne et fut un grand ami de peintres russes emblématiques comme Kandinsky. Nous sommes fiers de présenter cette coopération avec les musées suisses, le Centre Paul Klee et la Fondation Beyeler, et souhaitons la bienvenue à Moscou aux chefs-d'œuvre de Paul Klee » ainsi Marina Loshak, Directeur Musée d'Etat des beaux-arts Pouchkine.

L'exposition a pour commissaire Fabienne Eggelhöfer, conservatrice du Centre Paul Klee de Berne.

Un catalogue en russe est publié à l'occasion de l'exposition.

Images de presse: sont disponibles sur demande

Contacts:

#### Zentrum Paul Klee

Eva Pauline Bossow  
Media, Marketing and  
Communications  
Tél. +41 (0)31 359 01 88,  
evapauline.bossow@zpk.org  
www.zpk.org  
Monument im Fruchtländ 3, Postfach,  
CH-3000 Bern 31

#### Fondation Beyeler

Elena DelCarlo  
Head of PR / Media Relations  
Tél. + 41 (0)61 645 97 21,  
presse@fondationbeyeler.ch  
www.fondationbeyeler.ch  
Fondation Beyeler, Beyeler Museum  
AG, Baselstrasse 77, CH-4125 Riehen

# Et si vous entriez dans l'ère du DAF 3.0 ?



Automatisation des processus financiers

**ITESOFT**

Présent dans 29 pays, ITESOFT est un éditeur français de solutions de transformation des processus de gestion interne.

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