

#40

1er Trimestre 2016

# Finyear

Magazine



# Exabanque

Communication bancaire et gestion de trésorerie

## Un logiciel pour tous vos comptes bancaires

[Cliquez ici](#)



Sécurité



Simplicité



Autonomie

Avec le logiciel Exabanque centralisez vos relevés de comptes et sécurisez vos paiements, avec toutes vos banques. Il vous permet d'anticiper vos besoins de trésorerie.

Exabanque est un logiciel indépendant des banques,  
édité par Exalog. [www.Exabanque.com](http://www.Exabanque.com)

# Sommaire

## Finance

>4-27

04-07 Le Bank Payment Obligation : une opportunité pour les Banques ?

08-11 Reshoring en France des activités bancaires

12 & 13 Consolider le résultat de vos sociétés : une bonne idée ?

14 & 15 Transformation de la fonction financière : Coordination CFO-CIO

16 & 17 Les clés de la transformation de la fonction de directeur administratif et financier

18-22 Enjeux financiers et développement durable

23 Publicité | Oracle

24-27 SAP BW et HANA : l'essentiel en 5 minutes

## Fintech

>28-47

28, 29 & 30 Fintech : les investissements poursuivent leur augmentation en 2016

31 L'ascension des Fintech à travers le monde

32 & 33 Blockchain et Fintech : 95% des banques pourraient perdre leur activité

## Blockchain

>34-47

34 Publicité | aeChain

35 Comprendre la blockchain (livre blanc par U)

36 & 37 Why Blockchain may transform Insurance before Banks #InsurTech

38-41 DLT : alternative aux blockchains Bitcoin et Ethereum

42, 43 & 44 La Blockchain et la loi

45 Bitcoin, blockchain et Distributed Ledgers

46 & 47 Blockchain, IA et IoT : Smart-contracts entre Objets

## Digital

>48-55

48 Disruption digitale : démultipliez l'impact de vos investissements digitaux

49 Économie collaborative : la troisième révolution digitale

50 & 51 Withings ou l'histoire d'une naïveté française

52 & 53 Transformation digitale : stratégie d'intégration B2B

54 & 55 Deep Learning : La nouvelle génération d'intelligence artificielle

## Et tout le reste est littérature...

>56

56 Ecrits

57 Publicité | Fusion

## Lifestyle

>58-61

58 & 59 L'appel de Parisian Gentleman

60 & 61 Cravate et nonchalance

## Finyear

5ème année

Finyear, supplément 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** ([pierre@leloup.info](mailto:pierre@leloup.info))

**Editeur :**

Alter IT sarl de presse

BP 19 - 74350 Cruseilles

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

**Directeur de la publication :**

Laurent 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.

# Le Bank Payment Obligation : une opportunité pour les Banques ?

Wesley Brown de Colstoun - Director INVESTANCE



## Un contexte favorable au développement de solutions innovantes

La croissance du commerce international devrait se confirmer à long terme, aux alentours de 8% par an, entre 2017 et 2020, et accompagner le développement de nouvelles aires commerciales intra régionales (Afrique) et les échanges entre pays du Sud (Asie-Amérique Latine)<sup>3</sup>. Pour les banques, la concurrence devrait continuer à se renforcer sur les activités de Trade Finance. On observe une diminution des commissions bancaires, un renforcement de l'offshorisation des opérations de traitement (Back-Offices) dans des pays à moindre coût salarial, ainsi qu'une raréfaction des ressources expérimentées (départ en retraite de ressources spécialisées, peu ou pas remplacées), ce qui a souvent pour corolaire une augmentation du risque opérationnel. Ces facteurs contraignent les banques à davantage de dématérialisation des paiements, ainsi qu'à une automatisation accrue des traitements, notamment au sein d'un métier dont le processus est essentiellement manuel, en raison des contrôles documentaires.

Dans ce contexte de croissance soutenue des activités du commerce international et de concurrence exacerbée, le Trade Finance fait l'objet d'une attention particulière des banques, qui investissent résolument pour innover et développer leur offre. S'agissant d'un métier de flux, moins consommateur en capitaux propres que d'autres activités (Financements Structurés), l'offre de Trade Finance

s'est développée autour d'activités telles que le Supply Chain Finance<sup>4</sup>, les portails monobancaires ou multibancaires<sup>5</sup>. Dans ce paysage, le BPO est une innovation récente, à mi-chemin entre instrument du Trade Finance et nouveau moyen de paiement, qui s'appuie sur la dématérialisation d'une partie du processus de traitement de la traditionnelle Lettre de Crédit.

Si la croissance du revenu des banques sur les activités de Trade Finance semble se confirmer (prévisions d'environ +80% d'ici 2020<sup>6</sup>, ~72% des banques constatent une augmentation des revenus de Trade Finance en 2015<sup>7</sup>), toutes les activités ne devraient pas connaître la même évolution. Les activités traditionnelles (Crédits Documentaire et Garanties Internationales) devraient connaître une diminution de leur part dans l'ensemble des activités de Trade Finance, au bénéfice de l'open account<sup>8</sup>. Dans les faits, on observe actuellement une croissance moindre des activités de Trade Finance de l'ordre de ~4/5%, avantageuse, au regard d'une croissance du commerce international limitée à ~3%<sup>9</sup>.

## Le BPO en détail

Le BPO est un instrument interbancaire non transférable, une garantie irrévocable donnée par une banque émettrice (généralement, la banque de l'acheteur) à une banque notificatrice (généralement, la banque du fournisseur), afin d'effectuer un paiement, à une date convenue entre l'acheteur et le fournisseur, sous la condition d'un rapprochement électronique de

*Trois ans à peine après son lancement par l'ICC<sup>1</sup> et Swift<sup>2</sup> en juillet 2013, plus d'une cinquantaine d'entreprises et une vingtaine de groupes bancaires sont aujourd'hui en mesure d'effectuer des opérations de Bank Payment Obligation (BPO). Au-delà des effets d'annonce et de la volonté des initiateurs de généraliser un nouveau produit, les banques ont-elles intérêt à adopter le BPO ? Sa mise en oeuvre est-elle aisée ? Quels sont les réels potentiels de ce produit ? Dans un marché qui a connu peu de bouleversement durant 30 ans, et après diverses tentatives récentes d'innovation, le Supply Chain Finance va-t-il connaître une nouvelle ère avec le BPO ?*

données (définies par l'acheteur et le fournisseur), entre les deux banques, au sein d'une TMA<sup>10</sup>. Il est régi par des règles uniformes URBPO<sup>11</sup>, publiées par l'ICC en avril 2013. Il nécessite que les deux banques (émettrice et notificatrice) souscrivent à une même TMA et échangent les données sous le format ISO 20022 TSMT. Il peut être utilisé dans le cadre de toutes opérations de commerce, tant que la transaction commerciale satisfait aux exigences de données.

Les relations « acheteur-fournisseur », « acheteur-banque émettrice » et « fournisseur-banque notificatrice » ne sont pas gouvernées par les règles URBPO et peuvent donc faire l'objet de traitements définis par les banques. Ce sont par conséquent des espaces d'innovations potentielles, d'offres différenciantes pour les banques. La demande de BPO peut par exemple être formulée par l'acheteur-importateur sur SwiftNet ou tout autre outil ou plateforme bancaire. De même, l'échange des documents entre l'acheteur et le fournisseur peut être réalisé de façon dématérialisée, sous forme de données, sur une plateforme spécifique (par exemple EssDocs), permettant la création d'une e-Bill of Lading par le fournisseur et sa remise électronique à l'acheteur. Potentiellement donc, si l'ensemble de la chaîne est au format ISO 20022, l'automatisation de bout en bout est possible via l'échange de données, à chaque étape du processus. Compte tenu de cette possibilité d'automatisation du processus, le BPO pourrait se substituer aux outils traditionnels du Trade Finance et à l'Open Account.

## Les autres avantages du BPO

Outre l'opportunité d'automatisation, le BPO permet de simplifier et d'accélérer un traitement aujourd'hui essentiellement manuel. Une opération de crédit documentaire est généralement traitée en 8 jours ouvrés<sup>12</sup>, tandis qu'une opération de BPO peut être traitée en 3 jours ouvrés<sup>13</sup>. Cette accélération du traitement permet de générer une série de bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes de l'opération (acheteurs, fournisseurs et banques)<sup>14</sup>.

Pour les acheteurs, le BPO permet une réduction des délais de traitement, la mise à disposition plus rapide des documents d'expédition, la réduction du risque d'approvisionnement ainsi que l'optimisation des lignes de crédit. Il devrait aussi permettre de réduire les coûts : le traitement sera plus aisé et automatisé, les commissions bancaires seront probablement moins élevées (normalisation des données, plus grande automatisation du traitement).

Pour les fournisseurs, outre les avantages procurés aux acheteurs qui sont aussi vrais pour les fournisseurs, le BPO permet plus aisément la dématérialisation des factures et du connaissance maritime<sup>15</sup> (ou « e-Bill of Lading »), mais aussi la réduction des délais de paiement, la réduction du risque de non-paiement<sup>16</sup>, une amélioration des prévisions de trésorerie, la possibilité d'obtenir plus facilement un financement de pré-expédition, dès la commande passée. Toutefois, le BPO n'inclut pas une garantie de paiement de

la banque notificatrice au fournisseur. Celle-ci pourra donc faire l'objet d'une offre complémentaire, conclue entre la banque notificatrice et son client (le fournisseur).

En dehors des bénéfices constatés de part et d'autre de cette nouvelle relation, le BPO contribue finalement à renforcer la relation acheteur-fournisseur, là encore un bénéfice, et non des moindres.

Pour les banques, le BPO constitue une opportunité de revenus complémentaires, à condition qu'il ne cannibalise pas les revenus générés par les produits traditionnels du Trade Finance. Pour ces derniers, le BPO permet une réduction des coûts et des délais de traitement des transactions, une réduction des risques opérationnels, une possibilité accrue de mise en place de syndication permettant de répartir le risque de crédit entre plusieurs banques. Il apporte des possibilités de cross-selling, notamment de financement (financement de l'acheteur et du fournisseur dès la commande passée). En outre, il permet une réduction des frais de KYC<sup>17</sup>, déléguant à chacune le soin de conduire le KYC de son client respectif. Le BPO peut donc permettre à une banque d'opérer des transactions dans des zones où elle n'est pas présente, en s'appuyant sur sa banque correspondante.

## Les succès du BPO

A ce jour, le BPO a été adopté par une vingtaine de banques, dont six font partie des banques les plus actives sur le Trade Finance. Une cinquantaine

## Le Bank Payment Obligation : une opportunité pour les Banques ?

d'entreprises ont utilisé au moins une fois le BPO à travers le monde<sup>18</sup>. On dénombre notamment les banques européennes et asiatiques suivantes : Standard Chartered, ANZ, CIMB, Unicredit, Commerzbank, TEB, RHB, NLB, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Bank of China, Hua Nan Bank, Bangkok Bank, China Citic Bank, China Merchants Bank. Notons qu'à ce jour, seule la banque française BNP Paribas a réalisé des opérations de BPO (une cinquantaine de transactions avec deux banques différentes).

Les entreprises ayant effectué des opérations de BPO sont issues de différentes industries : chimie (BP, Köksan, PTT, Poly Trade, M&G, TWD Fibres...), distribution et grande consommation (Seven&i holdings, Daenong, BONY...), extraction minière (Vale, bhpbilliton, Cargill...), équipementiers technologiques (Omron, AVTOG, Spig, RVT système, Mitsui & Co Plant Systems...), équipementiers automobiles (Temsu, ZF, Al-Sayer...), industrie alimentaire (Cofco, Angel...).

Les opérations effectuées par l'intermédiaire d'un BPO sont des opérations intra-régionales (Europe, Asie) ou inter-régionales (Europe/Asie, Moyen-Orient/Asie). Après trois années de lancement, le recours au BPO reste encore modeste, et peu de banques sont encore réellement en mesure de proposer cette opération.

### Mise en oeuvre du BPO au sein d'une banque

La mise en oeuvre du BPO peut se

faire de manière progressive, en priviliégiant d'abord des opérations essentiellement manuelles (ressaisie des données dans le TSU par la banque). Le temps de mise en oeuvre peut être long (plus de 6 mois) car un grand nombre de départements sont impactés. A ce stade, 3 chantiers distincts sont à prendre en compte : juridique, marketing et commercial, chaîne de traitement.

Le chantier juridique consiste à valider la faisabilité juridique du BPO dans les juridictions concernées, obtenir les autorisations internes liées à la commercialisation du nouveau produit, accepter les règles URBPO. Vis-à-vis du client, il convient de bien expliquer le fonctionnement du BPO et des règles URBPO, définir les conditions d'utilisation, les délais de traitement (exécution suite à transmission des données, retour client suite à une non réconciliation des données, ...), définir le niveau de responsabilité de la banque vis-à-vis des transactions sous-jacentes (si non conforme aux données et informations transmises à la banque, par exemple), définir contractuellement les responsabilités du client en cas d'erreur ou fraude sur les données transmises.

Le chantier marketing et commercial veille quant à lui à définir le positionnement du produit dans l'offre Trade Finance notamment par rapport à la Lettre de Crédit, aux garanties internationales et à l'open account (il conviendra de présenter les offres complémentaires au BPO : les financements de pré et post-envoi de marchandises, le

reverse factoring, la syndication), définir la cible (grande clientèle internationale, PME-PMI, en fonction éventuellement de l'ancienneté de la relation, de la fréquence des flux...).

Enfin, le chantier de la chaîne de traitement vise à adapter les processus, l'organisation, l'infrastructure technique (liens avec le TMA, fonctionnalités des front-ends pour permettre l'échange de données...), la chaîne finance, risque, comptabilité et les contrôles (contrôles de sécurité financière...).

Le BPO est donc une innovation intéressante du Trade Finance. Il permet la normalisation et la dématérialisation des traitements (élimination des formats propriétaires). Relativement facile à mettre en oeuvre, il complète une offre bancaire à destination des entreprises, gros importateurs et exportateurs internationaux ou PME-PMI traitant de gros volumes de lettres de crédit sur des flux récurrents, la gestion des amendements étant facilitée (flexibilité pour changer les paramètres du deal, modification rapide des données, absence de traitement documentaire). Il autorise davantage d'automatisation : des paiements, des réconciliations, des prévisions. Il permet une réduction globale du temps de traitement, tout en réduisant ou annulant en certain nombre de risques (risque documentaire, risque de non-paiement ou de paiement tardif). A l'heure du digital, il peut tirer parti de solutions existantes : plateformes de e-commerce B2B, e-invoicing, e-bill of lading, plateformes multi-bancaires. Il permet aux parties d'améliorer leur BFR et leur trésorerie (livraison plus rapide,

amélioration de la gestion des stocks, paiement au moment convenu, possibilité de financement dès réception du bon de commande, gestion optimisée des lignes de crédit, financement à la demande). Le BPO est donc une opportunité de développement du Supply Chain Finance pour les banques et leurs clients notamment parce qu'il renforce la relation acheteur-vendeur-banque respective et banque-banque à travers une meilleure gestion du KYC.

Cependant, malgré ses qualités intrinsèques et les avantages qu'il procure, nous constatons qu'il n'est pas encore

suffisamment connu et utilisé pour pouvoir remplacer les instruments traditionnels du Trade Finance. La lenteur de sa démocratisation traduit certaines réserves de la part des banques : répond-il réellement à un besoin de la clientèle ? Il traduit probablement aussi une moindre information des clients potentiels.

En France, outre BNP Paribas, nous constatons que les banques optent encore pour une posture attentiste : attente qu'une véritable demande s'installe, au risque de renforcer les banques qui auront fait le premier pas.

Qu'elles se rassurent ! A en croire le dernier rapport de l'ICC, l'intérêt des clients pour les solutions innovantes de Trade Finance s'affirme, puisque 40% des banques déclarent constater un intérêt croissant de leur base de clientèle pour le Supply Chain Finance et 22% pour le BPO<sup>19</sup>.

Le BPO devrait donc être un atout majeur pour les banques sachant en tirer parti intelligemment. Mais l'innovation financière ne s'arrêtera pas là. D'autres technologies commencent à faire parler d'elles, c'est le cas notamment du blockchain.

1. International Chamber of Commerce
2. Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, société coopérative gérant le premier système interbancaire de paiement
3. « Moribonde depuis le début de la crise financière, la croissance du commerce international devrait retrouver du dynamisme grâce à la meilleure santé des pays développés en attendant que les grands émergents ne retrouvent leur rôle de locomotive, estime HSBC dans une étude publiée jeudi 3 juin. Dans cette étude semestrielle sur le commerce international, la banque anticipe une croissance de 8% par an du commerce international de marchandises en valeur sur la période 2017-2020, contre seulement 1,5% en moyenne entre 2012 et 2014 », Agefi, juin 2015.
4. Supply Chain Finance ou Reverse Factoring ou affacturage inversé : solution de financement pour les entreprises, à l'initiative du client, qui permet à ses fournisseurs de financer leurs créances sur lui avec l'aide d'une société d'affacturage (factor), au contraire de l'affacturage qui est à l'initiative du fournisseur qui souhaite financer ses créances clients.
5. Portails web permettant une gestion multi-banque des flux de cash (par exemple : Plateforme multi bancaire NetCash de BNP Paribas).
6. Analyse BCG et Swift, juin 2012.
7. ICC, Global Trade and Finance Survey, "Rethinking Trade and Finance", 2015
8. Selon l'ICC, ("Rethinking Trade and Finance", 2015), le mix produit de l'Export Trade Finance en 2015 serait de : 44,4% pour les lettres de crédit commerciales, 7,7% pour les lettres de crédit standby, 12,7% pour les garanties, 18,7% pour les remises documentaires, 14,8% pour l'open account et le supply chain finance, 3,5% pour le reste (dont le BPO).
9. La progression du commerce mondial devrait se limiter à 2,8 % en 2015. L'année 2015 serait ainsi la quatrième consécutive au cours de laquelle la croissance des échanges de biens et de services ne dépassera pas les 3 %, estime l'Organisation mondiale du commerce (OMC), dans ses prévisions du mercredi 30 septembre 2015.
10. Transaction Matching Application
11. Uniform Rules for BPO
12. De la présentation des documents jusqu'à la fin de la vérification des documents par la banque émettrice
13. De la soumission des données au rapprochement effectif des données
14. SWIFT, "Benefits of BPO", SWIFT's Corporate and Supply Chain Market Management team, October 2014
15. Le connaissance (en anglais bill of lading : bon de chargement, de fret, abrégé B/L) est le document matérialisant le contrat de transport maritime conclu entre le chargeur et le transporteur maritime.
16. Notons qu'il permet au fournisseur de reporter son risque de non-paiement (risque de crédit), de l'acheteur vers la banque notificatrice
17. KYC : « Know Your Customer »
18. SWIFT, "Market Adoption", SWIFT's Corporates and Supply Chain team, October 2015
19. ICC, Global Trade and Finance Survey, "Rethinking Trade and Finance", 2015

# Reshoring en France des activités bancaires

Stéphane Benkemoun - Director INVESTANCE



*Depuis la fin des années 2000, frappée de plein fouet par la crise, l'industrie financière connaît un mouvement de fond : celui de l'offshoring de ses activités. Néanmoins cette pratique a su montrer des limites, et des stratégies alternatives commencent à se développer dans les entreprises françaises.*

## Trois objectifs ont guidé la démarche d'offshoring

La décision de transférer des activités vers d'autres zones géographiques est portée par trois objectifs : le premier d'ordre commercial, le second opérationnel et le dernier de maîtrise des coûts.

Depuis la crise des subprimes en 2008, les établissements bancaires doivent trouver des nouvelles sources de revenus pour faire face à la baisse des revenus et l'augmentation des coûts liés au poids de la réglementation. L'objectif consiste à trouver de nouveaux marchés, vecteurs de développement commercial. Une présence à la fois en Asie et en Amérique du nord, ou sur un des 2 continents devient alors un enjeu commercial majeur. Le positionnement global offre à la fois de la visibilité et de la crédibilité, et permet de développer des services « Follow the sun », accessibles quelle que soit l'heure ou la zone géographique.

Au besoin de développement commercial, s'ajoute la nécessité d'assurer



une continuité d'activité. Les attentats du 11 septembre 2001 ont montré le besoin de mettre en place un « Dual office », c'est-à-dire multiplier les sites de production pour limiter le risque qui porte sur les ressources humaines, les systèmes ou encore le matériel. Le basculement d'un site à l'autre permet d'assurer un service continu.

Enfin, l'offshoring donne la possibilité de produire un service sur des bases de salaires et de frais de structures jusqu'à trois fois moins élevées qu'en France. Un argument « choc » face à la fonte des marges et à l'augmentation des coûts relatifs aux exigences réglementaires.

Ces trois objectifs doivent cependant répondre aux deux besoins essentiels que sont la continuité de service et le niveau de qualité de production élevé.

### Le périmètre offshoré : des fonctions supports

Les lieux de transfert sont multiples et varient selon l'objectif ; le développement commercial se positionne sur l'Asie (Hong Kong, Singapour,..) ou

encore l'Amérique du Nord, des marchés où les leaders européens sont encore peu présents.

La production en tant que telle s'installe sur les zones dites « low cost », c'est-à-dire où le niveau des salaires est inférieur à celui des outsourcing ; c'est le cas par exemple en Europe de l'est, en Afrique du nord ou en Inde.

Les premières fonctions transférées ont été les fonctions informatiques (IT), qu'elles soient liées aux sujets d'infrastructures ou de développement applicatif. Ont suivi les fonctions « métier » telles que les réconciliations, la production de valeur liquidative, la gestion de market data, etc... Nous ne sommes pas au bout de la liste et le rythme des offshoring ne ralentit pas.

Les centres de direction et de décisions restent encore aujourd'hui sur le territoire français, cependant avec le développement de la notion de « centres d'excellence » par zone géographique pour un métier donné, il est très probable que ces centres de décisions soient eux aussi relocalisés

au plus près des sachants. La décision métier est alors prise localement, avec le risque d'être désynchronisée de la stratégie centrale.

### Les limites de l'offshoring

L'expérience acquise sur le sujet par le biais de nos diverses missions de conseil nous permet de mettre en avant 5 grandes typologies sources d'insatisfaction ou de risque :

- Des économies relatives : les business plans sur lesquels s'appuient les décisions d'offshoring ne prennent pour la plupart du temps pas ou peu en compte l'évolution des prix. En effet, d'une part le calcul du Retour sur Investissement n'intègre pas l'inflation locale, et d'autre part l'inflation des salaires sur des métiers très recherchés. L'afflux massif d'établissements financiers sur quelques régions capables de fournir des ressources formées entraîne une surchauffe de l'offre et donc des salaires. Ces ressources, très demandées deviennent très mobiles, obligeant les entreprises à gérer des niveaux de turn-over élevés et à supporter des coûts de recrutement et de formation pour chaque nouvel entrant.
- La qualité au coeur des préoccupations : le niveau de la qualité de la production peut selon les postes et les fonctions délocalisées être impacté négativement. Ce point est très difficile à quantifier, mais constitue/demeure une réalité. De

## Reshoring en France des activités bancaires

manière à mieux maîtriser ce type de risque les entreprises mettent en place, avec des coûts additionnels, des actions pour renforcer les contrôles (en local ou en central).

- Le risque de change : des hypothèses en matière d'effets de change doivent être posées dans les business plan et réactualisées à fréquence régulière. Avec plus de 17% d'augmentation depuis juin 2013, l'évolution de la Roupie indienne par exemple aura nécessairement un impact sur les coûts globaux de l'opération d'offshoring.
- L'espionnage industriel : le turnover des ressources, au-delà de son coût additionnel, entraîne un risque de fuite du savoir-faire (méthodes, processus et orientations stratégiques) vers la concurrence.
- Le risque pays : c'est un risque non négligeable, difficile à anticiper mais bien réel, pouvant remettre en cause les règles politiques et fiscales du pays accueillant le travail offshoré.

In fine, une délocalisation basée uniquement sur une réduction des coûts constitue dans la plupart des cas un calcul à court terme. Dans ce contexte précis, les entreprises s'exposent à moyen terme à des pertes de connaissance et de parts de marché, ainsi qu'à une augmentation de leur base des coûts, loin des ROI calculés dans les business cases initiaux. Elles n'ont alors le choix pour faire face à cette

situation que de transférer à nouveau leurs activités vers des nouvelles destinations « low cost » plus attractives, avec les mêmes contraintes et les mêmes résultats au global.

### En quoi le marché français peut-il apporter des solutions ?

Le coût du travail en France et le manque de flexibilité sont des facteurs pouvant faire basculer des décisions d'offshoring. Cependant, ces arguments ne peuvent pas être les seuls à prendre en compte dans l'équation générale.

- Efficacité et rapidité des circuits de décision : les moyens de communication modernes sont certes très répandus (call conférence, visio conférence, formations en ligne, etc...) mais le facteur humain, la proximité, la langue et la culture demeurent essentiels à la fluidité de l'organisation. Ainsi, même avec une bonne formation en anglais, la subtilité des messages se perd entre deux personnes dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. La facilité de communication liée à la proximité entre le lieu de décision et le lieu de production

apporte une plus grande réactivité, avec la certitude que la réalisation opérationnelle correspond à la demande initiale, et à la stratégie de l'entreprise. Et si ce n'est pas le cas, cette proximité permet un ajustement plus rapide.

- Excellence des formations et capacité d'innovation : après de nombreuses années de cloisonnement des formations, les pôles de formations français ont compris l'importance de croiser les disciplines. Cette ouverture d'esprit apporte une réelle capacité d'innovation. De ce fait, nous constatons aujourd'hui que les bassins de formation français comptent sur des écoles bénéficiant d'un rayonnement à l'international (cf. tableau), ainsi que sur des pôles universitaires mixant cursus en management, scientifiques, et mêmes juridiques. L'industrie financière doit en effet s'appréhender de façon globale. Les offres de services et produits ne peuvent se vendre et se concevoir sans prendre en compte les aspects techniques, informatiques, organisationnels, réglementaires ou encore juridiques.

Cette vision globale apporte non seulement une capacité d'innovation mais

CLASSEMENT	ECOLE	PAYS	NOM DU PROGRAMME
1	HEC Paris	France	Msc in International Finance
3	ESCP Europe	France / UK / Germany / Spain / Italy	Advanced Master in Finance
6	Essec Business School	France / Singapore	Advanced Master in Financial Techniques
7	Skema Business School	France	MSc Financial Markets and Investments
8	Edhec Business School	France	EDHEC MSc in Financial Markets

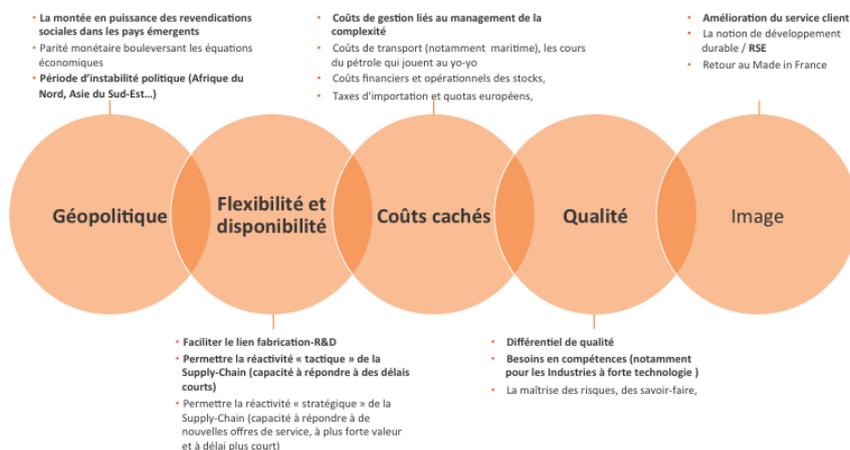
\*Classement Financial Times 2015 des masters en finance

permet également de comprendre le besoin client dans son ensemble et d’y apporter des réponses complètes et pertinentes.

- FinTech : le développement et la mise en valeur de la French tech apportent de la créativité et de l’innovation. Les FinTech viennent bousculer les grands acteurs bancaires. Elles sont plus agiles et prennent la mesure des évolutions du secteur plus rapidement que les acteurs historiques. Ce n’est plus le « plus gros qui mange le petit », mais « le plus agile qui dépasse le moins rapide ».

Cette mise en compétition ne peut qu’être bénéfique pour l’ensemble du marché.

- Nearshoring, la province comme atout : au delà de la proximité, des compétences et du savoir-faire, la maîtrise des coûts constituent un facteur clé dans les décisions de transferts d’activités. Les grandes villes de province ont compris ces atouts et font preuve de dynamisme pour offrir des solutions alternatives à la capitale; c’est le cas par exemple de l’initiative «Invest In Reims», qui met en avant une proximité avec les sites de décision (moins d’une heure par train), un accès à un bassin d’emploi riche et des centres de formations de qualité. A cela s’ajoute des coûts inférieurs sur les salaires de 10% à 15% ainsi que sur les frais de structures, notamment des loyers. La prise en charge assurée



par le territoire est envisagée dans sa globalité. «Invest In Reims» par exemple accompagne les entreprises dans leurs démarches administratives, recherche de locaux, contribue au processus de recrutement. Elle accompagne également les équipes et les dirigeants qui s’installent sur site dans leur recherche de logement. La ville compte ainsi aujourd’hui de nombreux acteurs banque et assurance comme BNP Paribas, BPCE, AG2R La Mondial ou encore Henner qui ont fait le chemin inverse et ont installé, voir rapatrié de l’étranger, une partie de leurs activités à Reims.

Si ce mouvement est encore «rare» dans l’industrie financière, il est en revanche plus répandu dans d’autres secteurs (textile, service, pharmaceutique,...).

Le « reshoring » est motivé par les

aspects géopolitiques, le besoin d’améliorer la flexibilité de toute la « supply-chain » et de la prise de décision, la maîtrise des coûts cachés, de la qualité et de l’image.

Même si le mouvement d’offshoring dans l’industrie financière semble durable, nous commençons à en percevoir les limites. Nous prenons également conscience des atouts du marché français et de sa capacité à offrir un savoir-faire et des compétences permettant l’innovation. Rapatrier en France les activités très industrielles et manuelles qui ont été délocalisées vers les pays «low cost» n’aura que peu d’intérêt si la façon de travailler ne change pas. En revanche, avec des circuits de décisions courts et rapides, des formations pluridisciplinaires et de qualité et un tissu riche d’entreprises innovantes, la France apporte de la valeur-ajoutée face aux pays « low cost ».

# Consolider le résultat de vos sociétés : une bonne idée ?

Vy Guyen Hau, Directeur de mission au sein du Groupe SFC



## Quelles sociétés ont l'obligation de consolider leurs comptes ?

Pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016, l'obligation d'établir des comptes consolidés est subordonnée à l'exercice d'un contrôle exclusif ou conjoint d'une société par une autre (à noter : lorsque le groupe est tenu d'établir et de publier des comptes consolidés, la société sur laquelle une simple « influence notable » est exercée, reste comprise dans le périmètre de consolidation).

Il existe toutefois deux exceptions :

- Les filiales de sociétés étrangères qui consolident leurs comptes : les groupes de sociétés françaises, eux-mêmes sous le contrôle d'une société étrangère qui les inclut dans ses comptes consolidés, n'ont pas l'obligation d'établir des comptes consolidés.

- Les groupes de petite taille : non cotés en bourse, n'émettant pas de billets de trésorerie, et qui n'atteignent pas 2 des 3 seuils suivants :
  - . 24 millions d'euros de total bilan,
  - . 48 millions d'euros de chiffre d'affaires total,
  - . Ou 250 salariés.

## Pourquoi consolider lorsque l'on n'y est pas obligé ?

Si vous êtes dans la seconde catégorie, vous pouvez vous demander s'il existe un intérêt à consolider les résultats des sociétés de votre « groupe », alors que vous n'y est pas obligé ?

La réponse est oui !

Les comptes consolidés peuvent être établis dans le but de disposer d'une image globale de l'activité, du

résultat et de la situation d'un groupe de sociétés.

Ces informations sont précieuses, tant pour les actionnaires de la société mère, que pour les dirigeants, ou pour les partenaires de l'entreprise (les banques notamment) ou encore... pour de potentiels repreneurs ou investisseurs.

Il s'agit d'avoir une vision purement économique et financière, sans impact fiscal.

Cette approche économique réelle permet, par exemple, de connaître avec précision le niveau d'endettement et d'investissement du groupe.

C'est également un atout pour mieux communiquer avec les tiers, en particulier les banquiers. Le durcissement des règles européennes de solvabilité et de

## Qui a intérêt à consolider volontairement les résultats des sociétés d'un groupe ?

- Chef d'entreprise qui souhaite avoir une vision globale de son patrimoine professionnel
  - . Son groupe est-il en phase de croissance ?
  - . Quelle est la part de marché de son groupe ?
  - . A combien peut-on estimer la valeur de ses participations (en vue d'une cession par exemple) ?
- Société d'un groupe qui va solliciter un financement conséquent (bancaire ou autre)
- Société d'un groupe réalisant des appels d'offres à l'étranger
- Investisseur ou fonds d'investissements qui cherchent à avoir vision globale de leur cible (audit d'acquisition)

ratio de fonds propres notamment, leur impose en effet de mieux appréhender la qualité du risque associé aux prêts qu'ils consentent, afin de le répercuter sur les taux qu'ils proposent.

En outre, la qualité d'information et la transparence sur le groupe, bénéficient aux entités du groupe également.

## La consolidation, c'est quoi au juste ?

Etablir des comptes consolidés ne consiste pas simplement à cumuler les résultats sociaux, il convient de respecter un certain nombre d'étapes :

1. Déterminer le périmètre de consolidation  
Il faut choisir les sociétés à retenir pour appliquer une méthode de consolidation.
2. Arrêter les comptes de toutes les sociétés du périmètre de consolidation  
Elles peuvent avoir des dates de clôture différentes.
3. Homogénéiser tous les comptes individuels des sociétés du groupe  
Il faut avoir des comptes établis dans les mêmes règles pour toutes les entreprises du groupe consolidé.
4. Cumuler les comptes individuels des sociétés, et éliminer toutes les opérations réciproques  
On élimine les doubles emplois provenant, soit d'opérations réalisées à l'intérieur du groupe, soit de liens réciproques entre membres du groupe.

Exemples :

- Les provisions internes : on supprime les dotations aux comptes

de provisions pour dépréciation de titres de participation de l'entreprise du groupe qui détient ces titres, ainsi que celles pour dépréciation de créances en comptes-courants constituées en raison des pertes subies par les entreprises contrôlées

- Les dividendes : l'impact des versements de dividendes à des sociétés du groupe sont des résultats internes à faire disparaître
- Plus généralement on supprime les profits intra-groupe : sur cessions d'actifs immobilisés, sur stocks invendus, etc.

Ainsi, le chiffre d'affaires du groupe consolidé comprend les chiffres d'affaires cumulés de la société mère et des filiales, sans les achats et les ventes intra-groupe.

Dans le bilan de la société mère consolidante, on tient également compte des actifs et dettes des sociétés du périmètre de consolidation (au prorata de sa participation si elle ne détient pas l'intégralité des titres de ces sociétés).

On peut aussi retraiter des engagements qui peuvent être hors bilan, comme le crédit-bail ; ou encore les engagements de retraite (le coût des prestations retraite au bénéfice du personnel actif et retraité, mis à la charge de l'entreprise, est alors provisionné et pris en compte dans le résultat, et non plus simplement mentionné dans l'annexe des comptes).

Enfin, les titres détenus à l'intérieur du groupe sont éliminés et les capitaux

propres globaux partagés.

Grâce à cette consolidation volontaire, car non obligatoire, votre groupe pourra présenter le chiffre d'affaires généré par le groupe, son résultat, son endettement, etc.

N'hésitez pas à contacter le spécialiste de la consolidation au sein du Groupe SFC, M. Vy Guyen HAU, v.hau@groupefc.fr 04.78.17.17.17, pour échanger sur l'opportunité de réaliser une consolidation des résultats de vos sociétés.

## Les 3 méthodes de consolidation

- **L'intégration globale**  
Reprise de la totalité des comptes individuels d'une société, lorsqu'elle est placée sous le contrôle exclusif d'une société consolidante
- **L'intégration proportionnelle**  
Reprise d'un pourcentage des comptes individuels d'une société qui se trouve placée sous un contrôle conjoint d'une société consolidante et d'autres actionnaires
- **La mise en équivalence**  
Réestimation des titres détenus par la holding, en fonction de la quote-part de capitaux propres qu'ils représentent, lorsqu'elle n'exerce qu'une influence notable sur la société intégrée au périmètre de consolidation

# Transformation de la fonction financière : Coordination CFO-CIO

*“Finance moderne : une transformation pilotée de l’intérieur” : cette étude Oracle révèle l’importance de la coordination entre DAF et DSI pour réussir la transformation de la finance.*

73% des responsables financiers (75% en France) reconnaissent qu’une coordination plus étroite entre DSI et DAF (CIO & CFO) est devenue essentielle pour réussir la transformation de la fonction financière.

La plupart se montrent plus préoccupés par l’impact des changements survenant à l’extérieur plutôt qu’à l’intérieur de leur organisation.

Plus de la moitié d’entre eux affirment que leur système financier existant ne saura probablement pas répondre de façon efficace aux nouvelles exigences qui émergeront dans un proche avenir.

Le DAF n’a jamais été autant impliqué dans la réussite de l’entreprise, et la capacité des équipes financières à extraire de la valeur des données opérationnelles est devenue déterminante pour l’aider à répondre aux attentes des dirigeants. Une enquête réalisée par Oracle et intitulée “Finance moderne : une transformation pilotée de l’intérieur” montre qu’une coordination plus étroite entre DAF et DSI est essentielle pour que les responsables financiers puissent aider efficacement leur entreprise à atteindre ses objectifs de transformation.

1 905 décideurs financiers de la région EMEA (Europe, Moyen-Orient & Afrique) ont été interrogés pour réaliser cette étude, afin d’explorer les

risques et les défis que rencontrent les leaders de la finance moderne mais aussi de mieux comprendre ce que les entreprises mettent en place pour réagir à ces évolutions.

Cette étude met notamment en avant les résultats suivants :

- Près de 40% des responsables financiers (43% en France) admettent que la direction financière est de plus en plus impliquée dans la réussite de l’entreprise,
- 45% (43% en France) affirment subir une pression croissante pour augmenter la productivité,
- 44% (43% en France) disent que l’entreprise met plus que jamais l’accent sur leur contribution à la croissance.
- 41% (38% en France) disent qu’on leur demande de diminuer les coûts de fonctionnement ;

Il faut aussi souligner que près des trois quarts des responsables financiers (73%, 75% en France) considèrent qu’une coordination plus étroite entre DSI et DAF est devenue essentielle pour réussir la transformation des finances de l’entreprise.

Loïc Le Guisquet, Président d’Oracle, commente ainsi ces résultats : “Les systèmes financiers qui ont été fortement personnalisés au fil des ans atteignent leur point de rupture. Pour les nombreuses entreprises qui repensent leurs stratégies face à une concurrence toujours plus vive, la capacité à accélérer l’innovation et à s’adapter rapidement aux changements constitue une priorité. La fonction financière ne devrait pas freiner les avancées d’une entreprise, mais au contraire avoir un rôle moteur qui l’incite à aller de l’avant.”

“Plutôt que d’ajouter de la complexité à des systèmes déjà surchargés, les entreprises commencent à réaliser l’avantage que peut représenter l’utilisation d’applications financières s’exécutant dans le cloud et pouvant être configurées simplement pour s’adapter à leurs besoins. Véritable centre nerveux de l’organisation, la direction financière est au cœur de tous ses échanges. Grâce à leur vision globale de l’ensemble des activités de l’entreprise, les DAF et leurs équipes jouent aujourd’hui un rôle clé pour aider la direction à définir sa vision de l’avenir.”

Le rapport révèle également que les leaders financiers admettent que les changements échappent de plus en plus au contrôle de l’entreprise, qui doit faire face à des bouleversements économiques, géopolitiques et sociaux affectant plus que jamais son devenir.

Plus de la moitié des responsables financiers (58%, mais seulement 46% en France) sont plus préoccupés par l’impact des changements provenant de l’extérieur de leur organisation.

- Ils sont environ deux fois moins (30%, mais 41% en France) à se dire plus préoccupés par les changements internes,
- 44% (33% en France) citent les problèmes macro-économiques comme un facteur de risque important,
- 40% (idem en France) citent l’intensification de la concurrence et 40% (47% en France) l’augmentation des coûts opérationnels comme principales sources externes de changements ;

Les équipes financières ont besoin de technologies capables d’assurer

cette meilleure coordination entre les différents services et d'aider l'entreprise à mieux gérer les risques. Mais l'étude révèle qu'après des années de personnalisation, les entreprises se retrouvent avec d'anciens systèmes rigides et complexes, atteignant leurs limites et qui auront du mal à gérer les changements qui s'annoncent.

- 61% des responsables financiers (69% en France) utilisent des systèmes personnalisés qui sont devenus de plus en plus complexes au fil des ans,
- 54% (66% en France) affirment que ces systèmes auront du mal à répondre efficacement aux nouvelles exigences que leur organisation pourra formuler dans un proche avenir ;

Plus souples et plus faciles à actualiser, les systèmes configurables rencontrent un succès croissant, mais beaucoup d'entreprises hésitent à faire le pas en raison des risques supposés que le cloud représente pour elles.

- 32% des responsables financiers (35% en France) pensent qu'en moins d'un an le coût de fonctionnement d'un système personnalisé dépasse celui de l'adoption d'un système standardisé,
- Trois quarts (74%, idem en France) pensent que l'utilisation de logiciels financiers dans le cloud est essentielle pour les aider à atteindre leurs objectifs de transformation digitale,
- 74% (76% en France) pensent également que cette transition leur permettrait d'innover plus rapidement et plus efficacement ;

Beaucoup d'entreprises se montrent néanmoins réticentes face à ces évolutions :

- 69% (81% en France) pensent que l'adoption d'applications financières standardisées et basées dans le cloud représente un risque pour leur entreprise,
- 45% (54% en France) disent que l'augmentation de la complexité des réglementations est la principale raison de leur réticence ou de leur perplexité face aux systèmes standardisés,
- 37% (36% en France) n'évaluent pas bien les avantages et le retour sur investissement (ROI),
- 30% (26% en France) admettent que le manque de coordination entre la finance et le reste de l'entreprise constitue un obstacle aux changements ;

« La transformation digitale d'une entreprise nécessite de casser les

silos afin de promouvoir une collaboration plus étroite entre tous les services, du Marketing jusqu'au département des Ressources Humaines. Cela implique de changer les processus métiers afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Ainsi, les méthodes de travail peuvent imprégner à terme l'ensemble de l'entreprise. » Laurent Dechaux, Applications Vice President ERP Western Europe Oracle.

Finance Imperative» est téléchargeable ICI (PDF 24 pages)

## A propos de l'étude

Oracle a réalisé cette étude en partenariat avec Loudhouse Research, en interrogeant 1 905 décideurs financiers dans les pays suivants : Allemagne, Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède.



# Les clés de la transformation de la fonction de directeur administratif et financier

*La transformation est partout. La fonction de directeur administratif et financier est elle aussi en pleine mutation. Parmi les clés de réussite, le recours au management de transition peut être un atout majeur. Témoignages de Philippe Soullier, dirigeant de Valtus (management de transition) et de Laurent Bastian, directeur administratif et financier chez ESI group, lors d'une conférence organisée par Baker Tilly France en partenariat avec la DFCEG, et animée par Pascal Ferron, vice-président de Baker Tilly France.*

Aujourd'hui, tous les métiers deviennent vulnérables. Les nouvelles technologies ont bouleversé nos vies. Les consommateurs sont devenus des consommateurs, qui se notent mutuellement (Blablacar par exemple). De tout petits acteurs peuvent mettre à terre des géants si ceux-ci n'évoluent pas assez vite (tel Kodak qui n'a pas cru au numérique). Tesla Motors, champion de la voiture électrique, créé en 2010, est valorisé à 30 milliards d'euros...

## Le management de transition s'oriente vers le management du changement

Le management de transition avait jusqu'à une époque récente une forte connotation « management de crise », utilisé essentiellement pour redresser les entreprises en difficulté. Mais aujourd'hui, assez logiquement, 58 % des missions réalisées par Valtus se font dans le cadre de transformations et de changements. Selon Philippe Soullier, même avec des lourdeurs au départ, on

a pu constater que certaines grandes entreprises, telles qu'Orange ou La Poste, ont parfaitement réussi à rester dans la course, au prix de remises en cause, d'innovations et d'adaptations permanentes, s'appuyant sur une vision.

De plus en plus d'entreprises font appel à un manager de transition, chargé de leur faire passer un cap. Ce fut le cas d'ESI Group, Laurent Bastian ayant eu recours lors de son embauche à un manager de transition pour l'aider dans les premiers mois de sa prise de poste.

## La transformation de la fonction finance

La fonction finance doit d'abord faire face à des enjeux externes : un environnement disruptif, la volatilité des conditions économiques (par exemple le cours du dollar et du baril de pétrole), la globalisation croissante, la pression sur les marges, des modèles économiques innovants et parfois difficiles à mesurer, l'indispensable veille technologique des outils, le contexte de croissance et décroissance rapide, que le DAF doit pouvoir anticiper.

A cela s'ajoutent de forts enjeux internes. La pression sur les délais d'abord : par le contrôle de gestion, le DAF doit pouvoir éclairer le plus en amont possible les dirigeants. La pression sur la qualité ensuite : il faut savoir gérer la multiplicité des systèmes d'information au sein d'une même entreprise. La pression sur les coûts également : le DAF est producteur de valeur, avec un coût associé qu'il doit maîtriser en recherchant sans cesse l'efficacité et la productivité.

Même si le terme de « business partner » est galvaudé, il reflète parfaitement

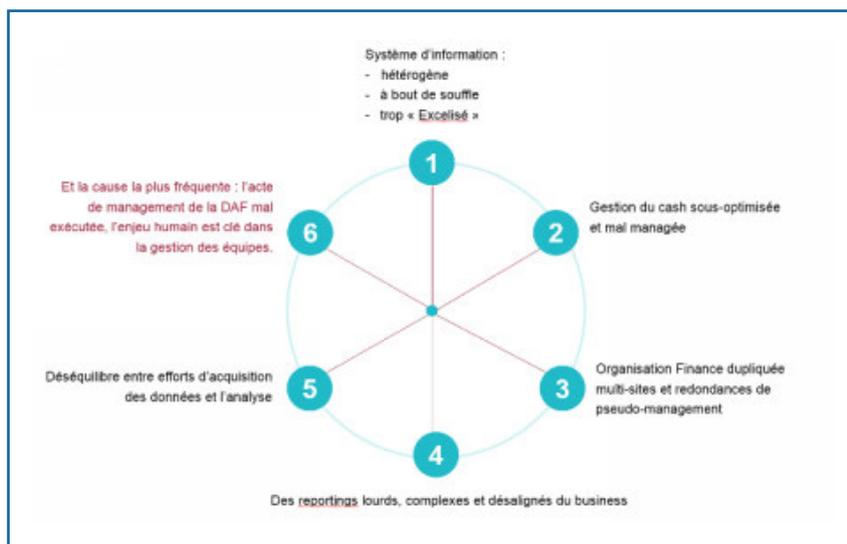
le nouveau positionnement que doit avoir le directeur administratif et financier. Et enfin le plus important : le DAF doit savoir manager ses équipes pour qu'elles acceptent la transformation de leurs méthodes de travail et soient parties prenantes dans la transformation de l'entreprise.

## Les 6 causes de la sous-performance

Pour Philippe Soullier, les causes qu'il a identifiées au cours des nombreuses missions financières de Valtus sont les suivantes : un système d'information hétérogène, à bout de souffle, trop « excelsisé », un mauvais management de la trésorerie, une organisation de la finance souvent dupliquée sur les différents sites, des reportings trop lourds. Ce qui est le plus frappant : toutes les équipes sont monopolisées pour récupérer les données et y passent un temps phénoménal, sans ensuite consacrer le temps qui serait nécessaire pour nettoyer les données, les hiérarchiser, les synthétiser pour fournir un document compréhensible et exploitable par la direction. Ce qui est d'ailleurs confirmé par Pascal Ferron au vu des expériences récurrentes de Baker Tilly lors de missions d'organisation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la refonte de systèmes d'information.

Mais ce qui explique le plus souvent la sous-performance de la fonction DAF, c'est l'insuffisance de qualités managériales du DAF. Si le DAF est un bon manager, alors il pourra agir sur les causes précitées.

## Les 6 causes de sous-performance de la fonction finance



## Les solutions

Pour atteindre la performance, la première évidence consiste à harmoniser les référentiels financiers et à faire converger les systèmes d'information. Il s'agit ensuite de bien repenser les indicateurs de pilotage : quels sont les 2 à 5 critères les plus importants ? Une fois qu'ils sont mis en place, les processus d'élaboration doivent être eux aussi standardisés.

Enfin et surtout, le directeur administratif et financier doit être un excellent manager. Il doit motiver ses équipes, partager avec elles, les faire adhérer, fixer les priorités, et les évaluer en permanence afin d'adapter leurs compétences et leurs besoins en formation.

## Une méthode qui a fait ses preuves

Lorsque Laurent Bastian a pris ses fonctions de directeur administratif et financier chez ESI Group, sa mission était, très clairement, de mettre la fonction finance au niveau de la stratégie et de l'ambition du groupe. En synthèse, il s'est attaché à améliorer la fiabilité de production des chiffres, en mettant les mains dans le cambouis, et à devenir un vrai soutien pour les opérationnels. Pour passer de « support function » à « enabling function », il a voyagé à travers le monde pour tisser un lien fort avec les équipes, les convaincre que des chiffres fiables leur permettraient de

calculer leurs marges, d'embaucher... Le DAF est aussi le représentant de la société, son rôle est d'expliquer l'entreprise aux investisseurs.

## Les piliers de la transformation : les hommes, les outils, les process

Les règles de bon sens sont les meilleures, encore faut-il les concevoir, les mettre en place, les faire accepter et les faire vivre.

Les hommes : mettre les bonnes personnes au bon endroit, recruter en prenant en compte les spécificités locales. Si par exemple un DAF chinois refuse de parler, c'est parce qu'un bon DAF, en Chine, est un DAF qui ne parle pas, justement... Laurent Bastian a obtenu que les « financiers » à travers les pays lui soient directement rattachés. Et au siège parisien, il a regroupé physiquement dans des bureaux en open space ou adjacents toutes les équipes de la fonction Finance ; ce qui, bien évidemment, favorise naturellement la concertation.

Les outils : il est essentiel de bien utiliser les fonctionnalités des outils existants, ou de prendre le temps de définir les critères de choix d'un nouvel outil.

Les process : la collecte des données et leur traitement intelligent doivent permettre de fournir des chiffres

plus fiables, mieux exploitables, plus rapidement.

## Se faire accompagner, l'une des clés du succès de la transformation

Laurent Bastian s'est fait accompagner pendant neuf mois par une manageuse de transition. Au départ, son idée était de la faire intervenir essentiellement sur les aspects qu'il maîtrisait moins bien. Mais finalement, au-delà de la stratégie des prix de transfert que cette manageuse a définie, son rôle a été de l'aider à mettre en place toute cette fonction Finance.

Au final, une fonction Finance structurée, unifiée, et reconnue par les opérationnels, comme la CEO Chine qui en a même fait des compliments en public !

## Bouger même et surtout quand ça va bien

Philippe Soullier insiste sur l'intérêt pour les entreprises de remettre en permanence les schémas en cause, même quand tout va bien. C'est un état d'esprit qu'il faut entretenir, et le recours à un manager de transition peut accélérer, faciliter et professionnaliser le processus. Après une phase d'audit obligatoire, les conditions d'intervention sont fixées. « En général, nous faisons intervenir des managers de transition surdimensionnés, avec un timing et un plan d'action ».

Pour Pascal Ferron : « Un manager de transition, au même titre qu'un cabinet de conseil ayant de réelles valeurs de partenariat avec ses clients, n'est pas un flatteur mais un challenger permanent qui a une liberté de pensée, de parole et d'action largement supérieure à celle des hommes et des femmes en place. Il offre une vision différente qui s'appuie sur ses expériences variées antérieures. Pour les dirigeants, c'est une formidable opportunité d'assurer la transformation de leur entreprise dans de bonnes conditions d'efficacité. »

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

# Enjeux financiers et développement durable

« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être ». Henry FORD  
 Alors que le capital financier a été pendant des années placé au centre de l'entreprise, le capital humain et le capital naturel sont de plus en plus considérés comme l'avenir de l'entreprise et de notre planète.

## I - Définition du Développement Durable

Le terme de développement durable est apparu pour la première fois en 1980 dans le rapport « World Conservation Strategy : Living Resource for Sustainable Development ».

Et le rapport BRUNDTLAND (1987), définit le développement durable comme la « capacité à répondre aux besoins des générations présentes et sans compromettre celle des générations futures à satisfaire les leurs ».

Le développement durable prend en compte 2 notions distinctes : la durée et le capital.

### La durée

Il ne s'agit plus de raisonner ou d'agir à 1, 2 ou 5 ans mais d'appréhender les conséquences de nos actes à 25, 50 ou 75 ans voire plus pour les générations futures alors qu'une génération représente 25 ans.

Il y a une rupture forte avec la gestion actuelle de notre société basée sur

l'éphémère car un tel horizon dépasse le champ de préoccupations de nos politiques.

Et plus l'horizon s'éloigne et plus l'incertain prend le dessus, ce qui nous oblige à prendre des décisions dont nous avons beaucoup de mal à évaluer les retombées futures.

Les trois dimensions doivent être intégrées dans toute démarche de développement durable :

- l'économique
- l'environnemental
- le social

Cependant la transition vers le développement durable semble inéluctable pour toutes les entreprises et ce quelque soit leur secteur d'activité.

Mais ce changement risque d'être encore long et difficile car cela suppose de changer en profondeur le capitalisme actuel et ses valeurs.

Or si la première vague d'entreprises engagées dans le développement durable pouvaient puiser sa motivation dans l'esprit avant-gardiste et militant de ses dirigeants, l'engouement actuel des grands groupes repose avant tout sur une stratégie financière, de



communication et une anticipation des contraintes croissantes de type économique, écologique, politique et social.

## II - Les enjeux stratégiques du Développement Durable

Bon nombre de grandes entreprises, cotées au CAC 40, ont vite compris l'intérêt que l'intégration du développement durable dans leur stratégie de développement aurait un impact économique croissant et ont engagé des actions afin d'adapter progressivement leur politique managériale.

D'ailleurs le développement durable est devenu un moyen supplémentaire d'innover et un levier de différenciation en offre produits et de services qui permettent tous deux de compléter les axes stratégiques de développement de l'entreprise.

### L'acteur de ce changement

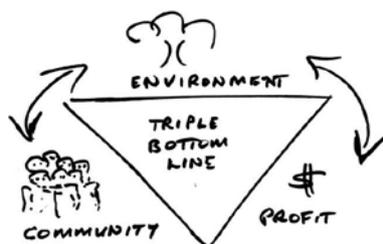
L'entreprise joue un rôle de plus en plus important dans notre société en modelant nos valeurs, en influençant les politiques publiques, en créant de la valeur, en influençant les droits économiques et sociaux, en impactant la santé humaine et les comptes de la sécurité sociale par ricochet.

L'entreprise qui a un pouvoir de nuisances a aussi le pouvoir de les résoudre. D'ailleurs elle peut même devenir un formidable moteur de changements qui peut être un parfait complément des institutions traditionnelles comme le gouvernement, les écoles, etc.

Il peut également être un

formidable projet mobilisateur des équipes. Car si le projet est déjà fortement ancré dans la culture de l'entreprise, il n'en sonnera que plus vrai que n'importe quelle charte de valeurs « vertueuses » qui a souvent pour objectif de communiquer à l'attention des clients, des consommateurs, des salariés et des acteurs de la société civile et professionnelle.

### Le triple « bottom line » ou triple bilan économique



Le développement durable permet de créer simultanément de la valeur sur les 3 pôles que sont :

- le social : l'entreprise doit conduire ses affaires en convenant de nouveaux moyens pour améliorer la qualité de la vie de la communauté
- l'environnement : l'entreprise doit vendre des produits de qualité et naturels
- l'économique : l'entreprise doit se développer sur des bases saines de croissance afin de créer de la valeur pour les actionnaires, des opportunités de carrière et de récompense pour ses salariés.

Mais c'est un équilibre difficile à atteindre car le but est de résoudre l'équation que forment ces 3 dimensions de manière équilibrée.

## III - Les enjeux financiers du Développement Durable

Les coûts du développement durable ne peuvent être imputés sur les profits d'exploitation de l'entreprise. Par conséquent, les coûts d'un développement durable bien construit doivent être considérés comme un investissement dont le retour ne pourra être mesuré qu'à long terme.

Il est important d'identifier le rôle joué par le développement durable afin de mettre en place des indicateurs de performance permettant de piloter ce processus au même titre que les autres acteurs de création de valeur au sein de l'entreprise.

Aussi pour augmenter la valeur créée, l'entreprise doit améliorer la rentabilité des capitaux employés, diminuer le coût des capitaux employés et réduire les capitaux investis ;

Aujourd'hui les 2 postes de coûts les plus élevés restent le capital humain et le capital.

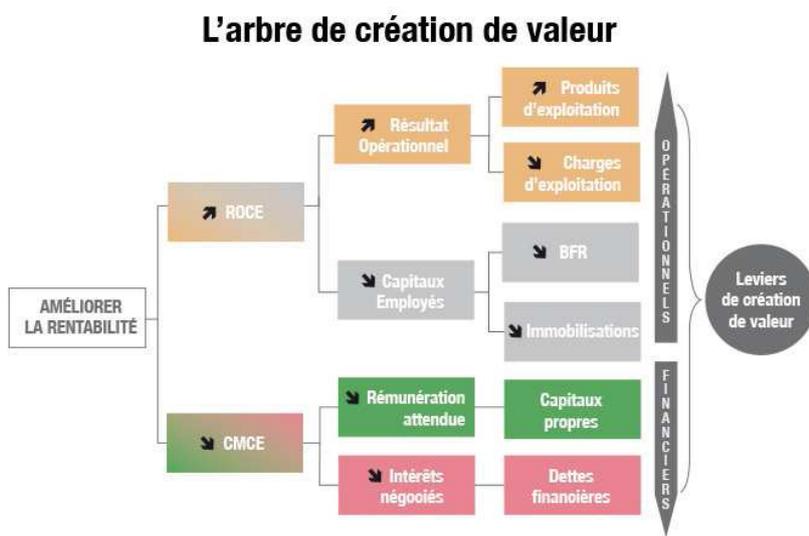
Autant le coût du capital humain a fortement été réduit, autant le coût du capital reste toujours aussi élevé.

### Les leviers de création de la valeur durable

- par la création de valeur économique :  $VEC = REMI - WACC \times CE$
- par la création de valeur financière : arbre de création de valeur

### Les opportunités de valeur du développement durable

## Enjeux financiers et développement durable



Le développement durable impose de plus en plus à l'entreprise des contraintes nouvelles, parfois lourdes à mettre en place.

En échange, elle ouvre de multiples opportunités de résultat et de valorisation supplémentaire pour l'entreprise.

On peut remarquer alors que les entreprises qui développent le développement durable s'appuient sur des méthodologies de type qualité, référentiel unique qui récapitule les principes adoptés, indicateurs de mesure afin de suivre chacun des 3 axes (économique, social et environnemental) et audit afin de valider les processus et compétences qui ont été développés.

### Les retombées de la valorisation du développement durable

La 1ère retombée positive à moyen terme est la valorisation du développement durable par le nouveau produit ou nouveau service offert par

l'entreprise.

La seconde retombée positive est la valorisation par l'image aux yeux des clients, des salariés, des actionnaires et des partenaires surtout dans notre société fortement basée sur la communication. Car l'image est aujourd'hui un actif important de l'entreprise.

Aussi une bonne politique de développement durable aide à la promouvoir et les entreprises avant-gardistes ont bien compris son effet multiplicateur. Car bien qu'une politique de développement durable entraîne des dépenses, celles-ci sont largement compensées par les progrès engendrés par les plans d'organisation interne, la communication créative, l'adhésion et la motivation des salariés.

### Le risque éthique et le développement durable

Si la gestion du risque est devenu pour l'entreprise un enjeu majeur pour sa

pérennité, elle a vu émerger depuis peu un nouveau type de risque : le risque éthique et le risque de sanction par l'opinion.

Traditionnellement, l'entreprise qui respectait la loi n'était guère contestable et donc guère contestée par l'opinion. Mais avec le développement de la communication et de l'image instantanée, l'opinion a tendance à s'émouvoir plus facilement.

Or aujourd'hui l'opinion formule de nouvelles exigences qui ne se limitent plus au seul respect de la loi mais qui ont des incidences sur les domaines sociaux et environnementaux avec une valeur basée sur l'exemplarité.

De plus les groupes de pression soutiennent ces exigences avec un pouvoir d'influence décuplé à l'aide des NTIC qui peuvent mobiliser l'opinion pour des sanctions comme le boycott, le blocage, ... , au nom de violations de l'éthique sociale.

Cette nouvelle sensibilité de l'opinion a contribué à l'apparition du « risque éthique » pour l'entreprise qui peuvent en finalité compromettre le bon développement de ses activités jusqu'à ruiner son actif le plus précieux : son image qu'elle a mis tant de temps à construire.

Alors plutôt que de vouloir rallier à tout prix l'opinion à l'économie de marché, il est préférable qu'elles prennent en compte les demandes de l'opinion sur le développement durable.

De plus, si l'entreprise veut être cotée en bourse, le marché risque de la sanctionner si elle se retrouve exposée à

un risque social ou environnemental (exemple : scandale du diesel gate de Volkswagen aux États Unis en 2015).

Et d'ailleurs de plus en plus de gestionnaires de fonds éthiques émergent dans le monde afin de suivre et d'investir dans les entreprises qui sont engagées dans la démarche durable.

#### IV - Les indicateurs financiers du Développement Durable

La valeur de l'entreprise n'est plus estimée à sa seule rentabilité financière à court terme.

La performance environnementale et sociale de l'entreprise en terme de conformité aux normes réglementaires (air, eau, bruits, nuisances et risques) et en terme de passif environnemental et social (pollutions, harcèlements, ...) a désormais un impact direct sur sa valeur.

Ainsi en cas de vente ou de fusion, la valeur des actifs devra faire l'objet d'une analyse du passif environnemental et social (due diligence).

De plus, la valeur des actifs d'une société cotée en Bourse en France est soumise à 2 contraintes :

- des fonds d'investissements qui exigent de plus en plus la preuve de d'écologiquement et du socialement correct,
- du législateur qui impose désormais un rapport annuel environnemental et social (loi NRE du 15 mai 2001 et loi Grenelle II du 12 juillet 2010) ;

Ainsi l'organisation du tableau de bord doit tenir compte des 3 dimensions du temps à savoir : le passé, le présent et le futur.

#### Le passé (due diligence)

L'évaluation du passif environnemental, social et économique devront faire l'objet d'un bilan coût-bénéfices.

#### La gestion du présent

Le développement durable a trouvé ses bases d'organisation dans 2 types de référentiels au niveau international dans les domaines économique, environnemental et social :

- les exigences concernant les normes d'hygiène, de sécurité et de protection sociale existantes ; mais elles sont très différentes d'un pays à l'autre.
- les normes internationales (ISO) qui concerne la qualité (ISO 9001) et l'environnement (ISO 14001)

Ces normes édictées et contrôlées par un organisme privé représenté dans 134 pays par les auditeurs agréés dans les différents pays ne sont pas encore reconnus par les gouvernements.

Mais ils deviennent un passeport indispensable pour le commerce

international.

#### La gestion du futur

Il s'agit d'évaluer l'impact social, environnemental et économique dès la mise en chantier d'un produit ou d'un service.

#### Les indicateurs du développement durable

Un indicateur est un constat à un moment T ou sur une période P, sur une échelle donnée, de la situation de l'activité, de l'état et/ou de l'impact d'une organisation, dûment quantifiée, enregistrée et traçable.

L'indicateur doit être un outil d'analyse de l'avenir en se servant de la connaissance du passé.

Les indicateurs doivent être simples, opérationnels et polyvalents.

Ils doivent servir 4 finalités dans la gestion de l'entreprise : la gestion, l'organisation, la communication et la prévision.

#### Les tableaux de bord synoptique

Il s'agit de chiffrer les 3 domaines économique, social et environnemental, en faisant ressortir les coûts dépensés face aux bénéfices réalisés pour les actions passées, présentes et futures (voir tableau ci-dessous)

<b>ECONOMIQUE</b>	Coûts	Bénéfices	Résultat
<b>SOCIAL</b>	Coûts	Bénéfices	Résultat
<b>ENVIRONNEMENT</b>	Coûts	Bénéfices	Résultat

## Enjeux financiers et développement durable

### V – Comment manager le Développement Durable

Dans les années 70, l'apparition de la concurrence a provoqué une révolution dans le milieu industriel en intégrant une nouvelle valeur : la qualité ou la recherche de la satisfaction client.

En 1992, l'Union Européenne a défini le concept de Développement Durable comme « une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement durable économique et social, dans le respect de l'environnement et sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine ».

Cette définition est un appel direct à un système de management basé sur un référentiel de qualité :

- ISO 9011 pour améliorer la satisfaction client et fournir des produits et des services conformes,
- ISO 14001 pour améliorer les performances environnementales grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets ;

Toutefois, en attendant de nouvelles normes, il est possible de mettre en place un système de management sous la forme suivante :

#### Définir une CHARTE

C'est un document publié et affiché par lequel l'entreprise exprime son engagement sur une valeur.

#### Faire un état des lieux

A partir des 3 principaux objectifs du

développement durable (efficacité économique, protection des ressources de la planète, équité sociale) il convient de décrire la situation actuelle de l'entreprise à l'aide d'un diagnostic et de déterminer après analyse un plan d'actions à réaliser.

#### Définir un plan d'actions

Il s'agit de définir les actions à mettre en place sur les 3 axes stratégiques du développement durable suite à la réalisation du diagnostic.

#### Réaliser le contrôle du plan

Suite à la mise en œuvre du plan d'actions, il est conseillé de mettre en place un système d'évaluation et de suivi qui peut s'appuyer sur les normes ISO et EFQM.

### VI – Comment financer le Développement Durable

#### Son financement

Les acteurs qui apportent des ressources sont :

- la société civile : bénévolat des personnes et associations,
- les pouvoirs publics,
- le client du produit ou du service
- l'entreprise par des économies (matières, énergies, valorisation de sous-produits), de financement (meilleur taux d'emprunt) ou par des recettes générés par les nouveaux produits et services ;

L'objectif n'est pas que chaque action soit systématiquement autofinancée, mais que l'ensemble des actions du développement durable

ne compromette pas la santé de l'entreprise mais au contraire qu'elle soutienne une rentabilité durable et pérenne.

### VII – Conclusion

Le dirigeant éclairé a bien compris aujourd'hui que le développement durable n'est ni un discours sans effets (accords, lois, règlements) ni un simple effet de mode.

Car en transformant ces nouvelles contraintes en forces et valeurs pour l'entreprise, il peut en retirer un enrichissement en s'appuyant sur les ressources humaines et environnementales à condition d'allonger son raisonnement sur le long terme.

De sorte que contribuer à des avancées sociétales et économiques entre dans la raison d'être de l'entreprise et donne un nouveau sens à son activité.

« Lorsque la dernière colline aura été rasée, lorsqu'aura été tué le dernier animal, asséchée la dernière rivière, et abattu le dernier arbre ; alors seulement l'homme comprendra que l'argent ne se mange pas ». Proverbe Indien

à suivre ...

#### Eric SCHÜLLER

*Eric SCHÜLLER*  
Développements  
(conseil en gestion  
et développements  
des entreprises)  
Intervenant à l'EM  
Normandie  
Directeur Financier



Étude CIMA

# LES ENJEUX DE LA FINANCE DIGITALE:

MESURER ET GÉRER  
LES NOUVEAUX  
INDICATEURS CLÉS.

[ACCÉDER À L'ÉTUDE](#)

# SAP BW et HANA :

## *l'essentiel en 5 minutes*



*BW a pour vocation, depuis 1999, de collecter les données des systèmes d'entreprise de manière à en permettre une analyse décisionnelle flexible. L'arrivée de HANA, d'abord base de données en mémoire lors de son lancement, puis plateforme de développement, a modifié l'offre de SAP sur les « Analytics ». Comment les deux solutions se combinent-elles aujourd'hui et quelles sont les perspectives ?*

### **Une intégration croissante entre SAP BW et HANA**

Avant l'arrivée de HANA, la difficulté avec SAP BW était d'exécuter rapidement des rapports, avec le Business Explorer ou l'une des solutions de BusinessObjects (Webi, Crystal, Xcelsius, etc).

BW contenait de grandes quantités d'informations prêtes à être analysées, et le requêteur devait lire la base de données, collecter les données en mémoire et les agréger en temps-réel pour fournir le rapport à l'utilisateur.

Des solutions existaient déjà pour tenter d'accélérer ce processus : agrégats, cache warm-up, modélisation, statistiques, index, options des requêtes.

Ce problème fut en partie corrigé avec l'arrivée de BW-Accelerator, précurseur de HANA, qui permettait déjà de bénéficier d'une base de données en mémoire. HANA permit d'accélérer l'accès aux données de BW.

Les objets de BW répondaient à plusieurs exigences : chargement provisoire ou permanent, transformation, conservation historique, agrégation, mise à disposition pour le reporting. Tel que nous le décrivions déjà ici, avec l'arrivée de HANA, la problématique du temps de réponse disparut et avec elle la redondance de l'information agrégée ou non, dans les cubes ou les DSO.

Dans la version BW 7.3 de nouveaux « providers » (les objets sur lesquels portent les requêtes, contenant les données à analyser ou virtualisant l'accès à des données d'autres sources) firent leur apparition pour tirer

pleinement profit de la rapidité d'exécution que HANA pouvait offrir. Pour ce faire on disposait alors des providers suivants :

- Virtual Provider based on Hana model
- Transient Provider
- Composite Providers
- DSO Hana-Optimized
- Infocube Hana-Optimized

Dès lors, HANA devint beaucoup plus qu'un lieu de stockage de données accélérant la lecture pour les outils de reporting : un moteur de traitement des données, au niveau de la base de données et non plus du serveur applicatif. Par exemple, l'activation des DSO (la prise en compte des mises à jour après le chargement des données détaillées), notoirement lourd à mener pour BW, était effectué beaucoup plus rapidement dans la plateforme HANA.

## SAP BW et HANA aujourd'hui

Les évolutions de SAP BW depuis quelques années ont surtout eu pour

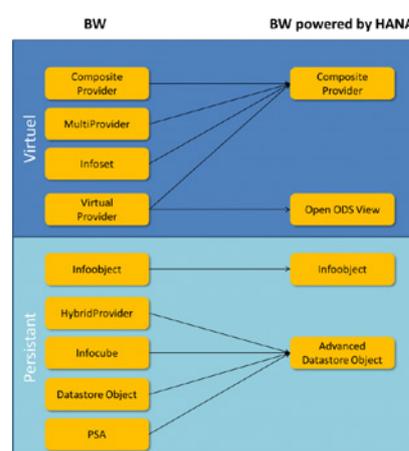
but de lui faire bénéficier des possibilités nouvelles offertes par HANA, sans remettre en cause l'existant. Le résultat est aujourd'hui une longue liste de « providers », créés au fil du temps pour répondre à des besoins très différents de stockage, d'agrégation ou de virtualisation.

La version de BW 7.4, suivie de BW 7.5, a clarifié la situation et simplifié l'architecture. De nouveaux providers rendent obsolètes les anciens « nouveaux » providers de BW 7.3.

Les providers à utiliser aujourd'hui avec HANA sont :

- Advanced Provider qui permet le stockage des données
- Open DSO View qui permet à BW de lire une View, une table ou une Virtual Table dans HANA.
- Composite Provider, qui permet de combiner tous types de providers (y compris les Analytical View de HANA) pour le reporting.

Le schéma suivant indique la correspondance entre les providers de BW et ceux de BW Powered by HANA :



Providers BW powered by HANA

En ce qui concerne la lecture des systèmes sources, SAP BW 7.5 peut se reposer sur HANA Smart Data Access pour toutes les sources non-SAP, en remplacement des Dbconnect, UD connect et autres chargements de fichiers plats. Les Open DSO View pointent sur les « Virtual Tables » de HANA, ce qui rend les données des systèmes externes accessibles pour un reporting en temps-réel.

Pour le chargement des données de

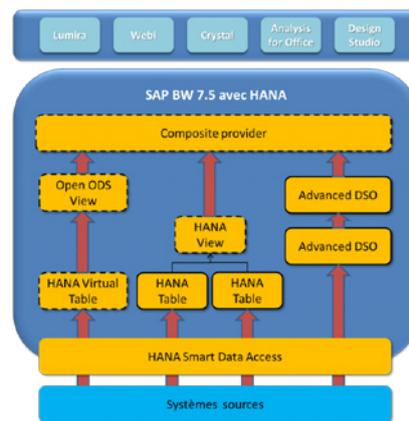
## SAP BW et HANA : l'essentiel en 5 minutes

SAP Business Suite, la méthode préconisée n'est plus le Service-API mais l'Operational Data Provisioning (utilisé aussi par le SLT ou pour l'échange entre systèmes BW), ce qui permet d'alimenter directement les providers à partir des Datasources sans passer par un PSA. Si elles ont été enregistrées nativement dans HANA ou répliquées via le SLT, on pourra aussi les lire grâce aux CompositeProviders.

En considérant l'ensemble formé par BW et HANA, il existe de nombreux scénarios possibles où les données seraient chargées dans l'un puis lues virtuellement par l'autre, et vice-versa. Les outils de BI pouvant s'adresser aux deux. Par exemple, les Views dans HANA sont virtualisées dans BW grâce aux Open ODS Views et se combinent dans un CompositeProvider accessible par les outils BI. Compte tenu de la multiplicité des cas de figure, des arbitrages doivent être réalisés pour trouver quel rôle chacun doit jouer et identifier la meilleure combinaison possible.

Le schéma ci-dessous montre un exemple de flux dans BW 7.5 avec les

objets optimisés pour HANA (sans faire apparaître tous les cas de figure possibles qui sont très nombreux, en particulier dans les scénarios hybrides) :



Exemple de flux BW et HANA

Bien d'autres nouveautés favorisent la fusion entre les solutions. Notons par exemple :

- Nouvel outil de modélisation des providers, des infoobjets et des queries sur Eclipse. Dans l'avenir, les règles de transformation seront aussi créés dans ce outil.
- Montée en puissance d'un « Business content » optimisé pour

HANA

- Possibilité de créer des infoobjets basés sur des Calculation views
- Espace utilisateur « BW Workspace » de providers appartenant aux utilisateurs, directement associé à HANA
- Génération de modèle HANA à partir d'un modèle BW, pour permettre à HANA de constituer la source unique du reporting, soit par les Analytical Views propres, soit par lecture virtualisée de BW.

En plus de la version basée sur une autre base de données, qui est toujours maintenue, il existe à présent deux solutions SAP BW avec HANA qui vont co-exister :

- SAP BW powered by HANA : cette version comprend tous les objets antérieurs de BW et les objets optimisés avec HANA. Il permet de conserver le paramétrage existant et de faire évoluer progressivement l'architecture.
- SAP BW edition for SAP HANA : il s'agit d'un BW « allégé » pour ne garder que les objets optimisés avec HANA.

L'avantage de SAP BW edition for SAP HANA est d'optimiser les temps de réponse et de simplifier la modélisation, en application des principes du « LSA++ », en se basant sur les 3 types de providers cités plus haut. La préconisation de SAP pour les nouvelles installations de SAP est d'utiliser cette dernière version. Pour les anciennes installations, il s'agira de migrer les anciens providers grâce à des outils de conversion pour passer à terme sur cette version. Ce sera un long chemin pour SAP, du fait de la complexité de certains modèles et des flux de données, et parce que beaucoup de clients utilisent encore une autre base de données que HANA.

### **SAP BW composante de SAP HANA Data Warehousing**

Avec BW 7.5 edition for SAP HANA, on assiste au début d'une fusion entre SAP BW et de HANA. Les objets sont créés simultanément dans BW et HANA via l'interface Eclipse. La plupart des traitements sur les données se font sur HANA, bien que SAP BW soit toujours présenté comme un « chef d'orchestre

» des flux de données.

Dans la roadmap de SAP, la cible est formulée ainsi : « BW as part of the SAP HANA data warehousing ». SAP HANA est au coeur des « Analytics » de SAP :

- HANA peut charger et transformer les données de SAP Business Suite ou de tout autre système
- HANA permet de modéliser une vue analytique sur toutes les données pour faciliter l'analyse
- Les outils d'analyse de SAP maintenus dans la roadmap (Crystal, Webi, Analysis for Office, Lumira, Design Studio) s'intègrent toujours plus avec HANA
- HANA Smart Data Access prend une place centrale en tant qu'ETL puisque c'est désormais la solution officielle pour toutes les sources non-SAP en BW 7.5 avec HANA
- Le pilotage des performances (SAP BPC Embedded) repose sur BW-IP, mais les traitements sont réalisés par le Planning Application Kit de HANA
- Le monde du « cloud » de SAP, est représenté par SAP HANA Cloud Platform, sur laquelle est basée SAP

Cloud for Analytics.

Compte tenu de la base installée de SAP BW, des efforts sont fournis par SAP pour faire bénéficier les clients des avantages de HANA sans remettre en cause le paramétrage existant et les investissements réalisés. Entre une simple optimisation de base de données et un SAP BW en fusion avec HANA, les clients ont toujours le choix de l'architecture et du rythme des évolutions à appliquer.

Le succès de SAP BW auprès des clients SAP était en particulier dû à la couche technique NetWeaver identique, au mode de tarification et aux connexions natives entre les systèmes SAP (Business Content). SAP HANA est de plus en plus utilisé chez les clients, notamment pour d'autres raisons que les besoins d'analyse. Il deviendra évident pour eux d'en tirer profit dans le domaine de la Business Intelligence et du pilotage des performances, en complément ou en remplacement de SAP BW.

**Laurent ALLAIS**  
Directeur Général  
[www.alsight.fr](http://www.alsight.fr)

# Fintech :

## les investissements poursuivent leur augmentation en 2016

*Les investissements dans le secteur des technologies financières (FinTech) ont fortement progressé au cours du premier trimestre 2016, avec une augmentation de 67 % par rapport à la même période l'année passée pour atteindre un total mondial de 5,3 milliards de dollars.*

Les investissements au profit des FinTech basées en Europe et en Asie-Pacifique ont pratiquement doublé, représentant ainsi 62% des investissements mondiaux.

Ces conclusions proviennent du nouveau rapport Accenture dévoilé ce jour et consacré aux grandes tendances mondiales de la FinTech. (Rapport complet téléchargeable ci-dessous).

« L'innovation portée par les FinTech se propage bien au-delà des hubs technologiques traditionnels », explique Richard Lumb, Directeur Général Monde de l'activité d'Accenture dans le secteur des services financiers. « Les nouvelles opportunités offertes par la robotique, les blockchains ou encore l'Internet des objets ne sont pas tant liées à une zone géographique qu'à la capacité du secteur financier à adopter à plus large échelle de nouvelles idées pour améliorer leurs services et leur efficacité. La quatrième

révolution industrielle est un phénomène mondial qui confronte le secteur des services financiers à de nouvelles innovations et à de nouvelles entreprises issues du monde numérique, concurrentes et/ou collaboratives. Les clients des banques ont tout à y gagner ».

### Solutions disruptives contre solutions collaboratives

Selon le rapport, les FinTech proposant des solutions collaboratives (ciblant essentiellement les institutions financières en tant que clients) tendent à gagner du terrain sur leurs concurrentes dites « disruptives », c'est-à-dire qui entrent sur le marché en se positionnant en tant que concurrents des institutions déjà en place.

La part du financement des entreprises FinTech de type collaboratif, par rapport à l'ensemble des investissements du secteur, est passée de 38 % en 2010 à 44 % en 2015. Sur cette période, la part des projets collaboratifs progresse de façon encore plus spectaculaire en Amérique du Nord, passant de 40 à 60 % du total des investissements. On note en revanche une tendance inverse en Europe. La part des entreprises « disruptives » dans le total des investissements FinTech est en effet passée de

62 % en 2010 à 86 % en 2015.

« Le fait que la proportion des FinTech disruptives soit beaucoup plus élevée en Europe et en Asie qu'en Amérique du Nord, est le signe de marchés encore à leurs débuts de maturité. », précise Philippe Vidal, responsable des activités Banque d'Accenture en France. « L'Europe comble peu à peu son retard, avec notamment des investissements croissants au Royaume Uni où les FinTech bénéficient d'un contexte réglementaire plus favorable. Ce qui prend deux années en France ne dure que quelques mois en Angleterre. Le bon côté de la chose, c'est que les projets sont parfois mieux mûris et plus ciblés dans l'Hexagone. Les banques ont tout intérêt à tirer parti de ce foisonnement en ré-imaginant leur propres services ».

Le rapport Accenture montre que, si les FinTech « disruptives » parviennent à concurrencer les banques au moment de leur arrivée sur le marché, elles finissent bien souvent par s'aligner sur ces dernières au fil des investissements, opérations d'acquisitions et autres alliances. Cette tendance est illustrée par la récente prise de participation de BBVA dans le capital d'Atom, une banque dont les services (lancés la semaine dernière à Londres) sont proposés exclusivement

via support mobile.

En dépit de l'émergence d'une proportion croissante de FinTech de type collaboratif, le rapport souligne « la participation relativement faible » des banques elles-mêmes aux efforts d'investissement. En 2015, les banques ont en effet investi 5 milliards de dollars sur les 22,3 milliards des investissements totaux déclarés dans la FinTech. A titre de comparaison, elles investissent chaque année entre 50 et 70 milliards de dollars, selon les estimations du rapport, dans leurs propres technologies.

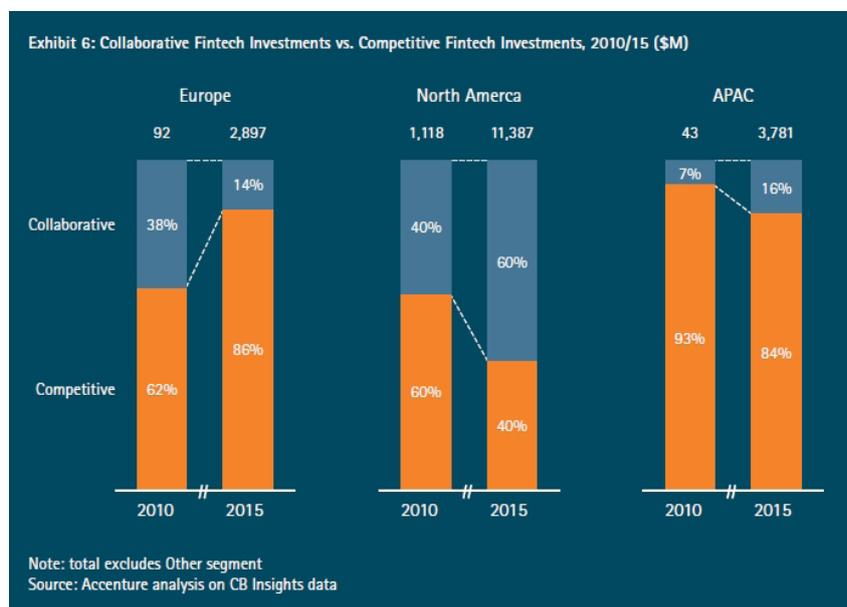
« Les banques capables d'identifier et d'adopter les technologies de rupture issues des FinTech, qu'elles soient des solutions disruptives ou collaboratives, seront celles qui parviendront à devancer leurs concurrentes. Ces technologies leur permettront de proposer les types d'innovation digitales que les consommateurs attendent désormais naturellement des géants de la grande distribution et des nouvelles technologies », ajoute Philippe Vidal.

Les investissements mondiaux dans les FinTech ont augmenté de 75% en 2015, dépassant les 22 milliards de dollars

Le rapport montre que les

investissements au niveau mondial dans la FinTech ont augmenté de 75% en 2015, passant de 9,6 à 22,3 milliards de dollars. Les États-Unis, marché dominant de la FinTech, ont connu une croissance modérée (+44%, soit une augmentation de 4,5 milliards de dollars en financements supplémentaires). En revanche, l'Asie et l'Europe ont bénéficié d'une croissance beaucoup plus rapide : en Chine (+445% à près de 2 milliards de dollars), ainsi qu'en Inde (1,65 milliard), en Allemagne (770 millions) et en Irlande (631 millions).

- En Europe, le total des investissements dans la FinTech a plus que doublé (+ 120 %) entre 2014 et 2015, et le nombre de transactions a augmenté de moitié (51%). L'investissement dans les FinTech allemandes enregistre une progression de 843 % sur cette même période. En France, l'investissement a également bondi de plus de 750%, passant de 22 millions de dollars à 189 millions.
- En Asie-Pacifique, les investissements ont plus que quadruplé en 2015 pour atteindre 4,3 milliards



## Fintech : les investissements poursuivent leur augmentation en 2016

de dollars. Ces sommes ont essentiellement été investies en Chine (1,97 milliard de dollars) et en Inde (1,65 milliard de dollars). Au cours du premier trimestre 2016, les investissements FinTech de la zone Asie Pacifique ont augmenté de 507 % par rapport à la même période de l'année précédente (passant de 445 millions à 2,7 milliards de dollars) ; cette croissance étant presque entièrement tirée par la Chine.

- En Amérique du Nord, les investissements FinTech ont progressé de 44 % pour atteindre 14,8 milliards de dollars en 2015. Les États-Unis continuent par ailleurs à dominer le secteur FinTech avec 667 opérations, en progression de 16 %.
- Le rapport identifie également un nombre croissant de « grandes transactions » dans la FinTech mondiale, signe d'une certaine maturité. En 2015, 94 opérations d'une valeur supérieure à 50 millions de dollars dans le secteur FinTech ont été recensées, contre 52 en 2014 et seulement 15 en 2013.

Téléchargez ICI le rapport dans son intégralité (PDF 12 pages en anglais)

### Méthodologie

Cette étude Accenture est basée sur une analyse des données

d'investissement FinTech collectées par le cabinet CB Insights. Cette analyse couvre notamment les activités de financement des entreprises de capital-risque et de private equity, grandes entreprises et leurs filiales chargées des projets de capital-risque, hedge funds, accélérateurs et fonds garantis par des États. Les travaux de recherche ont également inclus les activités de sortie des entreprises FinTech (fusions/acquisitions et appels publics à l'épargne, notamment), ainsi qu'un

certain nombre de facteurs régionaux pour l'Europe, l'Amérique du Nord, et l'Asie-Pacifique. Les données collectées portent sur la période 2010 - premier trimestre 2016. Le secteur FinTech regroupe les entreprises qui proposent des solutions technologiques aux secteurs suivants : banque, finance d'entreprise, marchés financiers, analyse de données financières, gestion des paiements et gestion financière personnelle.

**Laurent Leloup**



# L'ascension des Fintech à travers le monde

*KPMG publie une infographie sur l'ascension des Fintech à travers le monde, notamment en matière de levées de fonds en capital-risque.*

Selon cette étude de KPMG International, « The Pulse of Fintech, 2015 in review » :

- En 2015, les Fintech ont levé 13,6 milliards de dollars en capital-risque à travers le monde (deux fois plus qu'en 2014),
- Dans cette compétition mondiale, l'Europe est dynamique mais reste encore faible sur les mega-deals. Sur les 26 principaux deals mondiaux en 2015, seuls 3 étaient en Europe (contre 15 en Amérique du Nord et 8 en Asie).
- En Europe, les dix plus importants tours de table ont représenté 746 millions de dollars de fonds levés,
- En termes de secteurs, le paiement et le prêt dominant le marché des Fintech : 14 des 19 « licornes » de la Fintech mondiale proposent des services de paiement ou de prêt,
- KPMG indique que le marché des Fintech s'articule aujourd'hui autour de deux types d'acteurs : les

“Disruptors” qui viennent bousculer le marché et les “Enablers” qui viennent faciliter les activités traditionnelles du secteur.

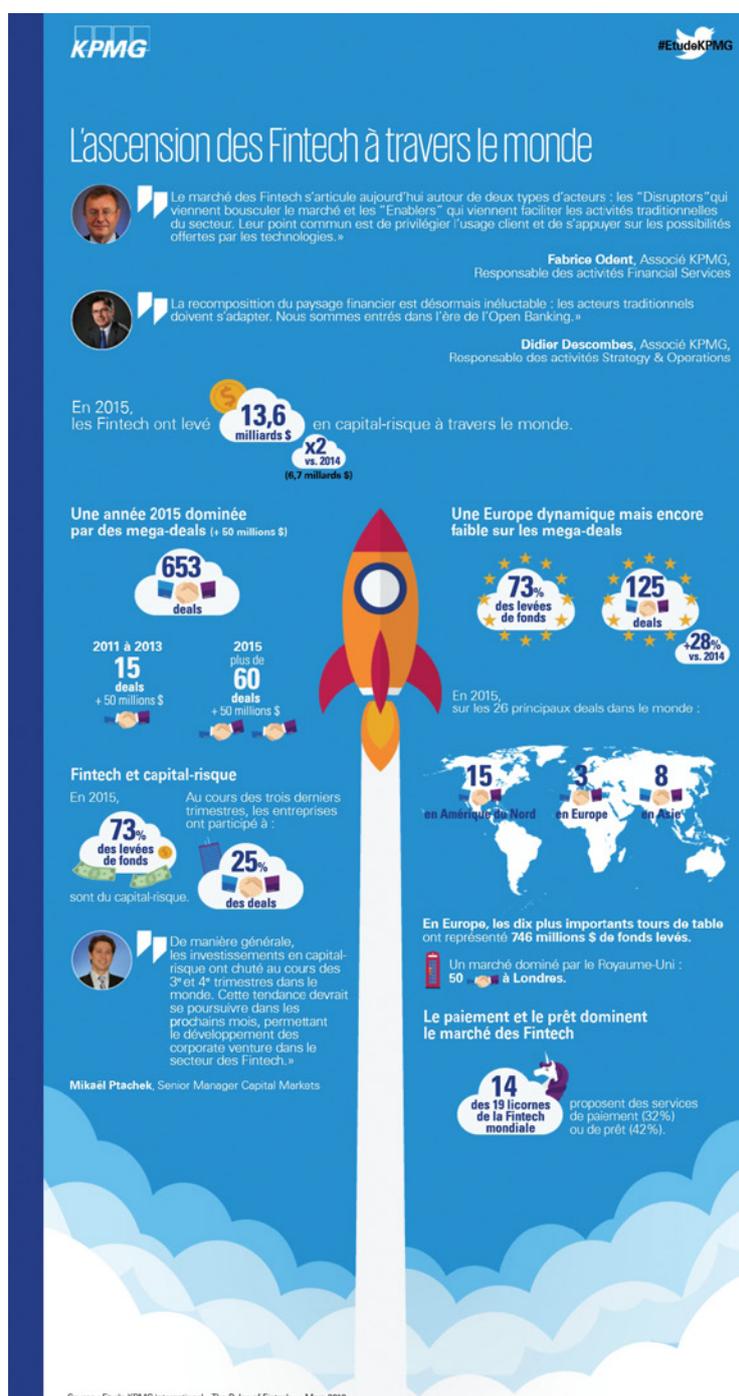
“Le marché des Fintech s'articule aujourd'hui autour de deux types d'acteurs : les “Disruptors” qui viennent bousculer le marché et les “Enablers” qui viennent faciliter les activités traditionnelles du secteur. Leur point commun est de privilégier l'usage client et de s'appuyer sur les possibilités offertes par les technologies.”

“De manière générale, les investissements en capital-risque ont chuté au cours des 3e et 4e trimestres dans le monde. Cette tendance devrait se poursuivre dans les prochains mois, permettant le développement des corporate venture dans le secteur des Fintech.” Fabrice Odent, Associé KPMG, Responsable des activités Financial Services

“La recomposition du paysage financier est désormais inéluctable : les acteurs traditionnels doivent s'adapter. Nous sommes entrés dans l'ère de l'Open Banking.” Didier Descombes, Associé KPMG, Responsable des activités Strategy & Operations.

Téléchargez sous l'infographie l'étude complète KPMG « The Pulse of Fintech, 2015 in review » (PDF en anglais de 85 pages).

Laurent Leloup



# Blockchain et Fintech :

## 95% des banques pourraient perdre leur activité

*D'après l'étude publiée aujourd'hui par le cabinet d'audit et de conseil PwC, « Blurred Lines: How FinTech is shaping Financial Services » portant sur l'essor des nouvelles technologies au sein des services financiers (FS) et leur impact sur les acteurs du marché, 83% des entreprises traditionnelles de ce secteur estiment qu'elles pourraient perdre une partie de leurs activités au profit des entreprises innovantes de technologies financières (FinTech).*

Ce chiffre atteint même les 95% quand il s'agit uniquement des banques.

23% des dirigeants du secteur FS interrogés par PwC considèrent que leurs activités seraient en péril face au développement des FinTech. Qui plus est, ces dernières envisagent elles-mêmes pouvoir s'emparer de 33% des activités FS traditionnelles.

### Davantage de pression exercée par les FinTech sur le secteur bancaire et celui des paiements

Selon l'étude de PwC, le secteur bancaire et celui des paiements sont les premiers concernés par la montée en puissance des FinTech. Les participants issus des secteurs des transferts de fonds et des paiements tablent sur le fait qu'ils pourraient perdre jusqu'à 28% de leurs parts de marché au profit des FinTech au cours des cinq prochaines années, tandis que ceux issus du secteur bancaire estiment qu'ils subiront probablement une perte de 24%. Ce chiffre s'élève à environ 22% pour les secteurs de la gestion d'actifs et du patrimoine et à 21% pour celui des assurances.

### La principale menace constituée par les FinTech réside dans la pression exercée sur les marges

Selon deux tiers (67%) des sociétés de services financiers, la pression exercée sur les marges constitue la principale menace liée aux FinTech, suivie de la perte de parts de marché (59%) et de la menace croissante pesant sur la sécurité des données (56%).

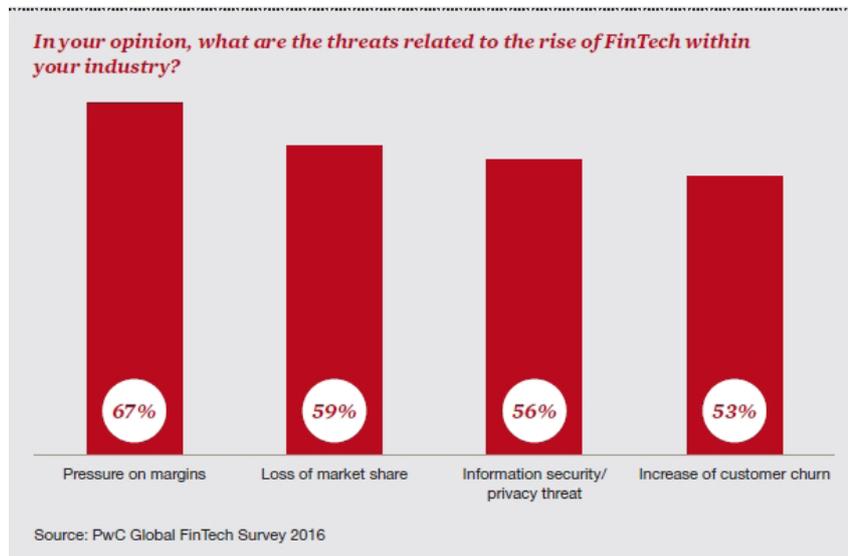
Via l'innovation, les FinTech introduisent progressivement des

améliorations fonctionnelles en rupture qui permettent ainsi de baisser les coûts opérationnels et maintenir la pression sur les marges. À titre d'exemple, la mise en place de plateformes basées sur la technologie du cloud computing permet non seulement la réduction des investissements initiaux, mais aussi celle des coûts de fonctionnement liés aux infrastructures.

### Inexploitée et sous-estimée par les services financiers : la technologie Blockchain

Le Blockchain, une technologie des registres distribués, correspond à la prochaine évolution des techniques d'optimisation des processus opérationnels. D'après les experts de PwC, il serait le point de départ d'un nouvel environnement concurrentiel dans le secteur FS où les sources traditionnelles de profitabilité seront menacées et finalement redistribuées au profit des nouveaux opérateurs de plateforme Blockchain. Ainsi, les coûts seraient fortement réduits et la transparence grandement accrue. Cela ne fait pourtant pas partie des principales priorités des dirigeants interrogés.

Figure 12: Top threats related to the rise of FinTech



Même si la quasi majorité (56%) reconnaît son intérêt, 57% d'entre eux restent hésitants à l'idée de suivre cette tendance. « C'est grâce à leur capacité à intégrer dans leur ADN, dans leurs opérations courantes, les innovations de rupture que les entreprises internationales de premier rang restent en tête », souligne Charles-H. de Maleville, associé chez PwC.

Selon Charles-H. de Maleville : « Le Blockchain et les technologies de registres distribués devraient permettre aux entreprises du secteur FS de changer en profondeur la façon dont elles conduisent leurs activités. Aussi, ne pas suffisamment appréhender la technologie Blockchain et

sa capacité disruptive pourrait vulnérabiliser fortement les modèles économiques existants. Les entreprises qui ne prennent pas le temps d'évaluer son impact risquent de sous-estimer les opportunités et les menaces qu'elle pourrait faire naître. »

Les experts de PwC ont déterminé que plus de 700 sociétés étaient concernées, parmi lesquelles 150 sont à surveiller et 25 se posent vraisemblablement en leaders.

**Pour travailler ensemble, les FinTech et les entreprises traditionnelles de services financiers devront relever plusieurs défis**

D'après l'étude menée par PwC, le partenariat collectif est la forme la plus répandue de collaboration avec les FinTech, ce qui révèle que les sociétés de services financiers ne sont pas prêtes aujourd'hui à s'associer aux FinTech et à investir massivement dans ces nouveaux acteurs.

Parmi les défis que ces partenariats peuvent représenter pour les entreprises traditionnelles de services financiers, 53% des répondants ont évoqué la sécurité informatique, 49% les incertitudes réglementaires et 40% les divergences de modèles économiques.

Du côté des FinTech, les trois principaux défis qui se posent à elles lorsqu'elles doivent travailler avec des entreprises traditionnelles de services financiers sont : les différences de gestion et différences culturelles (54%), les procédures opérationnelles (47%) et les incertitudes réglementaires (43%).

**Les FinTech transforment profondément le secteur en rendant obsolète le rôle d'intermédiaires joué historiquement par les acteurs des services financiers**

Les FinTech transforment le secteur des services financiers de l'extérieur. Ainsi, au cours des trois à cinq prochaines années, les investissements cumulés réalisés dans les FinTech seraient largement supérieurs à 150 milliards de dollars ; quant aux établissements financiers et aux entreprises de haute technologie, ils sont au coude à coude afin de se faire une place dans la partie.

« À mesure que les frontières s'estompent entre l'industrie des services financiers traditionnelle, les entreprises technologiques et les entreprises de télécommunications, de nouvelles solutions innovantes se développent et il n'existe manifestement aucune réponse simple pour maîtriser l'environnement des FinTech », souligne Charles-H. de Maleville.

Les FinTech transforment le paradigme des rôles intermédiaires traditionnels joués par les banques et finissent par les rendre obsolètes.

« Au vu de la rapidité avec laquelle évoluent les technologies, les dirigeants du secteur des services financiers ne peuvent pas se permettre d'ignorer les FinTech. Néanmoins, notre enquête a révélé qu'un quart des entreprises

n'entretenait aucune relation avec les FinTech. Étant donné que les technologies évoluent à un rythme de plus en plus soutenu, l'activité des services financiers ne peut pas se reposer sur ses lauriers », conclut Charles-H. de Maleville.

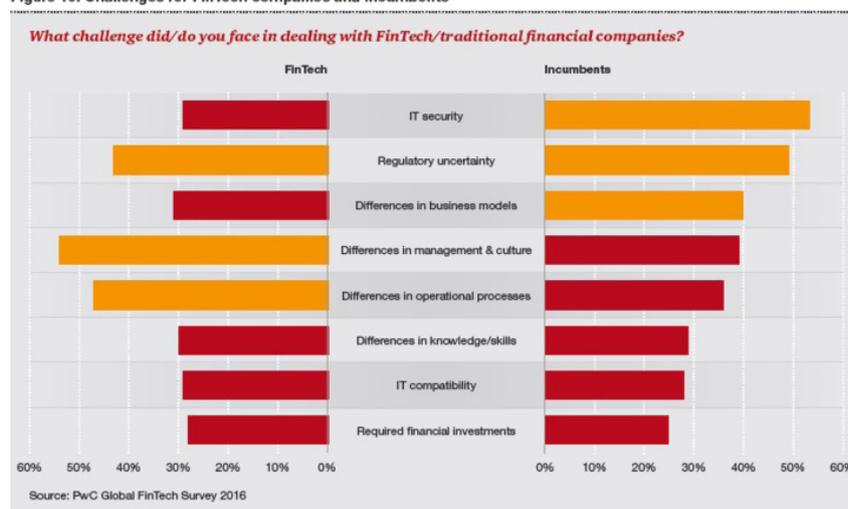
**Méthodologie**

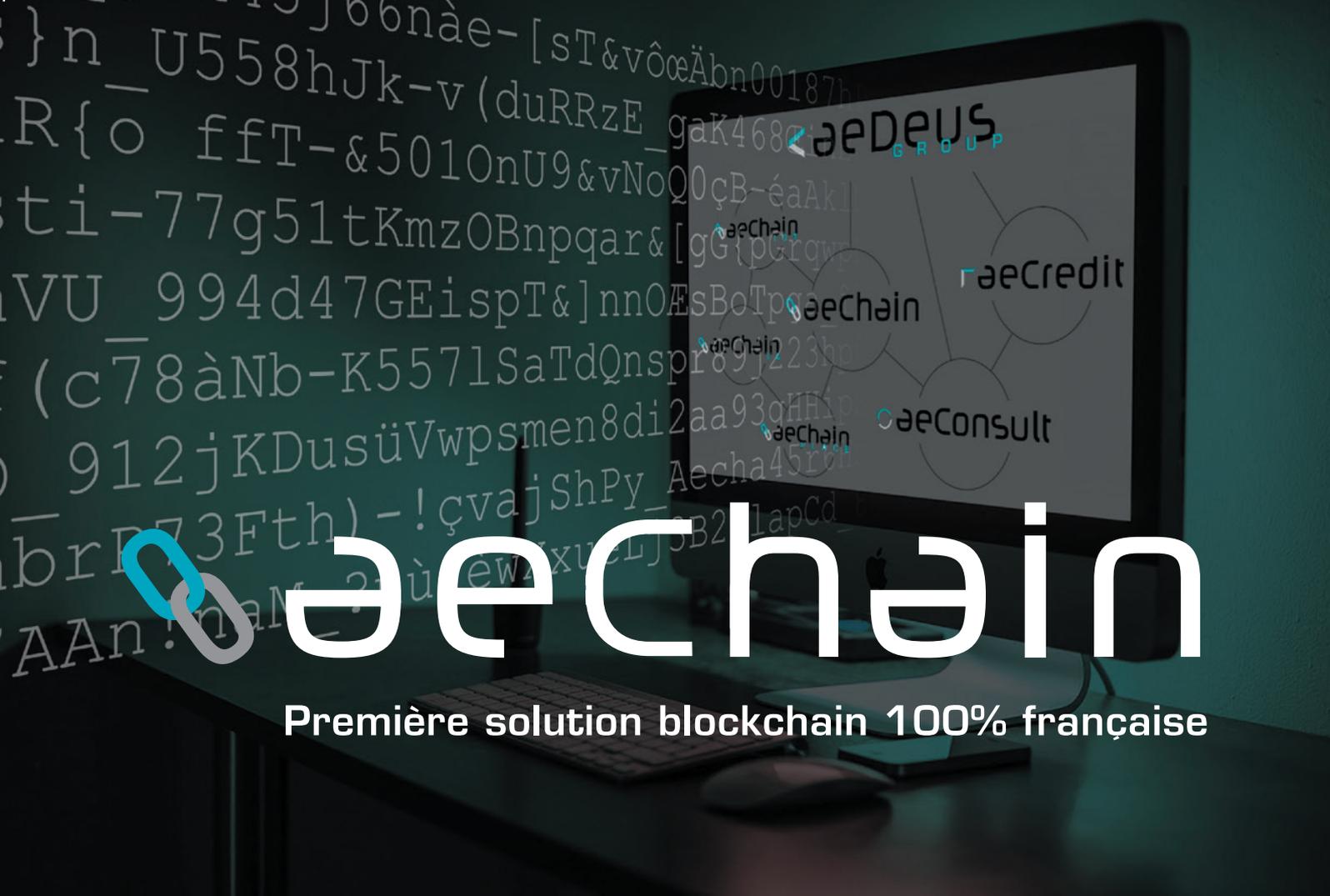
L'étude « Blurred Lines: How FinTech is shaping Financial Services » s'appuie sur une enquête menée dans 46 pays auprès de 544 participants parmi lesquels se trouvaient des dirigeants, des responsables de l'innovation, des directeurs de systèmes d'information et des membres de directions générales en charge des évolutions numériques et technologiques dans le secteur des services financiers, tels que : les paiements, la gestion d'actifs et de patrimoine ainsi que la banque et les assurances. L'enquête concerne également d'autres participants tels que des cabinets de conseil, des autorités nationales de surveillance et des établissements financiers internationaux.

Pour aller plus loin téléchargez ci-dessous l'étude complète (PDF 36 pages en anglais)

Par Laurent Leloup

Figure 19: Challenges for FinTech companies and incumbents





# aeChain

Première solution blockchain 100% française



**aeChain** (Acyclic Exchange Chain) répond à vos besoins d'identification/authentification, transactions sécurisées infalsifiables, smart-contrats automatisés et organisations décentralisées de process de production dans les domaines financiers, industriels et institutionnels

Une solution aeDeus Group

---

 **aeDeus**  
GROUP

[ll@aeDeus.com](mailto:ll@aeDeus.com)  
[www.aeDeus.com](http://www.aeDeus.com)

# Comprendre la blockchain (livre blanc par U)

*Ce livre blanc a été édité par U, plateforme de transformation digitale*



▲ Guillaume Buffet, Président de U : A 47 ans, j'ai enfin passé plus d'années avec que sans internet. A l'aube des années 1990, ma fascination pour cette nouvelle technologie n'a pas été tant l'extraordinaire mine d'informations disponibles, que la possibilité offerte à tous de s'exprimer à tout moment.

IRC, forums, blogs, réseaux sociaux : ces évolutions du web « 2.0 » ont permis avec les années aux récepteurs citoyens numériques (vous vous souvenez, ceux que l'on appelait les internautes) d'utiliser leur voix avec une force équivalente à celle des émetteurs médias, élus, entreprises. Une véritable prise de pouvoir du peuple numérique ?

Pas tout à fait encore. Car l'expression n'est pas l'action. Se faire entendre n'est pas prendre les rênes. Le phénomène Blockchain porte en lui les germes d'une révolution plus importante encore que celle liée au web. La révolution qui va permettre à tous ceux qui le souhaitent de passer à l'action.

La technologie Blockchain que certains présentent comme « The world computer » permet en effet à tout développeur de concevoir et

distribuer des projets qui repensent les organisations politiques (régulations, démocratie, ...), économiques (gouvernance d'entreprise, modèles économiques,...) et sociales (gestion des organisations, ...).

Les écueils majeurs – au-delà de l'idée originelle - de tout projet numérique sont liés aux coûts de structure, de développement, de déploiement et sécurisation du projet. Plus le projet est ambitieux, plus l'appel au capital est rendu indispensable (business angels, fonds d'investissements, ...). Le nombre de projets lancés est donc limité à ceux retenus par une élite économique installée, selon des critères quasi systématiquement liés à leur seule rentabilité économique court-terme (bien loin donc de critères d'ambition plus générale).

La Blockchain n'est qu'un socle technologique, mais un socle structurellement accessible, partagé ET sécurisé. Elle lève donc virtuellement la très grande majorité des écueils liés au lancement de projets numériques. En rendant tout projet possible et pérenne by design, elle redistribue les cartes du pouvoir : seuls les développeurs d'un projet et ses futurs utilisateurs seront responsables de son adoption, de son succès (ou de son échec).

La Blockchain invalide tout pouvoir économique, politique ou social issu d'une mainmise technique (ou régulation) sans valeur ajoutée perceptible par l'utilisateur final, car elle rend possible le développement d'un service autonome équivalent à moindre coût. Elle permet donc une créativité

sans contrainte (ou presque) et donc virtuellement sans limite (plus de 2 000 développeurs se sont retrouvés lors de Devcon One à Londres en novembre dernier). Parallèlement, elle va obliger tous les gestionnaires de rentes à se remettre fondamentalement en question sous peine de se faire « disrupter » : plus que jamais, l'antériorité n'est plus gage de légitimité, loin s'en faut.

Rendre accessibles les éléments clef de la transformation digitale de l'économie ; vous permettre d'appréhender les sauts technologiques et d'inventer des nouveaux modèles pour vos organisations, telle est la vocation de U. Nous sommes convaincus que la technologie Blockchain va servir la créativité indispensable à la remise en question des modèles établis et qu'elle nourrit l'innovation de rupture sans laquelle les grandes organisations ne pourront s'adapter au nouveau monde qui est le nôtre.

C'est pourquoi nous avons choisi de rédiger ce livre blanc, avec l'aide de nombreux acteurs de l'écosystème de la Blockchain.

Ce livre comprend deux parties ; la première explique la technologie, la seconde fournit des études de cas, ou verticales.

Pour permettre à chacun de comprendre les enjeux liés à cette technologie.

Pour lire la suite, téléchargez ci-dessous le livre blanc (PDF 56 pages en français).

# Why Blockchain may transform Insurance before Banks #InsurTech

*Alternative title: Solvency 2 on the Blockchain.*

*Almost all the early stories about Blockchain adoption were about Banks. Blockchain platforms and solutions providers are now seeing even more interest from Insurance. This research note looks into the reasons why and analyzes the second order impact of this change which will dramatically change Insurance & Reinsurance as well as the Wealth and Asset Management business and Marketplace Lending.*

## The Provenance use case for Blockchain

The use case for Insurance that has been understood for some time is Provenance. This affects assets such as jewelry, art and antiques where it is critical to know that the «asset is what the customer claims it is». An immutable blockchain is the obvious solution. An early pioneer in this use case is Everledger (our note on Everledger from July 2015 is here).

However this is a) a niche within Property & Casualty and b) one can easily envisage this being deployed by Insurance companies in a way that is more incremental than revolutionary.

## The separation of insuring & investing

This is the radical and disruptive idea that is being discussed and developed currently. In our note on Lemonade, we wrote about the 3 layer stack of insurance:

- Layer # 1: Brokers. Their job is to gather premiums from customers.
- Layer # 2: Insurance Companies. Their primary job is claims processing. They take in premiums via brokers, invest the cash flow and pay out claims when needed.
- Layer # 3: Reinsurance Companies. They are the payers of last resort. They insure the insurance companies. Their job is to have enough capital to pay out claims, even if the models did not predict the volume of claims.

The change that is being discussed is using Blockchain to totally separate Layer 2 and 3. For a great explanation of how this could work please see this post by Olivier Rikken where he writes:

«In the new business model, the focus of the insurers would focus on supply / demand matching, to risk calculation research and operations and shift away from asset management. The insurer would provide a market place like platform where customers can



post their insurance demand, which could be either a standardized product or even a specific demand.

Olivier Rikken goes on to explain: The insurer then would use their “risk-intelligence” and risk models, based a.o. on their historical data, to perform a premium calculation to post the expected return, after subtracting their margin off course. Posting this premium calculation, interested investors can bid/subscribe to the demanded insurance. This can either be done as a group in a crowdfunding way, or as an individual in a p2p way, depending on the kind of insurance request, the available resources of the investor and his or her risk appetite. So far this model looks much like Lloyd’s already has in the insurance market or as companies like Funding Circle have set up in the p2p lending market.»

Networks always win in the end, but it can take a long time.

Marketplace Lending is scaling fast and creating a new asset class. Networks and markets always win in the end. The question is how long it will take. There are two reasons to think this will take a long time - customer confidence and regulation. The hurdle to customer confidence in Insurance is very high. We might experiment buying some loans on a lending marketplace and «put it down to experience» if the investment goes wrong. That is quite different from paying premiums for decades and not being 100% confident that the cash will really be there if disaster hits.

This is where customer confidence intersects with regulation.

## Solvency 2 on the Blockchain

Solvency 2 regulation is designed to ensure that insurance companies have enough capital to pay claims.

What if the model shifts to a marketplace on the Blockchain as Olivier Rikken posits? He articulates the logic of using smart contracts to:

«guarantee the payment from the investor to the customer in case the event for which the customer posted their insurance demand happens (the smart contract is thus programmed as traditional guarantee, but without the need of a bank!). By doing this in a blockchain, the administration and execution processes are simpler, almost fully automated, transparent and cheaper than in a traditional set up. Besides that, the investors know their maximum exposure (being the amount defined in the smart contract).»

The issue is how much capital the investor has to put at risk. Will it be back to the future where the equivalent of Lloyds Names agree to unlimited liability? These issues will take time to play out, but I am convinced we will move to a marketplace model. This is one of those inevitable but not imminent changes like the move to real time clearing & settlement in capital markets.

## Second Order Impacts

Here is our Cui Bono and Cui Amisit analysis.

When this change does happen it will totally reshape the insurance value chain:

- Insurance companies who are losing out on layer 3 of stack will work harder to take over Layer 1 by selling direct.
- Asset Managers & Marketplaces will thrive from the inflow of investing opportunities.
- Reinsurance companies will thrive as the deepest pools of capital around.
- New Insurance companies will be created that are born-on-the blockchain with a radically lower cost base.
- Incumbent Insurance companies will work hard to transform their core operations to become agile and low cost and customer centric. Some will meet a Blockbuster/Kodak type fate by failing to transform properly. Those that succeed in their transformation will have both scale and agility and will thrive.

**Bernard Lunn**

Founding Partner, Daily Fintech  
Advisers  
[www.dailyfintech.com](http://www.dailyfintech.com)

Bernard Lunn is a serial entrepreneur, senior executive, adviser and a strategic dealmaker. He worked in Fintech before it was called that with startups, growth stage and turnaround ventures (incl. Misys, Temenos, IMS, ITRS). He has lived and worked in America, India, UK & Switzerland and is adept at cross border deals.

# DLT :

## *alternative aux blockchains Bitcoin et Ethereum*

*Distributed Ledger Technology (DLT) : une révolution ou une diversion ?*

*La rédaction de Finyear vous propose in extenso une étude très intéressante (PDF de 103 pages FR + ENG) publiée récemment par l'Institut Louis Bachelier et dont vous trouverez ci-dessous un extrait.*

### **L'intérêt pour la blockchain touche tous les secteurs d'activité : de l'industrie financière au secteur public, en passant par l'éducation**

L'engouement pour la blockchain a gagné tous les secteurs de l'économie. À travers le monde, des organisations publiques et privées ont manifesté un intérêt grandissant et exprimé leur enthousiasme pour cette nouvelle technologie. Nous constatons une prolifération d'initiatives et, depuis fin 2015, de nombreux rapports ont été publiés par des institutions financières et des organismes publics à un rythme accéléré. Tout en prenant une approche didactique pour expliquer la blockchain au lecteur, la plupart de ces publications encensent les aspects "disruptifs" du phénomène, et soulignent son caractère perturbateur. Nous ne ferons pas ici une liste exhaustive des initiatives actuelles, mais avons choisi de citer quelques-uns des projets les plus significatifs en cours de développement pour donner au lecteur une idée de la nature, de la diversité et de l'importance du phénomène blockchain.

Mais avant d'aborder ces exemples, il est important de noter qu'une sensibilisation accrue du public et le développement concomitant d'innovations comme les colored coins, sidechains et smart contracts, ont enrichi le concept

de blockchain d'origine, nourrissant ainsi la construction d'un pôle d'innovation (Schumpeter, 1935) spécifique aux Digital Ledger Technologies (DLT). L'émergence du pôle d'innovation DLT a permis de renforcer la perception du potentiel applicatif de la blockchain, encourageant des initiatives productives les plus diverses, que ce soit sous forme d'investissements ou de travail.

Bien qu'inspiré de technologies existantes, la DLT va bien au-delà des registres partagés (shared ledgers) et des bases de données distribuées qui existaient jusqu'alors. En effet, la DLT cumule les avantages d'une base distribuée et la fiabilité du système de registre.

Par ailleurs, on assiste à un foisonnement de réflexions et de débats au sujet de la blockchain : Quel est le degré de distribution souhaitable ? Une blockchain doit-elle être publique ou privée, ou alors une combinaison hybride ? À ce jour, ces questions divisent encore la communauté d'innovation se développant autour de la DLT, et le débat contribue à la richesse et à la diversité du pôle d'innovation lui-même. Mais il faut bien comprendre que ce qui apparaît à première vue comme des choix technologiques simples sont en fait bien plus que cela : ces choix sont indissociables des mécanismes de consensus qui constituent le fondement même de l'organisation et la gouvernance de la blockchain ; en ce sens, ils sont déterminants pour le développement présent et futur de la DLT.

Enfin, les gouvernements et autorités publiques de régulation seront

inégalement amenés à repenser les systèmes de contrôle et de régulation des activités économiques et sociales en place, que ce soit dans le domaine de la propriété intellectuelle, de l'attribution des licences d'activité ou de la fiscalité. En ce qui concerne la propriété intellectuelle (IP) liée à la DLT, alors que la communauté de développeurs du Bitcoin Core a fait du protocole d'origine et de la Blockchain un code source ouvert (open source code) à tous, certains acteurs semblent vouloir déposer des demandes de brevets liés à certaines applications de la DLT. Bank of America, par exemple, aurait déjà déposé 15 demandes de brevet auprès du US Patent and Trademark Office et envisagerait d'étendre sa stratégie IP à beaucoup d'autres domaines. Une telle stratégie, qui vise à restreindre les droits de propriété intellectuelle liée à la DLT en les rendant exclusifs, est clairement en contradiction avec la philosophie open source ayant favorisé jusqu'alors le développement de cette technologie, et montre à quel point certaines institutions financières cherchent à profiter de la prime au premier entrant (first mover advantage) dans l'espace de cette technologie encore en plein développement.

Voici quelques unes des principales initiatives actuelles dans le domaine de la blockchain ; elles démontrent clairement que la portée de cette dernière dépasse largement le monde des "wallets" (portefeuilles) et des plateformes de change.

Plusieurs gouvernements ont déjà exprimé leur intérêt pour la DLT. Ainsi, dans son rapport "Digital Ledger

Technology : beyond blockchain" (janvier 2016), l'Office for Science du Royaume-Uni déclare voir en la DLT "le potentiel pour constituer l'une de ces explosions de créativité capable de catalyser un niveau exceptionnel d'innovation." L'Office for Science souligne également la nécessité pour le gouvernement du Royaume-Uni d'agir rapidement et énergiquement pour développer et coordonner des ressources dédiées spécifiquement à l'étude et au développement de la DLT afin d'éviter que le Royaume-Uni ne "rate le coche" face à la concurrence internationale. Dans ce contexte, le gouvernement britannique encourage activement des acteurs clés du développement numérique, comme le nouvel Alan Turing Institute, le Digital Catapult Centre, l'Open Data Institute et le Whitechapel Think Tank, à travailler ensemble.

Au Ghana, des projets blockchain sont développés afin d'utiliser la blockchain dans le domaine du cadastre foncier. L'Estonie, elle, développe un service public notarial basé sur cette technologie via le programme Keyless Signature Infrastructure. L'île de Man, en collaboration avec la start-up Creditsvision, teste actuellement une nouvelle technologie KYC (know your customer) développée à partir de DLT et qui sera accessible en open source pour ses citoyens.

Dans le secteur de la santé, on teste des systèmes DLT pour l'archivage de dossiers de santé numériques.<sup>6</sup> Des start-ups comme Factom (en partenariat avec HealthNautica) ou BitHealth, offrent d'ores et déjà de tels services. Des archives sécurisées et cryptées,

accessibles exclusivement au détenteur de la clé privée correspondant, pourraient bien répondre aux exigences de sécurité et de confidentialité du secteur de la santé. BlockVerify propose une solution d'authentification cryptée basée sur la blockchain pour lutter contre la contrefaçon de médicaments. La rumeur (tweets) dit que Philips Healthcare Group, un acteur majeur du secteur, collabore avec la start-up Tierion sur un premier projet blockchain. DNA.bits associe big data et DLT pour stocker et partager des données génétiques authentifiées et les dossiers cliniques correspondant tout en garantissant un maintien absolu de l'anonymat.

Dans le secteur de l'éducation, Holberton Software engineering school, basée à San Francisco, et l'École Supérieure d'Ingénieurs Léonard-de-Vinci (ESILV) en France ont annoncé leur intention d'enregistrer et d'authentifier leurs certificats académiques sur la blockchain Bitcoin, tandis que l'Université de Nicosie, à Chypre, a lancé un Master's of Science en Monnaie Digitale dans le cadre de la politique chypriote visant à faire de cet état insulaire une plaque tournante pour "le négoce, le traitement et les activités bancaires libellés en Bitcoin."

La Blockchain sert également de base à des initiatives dans le secteur humanitaire. Le Blockchain Emergency ID (BE-ID) Project, porté par BitNation Refugee Emergency Response (BRER), est une initiative visant à fournir aux réfugiés, Syriens et autres, des documents d'identité numérique conformes aux normes des Nations Unies en matière

de documents de voyage destinés aux apatrides. BitNation fournit également d'autres services aux réfugiés, notamment une Carte Visa BitNation permettant le paiement en bitcoins (BitNation Bitcoin Visa Card).

Dans le domaine du commerce électronique, OpenBazaar, une plateforme d'e-commerce venant tout juste d'ouvrir<sup>8</sup>, a pour ambition de devenir un concurrent totalement décentralisé d'eBay. A ce jour, OpenBazaar fonctionne exclusivement en bitcoins. Overstock.com, géant américain du commerce électronique, travaille en collaboration avec la start-up CounterParty au lancement de Medici, une plateforme boursière de cryptomonnaies développée sur la blockchain. Visa serait en train de tester la DLT pour ses services de paiement, alors qu'une banque coréenne, KB Kookmin Bank, a fait savoir qu'elle était en train de développer une solution DLT via la Blockchain pour ses opérations de transferts de fonds, actuellement réalisées via SWIFT. Dans le domaine de la logistique et du financement des échanges commerciaux, Skuchain propose des solutions à base de DLT pour le commerce B2B et son financement.

Enfin, la DLT a suscité un énorme intérêt de la part du secteur financier où l'on trouve d'innombrables projets. Une initiative sectorielle comme le groupement bancaire R3 CEV, lancé en septembre 2015, développe des prototypes basés sur Ethereum et a engagé des développeurs reconnus comme Richard Brown, ex-directeur de IBM, et Mike Hearn, cité plus haut. R3 CEV est également l'un des 30 membres

## DLT :

### *alternative aux blockchains Bitcoin et Ethereum*

fondateurs du Hyperledger Project, une initiative intersectorielle de la Linux Foundation, dont la mission est de développer des alternatives aux blockchains Bitcoin et Ethereum.

Digital Asset Holdings (DAH), lancée en mars 2015 par Blythe Masters, ancienne directrice du département des matières premières au niveau mondial chez JP Morgan, bâtit actuellement un système de traitement de transactions fondé sur la DLT pour des institutions financières comme la Australian Stock Exchange (ASX). DAH fait déjà figure d'acteur dominant dans cette industrie naissante, collaborant avec des acteurs d'envergure comme Accenture, PWC and Broadridge, afin de développer ses activités internationales. Il est intéressant de noter qu'en tant que membre fondateur de l'initiative, Digital Asset Holdings a offert à la Linux Foundation la marque Hyperledger, acquis une année auparavant en même temps que la start-up éponyme. Deloitte Canada et Deloitte Luxembourg travaillent ensemble sur Rubix, un projet qui pourrait à terme permettre à leurs clients de développer leurs propres applications DLT reposant sur des smart contracts.

Nasdaq propose actuellement un dispositif DLT de vote d'actionnaires pour les résidents estoniens et développe par ailleurs un projet DLT pour l'enregistrement et le transfert de valeurs non-cotées, en complément d'ExactEquity, leur solution cloud de gestion d'actifs. Intel serait en train de tester la technologie blockchain en développant un jeu vidéo. Les joueurs possèdent des parts dans des équipes de football américain et peuvent se les échanger

sur une plateforme blockchain. Ce projet n'est pas commercialisé et sert de prototype dans le cadre du programme Hyperledger.

Les acteurs de l'infrastructure post-marché ont créé le groupe de travail Post Trade Distributed Ledger Working Group, dont les membres actuels sont : CME Group, Euroclear, LCH.Clearnet, the London Stock Exchange, Société Générale et UBS. A titre individuel, Euroclear et Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) ont chacun publié leur propre rapport, à quelques jours d'intervalle. DTCC "appelle à une collaboration transversale qui mise sur la DLT pour moderniser, rationaliser et simplifier l'organisation de l'infrastructure du secteur financier et pallier les limitations actuelles du processus post-marché". Euroclear (février 2016), de son côté, déclare que "l'industrie a besoin de définir une position collective sur le potentiel de cette technologie" et de "travailler avec les innovateurs pour développer des normes tout en préservant les atouts actuels de l'écosystème, et en naviguant dans les mondes complexes de la régulation et du contrôle".

Pour ces acteurs, les principaux avantages de la DLT sont la transparence, la sécurité, la traçabilité et un rapport coût/efficacité favorable. Et comme ces quatre caractéristiques sont également les qualités requises pour une industrie financière solide et efficace, il n'est pas étonnant qu'elles constituent une forte incitation à investir en DLT.

Mais avant d'analyser l'impact de la DLT sur l'infrastructure des marchés financiers et d'évaluer le coût potentiel

de la transformation technologique, commençons par regarder les solutions existantes qui s'offrent au secteur.

#### **Bases de données partagées et protocoles de consensus distribués : un phénomène vraiment nouveau pour le secteur financier ?**

Les technologies de l'information ont joué un rôle déterminant dans le développement des services financiers modernes. Comme Shiller le remarque (2003), ce sont bien les innovations informatiques qui ont permis la prolifération de la majorité, sinon de la totalité, des services financiers contemporains. Les nouvelles technologies ont métamorphosé l'infrastructure de l'information et ont changé la donne pour les fournisseurs de services financiers et les marchés des capitaux, en transformant les innombrables piles de papier (difficiles à trier, traiter et archiver) en données numériques. Cette capacité à mieux gérer des volumes importants de données et d'informations a permis au secteur bancaire d'élargir son offre de produits et de services, d'améliorer ses procédures et de suivre le nombre croissant des transactions auquel les institutions doivent faire face. Aujourd'hui, que ce soit dans le domaine de la titrisation, des produits dérivés ou encore au niveau de la banque commerciale, l'activité du secteur financier repose fortement sur les systèmes d'information.

Il n'est donc pas étonnant que les banques mettent l'accent sur la constitution d'équipes informatiques performantes, surtout dans un monde où la cybersécurité est vitale pour le fonctionnement du système bancaire.

Jusqu'à présent, le secteur financier privilégiait des architectures informatiques centralisées, devenues un genre de choix par défaut. Des banques centrales jusqu'aux agences de détail, ce paradigme a produit une succession de relations client-serveur, où à chaque niveau, un serveur centralisé (ou ensemble de serveurs fédérés) prend en charge de multiples clients et leurs opérations. Ce choix est logique : une banque centrale veut pouvoir suivre les banques agréées auxquelles elle donne sa monnaie, tandis qu'une banque de détail veut garder le contrôle sur ses comptes clients et pouvoir suivre leur activité.

Aujourd'hui, le modèle centralisé l'emporte dans tous les contextes où l'on a besoin d'un système de tenue des registres fiable ; et pour lequel la sécurité et le contrôle sont vitaux. Pour prendre un exemple hors secteur bancaire, on constate un accroissement important des données biométriques de part le monde au fur et à mesure que les états remplacent les passeports traditionnels par de nouvelles technologies d'identification des citoyens. Ici aussi, les données sont stockées dans d'immenses bases de données centralisées, bien que les questions de la sécurité de ces données hautement sensibles soient vitales ; en effet, tout vol d'identité pourrait s'avérer catastrophique.

Alors, si les registres de données numériques existent depuis plusieurs décennies, qu'est-ce qui explique l'engouement soudain pour la technologie des bases de données distribuées (DLT) ? Les partisans de la Blockchain et de la DLT mettent en avant trois faiblesses potentielles des bases centralisées

contrôlées par un tiers de confiance :

1. le tiers de confiance pourrait s'avérer moins digne de confiance que l'on escomptait, voire faire l'objet de pots-de-vin ou d'autres formes de corruption;
2. le contrôleur du registre centralisé pourrait censurer ou rejeter certains acteurs du marché pour des motifs subjectifs et/ou discriminatoires;
3. des bases de données centralisées ne sont pas à l'abri d'une perte de données.

La Blockchain, grâce à sa structure décentralisée, ses protocoles de consensus distribués, son approche open-source et les multiples copies de la Blockchain accessible à tous, apporte une réponse à toutes ces questions.

Mais au-delà de ces considérations, somme toute opérationnelles, il y a une force à l'oeuvre dans le secteur financier qui explique l'intérêt grandissant pour la DLT et la perspective réelle d'un abandon des architectures centralisées en faveur du modèle distribué : la montée du "shadow banking" (la finance parallèle) et le phénomène croissant de désintermédiation bancaire qui l'accompagne, incitent certains à proclamer une possible "fin des banques" (McMillan, 2014). Avec la finance numérique, le crowdfunding et les prêts P2P, emprunteurs et prêteurs peuvent se rencontrer sans recourir à l'intermédiation bancaire (Collomb, 2015). Mais tous dépendent encore de plateformes centralisées. DLT, en revanche, permet de se passer totalement d'intermédiaire central, que ce soit une banque ou une plateforme numérique centralisée ! Prenons

comme exemple le cas bien connu du marché des taxis et des VTC : si Uber propose à ses clients une plateforme numérique uber-conviviale qui facilite grandement la rencontre de l'offre et de la demande via une application smartphone, toutes les données transactionnelles terminent sur une base de données centralisée, contrôlée par Uber. Avec la Blockchain et la DLT, il n'y a plus de plateforme centralisée.

DLT attire différents acteurs avec la promesse "d'ubériser Uber", c'est-à-dire la perspective de pouvoir abandonner l'architecture centralisée en faveur d'une architecture véritablement décentralisée où le système dans son intégralité joue le rôle de tiers de confiance à la place d'un acteur central dominant. Mais comme la DLT est conceptuellement complexe et encore à ses débuts, les acteurs économiques et financiers ont encore du mal à distinguer entre mythes et réalités, et à y voir clair dans ses applications potentielles.

Mais voilà : si jusqu'à présent, l'idée même que des banques puissent partager des informations via des protocoles de consensus distribués, était considérée comme aberrante par la plupart des interlocuteurs du secteur financier, l'intérêt grandissant pour la DLT a changé la donne. L'industrie porte désormais un regard plus ouvert sur le partage des données via des plateformes distribuées et la perspective d'un changement de paradigme se manifeste dans des initiatives comme R3 CEV et d'autres citées plus haut...

Pour aller plus loin lire l'étude intégrale : ICI

# La Blockchain et la loi

Par Hubert de Vauplane, avocat associé Kramer Levin.

*La blockchain fait l'objet d'un très fort intérêt depuis quelques mois. Articles, colloques, présentations sur cette technologie de rupture font florès. Les banques s'y intéressent de très près, conscientes de l'enjeu de celle-ci pour leurs activités et du risque qu'elle peut faire peser sur leurs revenus. Les banques centrales ne sont pas parmi les dernières à s'y pencher, et même les gouvernements regardent de près les conséquences que cette technologie peuvent avoir sur les finances publiques et leur souveraineté. Si les effets économiques de cette technologie semblent de plus en plus nets, rien n'est dit cependant sur les conséquences de celle-ci sur le droit. Ou plus exactement, la manière dont la loi traite de la blockchain. Deux grandes questions se posent à cet égard : une première sur la gouvernance de la blockchain, et une seconde sur la force juridique des opérations effectuées via cette technologie. Dans un cas comme dans l'autre, l'analyse dépend du type d'organisation de la « chaîne », selon que l'on se situe dans une blockchain ouverte ou dans une blockchain fermée. Mais toute analyse sur la question doit garder à l'esprit que la blockchain est avant tout une technologie.*

## **Blockchain privée et publique**

La question de la blockchain privée ou publique n'est pas récente. Mais le débat est renouvelé depuis que les banques, institutions financières, voire les banques centrales s'intéressent à la technologie de la blockchain dans la mesure où ces dernières expérimentent des applications purement privées. De quoi s'agit-il (1) ? Une blockchain publique (c'est-à-dire un registre – ledger - ouvert à tous) se caractérise par son ouverture totale : tout le monde peut y accéder et effectuer des transactions et tout le monde peut participer au processus de consensus. Il n'y a donc pas de registre central, ni de tiers de confiance. C'est le modèle le plus connu, celui qui est à l'origine de la technologie, selon une approche communautaire, voire alternative, de l'économie. Les puristes considèrent que seul le singulier s'applique à cette technologie : on parle alors de la blockchain. Son fonctionnement est fondée sur les « cryptoeconomics », la combinaison d'incitations économiques et les mécanismes de vérification en utilisant la cryptographie comme une preuve de travail ou preuve de la participation. La blockchain publique est par nature totalement décentralisée. A côté de ce modèle – celui du bitcoin – il existe aussi ce que l'on appelle la blockchain de consortium où le processus de consensus est contrôlé par un ensemble présélectionné de nœuds ; par exemple, on pourrait imaginer un

consortium de 15 institutions financières, dont chacune opère un nœud et dont 10 doivent signer chaque bloc pour que le bloc soit valide. L'accès à ce blockchain peut être public ou restreint aux participants selon un processus de cooptation. Ces blockchains peuvent être considérés comme « partiellement décentralisés ». Enfin, il y a les blockchains totalement privées, où l'accès d'écriture est délivré par une organisation centralisée mais où les autorisations de lecture peuvent être publiques ou restreintes. Il s'agit typiquement de l'utilisation par les organismes de règlement / livraison de titres ou banques centrales pour les opérations de règlement de devises en monnaie banque centrale.

## **La gouvernance de la blockchain**

Les règles de fonctionnement de la blockchain dépendent de son degré d'ouverture : plus la chaîne est ouverte, moins il y a de gouvernance, et inversement. Ainsi, dans une blockchain privée, comme celle d'un système de règlement livraison, ou d'un registre de cadastre, la gouvernance est régie par l'institution qui gère la chaîne : sont ainsi déterminés dans des règlements les conditions d'accès, le fonctionnement, la sécurité, et le mécanisme de reconnaissance légale des transactions. Inversement, dans la blockchain publique où l'accès est totalement libre, il n'existe pas d'autres règles de fonctionnement que la technologie elle-même (selon



l'expression, « Code is Law » du juriste américain Lawrence Lessing). La question se pose cependant de savoir si tout comme l'internet, une certaine gouvernance n'est pas nécessaire.

### Qui est propriétaire de la blockchain ?

Dans le monde du logiciel, il convient de distinguer logiciels ouverts de ceux qui sont protégés par des droits de propriété. Un logiciel est libre si et seulement si sa licence garantit les quatre libertés fondamentales : la liberté d'utiliser le logiciel, la liberté de copier le logiciel, la liberté d'étudier le logiciel, la liberté de modifier le logiciel et de redistribuer les versions modifiées. Les deux dernières libertés ne peuvent s'appliquer que si l'on a accès au code source qui est en quelque sorte la recette de fabrication du logiciel. Qui est propriétaire de la blockchain ? Là encore, la réponse dépend du type de blockchain utilisée. Dans une blockchain privée, la technologie développée par l'organisme en charge de la gestion de la blockchain est protégée par des droits de propriété intellectuelle, même si celle-ci utilise, pour une large partie, les codes sources versés librement lors de la création de la blockchain. Inversement, dans la blockchain publique, personne n'est « propriétaire » des codes sources, selon les principes communautaires de la théorie des biens communs. Cette question de la propriété ou du contrôle des codes sources résonne

de manière particulière dans l'industrie financière : il s'agit de la question de la protection des algorithmes utilisés dans certaines transactions financières et développés par des experts (les « quants ») dans la mesure où la plupart de ces algorithmes ne peuvent être protégés par des brevets ou droits d'auteur ; dès lors, ces algorithmes sont gardés secrets. Ce qui n'est possible que dans une blockchain privée où les développements spécifiques apportés par l'éditeur ne sont pas toujours juridiquement protégés mais dans ce cas, ils ne sont pas ouverts, pas même aux participants de la chaîne privée.

### Le développement des smart contracts

Parmi les nombreuses utilisations possibles de la blockchain, les développements les plus prometteurs résident dans les « smart contracts » (contrats intelligents). De quoi s'agit-il ? Ce sont des protocoles informatiques qui exécutent les termes d'un contrat (par exemple, un prêt d'argent, une émission obligataire ou d'action, mais aussi un vote, un mariage ou tout autre type de contrat !) dont les caractéristiques sont standardisées (2). L'objectif est de satisfaire les conditions contractuelles, comme les termes du paiement, de la livraison, mais aussi de la confidentialité, et même de l'exécution des obligations réciproques. Le caractère numérique et automatisé du contrat permet donc en théorie à deux partenaires de nouer une

relation commerciale sans qu'ils aient besoin de se faire confiance au préalable, sans autorité ou intervention centrale. C'est en effet le système lui-même, et non ses agents, qui garantissent l'honnêteté de la transaction. Tel est le sens du projet (3) Ethereum (4) qui permet la création des « smart contracts » à grande échelle (5) en mettant en place une méthode de vérification entièrement dématérialisée qui peut être effectuée directement par les pairs sans l'interférence d'outils juridiques

### La force juridique des opérations réalisées dans la blockchain

La blockchain est une technologie. Certes, totalement nouvelle, mais ce n'est qu'une technologie. Dès lors, les opérations qui s'y traitent soit reflètent des transactions hors de la chaîne (par exemple, les transactions de change ou les ventes d'immeubles et de terrain dans une chaîne privée), soit constituent elles-mêmes des transactions (par exemple, le bitcoin). L'enjeu du développement de la blockchain consiste à savoir comment lier les contrats « crypto » et les contrats « fiat », terme qui regroupe tout ce qui a trait à l'environnement juridique traditionnel (6). C'est le problème de la cyberlaw et plus généralement de la relation entre cryptographie et opposabilité juridique (7). Dans une blockchain ouverte, les opérations effectuées n'ont pas d'autre force juridique que la valeur dont

## La Blockchain et la loi

les participants à la chaîne veulent bien leur donner. Ainsi, dans le cas du bitcoin, les échanges de cette cryptomonnaie n'ont pas de valeur légale ; elles ne sont pas reconnues comme opposables aux tiers, mais uniquement entre l'acheteur et le vendeur. En l'absence de gouvernance mondiale de la blockchain publique, il n'en sera pas autrement. La situation est différente dans les chaînes privées. Tout d'abord, ces chaînes ne peuvent fonctionner qu'avec des règles élaborées par l'entité en charge des activités. Ainsi, dans les projets de blockchains relatifs au règlement / livraison d'instruments financiers ou de devises, les blocs de la chaîne ne font que refléter des opérations réalisées hors de la chaîne. Dans ce cadre, ces blocs constituent les modalités de règlement et/ou livraison des opérations d'achat ou de vente de devises ou d'instruments financiers (8). En conséquence, la chaîne privée fonctionne

selon des règles internes opposables aux participants. La situation est la même pour les projets de chaînes privées relatifs au cadastre. Les blocs ne font qu'enregistrer des transactions sans constituer par eux-mêmes les transactions (9). La chaîne de bloc constitue ici au mieux une preuve de la propriété, preuve qui n'est guère opposable aux tiers sans intervention du législateur pour étendre le régime de la preuve, un peu comme la signature électronique. Certes, dans les chaînes privées locales (comme les cadastres), un État peut légiférer sur la portée de ces blocs et décider que ceux-ci constituent soit des preuves réfragables de propriété, soit des preuves irréfutables, voire même le titre de propriété lui-même ! Mais dans la mesure où les opérations de la chaîne publique mais aussi privée dépassent les frontières, les modalités de détermination de ce régime de preuve ne peuvent être élaborées que

via une convention internationale. A défaut d'accord, on peut craindre la mainmise juridique par une puissance étatique plus forte que les autres sur la chaîne de blocs. Le précédent de l'internet et la mainmise des États Unis doit ici servir d'exemple. Le risque de perte de souveraineté constitue un risque réel qui ne peut pas être éludé.

**Hubert de Vauplane**

Partner

KRAMER LEVIN NAFTALIS &

FRANKEL LLP

47 avenue Hoche

75008 Paris

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

Lire également de Hubert de Vauplane : [www.finyear.com/La-blockchain-une-technologie-avec-un-potentiel-immense-Partie-1\\_a34432.html](http://www.finyear.com/La-blockchain-une-technologie-avec-un-potentiel-immense-Partie-1_a34432.html)  
[www.finyear.com/Que-se-passerait-il-si-l-on-passait-a-cote-du-blockchain-partie-2\\_a34454.html](http://www.finyear.com/Que-se-passerait-il-si-l-on-passait-a-cote-du-blockchain-partie-2_a34454.html)

1. Cf. Vitalik Buterin, "On public and private blockchains" : <https://blog.ethereum.org/2015/08/07/on-public-and-private-blockchains/>
2. Cf. S. Bourque & S. Fung Ling Tsui, "A Lawyer's Introduction to Smart Contracts", *Scientia Nobilitat* Reviewed Legal Studies, 2014.
3. Le code utilisé dans le projet Ethereum est différent de celui utilisé par le bitcoin, même s'il s'en inspire. Le code a été réécrit de zéro. La principale différence par rapport à Bitcoin est que les transactions stockées dans la blockchain ne sont pas limitées à envoyer et recevoir de l'argent. Ethereum dispose d'un quasi-langage de Turing et est donc un système de calcul réparti : les pairs dans le réseau Ethereum ne se contentent pas de vérifier l'intégrité de la blockchain et d'ajouter de la monnaie, ils exécutent du code arbitraire, celui des applications que vous ou moi développons et envoyons sur le réseau. Ce qui permet d'écrire des « smart contracts ».
4. Pour une explication technique du projet, cf. <http://www.bortzmeyer.org/ethereum.html>
5. Comme tout système de registre décentralisé, la vérification coûte cher et les pairs doivent être incités à travailler ; d'où le développement des jetons (« token ») ou des points spécifiques à Ethereum, l'ether : il n'y a donc pas de mineurs contrairement au bitcoin qui sont rémunérés par des bitcoins.
6. Pour une explication très complète des aspects juridiques de la blockchain, cf. Quinn DuPont & Bill Maurer, « Ledgers and Law in the Blockchain », *The King's Review*, 2015 : <http://kingsreview.co.uk/magazine/blog/2015/06/23/ledgers-and-law-in-the-blockchain/>
7. Cf. l'excellent ouvrage de Jean-François Blanchette, *Burdens of proof, Cryptographic Culture and Evidence Law in the Age of Electronic Documents*, Hardcover, 2012.
8. La question de l'utilisation de la blockchain dans les opérations de règlement / livraison dans l'industrie financière illustre les bouleversements que cette technologie peut apporter : un registre décentralisée privée peut demain remplacer les dépositaires centraux tels que Euroclear, DTCC et autres, sous réserve de régler préalablement la question juridique du droit de propriété des titulaires de titres. Cf. Pascal Bouvier, "Distributed Ledgers Part II: Clearing, Settlements & Legal frameworks" : <https://www.linkedin.com/pulse/distributed-ledgers-part-ii-clearing-settlements-pascal-bouvier-cfa?trk=mp-reader-card>
9. Il est désormais possible d'enregistrer sur la blockchain la preuve horodatée, irréfutable et indélébile de l'existence d'un document sans avoir à en révéler le contenu. L'expérimentation proposée par proofofexistence n'intègre évidemment pas le document lui-même dans le registre, mais une simple empreinte qui permet de prouver que le document existait à une époque donnée et qu'il est lié à une adresse précise.

# Bitcoin, blockchain et Distributed Ledgers

*Entre promesses et réalité... Quelles questions devons-nous nous poser concernant la «Bitcoin Blockchain» et les «Distributed Ledgers» ?*

*Les «Distributed Ledgers» ou registres distribués ou grands livres distribués, en français, jettent un regard plus profond sur les entreprises, les implications réglementaires et pratiques des technologies qui les sous-tendent.*

Le Bitcoin et la technologie blockchain ont déclenché une nouvelle ruée vers l'or technologique. Si on en croit le battage médiatique, il n'y a aucun problème qui ne puisse être résolu en le transférant sur la techno blockchain. Les propositions inondent le marché : paiements, gestion des identités, assurance, Uber killer, etc... tous alimentés par la blockchain. Tout cela semble trop beau pour être vrai, un peu comme le cloud computing lors de son lancement.

Bitcoin, Blockchain et distributed ledgers sont coincés entre les promesses et la réalité (voir le rapport «The Future of Exchanging Value: Cryptocurrencies and the trust economy» publié en janvier par Deloitte).

Le problème, à notre humble avis, est que la «Bitcoin Blockchain», malgré ses grandes qualités techniques est une technologie limitée pour certaines

applications. En effet, «Bitcoin Blockchain», genèse de la technologie blockchain, ne peut traiter que quelques transactions par seconde et est déjà aux prises avec des limitations de performance. Elle repose également sur une communauté de mineurs anonymes pour traiter toutes les transactions et les coûts financiers ainsi que l'impact écologique demeurent, à ce jour, très élevés.



Remplacer les mineurs (Proof-of-Work) par un consensus plus agile et rapide, tout en sécurisant les échanges pourrait aider à résoudre le problème, d'où la naissance et le développement des «Distributed Ledgers». Ne nous leurrions pas il y a bien deux sortes de technologies blockchain qui émergent aujourd'hui : la genèse avec Bitcoin-blockchain puis Ethereum,

cette dernière étant très dynamique au niveau marketing et communautaire, et enfin les «Distributed Ledgers», annonceurs de technos plus agiles aussi bien en terme de performance que de coûts associés. Il est vrai que les premières sont publiques et open source et les secondes propriétaires mais pour peu de temps car la plupart des solutions «Distributed Ledgers» s'orientent vers l'open-source.

Nous croyons que, comme le cloud computing, l'émergence de la blockchain signale quelque chose de nouveau et de disrupteur. En fait le défi est d'ignorer le battage médiatique tout en essayant de comprendre quelles nouvelles capacités sont impliquées, quelles nouvelles solutions sont activées, et quelles solutions sont hors de portée de la nouvelle technologie blockchain. Pour le dire

plus succinctement, nous avons besoin de savoir ce que la techno blockchain peut et ne peut pas être.

Pour cela nous pensons que le rapport de Deloitte Australie ci-dessous peut nous éclairer.

Télécharger le rapport ICI (PDF 29 pages)

# Blockchain, IA et IoT :

## Smart-contracts entre Objets

*Au croisement de la Blockchain, de l'IA (intelligence artificielle) et de l'IoT (internet des objets) se profile un domaine encore relativement peu exploré mais qui représentera un enjeu économique et industriel considérable dans les années qui viennent.*

*Des objets connectés (IoT) dotés d'intelligence (IA) même minimale et détenant à la fois de la crypto-monnaie blockchain et la capacité d'engager des contrats seraient en mesure de prendre des décisions impactant des pans entiers de notre économie.*

Quelques exemples : des radiateurs « intelligents » seraient tout à fait capables de lancer des enchères inversées sur des plateformes d'énergéticiens demandant la fourniture d'énergie pour des plages horaires distinctes et opter pour l'offre la plus intéressante à quantité égale en kWh. On peut imaginer qu'un tel dispositif, en plaçant la « demande spécifique » comme régulatrice du marché plutôt que l'offre globale, modifierait de façon assez sensible toute l'infrastructure de production et de distribution de l'énergie.

### Un autre exemple est celui de l'assurance automobile

Nous sommes dans un monde à venir où les taxis et Uber auront disparu de nos villes. Des flottes de véhicules sans chauffeurs appartenant à des organisations sans lieux (réseaux informatiques, DAO) détenues par des groupes et connectés à une blockchain contractualisent les courses avec le smartphone de l'utilisateur. Celui-ci est géolocalisé et le véhicule le plus proche - plus proche non pas

en terme de distance mais en terme de temps de trajet : il peut être géographiquement proche mais occupé pour un certain temps facile à estimer en fonction des données du trafic et de la distance - lui demande sa destination. Une fois celle-ci entrée, un calcul de coût est immédiatement effectué et transmis à l'utilisateur qui accepte ou pas la course et son montant.

Si la course est acceptée, le véhicule rejoint le point GPS du smartphone utilisateur et un dialogue s'établit alors entre eux pour rédiger les conditions du contrat. Une fois le contrat validé et écrit par consensus sur la blockchain, la portière s'ouvre et la course peut avoir lieu ; arrivé au point GPS de destination l'algorithme de blockchain la fait valider par le réseau et le compte utilisateur est automatiquement débité du montant convenu contractuellement, qui est aussitôt reversé au compte-véhicule.

### Mais que se passe-t-il en cas d'incident ou d'accident ?

Imaginons qu'à un stop un conducteur distrait percute le véhicule en question et l'immobilise. Techniquement parlant ce n'est pas compliqué : un second véhicule à proximité peut prendre le relais sitôt que les capteurs du premier auront signalé l'accident. Cela peut prendre quelques minutes ou quelques dizaines de minutes, mais cela peut aussi impliquer que notre

utilisateur rate son train ou son rendez-vous, ou même qu'il soit blessé. La responsabilité du chauffeur distrait est clairement établie (analyse en temps réel des signaux transmis par les caméras embarquées avec modélisation des circonstances et détermination des responsabilités respectives) mais comment estimer et répartir les dédommagements ?

Globalement le système d'assurance serait construit de la façon suivante : chaque couple conducteur/véhicule relève d'une chaîne d'assurance qui détiendrait dans ses blocks l'identité et la valeur du couple chauffeur/véhicule en « facteur-risque » établi selon son historique-assurance (l'équivalent du bonus-malus) exprimé en points de 0 à 10.

Si le véhicule/chauffeur fautif a disons une valeur 0 (il n'a jamais eu d'accident auparavant) et que notre véhicule/utilisateur accidenté vaut 20 000 euros (selon son modèle, son âge, son kilométrage), ses capteurs sont capables d'estimer approximativement le montant du dommage matériel.

La blockchain-assurance du chauffeur distrait verse alors à celle du véhicule victime le montant de la réparation matérielle. En même temps, elle prélèverait sur le compte de chaque acteur de la chaîne une somme dépendante de sa valeur en points facteur-risque. Un bon conducteur sera prélevé de

0, un chauffard de 10. C'est donc une véritable mutualisation des risques qui s'opère, pondérée par la responsabilité de chacun en tant que conducteur : les meilleurs sont assurés gratuitement, les plus irresponsables sont les plus pénalisés. Notre chauffeur distrait voit quant à lui sa valeur facteur-risque passer de 0 à 1. Si le lendemain un autre membre de la chain est responsable d'un accident de circulation, notre chauffeur distrait serait prélevé de 1 euro.

Si nous avons 20 000 assurés sur la chain et que la valeur moyenne de facteurs-risques est de 3.5, nous dégageons immédiatement 7000 euros. Avec 100 000 assurés nous dégageons 35 000 euros. Cette somme est destinée à couvrir la réparation du véhicule endommagé. Si elle est largement suffisante, le surplus est destiné à faire réparer le véhicule du fautif. Si elle ne l'est pas, un second prélèvement instantané réparti entre tous les acteurs de la chain est effectué. Dans tous les cas la remise en état du véhicule victime est donc couverte.

Economiquement parlant, la blockchain-assurance est une avancée majeure pour plus de justice et d'équité entre adhérents. La prime exigée chaque année varie selon le nombre de dommages responsables du collectif : moins il y a d'accidents moins elle est élevée, moins un conducteur est responsable moins il paye. Une année

bénéficiaire (solde global de la chain positif) réduirait d'autant la prime de chacun l'année suivante.

Reste la question des dommages subis par l'utilisateur. C'est certainement la question la plus complexe à résoudre : si il a raté son train qui l'emmenait à un rendez-vous d'embauche et/ou s'il a subi des dommages corporels,

comment évaluer le préjudice ? Ce sont ce genre de questions que le self-quantified (technologies d'évaluation individuelle) devra résoudre à terme.

**Par Alain Brégy**

Concepteur BoO (Blockchain orientée Objets)

Co-fondateur & CTO aeDeus Group  
hello@aeDeus.com



# Disruption digitale : démultipliez l'impact de vos investissements digitaux

Rapport Accenture :  
Optimisez vos investissements dans le digital pour améliorer la productivité et la croissance.

## Faire grandir l'économie digitale

Alors que de nombreuses entreprises tirent profit désormais des avantages apportés par les technologies numériques, certaines économies n'ont pas encore atteint leur maturité digitale. Les études menées par Accenture Strategy évaluent la part du digital dans l'économie mondiale à hauteur de 22,5 % (en incluant les compétences et les investissements), la capacité de création de valeur du numérique restant encore sous-exploitée.

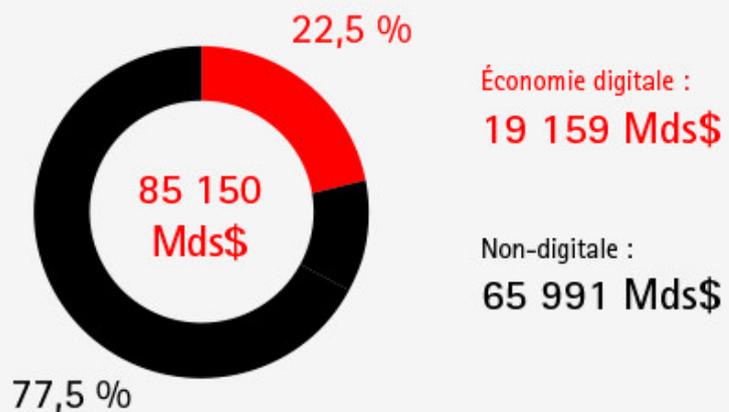
Identifier les meilleurs investissements dans le digital pour maximiser le Produit Intérieur Brut (PIB) est donc un enjeu important. Une récente analyse d'Accenture Strategy menée en collaboration avec Oxford Economics et présentée à Davos permet de mettre en lumière les investissements qui maximisent le PIB. Cette étude souligne l'importance croissante que prend le digital dans nos économies, et prévoit qu'il atteigne les 25 % d'ici à 2020.

En outre, l'analyse montre que l'augmentation potentielle du PIB sera d'autant plus grande si les investissements dans le digital sont réalisés de manière à répondre aux besoins spécifiques de chaque économie. Nous dévoilons ainsi comment l'association optimale d'investissements dans les talents, les technologies et les accélérateurs digitaux permettent aux entreprises leaders et aux décideurs d'être plus compétitifs, plus productifs et d'améliorer la qualité de vie de tous.

TELECHARGER LE RAPPORT COMPLET « L'IMPACT DE VOS INVESTISSEMENTS  
DISRUPTION DIGITALE: DEMULTIPLIEZ DIGITAUX » LIEN VERS LE PDF

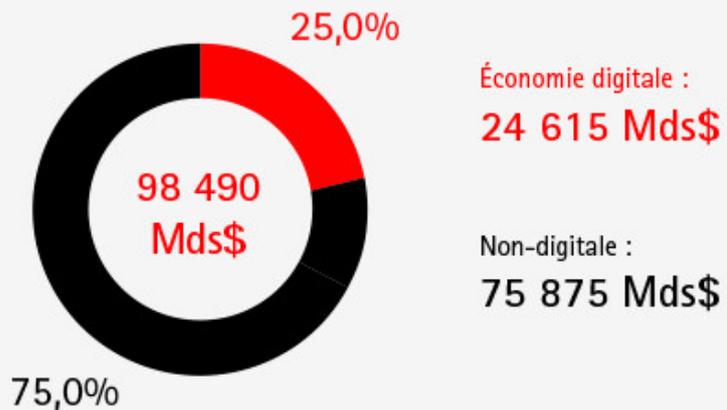
## L'économie mondiale en 2015

Part de l'économie digitale dans le PIB



## L'économie mondiale en 2020

Croissance prévisionnelle de l'économie digitale



# Économie collaborative : la troisième révolution digitale

Par Bruno Despujol,  
Oliver Wyman.

*Après les deux premières vagues d'internet, celle du search (Google) et la vague transactionnelle (Amazon, booking, etc.), la troisième vague digitale, apparue en 2010, est à la fois collaborative, mobile et relationnelle. Rendue possible par l'explosion simultanée des smartphones et du temps de connexion, elle a permis l'émergence de services nomades et impulsifs, bouleversant en quelques années des secteurs entiers. Quels sont les ressorts de ces nouveaux modèles ?*

Si ces nouvelles plateformes collaboratives offrent des prix incomparables, en moyenne de 20-50% moins chers que les offres historiques, on sous-estime souvent la principale raison de leur succès. Leur fort pouvoir émotionnel et la création de nouveaux standards d'expérience client bouleversent les codes établis avec des niveaux de satisfaction dépassant tous les modèles classiques (+35 points vis-à-vis des plus beaux produits de consommation). Le succès est là : 28% des adultes utilisent déjà l'économie collaborative et 34% des travailleurs américains arrondissent leurs fins de mois grâce à elle.

La différence avec les autres ruptures digitales est que celle-ci n'ajoute pas un intermédiaire malin qui capte une partie de la valeur d'un marché mais crée de toute pièce en quelques années un des plus importants concurrents du secteur.

Ce choc d'offre sans précédent s'appuie sur des modèles redoutables :  
- Un inventaire qui s'auto-génère sans besoin de forces commerciales, multipliant par deux la vélocité de génération d'offre par rapports aux

distributeurs classiques

- Une offre capable de s'adapter à la demande et cassant les modèles de rentabilité classiques grâce à des systèmes d'incentive des producteurs
- Des franchises « ultra-lean » et des modèles auto-entrepreneurs surfant sur des zones d'ombres réglementaires.

En quelques années, ces acteurs peuvent prendre plus de 10% de part d'un marché en moins de cinq ans.

Les plateformes les plus connues ne doivent pas ignorer l'immense champ d'application de l'économie

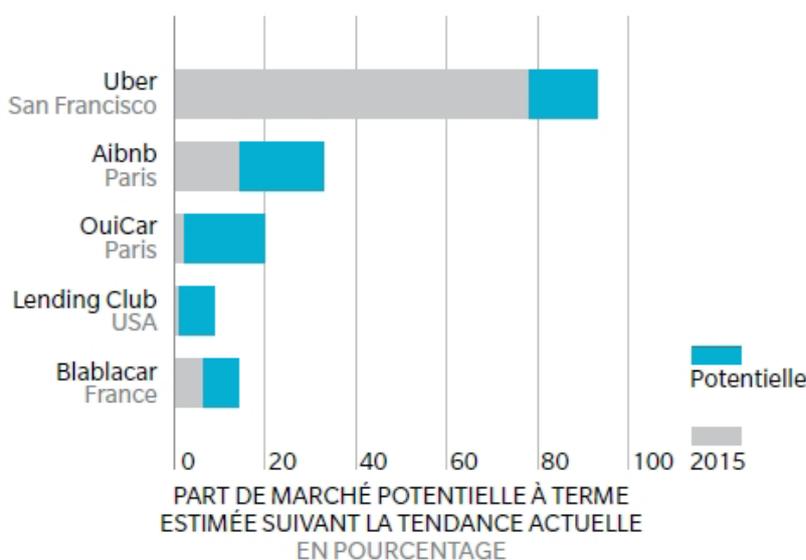
collaborative qui pénètre de nombreux secteurs. Le choc est violent : les distributeurs se convertissent rapidement en marketplace, les usagers perdent la valeur de possession, le salariat n'est plus forcément la norme.

L'économie collaborative révolutionne la façon dont on achète ou vend, les services qu'on utilise ou fournit, et finalement notre rapport à la transaction et aux autres.

Extrait de la lettre «REPÈRES & STRATÉGIES» de décembre 2015 - Oliver Wyman France

[www.oliverwyman.com/fr](http://www.oliverwyman.com/fr)

Illustration : Part de marché actuelle et potentielle des principaux acteurs de l'économie collaborative



Source Datastream, corporate websites and annual reports, Piper Jaffray, WSJ, Fortune, Marketwatch, reuters, Bloomberg, techcrunch

\* A paraître, point de vue Oliver Wyman sur l'Économie Collaborative

# Withings ou l'histoire d'une naïveté française

Par François Nemo, spécialiste en conseil en stratégies de ruptures.



*Le spectaculaire rachat de Withings par Nokia ne traduit pas comme on l'évoque systématiquement la faiblesse de notre système de financement mais le manque de vision et d'engagement de notre scène entrepreneuriale. L'incapacité à créer des écosystèmes à l'échelle mondiale afin de se positionner dans la guerre du numérique qui oppose la Chine aux Etats-Unis. Il est temps de se mobiliser pour «faire tomber les GAFA» et défendre notre souveraineté.*

Après Captain Train racheté par les Anglais pour 200M€, c'est au tour d'un emblème de la technologie française Withings et qui a fait grand bruit au CES de Las Vegas en jouant la carte du made in France, de passer sous le contrôle de Nokia pour 170M€. Et il y a fort à parier que Blalacar ne résisterait pas à une proposition de Facebook si ce dernier décidait d'introduire le covoiturage dans sa palette de services pour connecter la planète. L'aventure de ce que l'on appelle les pépites à la française n'a malheureusement qu'une seule issue : un gros chèque !

## L'intelligence first

Plus la technologie se développe et plus elle s'efface derrière les idées. Le «purpose» ou la raison d'être. Les grands acteurs du numérique l'ont compris en prenant le virage de «l'intelligence first». Le produit devient une fonctionnalité qui s'intègre dans une plateforme dont le rôle est de résoudre les problèmes du monde, la santé, les déplacements, les loisirs... gérer une communauté, organiser un écosystème circulaire, itératif, ouvert et inclusif qui met en contact directement les utilisateurs et producteurs pour raccourcir et optimiser l'interaction. C'est la mort annoncée des sites et des applications. Le rôle de l'entrepreneur est alors de défendre une «vision» et ensuite de designer le système qui va avec. C'est un chef d'orchestre plus qu'un créateur de ressources qui va défendre les actifs clés de l'entreprise ; les idées et les données. Dans ce nouveau contexte, des entreprises mono-produits comme Withings n'ont aucune chance de se développer sinon à intégrer un écosystème. On peut d'ailleurs s'interroger sur les véritables bénéficiaires pour Withings d'un rachat par Nokia ? Dropbox ou Evernote en ont l'amère expérience en cédant au pouvoir de frappe des grandes plateformes. Et que dire de la pertinence de cette phrase de Steve Job : «Vous êtes une fonctionnalité et non pas un produit», en refusant de racheter Dropbox il y a dix ans ?

## La nouvelle guerre des écosystèmes

C'est sur le terrain des écosystèmes que s'affrontent désormais les deux

géants du numérique, les Etats-Unis avec les GAFA, sous-tendus par une idéologie, et la Chine avec des entreprises plus pragmatiques comme Alibaba, Wechat qui ont su développer de nouveaux écosystèmes dans des secteurs en plein essor en créant de nouveaux modèles de business et qui après avoir touché un nombre impressionnant d'utilisateurs sur leur marché intérieur commencent à se positionner à l'international en déclenchant une lutte féroce avec les Américains. C'est dans ce contexte que les GAFAs (principalement) font leur «marché» aux quatre coins de la planète pour alimenter et enrichir leur écosystème. Et la France avec la qualité de sa recherche et le dynamisme de ses start-up est un terrain de chasse particulièrement attractif.

## Pourquoi l'Europe n'est pas en mesure de créer des écosystèmes à l'échelle mondiale ?

Le rachat de Withings n'est pas comme on l'évoque un problème de financement. Un écosystème européen d'investissement inadapté qui empêcherait un scale-up rapide de nos pépites. Le périmètre de withings quels que soient les fonds qu'on y injecte rend de toute façon un développement impossible hors d'une plateforme. La question est pourquoi l'Europe n'est pas en mesure de créer des écosystèmes à l'échelle mondiale au sein desquels des pépites comme Withings trouveraient toute leur place ?

## Nous ne pensons pas le numérique à la bonne échelle !

Nos discours sur le made in France, la mise en scène autour de nos

champions du numérique et de leur présence au CES appuyée par le ministre de l'économie en personne a quelque chose de naïf et de pathétique. Toutes nos infrastructures institutionnelles ou privées, accélérateurs, groupes de réflexion, French tech, CNum, École 42, The Family, l'accélérateur ou le NUMA, pour ne citer que les plus en vue ne sont pas programmées pour développer des plateformes avec des visions mais des produits et des fonctionnalités ou des lois et des rapports. C'est notre culture économique et entrepreneuriale qui est en cause. Un monde encore très marqué par la culture de l'ingénieur et du spécialiste. Un monde qui n'est pas familier et qui reste méfiant envers les notions de vision et d'engagement et plus généralement envers le monde des idées. Des entrepreneurs plutôt conservateurs qui ne perçoivent pas la nature profondément subversive de la révolution numérique et la nécessité de changer leur «échelle de réflexion».

### **Des grands groupes qui ont tous un potentiel de start-up**

Nous pourrions aussi nous appuyer sur les grands groupes qui ont tous un potentiel de start-up à l'image de l'Américain Goldman Sachs qui déclare : «Nous ne sommes plus une banque, mais une entreprise de technologie, nous sommes les Google de la finance», en faisant travailler trois mille cinq cents personnes sur le sujet et en annonçant un train de mesures comme l'ouverture en open source des données de marché et de gestion des risques. On imagine très bien des entreprises comme La Poste et Groupama dont les métiers vont être

radicalement remis en cause dans les cinq prochaines années préparer l'avenir en organisant un écosystème autour du soin et de la santé (par exemple) qui intègre Withings et ses savoir faire. Mais en écoutant les représentants de ces grands groupes, Pierre Gattaz ou de Carlos Ghosn par exemple, on perçoit rapidement leur vision court terme et leur manque d'intérêt (ils n'ont rien à y gagner) pour les stratégies de rupture.

### **Sommes-nous prêts à vivre dans un «Internet Fisher Price»**

Sommes-nous condamnés à devenir des satellites, à perdre notre souveraineté économique et de sécurité en restant sous l'emprise des GAFAs. Ou encore comme le propose François Candelon, Senior Manager au sein du Boston Consulting Group dans un très bon article «de regarder ce que la Chine peut nous apprendre et nous apporter» et de «créer une route de la soie du numérique». Sommes-nous condamnés à choisir entre Charybde et Scylla ? Non ! Car si les géants du web avec leur vision ont ouvert la voie à de nouvelles relations en construisant les entreprises les plus disruptives de l'histoire, elles nous laissent face à un trou béant. La «technicisation de l'individu». Sommes-nous prêts à vivre dans un «Internet Fisher Price», comme le titrait Viuz «dans des résidences fermées» gérées par des machines «avec des bosquets ronds, des pelouses impeccables et des routes goudronnées» où règne l'exclusivité, le premium et la rareté en laissant à la porte toute une partie de la population. Des sortes de maisons de retraite ultra sécurisées pour les plus fortunés ?

### **Faire tomber les GAFAs**

Il faut sans aucune hésitation nous engouffrer dans une troisième voie : «Faire tomber les GAFAs». Si la formule est quelque peu provocante, elle incite à la mobilisation. Le retard sera difficile à rattraper, mais il est temps pour l'Europe de s'appuyer sur ses valeurs historiques et fondamentales pour construire de nouveaux écosystèmes et entrer de plain-pied dans la guerre économique qui oppose les deux grands blocs. Proposer des alternatives aux GAFAs. «Se servir des algorithmes et de l'intelligence artificielle pour créer une intelligence augmentée et résoudre les problèmes complexes que l'urgence écologique et sociale nous pose», comme le dit Yann Moulier Boutang. Intégrer les nouvelles technologies pour rééquilibrer les rapports de force, trouver les clés d'une véritable économie du partage et de la connaissance, s'attaquer à la question de l'avenir du travail, de sa rémunération, de la santé, du libre-arbitre, de l'éducation...

### **Changer d'échelle**

Une rupture qui nécessite de changer d'échelle en bousculant notre culture économique et notre appréhension du monde. Une rupture qui, si elle se heurte encore à une «diabolique» inertie, s'impose comme une nécessité pour beaucoup d'entre nous.

Si vous faites partie de cette nouvelle «génération» de «l'intelligence first», si vous avez des idées et des solutions pour changer notre échelle de réflexion, je vous invite à nous rejoindre par email [f.nemo@ifbranding.fr](mailto:f.nemo@ifbranding.fr) ensemble, nous avons des solutions à proposer et des projets à construire.

# Transformation digitale : stratégie d'intégration B2B

75 % des entreprises projettent de lancer de nouvelles initiatives digitales avec les infrastructures B2B modernes.

*L'étude réalisée par Ovum en partenariat avec Axway met en lumière la tendance de fonds en faveur de stratégies d'intégration B2B holistiques mettant fin à l'isolation entre projets d'EDI et d'API.*

« Aujourd'hui, les entreprises doivent étendre leurs processus B2B aux applications externes et exploiter les API : l'approche d'intégration B2B limitée ne suffit plus pour maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché et répondre aux exigences client. » - Saurabh Sharma, Analyste sénior, Ovum

Axway (Euronext : AXW.PA), leader du marché de solutions d'accompagnement à la transformation digitale des entreprises et Ovum, l'un des principaux cabinets de conseil et de recherche technologique dans le monde, présentent les résultats d'une étude réalisée auprès de 450 décideurs IT en Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie-Pacifique et Europe afin d'identifier les mesures prises par les organisations pour s'adapter à l'économie digitale. Réalisée par Ovum, l'étude<sup>1</sup> montre que 75 % des entreprises prévoient d'investir dans des projets de modernisation de leur infrastructure IT, afin de mieux répondre aux exigences toujours plus nombreuses de leurs partenaires et clients, tout en garantissant la conformité avec des réglementations de plus en plus complexes.

« La digitalisation et les besoins croissants en matière d'agilité nécessitent une approche d'intégration holistique

favorisant l'adaptabilité aux nouveaux modèles économiques », explique Saurabh Sharma, Analyste sénior pour Ovum. « Pour prendre le virage digital avec succès, il est important que les entreprises souhaitant mettre en place une nouvelle approche, s'appuient sur des partenaires comme Axway qui disposent de l'expertise et des outils adéquates d'intégration. »

Malgré la multitude d'initiatives récemment lancées par les entreprises pour atteindre ce qu'Axway désigne par le terme « omniprésence » (la capacité à proposer des expériences digitales de qualité en permanence, quel que soit le canal ou l'appareil utilisé), l'étude montre que :

- la majorité des organisations (57 %) s'appuie sur des passerelles d'intégration B2B développées il y a plus de 5 ans, souvent manquant des capacités de gestion d'API qui sont la clé des initiatives digitales ;
- 77 % des interrogés indiquent que les risques liés aux échecs de transactions B2B peuvent avoir des conséquences catastrophiques pour l'entreprise, notamment le non-respect des accords sur les niveaux de service ;
- 71 % estiment que la conformité revêt un défi important ;
- 67 % considèrent la perte de revenus comme le risque principal en conséquence des problèmes cités précédemment.

De plus, 64 % des organisations utilisent ou prévoient d'utiliser des API au cours des 2-3 ans à venir, afin de faire face aux problèmes d'intégration auxquels les approches classiques ne

peuvent répondre, et d'améliorer l'expérience client.

A travers cette étude, les analystes ont évalué les défis métier et IT découlant des solutions classiques comme l'EDI pour identifier l'importance des API. Plus de 50 % des participants signalent un manque de visibilité de bout en bout, le non-respect de la réglementation en matière de sécurité des données et l'intégration limitée aux systèmes back-end.

« Les entreprises savent que la transformation digitale est aujourd'hui une nécessité », déclare Jeanine Banks, Executive Vice President, Global Products and Solutions chez Axway. « Si le « pourquoi » a bien été compris, le « comment » reste flou. Les résultats d'Ovum montrent en revanche, qu'en commençant par mettre en œuvre une stratégie d'intégration innovante de l'infrastructure B2B, notamment par le biais de l'EDI et des API, les organisations peuvent exploiter de nouvelles opportunités de chiffre d'affaires en repensant les interactions avec leurs partenaires et clients, tout en assurant la sécurité et la conformité. »

(1) Developing an agile and holistic B2B integration strategy for digital business success (Développement d'une stratégie d'intégration B2B agile et holistique pour une transformation digitale réussie), Saurabh Sharma, Ovum, mars 2016

## A propos d'Axway

Axway (Euronext: AXW.PA) permet à plus de 11 000 clients à travers le monde de collaborer plus

efficacement, d'innover plus rapidement et d'améliorer leur engagement auprès de leurs partenaires, développeurs et clients. Axway fournit des solutions d'intégration pour connecter, en toute sécurité, des personnes, des processus, et des objets ; et également une plateforme d'engagement digitale proposant la gestion d'API, la gestion d'identité, le développement d'applications mobiles et des outils d'analyse qui accompagnent les entreprises vers la réussite de leur transformation numérique. Le siège social d'Axway est basé en France et la direction générale aux Etats-Unis.

[axway.com/fr](http://axway.com/fr)

### À propos d'Ovum

Ovum est l'un des principaux cabinets de conseil et de recherche technologique internationaux. Grâce à ses 180 analystes présents dans le monde entier, il offre toute son expertise en matière d'analyses et de conseils stratégiques dans les secteurs de l'informatique, des télécommunications et des médias. Créé en 1985, Ovum dispose de l'une des équipes d'analystes les plus expérimentées du secteur. Réputé pour ses services de conseil, le cabinet accompagne des décideurs technologiques, directeurs des systèmes d'information, fournisseurs, prestataires de services et organismes de réglementation qui souhaitent s'appuyer sur des données de marché, des recherches et des services de consulting complets, précis et exploitables. Avec 23 bureaux sur six continents, Ovum propose une perspective véritablement internationale sur les marchés des médias et de

technologie. L'entreprise offre à des milliers de clients des informations pratiques : outils de workflow, prévisions, enquêtes, évaluations de marché, audits technologiques, articles d'opinion, etc.

Ovum est une division d'Informa plc, organisateur d'événements et éditeur d'ouvrages universitaires et professionnels réputé, basé à Londres. La société Informa est cotée à la bourse de Londres.

**La réussite de l'entreprise digitale repose sur une stratégie d'intégration B2B holistique et agile**

Ovum  
TMF Intelligence | Informa

Face aux nouvelles exigences du digital, les solutions B2B classiques ne suffisent plus

Plus de 50 % des entreprises interrogées utilisent encore des solutions EDI « maison » ou classiques ...

... 27 % d'entre elles utilisent plus de 3 solutions EDI « maison » ou classiques

Pour réussir leur intégration B2B, les entreprises doivent se montrer agiles face aux nouvelles exigences

Plus de 50 % des entreprises interrogées...

- doivent supporter et mettre en œuvre des changements quotidiens relatifs aux contrats, aux droits des partenaires et aux processus de transcodage
- ont une visibilité limitée au statut du transfert de fichier ou au type de document sur les transactions B2B
- doivent régulièrement mettre à jour les flux ou « map » d'intégration B2B
- n'ont pas respecté un accord de niveau de service avec un client

La rationalisation et la modernisation de l'infrastructure B2B sont des thèmes récurrents

Environ un tiers des entreprises participantes prévoit de consolider leurs infrastructures ou solutions EDI existantes au cours des deux prochaines années

Pour gagner en agilité et réduire le coût total de possession, utilisez des services cloud d'intégration B2B

18 % des entreprises interrogées se disent prêtes à adopter un modèle de services gérés

Il est temps de repenser votre stratégie d'intégration B2B pour transformer votre entreprise

A l'heure du digital et des interactions en temps réel, les attentes des partenaires et des clients sont de plus en plus exigeantes

**46 %** des participants ont besoin désormais de recourir aux API dans le cadre de leur stratégie digitale

6 % supplémentaires pensent déployer les API au cours de l'année prochaine, et 58 % dans un délai de 2 à 3 ans

Développez vos activités à venir en vous appuyant sur une couche d'intégration

Les avantages :

- Une approche agile de l'intégration B2B offre aux entreprises la flexibilité, l'évolutivité, la sécurité et la visibilité requises tout en limitant la multiplication des silos d'infrastructure et de gouvernance
- Pour répondre à des exigences de plus en plus complexes, les entreprises devraient combiner les solutions B2B/EDI et les systèmes de gestion des API

Source des données : étude à grande échelle donnant une vue globale sur les priorités et les tendances d'adoption pour l'intégration B2B en entreprise, réalisée auprès d'organisations basées en Amérique du Nord, Amérique latine, Europe et Asie-Pacifique.

Ovum  
TMF Intelligence | Informa

Prêts pour l'ère digitale ? En savoir plus.

axway

CONTACTEZ-NOUS  
Tél. : +44 (0)20 7017 6970  
E-mail : [crmgroup@ovum.com](mailto:crmgroup@ovum.com)  
Site : [Ovum.com](http://Ovum.com)

CONTACTEZ-NOUS  
Site : [es.axway.com](http://es.axway.com)

# Deep Learning :

## *La nouvelle génération d'intelligence artificielle*

---

*On connaissait le machine learning, méthode d'apprentissage automatique utilisée principalement pour trouver des correspondances. Mais aujourd'hui, l'intelligence artificielle va plus loin avec l'émergence du deep learning.*

Cette technique d'apprentissage (dite « profonde ») permet à un algorithme d'assimiler et identifier le contenu d'une image ou de comprendre le langage naturel. Il s'agit en fait d'un procédé conçu sur la base de réseaux de « neurones artificiels » à plusieurs couches, composés de milliers d'unités de calculs. Ces « neurones artificiels » n'ont rien de matériel : ce sont des fonctions mathématiques à plusieurs paramètres ajustables.

Cette forme d'intelligence artificielle tente de reproduire le fonctionnement neuronal du cerveau humain par le biais de ce réseau de « neurones artificiels ». Ainsi, ces réseaux sont capables de catégoriser les informations des plus simples aux plus complexes.

Prenons par exemple un objet du quotidien : la première couche va détecter des petits contours élémentaires, la seconde assemblera ces contours en motifs, puis les motifs en parties d'objet, puis ces parties en l'objet lui-même. Le terme de « Intelligence artificielle »

et l'idée de construire des réseaux de neurones artificiels ne sont pas nouveaux : ils remontent à la fin des années 40-50.

À cette époque, les notions d'intelligence artificielle et d'apprentissage n'étaient pas encore corrélées : les programmes étaient conçus pour prendre en compte un certain nombre de scénarios, prédéfinis par les développeurs. Cette approche a donc rapidement fait apparaître ses limites.

Il a fallu attendre les années 1990 avec l'apparition de nouvelles technologies de Machine Learning, puis 2000 avec la démocratisation de moyens de calculs de plus en plus puissants, et 2010 avec l'accès au Big Data et l'accessibilité de GPU extrêmement puissantes, pour avoir la possibilité d'atteindre des couches de plus en plus denses et profondes des réseaux de neurones.

C'est depuis 2012 que se mettent en place de gros projets d'intelligence artificielle, portés par IBM (Watson), Google (DeepMind/AlphaGo) et Facebook (DeepFace).

Tous travaillent sur l'apprentissage supervisé pour de la reconnaissance vocale et/ou d'images, mais aussi sur l'utilisation de réseaux de neurones à mémoire pour un apprentissage par

renforcement (visionnage de nombreux exemples afin de pouvoir tirer des conclusions de façon autonome par la suite).

Aujourd'hui, nous pouvons commencer à envisager l'utilisation de ces technologies très puissantes d'apprentissage supervisé et récurrent pour des applications dans plusieurs domaines : la domotique ou l'IoT par exemple (afin d'exploiter toutes les données obtenues).

Comment ? En créant des systèmes capables de gérer et d'exploiter des flux d'informations denses et complexes, complétant ainsi les compétences de l'homme.

Grâce au Cloud, l'intelligence artificielle devient accessible à tous et n'est plus réservée aux entreprises avec de gros moyens ou aux experts du domaine. Entre mai 2015 et janvier 2016, +47 % de startups utilisent le machine learning.

Si les logiciels développés à ce jour peuvent traiter un seul point mieux que les meilleurs cerveaux humains, ils ne peuvent pas faire appliquer cette intelligence dans un autre domaine. La brique manquante à des systèmes 100 % intelligents et autonomes est le « sens commun » qu'humains et animaux

obtiennent grâce à l'apprentissage non supervisé. La R&D dans le domaine de l'intelligence artificielle a donc encore de belles années devant elle.

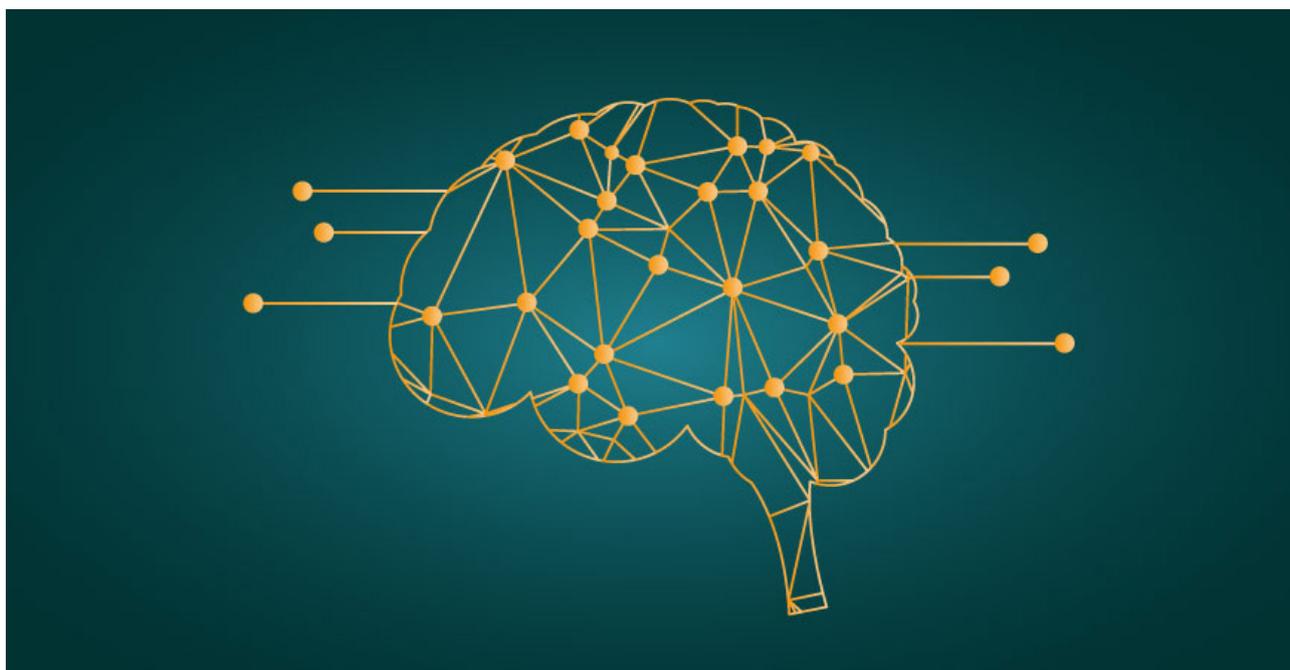
« Si l'intelligence [artificielle] est un gâteau au chocolat, le gâteau lui-même est l'apprentissage non-supervisé, le glaçage est l'apprentissage supervisé, et la cerise sur le gâteau est l'apprentissage par renforcement. Les chercheurs en IA sont dans la même situation embarrassante que les physiciens

: 95 % de la masse de l'univers est de nature complètement inconnue : matière noire et énergie noire. La matière noire de l'AI est la génoise au chocolat de l'apprentissage non-supervisé » Yann LeCun.

ACIES Consulting Group est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé en Recherche et Innovation. Depuis 1990, notre mission est d'accompagner Grands Comptes, ETI et PME dans l'amélioration de la performance de

leur R&I. Capitalisant sur la pluridisciplinarité de ses collaborateurs, nous intervenons principalement sur les secteurs de conseil suivants : - Fiscalité de la Recherche : accompagnement CIR, due diligence, pilotage de la R&D - Financement de la Recherche : identification des aides et des subventions, montage et accompagnement de projets collaboratifs - Performance de la Recherche : construction d'un modèle d'organisation de R&I efficace.

[www.acies-cg.com](http://www.acies-cg.com)



## Ecrits

« Splendeur de ma voix qui s'élève seule, seule, dédaigneuse de toute oreille, faite pour aucune [...]. Je frémis au sommet du mot seul, sur une limite aussi pathétique que le tournoiement du derviche hurleur, ou du chancellement du boxeur avant qu'il s'écroule, ou de l'avion qui pique en flammes. »

« On a souvent besoin d'un petit papier de soi. »  
Jacques Rigaut

Quiz. Qui a écrit : « Le merveilleux n'est pas rare, l'incrédulité est plus forte que les miracles » ou encore « Je refuse d'appartenir plus à mes émotions qu'à [...] ma carte d'électeur ». Jacques Georges Rigaut [1898 - 1929] est un écrivain dadaïste français. Jacques Rigaut, ou l'« excentré magnifique », admiré des surréalistes, l'ami de Drieu la Rochelle, qui fera de lui le héros notamment du « Feu follet ». Dans un « portrait au revolver », Stéphane Bonnefoi raconte sur France Culture que si Jacques Rigaut n'a vécu que 30 ans, « il a laissé sur ses contemporains, et bien au-delà, un souvenir aussi entêtant que son obsession méticuleuse pour le suicide. Maître des aphorismes, des récits sacrifiés, Rigaut a écrit comme il a vécu : sans espoir du lendemain. [...] Breton, Drieu la Rochelle, Soupault, Eluard, lui consacrent maints récits ou témoignages, jusqu'au Feu follet que Louis Malle [qu'il tourne en compagnie de Maurice Ronet] adapta au cinéma en 1963, et qui narre les derniers jours de la vie de ce Chamfort noir ». Il est mort, victime de « l'irréremédiable inquiétude humaine », sans doute a-t-il « ressenti trop fortement son appartenance au mythique château de la démoralisation » dont parle Breton dans le « Manifeste du surréalisme » [André Laude].<sup>1</sup> Celui qui est sévère envers lui-même et indulgent envers les autres évite les mécontentements, dit-on. Rigaut ne veut pas entendre parler d'hallucinations, il est beaucoup trop lucide pour cela quand il écrit notamment : « Que cette occasion de désavouer une personnalité périmée ait tenté aussi peu de gens, cela en dit long sur le consentement

de soi et sur la soumission superstitieuse aux choses accomplies ». La lecture de ses « Papiers Posthumes » est bien dans l'ère du temps. « Essayez, si vous le pouvez, d'arrêter un homme qui voyage avec son suicide à la boutonnière », c'est une pensée qui a dû traverser les victimes de l'attaque contre « Charlie Hebdo ». Jacques Rigaut est un précurseur d'une forme d'écriture fragmentaire [il « raturait le vif »], il n'avait pas d'ambition littéraire, car il aimait trop la littérature [un absolu qui l'engageait tout entier]. Le regretté David Bowie a parfaitement retenu l'exercice du « cut-up » avec lequel il accouchera parmi les plus belles de ses chansons : « David Bowie wrote some of his lyrics using the cut up technique, which was invented by Dadaism and made popular by William S. Burroughs ». <sup>2</sup> Dans la longue liste des collaborateurs de l'internationale « Dada », on trouve « noblesse oblige » Jacques Rigaut. Je peux vous donner un exemple, dans « Un brillant sujet », un roman de quelques pages, le héros Palentête compte refaire sa vie grâce à une machine à remonter le temps : « Incertain de rencontrer Dieu et impuissant à modifier un passé dont il est issu, Palentête s'applique à en créer de nouvelles versions, juste de quoi déconcerter ceux des hommes de son époque qui s'aventureraient à sa suite dans le passé et qui risquent de ne plus rien y rencontrer de conforme à l'histoire ». Il revisite ainsi l'histoire littéraire en déposant entre les mains d'Homère un recueil de poèmes de Tristan Tzara ! Et quoi de plus normal ?

Enfin, je ne peux pas résister à la

tentation de citer ce dernier fait divers : « L'imprévoyance municipale menace la ville d'être bientôt privée d'éclairage nocturne. L'insomnie des arbres de nos boulevards durant depuis l'avènement des réverbères, trois platanes, cédant à une juste colère, se sont laissés tomber hier sur des réverbères qu'ils ont écrasés ».

ET MAINTENANT,  
REFLECHISEZ,  
LES MIROIRS.



1. « Il glisse chaque soir son revolver sous son oreiller, c'est sa façon de se rallier à l'opinion commune que la nuit porte conseil », écrit encore André Breton.

2. Voir <https://www.youtube.com/watch?v=N1Fc57KtnNY>

# Join Switzerland's FinTech acceleration program.



*Fintech FUSION is a 12-months multi-sector and multi-partner program for startups willing to move from a Beta product to revenues.*

## OUR VALUE PROPOSITION



### TRAINING & MENTORING

*From FUSION, mentors and partners*



### MARKET ACCESS

*Match-making with the Swiss financial industry*



### PERFORMANCE BASED

*FUSION takes NO equity*



### FUNDRAISING

*Business Angels & Venture Capital*



### WORKPLACE

*650m<sup>2</sup> free offices*

Oct 1



*Customer Discovery*

Jan 31



*Customer Validation*

Sep 7



*Growth*

Sep 30



**START PROGRAM**

**INTERNAL DEMO DAY**

**FINAL DEMO DAY**

**END PROGRAM**

## What FUSION startups have to say

*"FUSION has been a decisive turning point in the development and growth of Edge Lab, thanks to its top-class community of partners and mentors."*

*Cédric Ullmo, Switzerland  
CEO of Edgelab*

*"FUSION provides a fantastic platform where fintech startups benefit from top class support and high level networking to succeed on Swiss markets and beyond!"*

*Jed Grant, Luxembourg  
CEO of KYC3*

*"FUSION is an outstanding program, helping us to refine our go-to-market strategy and to acquire customers."*

*Marcelo Garcia Casil, Singapore  
CEO of DXMarkets*



**APPLY UNTIL 12TH JUNE 2016**

[WWW.FINTECHFUSION.CH](http://WWW.FINTECHFUSION.CH)

PARISIAN  
GENTLEMAN

# L'appel de Parisian Gentleman

Hugo JACOMET  
12 MAI 2016

*Avec notre équipe, nous parcourons le monde sans relâche et visitons chaque semaine des dizaines d'ateliers, de manufactures, de boutiques et de magasins pour les besoins de PG et de nos différents projets éditoriaux consacrés à l'élégance des hommes.*

Et presque partout, nous entendons le même message, pour ne pas dire la même rengaine : les propriétaires de boutiques – grandes ou petites, mono ou multi-marques – nous affirment avoir de plus en plus de mal à trouver les bons collaborateurs pour travailler dans leurs points de vente.

Et ce qui est encore plus troublant dans ce constat pour le moins étonnant, c'est que les mots que les professionnels emploient pour décrire cette « pénurie » ont complètement changé : hier il était encore courant d'entendre parler de la difficulté de trouver du personnel « qualifié » (c'est à dire avec une expérience significative dans le domaine), alors que, de nos jours, le problème de ces professionnels en manque de talents semblent s'être mué en difficulté à dénicher du personnel « éduqué et passionné »...

Aujourd'hui, las d'entendre constamment la même chanson et d'être sollicités en permanence par de nombreuses maisons du secteur nous demandant de les aider à dénicher les « oiseaux rares », nous décidons de prendre l'initiative.

Le problème dont nous parlons ici est, selon nous, avant tout un problème de vitesse de mutation d'un corps de métier qui s'est laissé dépasser par la transformation soudaine et radicale de son marché et surtout de ses clients. Car si les professionnels se plaignent de ne plus trouver les bons vendeurs pour leurs boutiques, les clients se plaignent également de ne plus trouver les bons interlocuteurs dans les-dits points de vente. Je ne compte plus, en effet, le nombre de fois où certains de nos lecteurs passionnés d'élégance classique nous disent avoir l'impression d'en savoir plus sur les fondamentaux du style masculin que les vendeurs qu'ils rencontrent, même dans les magasins mono-marques des maisons les plus prestigieuses... Cherchez l'erreur.

Deuxième élément d'analyse : Il s'agit également d'un problème d'image d'une profession qui reste encore, que cela nous plaise ou non, largement

sous-estimée. L'image, désastreuse, du « vendeurs de costards » voire pire de « pompes » ou de « fringues » a la vie dure et est peu propice à attirer de nouveaux talents, tout passionnés qu'ils soient.

Troisième élément d'analyse : les professionnels du recrutement (et notamment les cabinets spécialisés dans le « luxe ») sont très souvent, eux aussi, en retard de deux mètres et ont encore recours à des méthodes de recrutement « classiques » dans un monde qui est, quant à lui, en plein bouleversement. Essayez d'envoyer votre CV à un cabinet de recrutement spécialisé si vous avez moins de 25 ans et que vous n'êtes pas diplômé d'un quelconque Institut Supérieur. Et tentez de leur expliquer, qu'en revanche, vous êtes un vrai passionné pour qui l'épaule napolitaine n'a aucun secret et qui connaît son Flusser, son Boyer ou son Sherwood sur le bout des doigts... Vous allez comprendre de quoi je veux parler. Cherchez, là encore, l'erreur.

Pourtant les contre-exemples sont nombreux dans notre monde et ils nous montrent que les magasins et les maisons qui connaissent aujourd'hui



un vrai succès ont précisément tous un point commun : ils sont animés par d'authentiques passionnés, qu'il s'agisse des maîtres des lieux ou de leurs employés et l'on se rend chez eux autant pour les hommes que pour les produits. C'est le cas, à Paris, de lieux de petite taille comme Howard's, Marc Guyot, Husbands, Scavini ou encore Jean-Manuel Moreau. Mais c'est également le cas, à une autre échelle, de The Armoury à Hong Kong et New York ou, plus récemment, de Leatherfoot Emporium à Toronto. Des lieux où vous êtes certains d'être compris et dont les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont des passionnés et des connaisseurs qui sont fiers de leur activité.

Et quant à l'image du « vendeur de costard » un peu ringard et tout juste honnête, elle est aujourd'hui morte et enterrée : Frédéric Costa, Marc Guyot, ou Nicolas Pinheiro (chez JM Moreau) sont réputés pour leur élégance personnelle. Takahiro Osaki (« Taka »), le vendeur principal de la petite boutique d'Antonio Liverano à Florence est connu dans le monde entier pour son élégance naturelle et sobre. Même chose pour la plupart des collaborateurs de The

Armoury ou de B&Tailor en Corée à qui sont devenus, pour beaucoup de jeunes gentlemen, des références et des sources d'inspiration.

Dans le monde du e-commerce, c'est la même chose : le succès de jeunes entrepreneurs comme, par exemple, Lanieri en Italie, est aussi en grande partie lié à la passion de leurs employés et à leur connaissance presque obsessionnelle des codes de l'élégance masculine.

Chez PG, pour être chaque jour en prise directe avec tous les acteurs du marché – les marques, les fabricants, les détaillants et, évidemment, les clients – nous pouvons témoigner que de nombreuses maisons dans le monde entier (dont certaines très prestigieuses) sont à la recherche de collaborateurs passionnés et éduqués en matière sartoriale et ce, quel que soit leur âge.

Il est donc grand temps de rénover l'image de ces beaux métiers consistant à habiller les hommes selon leurs besoins et, le cas échéant, à les aider dans leur quête d'élégance personnelle. Et comme nous avons la chance, chez PG, d'être positionné exactement au carrefour de ces problématiques, nous

lançons dès aujourd'hui une initiative. Si vous êtes (vraiment) passionné d'élégance masculine, si travailler dans un lieu dédié à cet univers est votre but, si aller travailler tous les jours en étant super-élégant est votre rêve, si vous avez lu vos Flusser, Boyer, Sherwood et Antongiavanni et si vous ne savez pas à qui envoyer votre CV et votre lettre de motivation, alors écrivez-nous sur le mail suivant : [officialparisiangentleman@gmail.com](mailto:officialparisiangentleman@gmail.com)

Notre but est simple : créer une petite banque de données PG de personnes passionnées et motivées dans notre domaine et les mettre en contact, si l'occasion se présente, avec les entreprises, boutiques et grands magasins à la recherche de collaborateurs. Nous n'avons pas la prétention de nous substituer aux professionnels du recrutement avec cette initiative et encore moins de nous transformer en chasseurs de têtes. Mais si nous pouvons contribuer à faire en sorte de mettre en relation quelques dizaines (ou quelques centaines) de passionnés avec les entreprises qui les cherchent, alors nous serons des gens heureux. C'est aussi cela l'esprit Parisian Gentleman !

[parisiangentleman.fr](http://parisiangentleman.fr)

PARISIAN  
GENTLEMAN

## Cravate et nonchalance

Hugo JACOMET  
12 MAI 2016

*Ce qui est passionnant dans le monde des amoureux du style masculin contemporain, c'est que notre communauté (hier confidentielle, aujourd'hui en plein essor) a su développer, petit à petit, un certain talent pour manier les paradoxes et dépasser les idées reçues.*

Prenons aujourd'hui l'exemple, parfait pour notre propos, de la cravate : le simple titre de cet article doit d'ailleurs, pour beaucoup de non-initiés, sonner comme l'oxymore ultime. En effet pour la vaste majorité des hommes, s'il existe un accessoire qui communique tout sauf la nonchalance, l'aisance et la décontraction, c'est bien la cravate.

Cet accessoire, uniquement ornemental et par définition sans utilité particulière (à la différence de la ceinture, des bretelles, des chaussettes, des gants

ou des chapeaux qui répondent tous à des besoins pratiques), fait partie des éléments de style masculin dont on a prêté, depuis des décennies, le déclin voire l'extinction. Il est vrai qu'aux Etats-Unis, la mode du « Casual Friday » (pas de cravate le vendredi, même dans les milieux les plus codifiés comme les cabinets d'avocats), devenue quasi-obligatoire afin de ne pas se faire chamber par ses collègues, n'a pas fait du bien au marché du « neckwear ». Dans le même ordre d'idée, le glissement très net des grandes maisons de costumes classiques vers le « casualwear » (avec, avouons-le, plus ou moins de bonheur comme pour Brioni ou d'autres) ne plaide pas, de prime abord, en faveur du développement du marché de la cravate.

Pourtant, malgré cet environnement en apparence plutôt hostile, certaines maisons spécialisées dans le domaine

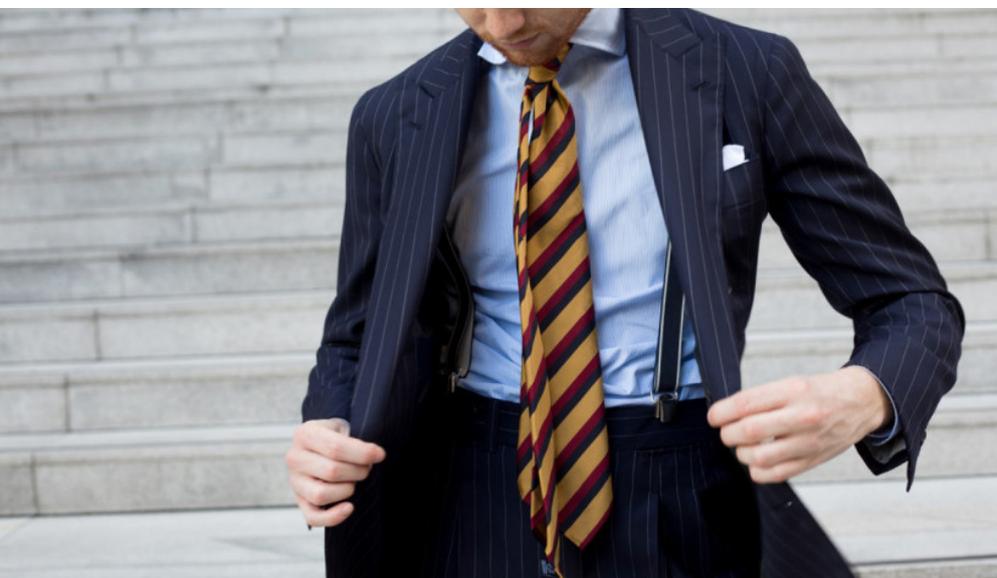
tirent particulièrement bien leur épingle du jeu (si j'ose dire).

Je pense à certaines maisons traditionnelles comme Charvet à Paris (qui reste l'un des « temples » mondiaux du domaine), Marinella ou Calabrese 1924 à Naples, Drake's à Londres, mais aussi à des maisons plus petites mais en plein essor comme Tie your Tie au Japon, Howard's à Paris ou encore Viola Milano, l'une des sensations actuelles sur la toile.

Le secret de ces succès récents dans un secteur réputé plutôt en perte de vitesse tient à différents facteurs techniques – utilisation de matières nouvelles et/ou luxueuses, retour en force des motifs vintage, belle créativité générale – mais également à de nouvelles façons de porter la cravate, situées aux antipodes de la rigidité du noeud Windsor, trop parfait et trop symétrique du banquier de papa.

Dès 2010, le génial Michael Drake (qui a, depuis, cédé son affaire) donnait dans un Article de PG, quelques directions à suivre pour porter la cravate avec style et pour dépasser l'image par trop rigide de l'accessoire. Ses conseils, vous allez le constater, ont été très largement suivis depuis. Extraits :

« La cravate est un accessoire important, car il est plus symbolique qu'utile. Les bonnes cravates sont faites main et jamais à la machine. Evitez les excès : ne choisissez jamais une cravate dont la largeur est supérieure à 9 cm et inférieure à 7 cm. 8 cm est un juste milieu qui vous donnera satisfaction à coup sûr.





Le motif ne sera ni trop complexe (avec trop de couleurs), ni trop voyant, ni trop brillant. Toutefois les cravates satinées en bleu navy, en gris ou en violet fonctionnent très bien le soir, lorsque votre tenue sera plus formelle. La règle la plus simple à retenir est celle consistant à privilégier les couleurs douces pour le matin, les couleurs un peu plus soutenues pour l'après-midi et les couleurs plus profondes pour le soir.

Il n'existe à mon sens que deux noeuds de cravate à considérer : le noeud simple (four-in-hand) et le demi Windsor. Ce dernier peut être pratique si la cravate est longue ou si le col de la chemise nécessite un noeud plus volumineux.

Ne surtout PAS utiliser la petite boucle («the keeper» ndt) à l'arrière du grand pan de la cravate pour y glisser le petit pan. Conservez donc un peu de nonchalance et surtout n'oubliez pas que le fait de laisser voir de temps en temps le petit pan («the tail» ndt) de votre cravate est tout à fait acceptable. Pensez donc au Duc de Windsor ou à Gianni Agnelli plutôt qu'à votre banquier dont les cravates rigides semblent avoir été repassées à plat.

La longueur de votre cravate est un autre puissant révélateur. Dans le meilleur des mondes, l'extrémité de votre cravate devrait effleurer le haut de votre ceinture et les deux pans devraient être parfaitement de la même longueur. Et si cela n'est pas réalisable, alors il est nettement préférable que le petit pan soit légèrement plus long que le pan de devant. »

Aujourd'hui, les deux principes mis en exergue en italique dans la citation ci-dessus, sont devenus des signes de reconnaissance parmi les amoureux du



style masculin classique qui ne jurent plus que par les pans arrière (légèrement) plus longs que les pans avant et qui affectionnent particulièrement ce qu'il convient désormais d'appeler les

« split-ties », c'est à dire les cravates nouées de façon à ce que les deux pans de la cravate soient visibles.

Chez PG, nous sommes de grands amoureux de la cravate et également de fervents supporters de ces manières de faire qui, au delà même de la question de l'objet et du style, constituent une sorte d'ironie défensive, une armure invisible contre la trivialité et l'uniformité du monde médiocre dans lequel nous sommes obligés de vivre.

Et en matière de cravate, comme dans tous les autres sujets de la vie, n'oublions jamais ce que le poète anglais du 18e siècle Alexander Pope écrivait : « La vraie aisance vient de l'art, pas de la chance, ceux qui ont appris à danser se meuvent plus facilement. »

[parisiangentleman.fr](http://parisiangentleman.fr)



# **Finyear** Magazine