

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-HERVÉ LORENZI ET JOËLLE DURIEUX



Fonction Finance :
140 innovations
au service de la croissance

2018

PwC aux côtés des Directions Financières

Plus de 6 400
collaborateurs en
France et en Afrique
francophone.



pwc

Audit

Expertise comptable

Conseil

Transactions

Juridique & Fiscal

PwC développe des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, privilégiant des approches sectorielles. La raison d'être de PwC est de renforcer la confiance au sein de la société et d'apporter des solutions aux enjeux stratégiques de ses clients. Ainsi, PwC les accompagne dans l'amélioration de la performance de la fonction Finance.

Fonction Finance :
140 innovations
au service de la croissance

2018

ISBN : 978-2-9527215-6-1

© Pôle de compétitivité mondial FINANCE INNOVATION – Palais Brongniart – 28, place de la Bourse, 75002 Paris

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands Augustins - 75006 Paris). Conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle.

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-HERVÉ LORENZI ET JOËLLE DURIEUX



**Fonction Finance :
140 innovations
au service de la croissance**

2018

Table des matières

SYNTHÈSE	8	TRIBUNE Transformation digitale des entreprises : « just do it » ! <i>Arnaud CAUDOUX, Directeur financier et membre du Comex de Bpifrance</i>	34
PRÉFACE	10		
INTRODUCTION	11		
GOVERNANCE DU PÔLE	13		
QUI SOMMES-NOUS ?	14		
COMITÉ DE PILOTAGE	15		
PARTIE 1 : DIGITALISER LA Fonction Finance EN TRANSFORMANT L'ORGANISATION ET LE PROCESSUS		PARTIE 2 : ASSURER LA SECURITE ET LA TRANSPARENCE	
INTRODUCTION	18	INTRODUCTION	38
TRIBUNE La transformation digitale de la Fonction Finance <i>Frédéric DOCHE, Président Fondateur de Décision Performance Conseil et Président du Groupe Contrôle de Gestion de la DFCG) ..</i>	19	TRIBUNE Big data et gouvernance de la donnée : sécurité et transparence au cœur des enjeux techniques, juridiques et organisationnels <i>Laure LANDES-GRONOWSKI, Avistem Avocats</i>	40
> DIP 1 Favoriser un échange multilatéral et dématérialisé avec les partenaires de l'entreprise.....	20	> DIP 6 Garantir la confiance par l'identité numérique et la blockchain.....	42
> DIP 2 Libérer les dirigeants de PME et TPE des tâches à faible valeur ajoutée au service de la stratégie de l'entreprise.....	23	> DIP 7 Améliorer l'analyse et la comparabilité des entreprises grâce à l'open data	44
> DIP 3 Gérer la donnée structurée et non structurée au service de la prise décision.....	25	> DIP 8 Assurer la qualité de la donnée, sa traçabilité et sa disponibilité en temps réel.....	47
> DIP 4 Piloter l'adaptation du capital humain de la Fonction Finance.....	27	> DIP 9 Favoriser la transmission de données certifiées à des tiers	49
> DIP 5 Comprendre la transformation de la fonction de directeur financier et ses conséquences sur l'organisation	30	> DIP 10 Prévenir les fraudes grâce aux nouveaux modèles prédictifs basés sur l'intelligence artificielle	50
		> DIP 11 Challenger le pouvoir des algorithmes	52

TRIBUNE par Isabelle ZABLIT-SCHMITZ, Syntec Numérique,
Administratrice et Présidente du Programme
#5000startups du Numérique 54

PARTIE 3 : DÉVELOPPER LA CULTURE DU CASH ET FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT

INTRODUCTION 58

TRIBUNE Innover dans le financement de l'innovation :
la double révolution digitale des banques
Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Présidente de la Fédération
Bancaire Française - FBF 59

TRIBUNE Des innovations algorithmiques pour un meilleur
accès aux financements
Fabrice PESIN, Médiateur National du Crédit 61

> **DIP 12** Comprendre et scénariser l'impact des choix
stratégiques sur la trésorerie et le BFR 62

> **DIP 13** Développer de nouveaux moyens
de réduction du BFR 64

> **DIP 14** Démocratiser et fluidifier l'accès
au financement 66

> **DIP 15** Rendre le cash management accessible
aux PME et TPE 68

> **DIP 16** Faciliter le financement des PME
non cotées grâce au digital 70

PARTIE 4 : PILOTER LA CRÉATION DE VALEUR ET ÉVALUER L'ENTREPRISE DIGITALISÉE

INTRODUCTION 76

TRIBUNE L'immatériel et la transformation digitale
Jo-Michel DAHAN, Sous-directeur des entreprises
de services et des professions libérales, Direction générale
des entreprises/DGE 77

TRIBUNE Professionnaliser la gestion du risque lié à
l'innovation
Sébastien PAILLET & Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY,
Président & Goba Head of Ecosystem, Early Metrics 78

> **DIP 17** Développer de nouveaux modèles
d'évaluation 79

> **DIP 18** Identifier et piloter les nouveaux actifs
immatériels 82

> **DIP 19** Décrypter la création de valeur globale
de l'entreprise à l'aide du pilotage « intégré » 84

> **DIP 20** Auto-évaluer l'entreprise pour piloter
la création de valeur 86

RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES 89

LISTE DES CONTRIBUTEURS 117

Synthèse

Les nouveaux défis de la Fonction Finance...

Plus que jamais, la Fonction Finance se situe au cœur des enjeux de transformation de l'entreprise : processus dématérialisés, transactions sécurisées, information financière fiable et quasi instantanée, financement facilité, zones de création de valeur identifiées, pilotées, évaluées et préservées.

Elle doit également s'approprier les innovations technologiques – blockchain, algorithmes, big data, data-analytics, intelligence artificielle, robo-advisors, cybersécurité, cloud, objets connectés, réalité virtuelle... – et sélectionner les meilleures solutions.

Elle doit enfin adapter le management des hommes aux bouleversements incidents sur leurs métiers ainsi qu'à l'évolution de leurs attentes et de leurs comportements.

... concernent toutes les entreprises, leurs conseils et l'ensemble de l'écosystème financier

Les défis de la Fonction Finance ont une portée majeure, car ils concernent :

- > **les fintechs**, car ce sont elles qui vont développer des solutions innovantes ;
- > **les entreprises** car la Fonction Finance est au cœur de leur fonctionnement, **quel que soit leur secteur d'activité et quelle que soit leur taille** (grands groupes, ETI bien sûr, mais aussi PME et TPE). C'est bien là la spécificité de la filière Chiffre et Conseil dont le rôle est totalement transversal à l'économie et ne se restreint pas à une typologie d'acteurs ou de secteurs d'activité ;
- > au sein des entreprises, **les DAF, les dirigeants**, notamment de PME et TPE, **et tous les collaborateurs** de la Fonction Finance ;
- > **les conseils de la Fonction Finance** (experts-comptables, commissaires aux comptes, auditeurs, conseils en gestion de trésorerie, experts en financement, en évaluation...). Ils sont doublement impactés, car ils doivent gérer l'innovation pour leur propre organisation et adapter leurs prestations d'accompagnement pour leurs clients ;
- > **les experts Tech** ;
- > **les investisseurs et les organismes de financement**.

En outre, au-delà des entreprises et de leurs conseils, sont également intéressés **les acteurs de l'écosystème financier** comme les pouvoirs publics (Direction Générale des Entreprises – DGE, Médiation du crédit, Ministère de l'Enseignement Supérieur, etc.), les chercheurs et académiques, les organisations réglementaires (Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, etc.) et professionnelles (DFCG, etc.) ou encore les éditeurs de logiciels et les structures d'enseignement et de formations.

Le marché est donc colossal ! Au cœur de l'entreprise, la transformation de la Fonction Finance irradie toutes ses fonctions, au bénéfice de la croissance.

Un Livre Blanc résolument efficace et concret : 140 innovations au service de la croissance

Face à la nécessité d'adapter la Fonction Finance pour faire face aux défis technologiques et humains, le Livre Blanc met en lumière **140 propositions d'innovations concrètes** organisées autour de 20 domaines d'innovation prioritaires (DIP) adressant quatre grandes thématiques :

1. Transformation de l'organisation et des processus par la digitalisation

- > **DIP 1** : favoriser un échange multilatéral et dématérialisé avec les partenaires de l'entreprise.
- > **DIP 2** : libérer les dirigeants de PME et TPE des tâches à faible valeur ajoutée au service de la stratégie de l'entreprise.
- > **DIP 3** : gérer la donnée structurée et non structurée au service de la prise de décision.
- > **DIP 4** : piloter l'adaptation du capital humain de la Fonction Finance.
- > **DIP 5** : comprendre la transformation de la fonction de directeur financier et ses conséquences sur l'organisation.

2. Sécurité et transparence

- > **DIP 6** : garantir la confiance par l'identité numérique et la *blockchain*.
- > **DIP 7** : améliorer l'analyse et la comparabilité des entreprises grâce à l'*open data*.
- > **DIP 8** : assurer la qualité de la donnée, sa traçabilité et sa disponibilité en temps réel.
- > **DIP 9** : favoriser la transmission de données certifiées à des tiers.
- > **DIP 10** : prévenir les fraudes grâce aux nouveaux modèles prédictifs basés sur l'intelligence artificielle.
- > **DIP 11** : challenger le pouvoir des algorithmes.

3. Culture du cash et amélioration du financement

- > **DIP 12** : comprendre et scénariser l'impact des choix stratégiques sur la trésorerie et le BFR.
- > **DIP 13** : développer de nouveaux moyens de réduction du BFR.
- > **DIP 14** : démocratiser et fluidifier l'accès au financement.
- > **DIP 15** : rendre le cash management accessible aux PME et TPE.
- > **DIP 16** : faciliter le financement des PME non cotées grâce au digital.

4. Pilotage de la création de valeur et évaluation de l'entreprise digitalisée

- > **DIP 17** : développer de nouveaux modèles d'évaluation.
- > **DIP 18** : identifier et piloter les nouveaux actifs immatériels.
- > **DIP 19** : décrypter la création de valeur globale de l'entreprise à l'aide du pilotage « intégré ».
- > **DIP 20** : auto-évaluer l'entreprise pour piloter la création de valeur.

Ces 140 propositions d'innovations concernent des **innovations technologiques**, des **innovations d'usage** ou de mise en œuvre de principes financiers anciens facilitée par la technologie, ou encore des **innovations de management** des collaborateurs de la Fonction Finance. Les fintechs et les entreprises pourront s'en emparer pour développer des solutions répondant aux besoins identifiés.

Pour mieux appréhender les Domaines d'Innovation Prioritaire, le contexte et les enjeux sont développés en début de chacun des 20 DIP. En outre, quelques acteurs précurseurs sont cités à titre d'illustration.

Enfin, de nombreuses tribunes complètent ces développements et témoignent de l'intérêt de l'écosystème pour participer à cette dynamique : Direction Générale des Entreprises (DGE), Médiation du Crédit, Bpifrance, Fédération Bancaire Française, DFCG, Syntec numérique, Early Metrics, Avistem Avocats.

Une réflexion riche grâce à la mobilisation de l'écosystème du Pôle FINANCE INNOVATION

Ce 10^e Livre Blanc du Pôle FINANCE INNOVATION est le premier de la filière Métiers du Chiffre et du Conseil présidée par Bernard GAINNIER, Président de PwC France & Afrique francophone. Il a été piloté par un comité de 13 membres (experts, coordinateurs et animateurs) dirigé par Cécile SAINT JEAN, Directeur PwC, en lien avec Joëlle DURIEUX, Directrice Générale du Pôle.

Il résulte d'une mobilisation exceptionnelle de l'écosystème autour des partenaires historiques du Pôle. Au total, plus de 180 participants et plus de 300 jours d'échanges, de réflexion et de rédaction pour faciliter la transformation de la Fonction Finance au service de la compétitivité des entreprises et de la croissance.



Préface

Philippe Audouin
Président de la DFCG



Le Livre Blanc que publie aujourd'hui la filière Chiffre et Conseil du Pôle FINANCE INNOVATION traite d'un thème qui me semble être à la fois ancien et dans le même temps d'une actualité indéniable.

Si l'analyse des données chiffrées, qu'elles soient comptables, financières ou extra-financières, demeure au fondement de son métier, les missions confiées aux dirigeants finance gestion ont bien évolué depuis la crise de 2008. Pour ces professionnels, la question de l'innovation de la Fonction Finance, pour plus de performance et d'efficacité, revêt un caractère essentiel.

Le digital et la transformation de la Fonction Finance sont deux sujets majeurs sur lesquels la DFCG¹ s'est fortement impliquée depuis trois ans. L'association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion ne pouvait, dès lors, que répondre présent au travers la participation d'adhérents qui ont contribué activement à la réalisation de ce livre blanc.

Je remercie tout spécialement, Sophie MACIEIRA-COELHO, vice-présidente de la DFCG, copilote du thème Transformation des processus financiers et extra-financiers, pour son implication, tant dans le pilotage du groupe de travail que dans la coordination de ses travaux. L'implication de l'ensemble du Comité de Pilotage et de nombreux experts, acteurs clé de la réflexion Innovation Finance aux côtés de praticiens a permis de compléter le dispositif et je tiens à saluer le soutien sans faille de Bernard GAINNIER, Président de PwC France et Afrique francophone et Président de la filière Chiffre et Conseil de FINANCE INNOVATION.

Les 20 priorités présentées dans cet ouvrage sont autant de propositions et pistes de réflexion pour accompagner les dirigeants finance gestion dans le développement de leurs entreprises. C'est également dans cet esprit que la DFCG œuvre au quotidien pour ses 3 000 adhérents. Innovation en matière de financement, sécurité, évaluation et process : quatre axes révolutionnés par les nouvelles technologies et le digital, que je vous invite à découvrir, sans plus tarder, pour répondre aux défis à venir.

1. Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion.

Introduction

Bernard Gannier

Président Filière Chiffre &
Conseil Pôle FINANCE INNOVATION

Président PwC France
& Afrique francophone



Joëlle Durieux

Directrice générale
Pôle FINANCE INNOVATION



Plus que jamais la Fonction Finance se situe au cœur des enjeux de transformation de l'entreprise : processus dématérialisés, transactions sécurisées, information financière fiable et quasi instantanée, financement facilité, zones de création de valeur identifiées, pilotées, évaluées et préservées.

Elle doit également s'approprier les innovations technologiques — blockchain, algorithmes, big data, data-analytics, intelligence artificielle, robo-advisors, cybersécurité, cloud, objets connectés, réalité virtuelle... — et sélectionner les meilleures solutions.

Elle doit enfin adapter le management des hommes aux bouleversements incidents sur leurs métiers ainsi qu'à l'évolution de leurs attentes et leurs comportements.

La Fonction Finance en entreprise est aujourd'hui face à un impératif de digitalisation ouvrant un vaste champ de préoccupations. Ses conseils (experts-comptables, commissaires aux comptes, auditeurs, conseils en financement...), confrontés à la nécessité d'une réflexion stratégique de même nature, pourront mettre à profit leur expérience en développant des prestations d'accompagnement.

La Fonction Finance ne peut plus se limiter à assurer ses missions traditionnelles de production d'information financière, de sécurisation des processus... Pour évoluer, elle doit se doter de processus souples et de systèmes agiles adaptables rapidement.

Par ailleurs, garante de la gestion sécurisée des données, elle doit tirer parti de l'afflux de data en produisant des analyses pertinentes permettant aux dirigeants d'anticiper l'évolution nécessaire de leur stratégie et business model.

Enfin, de par sa position unique au cœur des métiers, la Fonction Finance a l'opportunité d'initier voire d'orchestrer la transformation de l'entreprise tout en étant particulièrement attentive à la gestion de l'humain.

Dans à ce contexte, il est urgent de repenser la Fonction Finance. C'est pourquoi les acteurs de la filière Métiers du Chiffre et du Conseil du Pôle FINANCE INNOVATION et de son écosystème se sont mobilisés et ont proposé des pistes de réflexion afin que la Fonction Finance contribue plus encore à la performance de l'entreprise. L'ambition de ce Livre Blanc est de mettre en lumière les priorités qui constitueront une roadmap de l'innovation et de l'utilisation des technologies pour les acteurs de la filière. Ces réflexions ont conduit à l'identification de **20 priorités d'innovation** organisées autour de quatre thématiques :

- > **Digitaliser la Fonction Finance en transformant l'organisation et les processus**, introduit par une tribune de Frédéric DOCHE, Président Fondateur de Décision Performance Conseil et Président du Groupe Contrôle de Gestion de la DFCG, détaillant les contours et enjeux de la transformation digitale de la Fonction Finance.
- > **Assurer la sécurité et la transparence**, introduit par une tribune consacrée à la gouvernance de la donnée dans un contexte de big data, de Laure LANDES-GRONOWSKI, avocat au sein du cabinet Avistem Avocats spécialisé dans l'innovation, la croissance et leur financement.
- > **Développer la culture du cash et faciliter l'accès au financement**, introduit par deux tribunes, l'une de Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Présidente de la Fédération Bancaire Française (FBF) rappelant le rôle des banques dans le financement de l'innovation et la nécessité de proposer des solutions nouvelles et digitales, l'autre de Fabrice PESIN, Médiateur National du Crédit, consacrée à l'appui des algorithmes pour accéder aux financements.
- > **Piloter la création de valeur et évaluer l'entreprise digitalisée**, introduit par une tribune de Jo-Michel DAHAN, Sous-directeur des entreprises de services et des professions libérales au sein de la Direction Générale des Entreprises (DGE), consacrée à l'incidence de la transformation digitale sur le capital immatériel, suivie d'une seconde tribune rédigée par Sébastien PAILLET et Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY, respectivement Président et Global Head of Ecosystem de la start-up Early Metrics, traitant de la gestion du risque lié à l'innovation dans le cadre de l'évaluation d'entreprises de croissance.

Deux tribunes sur des sujets transverses viennent compléter ces grandes thématiques : l'une d'Arnaud CAUDOUX, Directeur financier et membre du Comex de Bpifrance, mettant en lumière la nécessité désormais de passer aux actes en matière de transformation digitale et ne plus se satisfaire que de discours (« des paroles aux actes »); la seconde d'Isabelle ZABLIT-SCHMITZ, Administratrice du SYNTEC NUMÉRIQUE et Présidente du Programme #5000startups du Numérique.

Chacun des 20 « Domaine d'Innovation Prioritaire » (DIP) est structuré de manière résolument efficace :

- > rappel du contexte et des enjeux;
- > propositions d'innovations concrètes et pertinentes au regard de l'attente des investisseurs. Au total, **140 innovations** sont mises en lumière. Les entreprises et les fintechs pourront s'en emparer et apporter des solutions aux besoins exprimés par les DAF et leurs conseils;
- > illustrations avec quelques acteurs précurseurs.

Ce Livre Blanc s'adresse aux entreprises de toute taille (grands groupes, ETI, PME et TPE) et de tout secteur, à leurs conseils (experts-comptables, auditeurs, évaluateurs, experts en financement, droit de l'innovation, etc.), aux *fintechs*, aux pouvoirs publics, institutions et organisations professionnelles, aux experts tech (*data analytics*, *blockchain*, intelligence artificielle, algorithmes, *IoT*, réalité virtuelle, etc.), académiques et chercheurs, éditeurs de logiciels ou encore investisseurs. Le marché est colossal. En outre, la Fonction Finance irradiant toutes les fonctions, sa transformation impacte toute l'entreprise, au service de l'économie.

En révolutionnant la Fonction Finance, le digital offre également de nombreuses opportunités pour les *fintechs*. Le dynamisme de l'écosystème *fintech* français constitue un véritable atout et le Pôle FINANCE INNOVATION contribue à cet avantage économique que possède la France.

L'innovation de la Fonction Finance ne se figera pas avec la publication de ce Livre Blanc car il est essentiel de pouvoir suivre les projets auxquels ces propositions d'innovations donneront naissance. Ce Livre Blanc sera donc également digital¹, sous forme de site web, avec des contenus interactifs et évolutifs. En outre, il sera un lieu d'échanges et de partage d'expériences ouvert à tous les acteurs de l'écosystème du Chiffre et du Conseil et constituera une formidable vitrine pour les solutions proposées par les *fintechs*.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

1. www.finance-innovation.org.

Gouvernance du Pôle FINANCE INNOVATION



Jean-Hervé LORENZI
Président



Joëlle DURIEUX
Directrice Générale

VICE-PRÉSIDENTS

MÉTIERS DU CHIFFRE ET DU CONSEIL



Bernard GAINNIER
Président PwC France
& Afrique francophone

GESTION D'ACTIFS



Muriel FAURE
Membre du comité stratégique
AFG

IMMOBILIER



Guy MARTY
Président d'honneur
IEIF

ASSURANCE



Antoine LISSOWSKI
DGA Finances
CNP Assurances

BANQUE



Ronan LE MOAL
CEO
Crédit Mutuel Arkéa

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Jean-Louis BANCEL
Président
Crédit Coopératif

FINANCEMENT DES PME



Albert OLLIVIER
Président du Comité Investisseurs
FINANCE INNOVATION

INTERNATIONAL



Arnaud DE BRESSON
Délégué Général
Paris EUROPLACE

6 FILIÈRES

SUJETS TRANSVERSAUX

Qui sommes-nous ?

Jean-Hervé Lorenzi
Président du Pôle
FINANCE INNOVATION



Le Pôle de compétitivité mondial FINANCE INNOVATION mène depuis 2007 des actions concrètes pour inciter et faciliter le développement de projets innovants et de recherche à forte valeur ajoutée dans le secteur financier.

520 projets portés par des start-ups, PME, ETI, grandes entreprises et académiques ont déjà reçu le Label d'excellence FINANCE INNOVATION, et plus de **1200 entreprises innovantes** ont été accompagnées par des experts du Pôle et de son écosystème.

Véritable cluster de l'innovation en finance, comptant notamment sur un réseau de **420 membres adhérents** issu de la finance, des technologies et de la nouvelle économie, FINANCE INNOVATION est un facilitateur d'échanges entre toutes les parties prenantes de l'écosystème financier autour de six secteurs clés : Banque, Assurance, Gestion d'actifs, Métiers du Chiffre et du Conseil, Immobilier, Économie Sociale & Solidaire. L'action du Pôle est structurée autour de trois axes : une usine à projets innovants auxquels est remis un label d'excellence, la finance innovante au service des PME/PMI, *think tank* et animation d'écosystème de l'innovation, notamment en publiant des Livres Blancs.

Remerciements

Un Livre Blanc, c'est toute une organisation !

Pour ce 10^e Livre Blanc du Pôle, quelques chiffres : plus de 18 mois d'échanges, de réflexions et de rédaction sous la direction d'un comité de pilotage de 13 membres (experts, coordinateurs et animateurs), près de 30 séances d'idéation ayant mobilisé près de 180 membres de l'écosystème de la filière Chiffre et Conseil, 50 contributeurs pour la phase de rédaction, près de 40 présentations de solutions par des *fintechs* et acteurs de l'innovation. Au total, plus de 2 500 heures, soit plus de 300 jours-homme !

Ce Livre Blanc a été piloté par un comité dirigé par Cécile SAINT JEAN, Directrice chez PwC, en lien avec Alfredo GARCIA à la suite d'Aude MARTY, chargés de mission de la Filière Chiffre et Conseil du Pôle, avec Bernard GAINNIER, Président de PwC France & Afrique francophone et Joëlle DURIEUX, directrice générale du Pôle. À leurs côtés, 9 experts, pilotes des groupes thématiques :

- > Sophie MACIEIRA-COELHO (DFCG), Alexandre LORDEREAU (PwC).
- > François ROYER (Axway), avec la participation de Nicolas JACQUOT (Arsène Taxand).
- > Laurent CHEYNET (Monte Cristo Consulting), Dominique CHESNEAU (Trésorisk Conseil) et Carl CIVADIEE (Grant Thornton).
- > Laurent PROST et Philippe LEDUC-ONGAY (Grant Thornton), Adrien d'ALINCOURT (PwC puis SFAM).

Autour d'eux, tout l'écosystème de la Fonction Finance s'est mobilisé. Que ce soient les partenaires historiques du Pôle (particulièrement PwC et Grant Thornton), les directeurs financiers et la DFCG, les conseils (experts-comptables, auditeurs, évaluateurs, experts en innovation et en financement, etc.), *fintechs*, institutionnels (Bpifrance, Direction Générale des Entreprises [DGE], Fédération Bancaire Française [FBF], Médiation du crédit, etc.), experts tech (*data analytics*, *blockchain*, intelligence artificielle, algorithmes, droit de l'innovation), investisseurs, académiques, chercheurs, ou encore éditeurs de logiciels.

Que tous ces contributeurs soient remerciés chaleureusement pour leur investissement au service d'un enjeu qui dépasse leur seul intérêt particulier.

Voir liste complète des contributeurs, p. 117.

Comité de Pilotage du Livre Blanc

DIRECTION DU LIVRE BLANC



Bernard GANNIER
Président PwC France & Afrique francophone
Président Filière Chiffre et Conseil
Pôle FINANCE INNOVATION

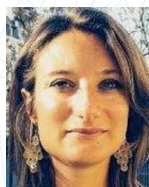


Cécile SAINT JEAN
Directeur PwC France



Joëlle DURIEUX
Directrice Générale
Pôle FINANCE INNOVATION

COORDINATION ET ANIMATION



Aude MARTY
Chargés de mission, Pôle FINANCE INNOVATION



Alfredo GARCIA

PILOTAGE



Dominique CHESNEAU
Président
Trésorisk Conseil



Laurent CHEYNET
Associé, Financements privés
Monte Cristo Consulting



Carl CIVADIEE
Directeur BFR & Cash Management
Grant Thornton



Adrien D'ALINCOURT
Directeur Finance et Stratégie
SFAM (et ex PwC)



Philippe LEDUC-ONGAY
Associé
Grant Thornton



Alexandre LORDEREAU
Senior Manager Consulting Finance
PwC France



Sophie MACIEIRA-COELHO
Vice-Présidente
DFCG



Laurent PROST
Associé, Directeur national
Expertise Conseil
Grant Thornton



François ROYER
Solution Marketing Director
Banking & Financial Services
Axway

Partie 1

Digitaliser la Fonction Finance en transformant l'organisation et les processus

INTRODUCTION

TRIBUNE La transformation digitale de la Fonction Finance
(Frédéric DOCHE, Président Fondateur de Décision Performance Conseil et Président du Groupe Contrôle de Gestion de la DFCG).

- > **DIP 1** Favoriser un échange multilatéral et dématérialisé avec les partenaires de l'entreprise.
- > **DIP 2** Libérer les dirigeants de PME et TPE des tâches à faible valeur ajoutée au service de la stratégie de l'entreprise.
- > **DIP 3** Gérer la donnée structurée et non structurée au service de la prise de décision.
- > **DIP 4** Piloter l'adaptation du capital humain de la Fonction Finance.
- > **DIP 5** Comprendre la transformation de la fonction de directeur financier et ses conséquences sur l'organisation.

PILOTAGE :

- > Alexandre LORDEREAU, Senior Manager, PwC
- > Dominique CHESNEAU, Président, Trésorisk Conseil
- > Sophie MACIEIRA-COELHO, Vice-Présidente, DFCG

RÉDACTION :

- > Thierry AMADIEU, Fondateur, TACD Cartena
- > Sybille BLUMENFELD, Vice-Présidente, Directrice générale adjointe Finance & Administration, Tranoï
- > Christian DEL FONDO, More Than Advice
- > Joëlle DURIEUX, Directrice générale, FINANCE INNOVATION
- > Denis MOLHO, Associé Fondateur, DME Performance
- > Hervé POSTIC, CEO, UTSIT
- > Cécile SAINT JEAN, Directeur, PwC
- > Houari YAHIA, Product manager, ELCIMAI

AUTRES CONTRIBUTION :

- > Claire CHAVES D'OLIVEIRA, Partenaire Expert, A2 Consulting
- > Antoine de VERICOURT, Directeur, PwC
- > Thierry HAMON, Associé, People & Organization, PwC
- > Matthieu MALIGE, CFO Groupe Fnac
- > Arnaud RÉMY, Directeur, PwC

Introduction

Inéluctablement confrontées aux innovations, les entreprises doivent définir une stratégie de transformation digitale et sélectionner les solutions adaptées à leurs besoins en matière de data, mobilité, digitalisation des processus, automatisation, internet des objets, expérience client, collaboratif, etc.

La plupart des grandes entreprises et ETI, certaines PME également, ont déjà entrepris cette transformation. En revanche, nombreuses sont les PME et TPE pour lesquelles le projet reste à mener. Le premier thème de ce Livre Blanc s'adresse donc plus particulièrement à ces dernières. Les entreprises pionnières en la matière pourront toutefois y trouver intérêt et s'assurer qu'elles sont bien au faite des innovations les plus récentes.

Les enjeux de la digitalisation des processus financiers concernent notamment :

- > le pilotage : simplifier et améliorer les processus pour les rendre lean, accélérer la prise de décisions, réduire les délais de paiement et optimiser le BFR, concevoir des processus agiles donc adaptables à un environnement évolutif ;
- > les opérations et la sécurité : identifier des synergies entre les métiers, mutualiser ce qui peut l'être au sein des organisations, réduire le risque de fraude ;
- > la communication : expliquer, mobiliser l'interne et les partenaires ;
- > le management : gérer les impacts de la transformation digitale sur les équipes, les profils requis aujourd'hui et demain, l'évolution des métiers et des comportements.

Les conseils de l'entreprise, experts-comptables notamment, confrontés à la nécessité d'une réflexion stratégique de même nature, pourront mettre à profit leur expérience pour développer des prestations d'accompagnement auprès de leurs clients, PME et TPE particulièrement.

Dans ce contexte, les cinq Domaines d'Innovation suivants jugés Prioritaires (DIP) sont développés :

- > Favoriser un échange multilatéral et dématérialisé avec les partenaires de l'entreprise (DIP 1) ;
- > Libérer les dirigeants de PME et TPE des tâches à faible valeur ajoutée au service de la stratégie de l'entreprise (DIP 2) ;
- > Gérer la donnée structurée et non structurée au service de la prise de décision (DIP 3) ;
- > Piloter l'adaptation du capital humain de la Fonction Finance (DIP 4) ;
- > Comprendre la transformation de la fonction de DAF et ses conséquences sur l'organisation (DIP 5).

Une tribune de Frédéric DOCHE, Président Fondateur de Décision Performance Conseil et Président du Groupe Contrôle de Gestion de la DFCG, détaille les contours et enjeux de la transformation digitale de la Fonction Finance.

La transformation digitale de la Fonction Finance



Frédéric DOCHE
Président Fondateur de
Décision Performance Conseil
Président du Groupe Contrôle
de Gestion de la DFCG

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, mondialisé et en évolution rapide et permanente, de nouveaux business models apparaissent régulièrement, de nouveaux entrants viennent bousculer les situations acquises et les entreprises doivent être en mesure de s'adapter pour conquérir, voire dans certains cas pour survivre. L'innovation est alors un élément essentiel de stratégie, de compétitivité et de différenciation.

La transformation digitale est ainsi devenue un enjeu majeur, à la fois pour développer de nouvelles opportunités, mais aussi pour être plus efficient et plus agile. Nul ne conteste plus la nécessité pour toutes les entreprises de cette transformation digitale. Certes toutes ne sont pas au même niveau d'avancement, mais il est acquis que cette transformation est impérative et vitale. Dans ce contexte, la transformation digitale de la Fonction Finance est essentielle ! Sa mise en œuvre est toutefois complexe.

Tout d'abord, l'optimisation des processus Finance, la réduction des coûts de fonctionnement de la fonction, sont des objectifs incontournables. La dématérialisation sera ainsi le premier volet de la transformation digitale dans de nombreuses situations. L'échange dématérialisé d'informations entre les parties prenantes est un domaine dont la maturité est importante et dont la mise en œuvre est indispensable.

L'utilisation des nouveaux outils développés grâce aux nouvelles technologies est un gisement de valeur ajoutée indéniable pour la direction financière. Le monde des Fintechs apporte ainsi au directeur financier et au directeur de contrôle de gestion des ouvertures et des possibilités nouvelles.

En outre, se doter de nouveaux outils de pilotage plus performants permet au contrôle de gestion d'automatiser

la production des reportings et de l'information de gestion pour dégager du temps et le consacrer non seulement aux analyses, mais également au conseil à l'adresse des opérationnels et du management de l'entreprise.

Évidemment, nous rencontrons actuellement un foisonnement de nouvelles solutions et choisir parmi ces solutions peut parfois s'avérer compliqué. Cette situation est caractéristique d'un marché non encore mature, mais très innovant, et savoir trouver la voie en faisant des choix éclairés permettra aux meilleurs de prendre une longueur d'avance.

Savoir exploiter les données de l'entreprise pour améliorer la mesure et le pilotage de sa performance est une étape à portée de main : la multitude de données acquises, que ce soit des données clients, des données de marché, mais aussi des documents de production et de délivrance des services, captés par des projets big data de plus en plus nombreux, sont un gisement très riche pour la direction financière.

Les directions marketing en ont déjà saisi toute l'importance. Les directions financières se doivent d'en peaufiner l'usage, que ce soit pour optimiser la performance des processus industriels, pour suggérer au métier de nouvelles opportunités ou pour proposer de nouveaux business models plus innovants et performants.

La direction financière aura également son rôle à jouer dans la gouvernance de la donnée. Bâtir et gérer le référentiel de données financières et non financières de l'entreprise et être le gardien du temple a toujours fait partie du rôle de la Fonction Finance. Au tournant de l'explosion des données, cette gouvernance est indispensable et la Finance a son rôle à jouer. Pour atteindre tous ces objectifs et se transformer, l'évolution et la gestion prévisionnelle des compétences doivent être définies dès maintenant.

Les compétences nécessaires demain ne seront certainement plus aux mains d'experts opérationnels sur les tâches de faible valeur ajoutée. Les capacités d'analyse, de compréhension et de maîtrise d'environnements complexes seront essentielles. Les compétences relationnelles de conduite du changement, de négociation, de conviction, les fameuses soft skills deviendront de plus en plus importantes. La Fonction Finance doit anticiper dès maintenant ces transformations afin de pouvoir accompagner ses équipes, les aider à se former et à s'adapter.

Que de challenges pour la transformation digitale de la Fonction Finance, mais aussi que de succès passionnants en perspective pour un rôle managérial toujours plus enrichi !

DIP 1 FAVORISER UN ÉCHANGE MULTILATÉRAL ET DÉMATÉRIALISÉ AVEC LES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE

CONTEXTE ET ENJEUX

Confrontées à l'évolution rapide de leur environnement, de leur business model et à une concurrence accrue par l'ouverture internationale, les entreprises doivent gagner en agilité pour une plus grande efficacité. À cet effet, décloisonner les silos des organisations et leurs processus favorisera un échange multilatéral d'informations entre l'entreprise et ses parties prenantes internes (métiers, fonctions, salariés, etc.) et externes (clients, fournisseurs, banques, administration fiscale, conseils, etc.).

La dématérialisation des processus financiers est un levier permettant cet échange ; elle devrait en outre s'accroître avec le développement des objets connectés transmettant des informations instantanément traitées. Les freins actuels sont toutefois divers (données non standardisées et non partagées entre les services, systèmes non communicants, organisations en silos, support de communication quasi unique par email, etc.) et nécessiteront autant d'évolutions pour les dépasser.

Aujourd'hui, le business model doit pouvoir évoluer pour rester en phase avec les besoins des clients (pris en compte dans le cadre d'expériences client) et l'environnement de l'entreprise. Les processus des opérations internes doivent alors pouvoir être adaptés en conséquence ; ils doivent pour cela être définis de manière agile, c'est-à-dire souples et évolutifs par nature.

En matière de *supply chain* par exemple, celle-ci doit s'adapter à l'évolution des modes de distribution ou des structures tarifaires. Les circuits logistiques ainsi que les processus de génération des revenus doivent pouvoir être constamment revus.

Il doit en être de même pour le système d'information qui les supporte afin de pouvoir être reconfiguré aisément, sans développement spécifique. Cet objectif d'agilité du système d'information peut être appréhendé en lien avec une réflexion plus générale d'hébergement dans le cloud. Dans ce contexte, le directeur financier est le garant de l'adaptation des processus. Il assure la mise à jour de ceux qui le concernent directement, essentiellement dans

le domaine comptable et financier, et s'implique largement dans le contrôle et la maintenance des processus des autres fonctions de l'entreprise.

La dématérialisation doit permettre d'initier cette adaptation. Elle peut toutefois être perçue par certains dirigeants comme une contrainte en raison des freins technologiques à sa mise en œuvre, des bouleversements consécutifs sur l'organisation et les équipes, de la difficulté à adresser globalement cette évolution inéluctable.

À l'inverse, d'autres voient en la dématérialisation une réelle opportunité pour plus grande flexibilité, notamment en fluidifiant les échanges lors des différents processus, dont le degré dépendra toutefois des choix technologiques en matière par exemple :

- > d'architecture et de type d'hébergement des systèmes d'information (en propriété ou dans le cloud) ;
- > de standard suffisamment simple et global ;
- > d'API¹ communicantes.

Pour les conseils de l'entreprise, la dématérialisation offre de nouvelles opportunités d'accompagnement qui peuvent s'initier à partir de changements réglementaires (facture électronique, bulletin de paye électronique, etc.) et s'élargir à des problématiques plus spécifiques à l'entreprise.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 1 Faciliter la communication des informations en affectant à chaque entreprise une adresse électronique unique et officielle associée à une identification. Une adresse électronique unique et officielle pour chaque entreprise, incluse dans la base SIRENE, permettrait à tout tiers d'être assuré que son message parviendra bien à l'entreprise qui le fera suivre au destinataire interne. S'agissant d'une donnée officielle, sa vérification et sa gestion ne pourront être gérées que par un service de l'État (INSEE²).

Permettre l'interopérabilité entre les processus au moyen de standards et d'API.

PI 2 Définir et généraliser des standards. Par exemple, les factures électroniques devraient pouvoir s'échanger et s'intégrer automatiquement dans l'application du destinataire, quel que soit son pays, son secteur d'activité, sa structure analytique, etc.

1. API : « Application Programming Interface » – Interface de programmation applicative permettant l'échange de données entre deux applications informatiques.

2. Cette identification était prévue par la loi dite Macron mais n'a finalement pas vu le jour.

En ce sens la publication d'une norme européenne de facturation électronique¹ qui impose l'émission et l'acceptation de factures électroniques établies conformément aux normes européennes (en France, la facture électronique sera obligatoire de manière progressive depuis 2017 selon la taille des entreprises et pour toutes les entreprises au 1^{er} janvier 2020). La facture électronique doit pouvoir conserver son intégrité et sa force probante. Les processus sous-jacents doivent permettre de garantir une piste d'audit fiable entre la facture et les biens ou services et prestations livrés à l'origine de la facturation. Se posent également les questions d'intégration dans la chaîne comptable, de conversion sécurisée en format papier, d'archivage, de vérification, etc. De même, les formats d'échange de données informatisées (EDI) structurées (XML) ou PDF doivent également être normalisés, ce qui est le cas pour la plateforme CHORUS PRO de l'État².

PI 3 Concevoir notamment **des applications communicantes** à partir d'API. L'architecture des applications devrait permettre les échanges d'informations (paiements reçus, ordres et avis de livraison, commandes, factures, etc.) tout en intégrant également la problématique d'interopérabilité nécessaire, tant dans la sphère publique que privée.

PI 4 Développer des espaces collaboratifs (plateformes) internes et externes permettant la fluidification de la communication et un échange multilatéral avec les partenaires de l'entreprise, autrement que par email, d'une information cocréée, accessible en temps réel, sécurisée, traçable, structurée et historisée (versioning des modifications de données et des intervenants successifs). Ces plateformes devraient permettre également d'accéder simplement aux informations, notamment en intégrant des moteurs de recherche élargis au contenu des pièces jointes.

PI 5 Privilégier l'hébergement dans le cloud de systèmes ouverts en attirant toutefois l'attention des entreprises françaises qui placeraient leurs données financières et stratégiques sur des solutions cloud d'origines étrangères ne fournissant aucune garantie quant à la stricte confidentialité des informations.

PI 6 Développer des objets connectés permettant de collecter des informations utiles à certains processus financiers.

1. C'est l'objectif de la Directive 2014/55/UE qui exige des Etats membres l'utilisation obligatoire de la facturation électronique dans le cadre des marchés publics, à partir de novembre 2018. Cela devrait contribuer à simplifier les relations commerciales au sein de l'Union grâce à la mise en œuvre d'un standard commun interopérable. La norme a été publiée le 28 juin 2017 sous la référence EN 16931-1.
2. CHORUS PRO portail de dématérialisation de l'Etat supporte les facture PDF comme les flux EDI (syntaxes XML UBL 2.1 ou UN / CEFACCT CII) qui se trouvent être les deux syntaxes obligatoires désignées par la norme EN/TS 16931-2.

EXEMPLES DE PROCESSUS DÉMATÉRIALISÉS

- > **Dématérialisation du processus de clôture.** Le processus de clôture reste aujourd'hui très manuel, peu outillé et peu dématérialisé. La dématérialisation de ce processus prend tout son sens dans un contexte de croissance externe pour faciliter l'intégration de nouvelles entités, dans une logique de mutualisation de la Fonction Finance pour des équipes dépassant une vingtaine d'utilisateurs. En outre, cela permet de réduire la durée des opérations de clôture (fast-closing). Les fonctionnalités principales à couvrir autour de ce processus seraient les suivantes :
 - > **automatisation de lettrage et de réconciliation de transactions** de différentes natures avec des règles plus ou moins complexes pour de très gros volumes ;
 - > **préparation et approbation des écritures comptables** de fin de mois. Les écritures sont postées en temps réel dans l'ERP avec une piste d'audit de bout en bout ;
 - > **pilotage des tâches du calendrier de clôture** de fin de mois ou des activités courantes. Un tableau de bord doit également donner une vue globale de l'état d'avancement en temps réel par fonctionnalité (pourcentage d'avancement des travaux, retards, points bloquants, etc.) ;
 - > **justification des comptes** avec les réconciliations de fin de mois entre la balance générale, les balances auxiliaires ou encore des comptes de suspens et justification des soldes de fin de mois de tous les comptes ;
 - > **contrôle interne** avec la gestion de la conformité relative au processus de clôture couvert par l'outil de pilotage de la clôture. Cela permet de gérer des flux d'approbation et de contrôle dans l'outil, de suivre les exceptions et de piloter des plans d'actions ;
 - > **gestion du risque**, suivi des engagements, séparation et étanchéité des tâches, tests des mesures antifraude ;
 - > **facturation intercompagnies** avec une préapprobation par les deux parties avant de générer la facture et de poster les deux écritures dans chacun des ERP correspondants.
- > **Échanges de données entre la direction financière et la direction commerciale pour connaître les comportements « financiers » des clients** puis, plus en amont, pour contribuer à qualifier les prospects.
- > **Dématérialisation de la relation clients/fournisseurs organisée par un tiers de confiance**, par exemple, une banque ou un opérateur de service en offrant à ses clients PME une zone d'échange sécurisée. Sur une telle plateforme bancaire, un fournisseur émet un devis à son client. Celui-ci le consulte en ligne, sur son

compte *e-banking* ou l'interface, l'accepte et le signe électroniquement. Une confirmation de commande est générée (*e-order*), pour exécution de la prestation ou livraison d'un produit. Cette acceptation permet le déblocage d'une partie des fonds. Une fois la prestation exécutée ou le produit livré, le fournisseur émet une facture. Ce document pourrait lui-même être signé par le client qui aura au préalable constaté la bonne exécution de la prestation ou de la livraison du produit, cette signature vaudra acceptation et aura pour effet le déclenchement du virement de règlement. Un autre aspect est également la maîtrise des termes contractuels de paiement impliquant la gestion automatisée des acomptes, des cadencements, des relances pour les retards. L'enjeu est ici la maîtrise du BFR.

Ces solutions de dématérialisation devraient favoriser les échanges instantanés et sécurisés entre clients et fournisseurs.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Pilotage et dématérialisation des opérations de clôture :
[Blackline](#), [Trintech](#).

Dématérialisation du processus achats/fournisseurs (*Purchase to Pay*) et ventes/clients (*Order to Cash*) :
[Basware](#), [Coupa](#), [Pagero](#), [Tradeshift](#), [Postme.io](#) (plateforme d'échange et d'automatisation du traitement de la facture sur *blockchain*).

DIP 2 LIBÉRER LES DIRIGEANTS DE PME ET TPE DES TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

CONTEXTE ET ENJEUX

Le traitement de nombreuses tâches répétitives et à faible valeur ajoutée est désormais rendu automatique pour nombre de grands groupes. Or force est de constater que cette automatisation n'est pas encore accessible aux entreprises plus petites, PME et TPE, contraignant encore leurs dirigeants à consacrer du temps à leur traitement aux dépens de réflexions sur la gestion, la stratégie et le développement de l'entreprise. Plus la taille des entreprises est réduite, plus le temps consacré à gérer ces tâches sans valeur ajoutée est proportionnellement important. Il devient véritablement urgent de développer des solutions d'automatisation adaptées aux contraintes des PME et TPE afin de libérer le temps des dirigeants.

Les tâches à automatiser peuvent concerner notamment :

- > au niveau de l'entreprise, les processus transactionnels, les travaux de reporting et d'analyses prévisionnelles :
 - > les connexions à diverses sources de données pour l'obtention d'informations ;
 - > les rapprochements entre les données ;
 - > les processus de validation ;
 - > les échanges avec les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients et fournisseurs, banques, conseils dont experts-comptables, etc.) ;
- > au niveau des acteurs publics :
 - > les connexions à des services multiples : DGFiP, URSSAF, RSI pour certains, CIPAV pour d'autres, TESE parfois, InfoGreffes, SIRENE, etc. ;
 - > la centralisation des dernières versions des documents administratifs concernant l'entreprise et l'archivage des anciennes versions ;
 - > la transmission des documents entre acteurs publics.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 7 Développer des solutions d'automatisation des processus transactionnels des PME et TPE tels que *Procure to Pay, Travel and Expenses*, etc., favorisant le rapprochement entre les engagements, la saisie comptable, l'affectation de gestion, la trésorerie.

PI 8 Simplifier les étapes de saisie des documents en développant des standards de présentation ou des outils d'intelligence artificielle de reconnaissance optique des caractères (OCR – *Optical Character Recognition*).

PI 9 Développer des applications en ligne de comptabilité « auto-apprenantes » et globale.

PI 10 Favoriser le développement de solutions d'agrégation de comptes (bancaires ou fournisseurs) adaptées aux PME et TPE.

PI 11 Faciliter la vérification de l'identité des clients (processus KYC¹).

PI 12 Faciliter le traitement automatique des données (*data crunching*) **pour l'élaboration des reportings** en favorisant l'interconnexion avec les sources de données internes et externes.

PI 13 Développer des solutions permettant l'élaboration de documents prévisionnels simples et avec mise à jour automatisée en fonction de l'évolution des éléments pris en compte.

PI 14 Développer des plateformes (publiques ou privées) **de centralisation de l'information à destination de tous acteurs publics ou privés**, à l'image de la réforme « Dites-le nous une fois » du choc de simplification. Les éléments contenus dans ces plateformes pourraient a minima regrouper les documents juridiques déposés au Greffe (Kbis, statuts, etc.), les déclarations fiscales et sociales (IS, TVA, URSSAF, etc.). Ne seraient accessibles que les versions à jour. En outre, elles pourraient éventuellement s'interfacer avec un coffre-fort électronique de l'entreprise (voir DIP 9 PI 52).

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Automatisation des tâches comptables à faible valeur ajoutée : **YesAccount** (solution SaaS pour les experts-comptables en co-construction avec leurs clients : notes de frais, gestion des achats, caisse, facturation en ligne, opérations bancaires, traitement par reconnaissance optique des caractères, etc.).

Solutions comptables « auto-apprenantes » : **Fizen, OneUp, Bettr** (solutions dimensionnées pour les TPE et PME).

1. KYC: *Know Your Customer*.

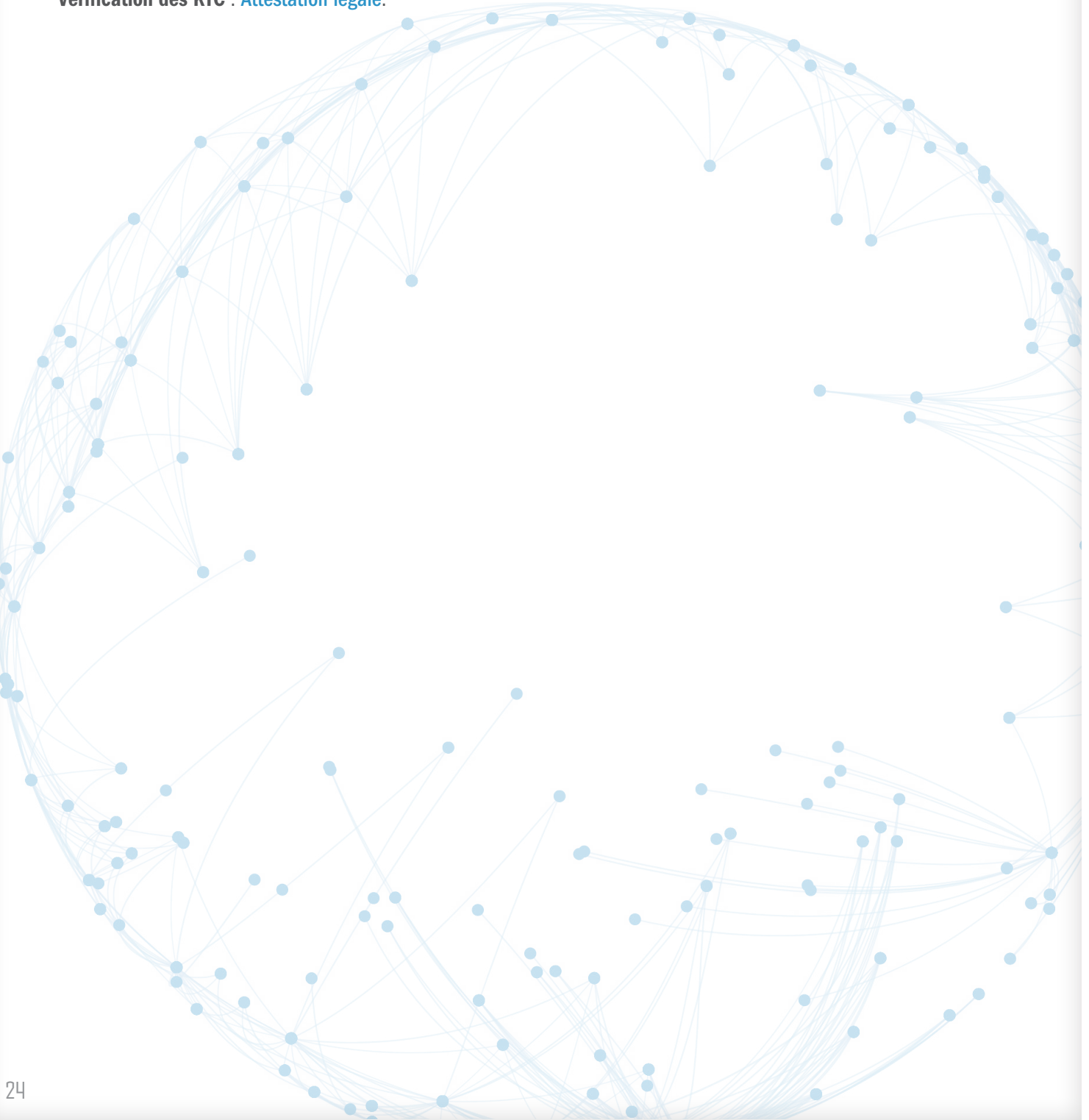
Partie 1 – Digitaliser la Fonction Finance
en transformant l'organisation et les processus

Solution OCR : [Abbyy](#) (dématérialisation des factures fournisseurs, etc.).

Plateforme de partage de documents de référence des entreprises par les opérateurs publics et administrations : [API Entreprise](#) du portail [api.gouv.fr](#).

Agrégation de comptes bancaires ou fournisseurs : [Linxo](#), [Bankin'](#), [Budget Insight](#), [Cube](#) (solution développée par [Securibox](#)).

Vérification des KYC : [Attestation légale](#).



DIP 3 GÉRER LA DONNÉE STRUCTURÉE ET NON STRUCTURÉE AU SERVICE DE LA PRISE DE DÉCISION

CONTEXTE ET ENJEUX

L'organisation de l'entreprise est constituée en différentes unités fonctionnelles, directions, départements, services, etc. Cette division répond à une logique opérationnelle de gestion de processus : production, vente, logistique, finance, etc.

Toute organisation est sujette à une forme d'entropie qui tend à produire des silos préjudiciables à un traitement transverse de l'information. La transversalité est pourtant indispensable au bon fonctionnement des processus de l'entreprise.

Or, ces silos font obstacle à une véritable intelligence de la donnée participant au processus de décision et d'adaptation de l'organisation. Pour remédier à cette situation, deux pistes peuvent être suivies :

- > disposer d'un système cohérent, structuré et partagé de données référentes constituant le socle informationnel de l'entreprise, le *master data* ;
- > exploiter les données éparses ou diffuses constituant des signaux faibles produits à tous les niveaux de l'organisation qui jusqu'alors s'avéraient difficilement exploitables sans l'assistance de la technologie, le *big data*¹.

Master data et *big data* répondent à des logiques apparemment incompatibles et pourtant absolument complémentaires. Alors que le *master data* vise à ne conserver que les données essentielles en éliminant les redondances, le *big data* vise à ne rien exclure de cette masse de données, ce qui nécessite en contrepartie une analyse corrélée de toutes les données rassemblées et jusqu'alors hors de portée.

L'un ne va pas sans l'autre, car il serait aussi vain qu'inutile d'entreprendre une analyse fine sans avoir en amont procédé à l'identification des données essentielles à l'organisation. Ceci passe par un travail préalable et approfondi sur le business model de l'entreprise et les processus qui le sous-tendent.

Les données structurantes en résultant vont être, par

1. Le *big data* désigne l'ensemble des technologies, infrastructures et services permettant la collecte, le stockage et l'analyse de données recueillies et produites en nombre croissant.

exemple, la nomenclature comptable au sens large, la nomenclature articles, la nomenclature clients, la nomenclature achats. En synthèse, il s'agit des informations récurrentes, fréquemment exploitées pour le pilotage opérationnel de l'entreprise. Le maintien de l'intégrité et de la cohérence de ces données implique la définition d'une responsabilité précise pour les mises à jour et le contrôle de la fiabilité.

Le *big data* « est une ressource largement sous-exploitée et capable d'alimenter des progrès encore insoupçonnés. Il exige une certaine expertise pour extraire et « raffiner » les données afin d'en maximiser l'utilité » rappelle fort justement l'Institut Montaigne dans un rapport de 2015².

Toutefois, force est de constater que l'utilisation de ces données est aujourd'hui bien souvent entravée par :

- > une mauvaise définition du *master data* qui n'a pas intégré en amont les besoins liés au partage des données ;
- > un défaut de maintenance qui menace la qualité et la fiabilité des données (doublons, absence de mise à jour, etc.) ;
- > un accès aux données difficile et non en temps réel pour la plupart des utilisateurs.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 15 Accompagner les entreprises pour transcender les silos au sein des organisations et définir rapidement en amont un *master data* pertinent, répondant aux besoins de chaque utilisateur et pouvant évoluer en lien avec les changements de modèles d'affaires.

PI 16 Développer des outils de partage de la donnée, en temps réel et en mobilité pour que la donnée soit adaptée à chaque utilisateur et immédiatement intelligible pour être déclinée en plan d'actions.

PI 17 Développer des outils capables de contextualiser, d'interpréter et d'extrapoler les données pour soumettre aux utilisateurs désignés des scénarii de décision.

PI 18 Organiser la gouvernance de la data pour assurer la qualité du système de données. Pour cela il s'agit notamment de pouvoir disposer d'un référentiel commun, partagé et interopérable. Comme évoqué ci-avant, l'une des premières responsabilités à définir est celle de *Master data Manager* en charge de centraliser toutes les opérations de maintenance et d'actualisation pour les données structurées. Pour illustrer cette proposition d'innovation, le *Health*

2. *Big data et objets connectés – Rapport Montaigne avril 2015.*

Level 7¹ (HL7) constitue un bon exemple. Les données de santé étant par nature un domaine complexe et hétérogène, la norme HL7 fournit un cadre (et des normes connexes) pour l'échange, l'intégration, le partage et la récupération de l'information dans le domaine de la santé.

Ce standard définit un contenu sémantique décrivant la façon dont les informations sont packagées, assemblées et communiquées à un partenaire en facilitant l'intégration entre les systèmes.

La norme HL7 favorise l'expérience client en tenant compte des pratiques cliniques. Pour la Fonction Finance un système équivalent à HL7 pourrait être développé.

Bien que très éloignés, les domaines de la Finance et de la Santé présentent en fait de grandes similarités : volume d'informations important, complexité des objets et de l'analyse, modèles sémantiques, étendu du champ normatif, etc.

PI 19 Exploiter les outils ayant la capacité de gérer de grands volumes de données à des fins prédictives, en particulier, les outils de CRM à des fins de contrôle de trajectoires des ventes.

PI 20 Explorer les possibilités de l'intelligence artificielle. Ce n'est pas un hasard si les deux domaines en pointe dans l'IA sont la santé et la finance. La particularité d'un système d'IA est de proposer par définition des solutions et résultats inconnus jusqu'alors².

1. Health Level 7 (HL7) est une organisation qui définit un ensemble de spécifications techniques pour les échanges informatisés de données cliniques, financières et administratives entre systèmes d'information hospitaliers (SIH). Ces spécifications sont diversement intégrées au corpus des normes formelles américaines (ANSI) et internationales (ISO). Initialement américaines, ces spécifications s'exportent et tendent à devenir un standard international pour ce type d'application. Entre autres, elles définissent structure et rôle des messages pour permettre une communication efficace des données liées au système de santé. (Source Wikipédia).

2. Par le développement de patterns tirés de son expérience décuplée par l'auto-apprentissage, IBM Watson Cognitive développe un module IA alimenté par le cloud et utilisable dans différents domaines comme par exemple, l'analyse de la conformité réglementaire (RCA) qui rationalise l'identification des obligations potentielles dans un cadre réglementaire contraint, réduit le temps et les coûts de non-conformité et permet une gestion durable des contrôles. Le système permet d'alimenter des tableaux de bord en manipulant des objets hétérogènes et en s'affranchissant des problématiques d'interfaces.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Visualisation de données : [Toucantoco](#).

Planification budgétaire : [Anaplan](#), [Tidemark](#).

Gestion financière et ressources humaines : [Workday](#).

Exploitation des données à des fins prévisionnelles : [MyDataBall](#).

Gestion de la relation clients : [Salesforce](#).

DIP 4 PILOTER L'ADAPTATION DU CAPITAL HUMAIN DE LA FONCTION FINANCE

CONTEXTE ET ENJEUX

L'évolution technologique et l'innovation bouleversent les métiers de la Fonction Finance en modifiant les compétences attendues des collaborateurs et les profils recherchés. À cela s'ajoutent un changement de comportement générationnel et de nouvelles attentes des partenaires internes comme externes.

Les enjeux de l'accompagnement humain de la transformation de la Fonction Finance sont majeurs et divers¹. Ils ont trait tout d'abord à l'innovation technologique dont il s'agit d'en maîtriser la complexité et d'en comprendre les conséquences. Sur ce plan, le défi est d'autant plus grand pour les conseils de la Fonction Finance car ils mettent en œuvre ces changements au sein de leur propre organisation afin d'être à leur tour en mesure d'accompagner leurs clients sur ces aspects en leur proposant des services innovants.

La Fonction Finance n'a pas d'autre choix que de s'adapter et pour cela de faire preuve d'agilité. Le succès de cette transformation passe par la prise en compte des impacts sur la gestion de l'humain à court, moyen et long termes. La transformation impose de repenser les métiers, les formations, l'accompagnement au changement, les modes de communication et de management. Il s'agit également de réorienter des collaborateurs dont les tâches sont désormais automatisées.

Certains craindront cette évolution, d'autres en revanche y verront une formidable source d'opportunités pour asseoir durablement la position unique de la Fonction Finance comme acteur stratégique pour l'entreprise. Pour cela, la Fonction Finance doit mettre en place un processus de transformation permanente indispensable pour accompagner la mutation de l'entreprise. Les enjeux sont de taille tant pour l'entreprise que pour ses conseils.

> Enjeux pour l'entreprise :

- > **Recruter des profils polycompétents et des profils technologiques.** Selon l'enquête PwC et DFCG «Priorités 2018 du Directeur Financier²»,

pour la première fois les compétences liées aux nouvelles technologies sont priorisées par rapport aux compétences techniques financières et de gestion. Les collaborateurs de la Fonction Finance doivent collectivement tendre vers un rôle de *business partner* interne auprès de la direction générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles (selon cette même enquête, 55 % des directeurs financiers jouent en priorité un rôle de business partner au sein de leur entreprise). Pour cela, les compétences attendues portent tout d'abord sur un socle minimum regroupant les compétences techniques «classiques» (contrôle de gestion, comptabilité, consolidation, *reporting*, contrôle interne, compliance, etc.). À ces compétences traditionnelles s'ajoute le besoin de maîtrise des innovations technologiques (*data analytics*, *blockchain*, *smart contracts*, etc.) afin d'en intégrer le potentiel et d'en anticiper les incidences. En outre, non seulement la dématérialisation et l'automatisation des processus, mais surtout l'importance croissante de l'exploitation de la donnée, font naître des attentes réelles en termes de capacité d'analyse à très forte valeur ajoutée, en lien également avec une réorganisation de l'information concernant les données financières, organisationnelles et métiers, en interaction avec les directions opérationnelles. Le champ des compétences métiers est donc considérablement élargi. Pour autant, être un excellent technicien ne suffit plus. La transformation de la Fonction Finance requiert des collaborateurs polycompétents faisant preuve également de *soft skills* que sont les qualités interrelationnelles, managériales, et la capacité à être autonome, à communiquer notamment en interne pour gagner en crédibilité auprès des opérationnels, à être réactif, collaboratif, hyperconnecté, etc. L'expert-comptable joue ce rôle nouveau qui consiste à accompagner les entreprises clientes vers la dématérialisation et l'automatisation des processus. Les cabinets d'expertise comptable, dès à présent, commencent à intégrer des profils technologiques, scientifiques, compétents sur les nouveaux outils qui pourront accompagner pleinement les clients dans cette révolution digitale.

> **Mettre en place des formations régulières.** Face à ce changement majeur concernant les profils requis, un recensement des compétences existantes permet un premier «état des lieux» en identifiant pour chaque collaborateur les compétences tant techniques que comportementales présentes, à acquérir et les formations adaptées. La prise de conscience de ce nouvel axe de compétences doit se traduire par leur intégration dans les processus d'évaluation des collaborateurs. L'évolution du capital humain de la Fonction Finance doit être gérée

1. Au-delà des réflexions propres au cas particulier du DAF, objet du DIP 5 « Comprendre la transformation de la fonction de DAF et ses conséquences sur l'organisation ».

2. www.pwc.fr/priorites-2018-directeur-financier.html.

en étroite collaboration avec la direction des Ressources Humaines afin d'assurer l'acquisition des compétences manquantes au moyen de recrutements adaptés ou de déploiement d'actions de formation progressive et aux effets mesurables. Il est nécessaire de réfléchir à un plan de formation global et adapté aux besoins et aux potentialités d'évolution de chaque collaborateur. Cela représente un coût important, en termes financiers et de temps pour les équipes, qui doit être anticipé et intégré dans l'organisation générale de la Fonction Finance. Pour les compétences techniques liées aux sujets très innovants, le sujet doit être appréhendé très en amont : de l'enseignement primaire jusqu'aux organismes délivrant les diplômes professionnels. Un dernier point d'attention concernant ces profils polycompétents est leur rareté. La Fonction Finance devra tout mettre en œuvre pour assurer la rétention de ces collaborateurs très convoités.

> **Réorienter les collaborateurs dont les tâches sont désormais exécutées par des solutions digitales.** La digitalisation et la dématérialisation conduisent à la disparition de certaines tâches à faible valeur ajoutée de la Fonction Finance. Pour les collaborateurs concernés, il convient d'apprécier leur capacité à développer de nouvelles compétences, à les former en conséquence ou à accompagner leur reconversion, non sans avoir réfléchi au préalable aux besoins que peuvent satisfaire les compétences qui étaient mises en œuvre dans le cadre des tâches désormais automatisées. Attention là encore à ne pas se limiter à n'identifier que les compétences techniques, mais bien prendre en compte également les *soft skills*.

> **Poser les bases d'un mindset de transformation permanente.** La vitesse d'innovation nécessite désormais de se mettre dans un état d'adaptabilité permanente. Pour cela il convient d'installer une culture de l'apprentissage et de l'innovation et d'apprendre à collaborer et à partager en toute sécurité.

> **Faire face aux spécificités générationnelles.** Avec un fonctionnement traditionnellement très hiérarchisé et en silos, l'intégration de collaborateurs *digital natives* peut être délicate tant leur fonctionnement, leurs aspirations, leurs objectifs de carrière ou ambitions peuvent différer ce que l'on connaissait. Il est alors essentiel de permettre que les générations puissent « s'approprier » mutuellement afin que ces décalages se transforment en richesse dans une organisation moins verticale. Il ne s'agit pas d'opposer un comportement à un autre, mais d'en expliquer les spécificités sans porter de jugement. Mettre en œuvre les conditions et actions propices à une collaboration harmonieuse entre les générations est l'un des défis majeurs de la Fonction Finance.

> **Enjeux de développement de nouveaux services pour les conseils de l'entreprise.** Pour mieux conseiller et accompagner les dirigeants, les experts-comptables et autres conseils de l'entreprise devront continuer à développer leur offre de prestations en l'orientant prioritairement sur le pilotage, la stratégie, l'optimisation des systèmes d'information ou encore sur l'analyse des risques de l'entreprise. Il s'agira d'adapter les prestations existantes et d'en proposer de nouvelles. L'expert-comptable continuera de se positionner en tant que partenaire de la croissance de l'entreprise. L'expert-comptable et plus largement l'ensemble des conseils des dirigeants pourront ainsi devenir acteurs de la digitalisation de la Fonction Finance afin de lui permettre de bénéficier de l'ensemble des opportunités techniques et de la diversification de leurs activités.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

Gestion de compétences :

PI 21 Développer des plateformes interactives de recensement des compétences techniques, managériales et comportementales avec identification des zones de manque et redirection vers les formations adaptées, en distinguant les types de formation et en permettant aux collaborateurs de gérer leur parcours de formation.

PI 22 Développer l'auto-évaluation des collaborateurs de la Fonction Finance sur les compétences techniques et comportementales complétées par des propositions d'axes de progression (*e-learning*, etc.) et de formations (*MOOC*, tutoriels, etc.) pour travailler les points de fragilité ou renforcer des compétences.

PI 23 Donner accès aux formations sous toutes leurs formes (*MOOC*, universités d'entreprises, etc.) et dans tous les domaines (compétences techniques et managériales, innovation, connaissance des activités de l'entreprise, etc.).

Intégration générationnelle :

PI 24 Favoriser l'échange entre les générations de collaborateurs, par exemple en développant le mentorat interne ou en favorisant le partage d'expériences au travers de réseaux sociaux d'entreprise.

Interconnexion de la Fonction Finance et des directions opérationnelles :

PI 25 Développer un parcours de connaissance des activités de l'entreprise.

PI 26 Favoriser les équipes mixtes notamment sur les projets majeurs.

PI 27 Organiser des échanges informels réguliers sur des thématiques communes.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Accompagnement à la transformation : **PwC**, offre People & Organization, (accompagnement à la transformation par l'humain), **First Finance Formation**, Formations « Executive » des écoles de management et d'universités.

Auto-évaluation des compétences : **Praditus**.

Développement des potentiels des collaborateurs : **Unatti** (plateforme de mentoring et parrainage par les pairs).

Identification des compétences internes : **eLamp**.

Intégration des nouveaux collaborateurs : **Hey Team** (logiciel d'*on-boarding*).

DIP 5 COMPRENDRE LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION DE DIRECTEUR FINANCIER ET SES CONSÉQUENCES SUR L'ORGANISATION

CONTEXTE ET ENJEUX

La fonction de directeur financier vit une mutation de grande ampleur qui pourrait même devoir s'accélérer pour s'adapter à la rapidité de l'innovation, à l'évolution des grandes tendances économiques et des marchés de l'entreprise. Le directeur financier tend à devenir un acteur incontournable au cœur de quatre enjeux stratégiques pour l'entreprise, et ce dans un triple horizon de court, moyen et long termes :

- > la transformation digitale globale de l'entreprise ;
- > l'excellence des fonctions traditionnelles de la Fonction Finance ;
- > l'exploitation et l'analyse des données pour anticiper les évolutions et adapter les stratégies et business models d'aujourd'hui et de demain ;
- > la gestion de la complémentarité des talents au profil d'experts et aux compétences nouvelles.

Il s'agit pour le directeur financier d'une formidable opportunité de donner à sa fonction une dimension holistique au caractère stratégique, à l'intersection des enjeux financiers, métiers, innovation, risques, data et humain. Le « nouveau » directeur financier n'est plus seulement un producteur d'informations financières, il est également un *business partner* pouvant guider les opérationnels métiers dans leur prise de décision et tend à devenir un *business driver*. S'il est aisé d'appréhender l'intérêt conceptuel d'une telle évolution, il convient de ne pas en négliger les conséquences sur l'organisation. En outre, le directeur financier devra apprendre à imposer sa légitimité pour un rôle élargi, plus complexe et polyvalent. La difficulté de mise en œuvre de ce nouveau rôle ne devra pas être sous-estimée.

Les enjeux du directeur financier concernent notamment les sujets suivants :

- > **Orchestrer la transformation « transfonctionnelle » de l'entreprise.** De plus en plus impliqué sur les projets stratégiques, et non plus seulement sur les projets intrinsèquement liés à la direction financière, le directeur financier pourrait avoir un rôle majeur dans la transformation de l'entreprise. En effet, de par

sa position stratégique au cœur des processus et en étroite collaboration avec les directions opérationnelles, fonctionnelles et la direction de l'innovation, le directeur financier pourrait devenir l'un des acteurs centraux de la transformation digitale de l'entreprise, voire en être le chef d'orchestre, en appréhendant les enjeux pour chacune des directions opérationnelles et fonctionnelles et en mettant en œuvre les outils et changements adaptés. Cette « immersion » technologique au sein des métiers devrait favoriser la compréhension des nouvelles problématiques liées à l'innovation et à l'évaluation de leur impact sur la performance financière à long terme et sur les mesures de transformation à mettre en œuvre. L'évaluation de la performance nécessitera de prendre en compte non seulement les variables financières, mais également le potentiel de développement de l'entreprise sur la base de multiples variables extrafinancières (voir DIP 19). Les bénéfices de cette collaboration « transfonctionnelle » sont multiples : culture et encouragement de l'ouverture (*open innovation*), développement de l'esprit créatif des équipes, maîtrise des risques, instauration d'un processus d'apprentissage et d'amélioration continue (*lean process*), amélioration de la productivité, anticipation et partage d'une vision de moyen et long terme, etc. Une telle collaboration est dès lors essentielle pour parvenir à maximiser les performances de l'organisation.

- > **Viser l'excellence des fonctions classiques de la Fonction Finance.** Le directeur financier doit également tendre vers l'excellence de la Fonction Finance « traditionnelle », notamment en bénéficiant du potentiel de *Lean Finance*¹ :

- > **efficacité** : une fois l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée et la digitalisation des processus réalisées, il est indispensable que les entreprises se comparent aux benchmarks, tous secteurs confondus, sans se cantonner uniquement à leurs secteurs d'activité, afin de comprendre les écarts et identifier les domaines d'action pour y remédier ;

- > **rapidité d'implémentation des changements** en évitant les projets de trop grande ampleur généralement peu adaptés à une mise en œuvre rapide du changement ;

- > **fourniture d'une information en temps quasi réel** pour répondre à la demande des parties prenantes (directions internes de l'entreprise, clients, actionnaires, investisseurs, etc.) : les innovations technologiques rendent de plus en plus accessible la production d'une information qualitative, c'est-à-dire analysée, en temps quasi réel. La Fonction Finance doit tout mettre en

1. *Lean Finance* : démarche d'amélioration continue de la Fonction Finance.

œuvre pour satisfaire cet objectif au risque de voir son rôle historique de « gardien des analyses de données de confiance » pris par d'autres acteurs internes (qui seraient par exemple dépositaires de l'analyse de données et de la performance) ;

> **optimisation de la technologie** au service de l'activité et d'une réduction des coûts, à l'interconnexion de la performance financière et de la transformation digitale de l'entreprise.

> **Exploiter et analyser les données pour anticiper les conséquences des évolutions à venir et adapter les stratégies et *business models*.** Dans un environnement en plein bouleversement, les grands enjeux du monde – évolution de la population (nombre, besoin en nourriture, comportement sociologique, etc.), tendances économiques, évolutions climatiques et risques politiques notamment – ne peuvent plus être considérés comme des enjeux à long terme. Le rôle de la Fonction Finance est d'être en veille permanente sur ces sujets majeurs, d'identifier les nouveaux indicateurs à considérer, de mener à bien les analyses les plus pertinentes en utilisant la puissance des nouvelles technologies (notamment les outils de Business Intelligence [BI] ou informatique décisionnelle), d'en expliquer les impacts sur les métiers d'aujourd'hui et d'imaginer les métiers et *business models* de l'entreprise de demain. Il s'agira de transformer des menaces en avantages compétitifs tout en gérant l'information comme une source d'intelligence économique. Ce nouvel axe de réflexion concerne bien toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, et pas uniquement les grands groupes. En outre, le directeur financier devra également garantir la cohérence des analyses résultant des algorithmes et des solutions d'intelligence artificielle.

> **Gérer la complémentarité des talents aux profils experts et aux compétences nouvelles.** Disposant d'une vision transverse de l'entreprise et d'une capacité à traduire en termes financiers les décisions stratégiques, le directeur financier est celui qui sécurise le socle financier et est l'un des garants de la pertinence des solutions retenues. En outre, son rapprochement avec les directions opérationnelles et fonctionnelles pourrait tendre à rapprocher le profil type du DAF de celui d'un directeur général. Par ailleurs, responsable d'un périmètre très élargi, le directeur financier doit former, encadrer, manager des équipes aux profils très techniques et au sein desquelles il devient nécessaire d'attirer et de gérer de nouvelles compétences (fonctionnement en mode projet, compréhension des nouvelles problématiques propres à l'innovation, évolutions des métiers de l'entreprise, nouvelles compétences – dont les *soft skills*, nouveaux talents, nouvelles attentes, voir DIP 4).

La Fonction Finance doit se donner les moyens de répondre à tous ces enjeux. Le directeur financier de demain sera déchargé des contraintes automatisables ce qui lui permettra de concentrer son action sur l'analyse, la stratégie, les prévisions, l'anticipation des évolutions des métiers et des *business models*, à court, moyen et long termes. Grâce à sa fonction centrale, au cœur des fonctions et des métiers de l'entreprise, le directeur financier pourra devenir l'un des principaux acteurs de la transformation de l'entreprise. Il pourra en assurer la mise en œuvre opérationnelle, transversale, humaine et financière, au service de la performance à long terme de l'entreprise, en lien étroit avec la direction générale.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

Pour pouvoir faciliter la mutation du directeur financier en acteur central de l'évolution technologique, financière, opérationnelle, organisationnelle, managériale et stratégique de l'entreprise, les propositions d'innovations suivantes pourront utilement être considérées :

Développer des formations innovantes :

PI 28 Accompagnement de l'évolution du directeur financier : formation destinée au directeur financier ainsi qu'à ses interlocuteurs internes pour faciliter la compréhension de l'évolution du rôle, son acceptation et son déploiement ;

PI 29 Accompagnement des équipes des directions financières dans l'évolution de leur rôle et notamment sur l'importance des *soft skills* et la compréhension des enjeux de l'entreprise ;

PI 30 Management, gestion des talents aux profils non exclusivement financiers et aux comportements et attentes nouveaux, optimisation de la complémentarité des compétences en adéquation avec les besoins.

PI 31 Développer des solutions de gestion de l'information comme source d'intelligence économique adaptables aux problématiques spécifiques de l'entreprise utilisatrice, notamment avec des solutions simplifiées pour les PME.

PI 32 Développer des solutions de gestion des relations transfonctionnelles, au-delà de la simple relation directeur financier/directeur de l'innovation.

PI 33 Développer des solutions intégrant les questionnements *business* dans les analyses et les décisions.

PI 34 Anticiper les points de modulation stratégique pour tenir compte simultanément des incidences court, moyen et long termes.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Transformation des organisations par l'humain : PwC, offre People & Organization (accompagnement à la transformation par l'humain).

Audit des systèmes d'information décisionnels : solution OpenAudit développée par Ellypsis.





Transformation digitale des entreprises : « just do it » !

Arnaud CAUDOUX

Directeur financier et membre du Comex de Bpifrance

En 1987, le Prix Nobel d'économie américain Robert Solow énonça son fameux paradoxe, selon lequel : « on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité ».

Cette affirmation revenait à affirmer que les investissements massifs réalisés par les entreprises dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) n'avaient pas entraîné de gains de productivité significatifs.

Trente ans plus tard, les résultats d'une enquête¹ réalisée par Bpifrance Le Lab auprès de plus de 1800 dirigeants de PME et d'ETI françaises nous invitent, sous forme de clin d'œil et en forçant un peu le trait, à souligner le paradoxe suivant : la nouvelle révolution digitale est partout, sauf dans les priorités des dirigeants.

En effet, selon cette enquête, 87 % d'entre eux ne font pas de la transformation digitale une priorité stratégique. Et parmi ceux qui ont une vision de leur transformation digitale, ils sont encore 63 % à ne pas avoir établi de feuille de route claire pour la mener à bien. Pourtant, cette transformation s'impose à presque toutes les entreprises, quels que soient leur secteur et leur taille.

Il faut donc affirmer toujours plus fort, toujours plus prêt aussi des entrepreneurs, qu'il ne s'agit pas de gagner marginalement en compétitivité et en croissance, mais bien d'embrasser la transformation digitale pour trouver ou garder un potentiel et des leviers de croissance.

Ce constat, loin d'être un appel à la résignation, nous rappelle que la transformation digitale des entreprises n'est pas que la simple digitalisation de leurs outils et de leurs

process, mais bien la mutation exigeante et profonde de la manière dont elles créent de la valeur.

La transformation digitale emporte avec elle une transformation globale de l'entreprise, appuyée sur la technologie certes, mais qui est fondamentalement centrée autour des clients, de l'organisation et des partenaires de l'entreprise.

Fort de son positionnement unique auprès des entreprises françaises, Bpifrance place au cœur de ses ambitions stratégiques l'accompagnement des entrepreneurs et dirigeants pour relever ce défi structurel de la transformation digitale, avec la conviction qu'elle concerne l'ensemble des secteurs et des entreprises.

Notre priorité à ce titre : 1. Accélérer notre propre digitalisation afin de répondre à l'évolution des attentes clients tout en renforçant l'efficacité de l'organisation et 2. Utiliser notre proximité avec les entreprises françaises pour stimuler leur digitalisation.

- > 1. La révolution digitale impacte fortement les pratiques bancaires et, comme le souligne le cabinet McKinsey, constitue « a clear no-regrets move² ».

Bpifrance est évidemment concerné par ce mouvement et nous menons notre propre programme de transformation digitale, « Bpifrance Digital », un projet d'accélération digitale à l'écoute et au service des collaborateurs et des clients, structuré autour de sept chantiers (gestion de la relation client, espace client en ligne, dématérialisation, data, mobilité, portail collaboratif interne et infrastructures digitales). Nous utilisons ce programme comme un véritable levier d'approfondissement et d'enrichissement de la relation entre le banquier et son client entrepreneur. Ceci nous amène à repenser fortement nos priorités, notre organisation, nos modes de travail et notre système d'information.

- > 2. En complément d'une action quantitative classique de financement et d'investissement, Bpifrance a développé depuis 2013 une offre complète d'accompagnement conçue dans une logique de coaching des entrepreneurs et des dirigeants afin d'accélérer la mise en œuvre de leurs projets de transformation. L'offre de conseil en transformation digitale (diagnostic, séminaires, e-learning) est au cœur de ce dispositif et sera fortement déployée dès 2018 et à l'horizon 2020.

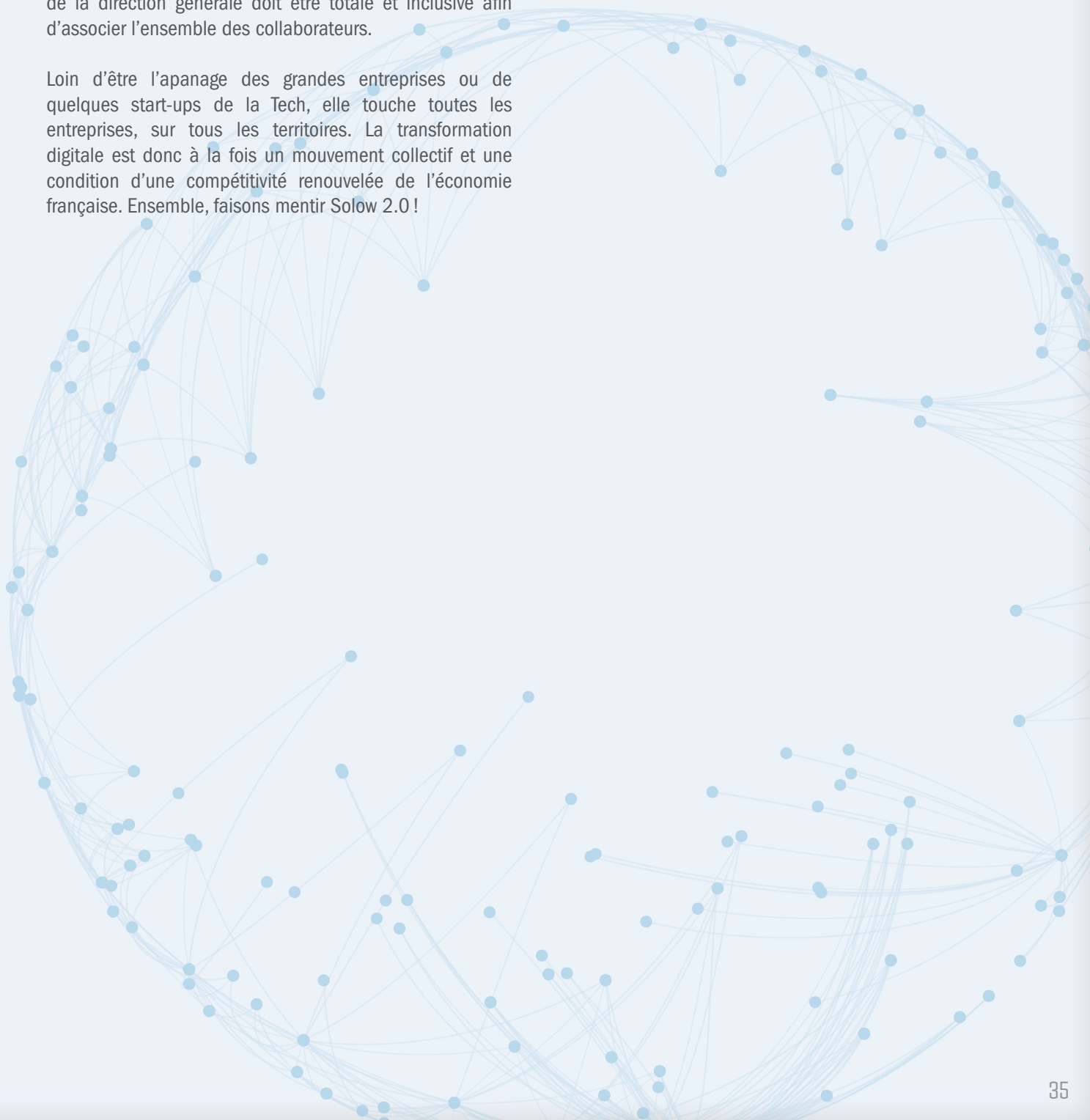
1. Histoire d'incompréhension : les dirigeants de PME et ETI face au digital, Bpifrance, septembre 2017.

2. The Phoenix Rises: Remaking the Bank for An Ecosystem World, McKinsey Global Banking Annual Review 2017, octobre 2017.

Au-delà de la prise de conscience, l'objectif de cet accompagnement est d'aboutir, pour les entreprises accompagnées, à une vision stratégique et d'en décliner des objectifs et des moyens opérationnels pour la mettre en œuvre.

Alors que la reprise économique se confirme et se renforce, le contexte est favorable pour que les entreprises françaises s'engagent massivement et positivement dans la transformation digitale. Pour saisir cette opportunité, qui interroge jusqu'à la culture de l'entreprise, l'implication de la direction générale doit être totale et inclusive afin d'associer l'ensemble des collaborateurs.

Loin d'être l'apanage des grandes entreprises ou de quelques start-ups de la Tech, elle touche toutes les entreprises, sur tous les territoires. La transformation digitale est donc à la fois un mouvement collectif et une condition d'une compétitivité renouvelée de l'économie française. Ensemble, faisons mentir Solow 2.0 !



Partie 2

Assurer la sécurité et la transparence

INTRODUCTION

TRIBUNE Big data et gouvernance de la donnée : sécurité et transparence au cœur des enjeux techniques, juridiques et organisationnels.

Laure LANDES-GRONOWSKI, Avistem Avocats

- > **DIP 6** Garantir la confiance par l'identité numérique et la blockchain.
- > **DIP 7** Améliorer l'analyse et la comparabilité des entreprises grâce à l'open data.
- > **DIP 8** Assurer la qualité de la donnée, sa traçabilité et sa disponibilité en temps réel.
- > **DIP 9** Favoriser la transmission de données certifiées à des tiers.
- > **DIP 10** Prévenir les fraudes grâce aux nouveaux modèles prédictifs basés sur l'intelligence artificielle.
- > **DIP 11** Challenger le pouvoir des algorithmes.

PILOTAGE :

- > François ROYER, Solution Marketing Director, Banking & Financial Services, Axway
- > Cécile SAINT JEAN, Directeur, PwC

RÉDACTION :

- > Olivier BOUGE, Business Development Manager, Woobe
- > Christian DEL FONDO, More than advice
- > Hervé FERRO, Private Investments Network
- > Laurent FRISCOUR, CEO, Postme.io
- > Laure LANDES-GRONOWSKI, Avocate, Avistem Avocats
- > Jean-Marc LAZARD, Fondateur et CEO, OpenData Soft
- > Michel MONTI, Directeur des contenus, Altares
- > Franck RAPATEL, Associate partner, IBM
- > Nicolas REFFE, Fondateur, Blocs & Compagnie
- > François ROYER, PwC Data Analytics Services
- > Laurent SOURGET, Alliance business manager Altares - Dun and Bradstreet

AUTRES CONTRIBUTION :

- > Claire CHAVES D'OLIVEIRA, Partenaire Expert, A2 Consulting
- > Dominique CHESNEAU, Président, Trésorisk Conseil
- > Sébastien CHOUKROUN, Manager, Blockchain Lab, PwC
- > Antoine DE VERICOURT, Directeur, PwC
- > Nicolas JACQUOT, Avocat, Arsene Taxand
- > Marie-Line RICARD, Associée, Blockchain Lab, PwC

Introduction

La Fonction Finance se transforme. Comme tous les autres départements de l'entreprise, elle doit s'adapter aux nouveaux usages, aux nouveaux business models, interagir de plus en plus avec son écosystème, qu'il s'agisse de ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants et bien sûr ses conseils.

Les problématiques de Sécurité et de Transparence auxquelles la Fonction Finance doit faire face couvrent les sujets de sécurité, de conformité, de transparence, d'auditabilité et enfin de confiance. Autant de défis majeurs à relever.

L'ouverture du système d'information via la dématérialisation, le cloud ou les APIs nécessite de repenser la sécurité et dans certains cas tout ou partie du système d'information financier.

La Fonction Finance doit aussi faire face aux nouvelles habitudes de travail (*e-working*, mobilité, *BYOD* (« *bring your own device* »), etc.). Ces nouveaux usages repoussent sans cesse les frontières du système d'information, ils apportent de l'innovation, mais aussi de nouvelles sources de vulnérabilité par l'introduction de ressources potentiellement non maîtrisées par la DSI (« *shadow IT* ») et multiplient les possibilités de fraudes internes ou externes.

La cybersécurité est aujourd'hui une préoccupation majeure des DSI et du directeur Financier. La détection de fraudes grâce notamment à l'intelligence artificielle doit permettre de sécuriser les processus financiers et extra-financiers.

Concernant les transactions avec des tiers, les besoins en matière d'identité sont de plus en plus importants pour assurer la confiance pour les moyens de paiement classiques et plus encore avec l'usage récent des cryptomonnaies (et l'absence de tiers de confiance). Un autre enjeu pour la Fonction Finance est la massification des données.

L'exploitation des données structurées et non structurées dans les *data lake* de l'entreprise est un véritable défi (qualité des données, cohérence et synchronisation, auditabilité). Les entreprises devront maîtriser leurs données ; la Fonction Finance, grande consommatrice de données sensibles, sera donc fortement impliquée.

Enfin, les exigences réglementaires de plus en plus fortes s'ajoutent à une plus grande exigence de transparence de

la part des régulateurs, de l'Administration – en particulier fiscale – mais également celle des consommateurs ou investisseurs. Les normes comptables et prudentielles tendent à converger pour que les publications financières reflètent mieux l'activité de l'entreprise en lien avec son business model et la prise de risques associée.

Le Fichier des Écritures Comptables (FEC) est un premier pas vers un futur *big data* fiscal, rendant encore plus nécessaire la notion de transparence face à des capacités de contrôles plus poussées.

Face à ce nouvel environnement, quels outils et quelles stratégies adopter pour construire de nouvelles méthodes de contrôle de la conformité des données et de leurs usages ? Quelles solutions mettre en œuvre pour répondre aux nouvelles exigences de transparence et piste d'audit ?

La Fonction Finance de demain devra travailler avec les fintechs proposant des solutions innovantes. Il s'agira également de tirer profit des nouvelles technologies (intelligence artificielle, *machine learning*, *natural language generation*, *robo-advisors*, *blockchain*, etc.) tout en assurant le degré de sécurité nécessaire à une gestion de plus en plus automatisée.

« Même si les entreprises travaillent généralement dans leur intérêt propre, elles construisent des solutions qui tendent à optimiser leurs interactions avec les autres. Guidés par les nouvelles technologies, des modes non conventionnels de collaboration émergent. Avec la blockchain, tout mène vers des mécanismes vertueux de « coopération ».

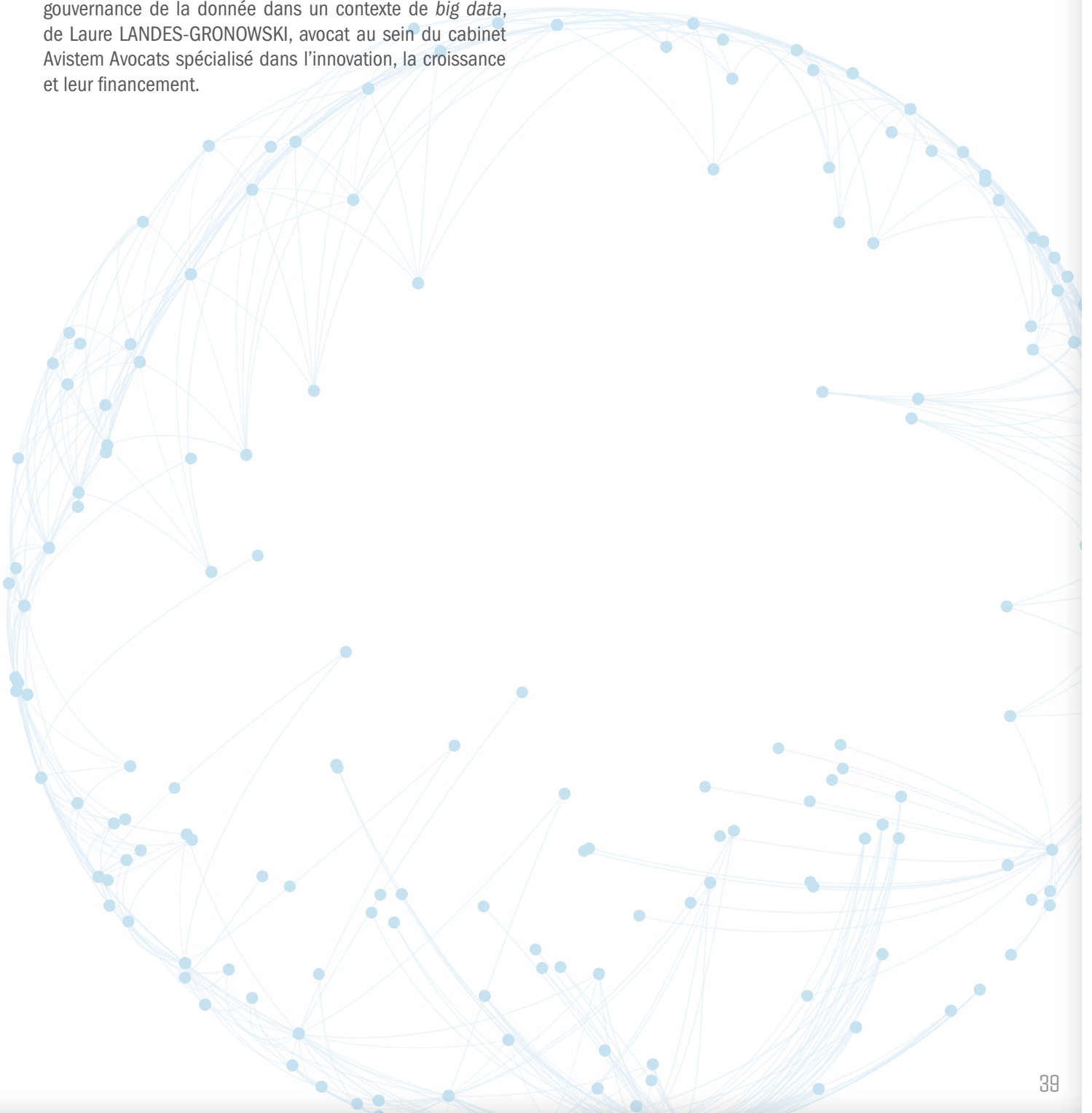
Marie-Line RICARD
Associée, Responsable du Blockchain Lab
de PwC France et Afrique francophone

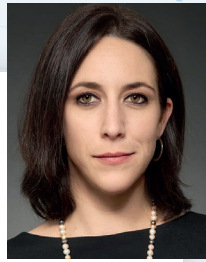
Les sujets de réflexion en matière de Sécurité et de Transparence ne manquent donc pas. Les six Domaines d'Innovation suivants jugés Prioritaires (DIP) pour la Fonction Finance sont développés :

- > Garantir la confiance par l'identité numérique et la *blockchain* (DIP 6) ;
- > Améliorer l'analyse et la comparabilité des entreprises grâce à l'*open data* (DIP 7) ;
- > Assurer la qualité de la donnée, sa traçabilité et sa disponibilité en temps réel (DIP 8) ;

- > Favoriser la transmission de données certifiées à des tiers (DIP 9);
- > Prévenir les fraudes grâce aux nouveaux modèles prédictifs basés sur l'intelligence artificielle (DIP 10);
- > Challenger le pouvoir des algorithmes (DIP 11).

Ils sont introduits par une tribune consacrée à la gouvernance de la donnée dans un contexte de *big data*, de Laure LANDES-GRONOWSKI, avocat au sein du cabinet Avistem Avocats spécialisé dans l'innovation, la croissance et leur financement.





Big Data et gouvernance de la donnée : sécurité et transparence au cœur des enjeux techniques, juridiques et organisationnels

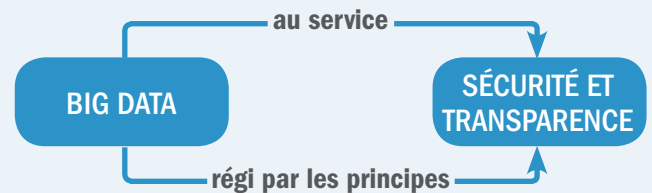
Laure LANDES-GRONOWSKI
Avistem Avocats

La transformation digitale de la Fonction Finance passe par le déploiement d'outils et de technologies innovantes fondées en grande partie sur l'utilisation du *big data*. Cette pratique nécessitant une utilisation massive de données, et notamment de données à caractère personnel, doit faire l'objet d'une attention particulière et d'un encadrement spécifique. En matière de sécurité et de transparence, qu'il s'agisse de lutter contre la fraude, d'améliorer la connaissance du marché et des entreprises qui le compose, ou encore d'assurer la traçabilité de la donnée, les nouveaux outils et nouvelles technologies issus de la transformation digitale sont légion (algorithmes prédictifs, intelligence artificielle et *machine learning*, *robo-advisors*, etc.) et viennent singulièrement modifier le paysage des pratiques et de l'exercice des missions de la Fonction Finance.

Or, l'utilisation de ces technologies avancées et de ces outils innovants nécessite l'utilisation massive de données, structurées ou non, provenant de diverses sources, déversées dans un « pot commun » de type *data lake* puis recoupées, mutualisées, retravaillées, etc.

C'est grâce au *big data* que peuvent se faire l'analyse prédictive ou la détection d'un comportement par l'analyse d'un ensemble de signaux faibles permettant d'identifier et/ou d'anticiper une action, une tendance, un risque ou encore un résultat. Or, parmi cette masse de données utilisées, figurent des données à caractère personnel dont la collecte, l'utilisation, l'exploitation, et plus généralement le traitement dans toutes ses formes, sont encadrés par des

dispositions légales et réglementaires, gouvernées par les principes de sécurité et de transparence, principes issus de la loi Informatique et libertés¹, et renforcés par la prochaine entrée en application, le 25 mai 2018, du RGPD².



La transparence tout d'abord. Il s'agit d'un principe qui sous-tend tout traitement de données à caractère personnel et qui se traduit à plusieurs niveaux, en particulier :

- > au moment de la collecte des données, par une obligation préalable d'information (finalité du traitement, durée de conservation, destinataires des données, droit des personnes concernées, etc.), voire de recueil du consentement de la personne concernée, s'agissant du traitement de ses données personnelles ;
- > en cas de décision produisant des effets juridiques à l'égard de personnes concernées et qui serait prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé, une obligation de transparence renforcée s'imposant alors au responsable du traitement (la personne concernée disposant en outre du droit d'obtenir une intervention humaine, de présenter ses observations et de contester la décision prise, le RGPD imposant le recueil du consentement préalable dans certains cas) ;
- > au cours de la mise en œuvre du traitement, via les droits d'interrogation, d'accès, de rectification, d'opposition, d'effacement, de portabilité, etc., qui sont conférés aux personnes concernées s'agissant de leurs données à caractère personnel et dont le responsable de traitement doit assurer le respect.

La sécurité ensuite. Tout responsable de traitement de données à caractère personnel doit mettre en place des mesures techniques et organisationnelles permettant de garantir la sécurité et la confidentialité des données traitées. Or, dans un cadre de big data, nombre de données sont exploitées et les risques en matière de sécurité en sont d'autant plus élevés.

À cet égard, le RGPD vient renforcer cette obligation de sécurité et de confidentialité qui pèse sur le responsable de traitement, lui imposant notamment :

- > le recours à des moyens permettant de garantir la

1. Loi 78-17 du 6-1-1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.
2. Règlement (UE) 2016/679 du 27-4-2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la résilience des systèmes de traitement ;

- > le déploiement de procédures visant à tester, à analyser et à évaluer régulièrement l'efficacité des mesures techniques et organisationnelles pour assurer la sécurité du traitement ;
- > la réalisation d'analyses d'impacts formalisées et documentées en vue de la détermination des mesures à déployer pour assurer un niveau approprié de sécurité des données ;
- > un processus de gestion des failles de sécurité (ou « violations de données ») : résolution technique, information de l'autorité de contrôle, voire des personnes concernées, etc.

Par ailleurs, en cas de recours à un sous-traitant en vue de la réalisation des opérations de traitement de données, ce dernier doit présenter des garanties suffisantes de sécurité et de confidentialité. Le responsable de traitement doit assurer le respect de ces garanties, notamment au moyen de la rédaction de clauses contractuelles renforcées.

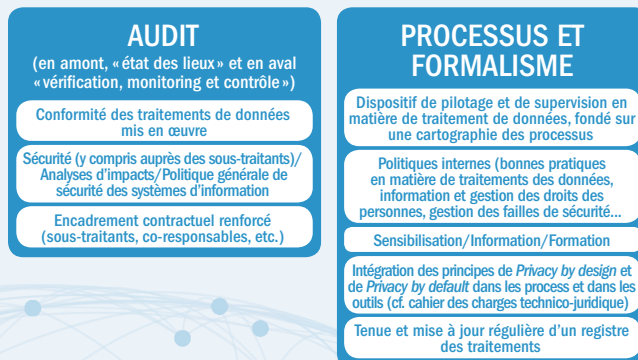
La gouvernance enfin. Outre la nécessaire transparence s'agissant des traitements mis en œuvre ainsi que l'obligation de garantir la sécurité des données, les responsables de traitement se voient imposer le respect du principe d'*accountability* selon lequel ils ont la double obligation de déployer les mesures organisationnelles et techniques nécessaires pour le respect des dispositions applicables en matière de protection des données et d'être en mesure de démontrer l'effectivité et l'efficacité de ces mesures. Le RGPD vient également affirmer les principes de *privacy by design* et *by default*.

En pratique, ces principes visent à assurer une nécessaire prise en compte de la protection des données à caractère personnel dès la conception même d'un projet, la décision de recourir à un nouvel outil, etc.

Dans le cadre de traitements assimilés au *big data*, diverses exigences devront faire l'objet d'une attention particulière, notamment les obligations de limitation de la finalité (cf. interdiction du détournement de finalité), de minimisation des données traitées (cf. données strictement adéquates, pertinentes et limitées au regard de la finalité du traitement) ou encore de ne conserver les données que pour une durée proportionnée à la finalité du traitement (interdiction de conservation illimitée).

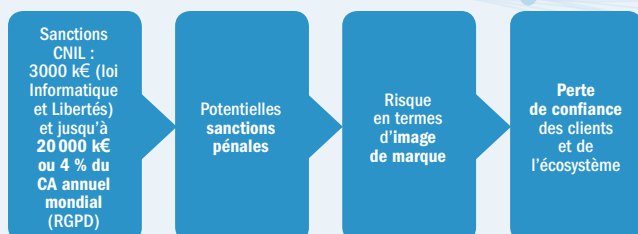
La prise en compte de ces exigences nécessite donc la mise en œuvre d'une véritable gouvernance de la donnée, intégrant une politique de protection des données volontariste et rigoureuse.

La boîte à outils ci-après donne un aperçu synthétique des principales mesures qu'il convient de déployer à cette fin, et ce d'autant plus dans un contexte de *big data* :



Dans cette optique, la désignation d'un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer*/DPO), outre le fait qu'elle est obligatoire dans un certain nombre d'hypothèses, constitue un pas complémentaire sur le chemin de la mise en conformité des organismes aux dispositions applicables en matière de protection des données personnelles.

Dans le cadre de projet fondé sur l'utilisation du *big data*, la mise en place d'une telle gouvernance est structurante, et ce d'autant que les manquements aux dispositions applicables en matière de protection des données entraînent divers types de sanctions :



Le déploiement d'outils ou de projets fondés sur des techniques de *big data* doit donc se faire dans le respect des dispositions applicables en matière de protection des données à caractère personnel, notamment en matière de transparence et de sécurité des traitements.

Pour ce faire, une véritable organisation visant à une meilleure « gouvernance de la donnée » doit être déployée. L'enjeu pour les organismes est certes, d'éviter les sanctions financières dissuasives prévues par le RGPD, mais également et surtout, de gagner la confiance de leurs clients et de l'ensemble de leur écosystème, et de faire de ces nouvelles dispositions un avantage compétitif.

La Fonction Finance en tant que gros consommateur de données doit s'impliquer fortement dans le projet RGPD et en mesurer dès à présent les enjeux.

DIP 6 GARANTIR LA CONFIANCE PAR L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE ET LA BLOCKCHAIN

CONTEXTE ET ENJEUX

Les entreprises sont confrontées à différentes typologies de fraudes. Parmi celles-ci, certaines résultent d'un défaut d'identification des protagonistes (fraude au Président, détournement d'un paiement au profit d'un autre bénéficiaire, etc.), d'autres résultent de la falsification d'une transaction financière (modification du montant, du bénéficiaire, de la récurrence du paiement, etc.). La situation actuelle se caractérise par des fraudeurs faisant preuve d'une très grande créativité et par un marché exigeant la sécurité juridique du traitement de l'information, sans toutefois autoriser la constitution d'un fichier central des données à caractère personnel.

Dès lors, assurer la confiance au regard des transactions financières de l'entreprise nécessite d'intervenir sur plusieurs facteurs clés : d'une part, l'identité des contractants (prouvée de manière irréfutable/irrévocable) et leur capacité à engager (à signer) les parties prenantes à l'accord et, d'autre part, l'intangibilité de la transaction (respect des engagements contractuels). Dans le cadre de transformation digitale, il incombe à la Fonction Finance de garantir cette confiance en mettant en place les processus et outils adaptés. Les enjeux sont les suivants :

> **S'assurer de l'identité et des qualifications des partenaires d'affaires.** Concernant l'identité numérique, la signature électronique n'est pas suffisante en soi. Il faut donc prouver que le signataire est bien la personne qu'il prétend être. En outre, la question de la qualification étant importante pour l'exercice de certains métiers, il convient de s'assurer de la réalité des expériences professionnelles, cursus ou diplômes déclarés. Il en est de même pour les droits d'exercer, à valider en liaison avec les instances professionnelles concernées et avec la confirmation des délégations de pouvoir. En Europe, le Règlement eIDAS¹ a pour ambition d'accroître la confiance dans les transactions électroniques au

sein du marché intérieur. Il établit un socle commun pour les interactions électroniques sécurisées entre les citoyens, les entreprises et les autorités publiques pour l'identification des transactions électroniques. Ce Règlement n'est qu'une étape d'amélioration sans pour autant suffire à la démonstration de l'identité. En effet, la jurisprudence impose que la confiance naisse du caractère irrévocable des acteurs et des actions avec lien de droit et consentement.

> **Favoriser la validation automatique des transactions et assurer leur caractère non falsifiable.** Cela consiste, une fois le contrat conclu, à fluidifier l'exécution des clauses contractuelles et à s'assurer que chacun respecte ses engagements lors de l'exécution du contrat, en particulier les éléments financiers et leur échéance. Pour cela, il convient de sceller les transactions de leur déclenchement à leur dénouement. La signature électronique n'est pas suffisante en soi, il faut donc prouver que le signataire est bien la personne qu'il prétend être. En outre, si le contrat et tous les éléments de son exécution qui en découlent sont conservés dans une *blockchain*, le contrat signé (document + certificat) est un document réputé non modifiable². À ce stade, il est scellé. Si le contrat est conservé dans une *blockchain* publique (il n'y a alors pas de tiers de confiance), les personnes habilitées peuvent le consulter. En outre, l'exécution financière du contrat (paiements, prélèvements, facturation) peut également être automatisée grâce aux *smart contracts*.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 35 Généraliser la signature électronique et l'utilisation d'identités certifiées. La signature électronique, comme la contractualisation en ligne, qui sont les conséquences de l'identité numérique, est soumise de par les effets de la loi aux obligations de résultat des prestations. La signature juridique opposable aux tiers est un enjeu majeur dans le développement de la signature électronique, bien au-delà des solutions d'authentification forte (y compris le code d'authentification par SMS). De nombreux paramètres, tels que le numéro SIREN d'immatriculation de l'entreprise, les coordonnées bancaires (IBAN), le numéro de TVA intracommunautaire, etc., peuvent concourir à la certification d'identité. Si l'entreprise peut adopter des solutions externes garantissant cette certification, paramètre par paramètre à ce jour, l'Administration pourrait également jouer le rôle de garant de l'identité certifiée de l'entreprise³.

1. Le Règlement européen eIDAS (n° 910/2014 du 23 juillet 2014) concerne principalement les organismes du secteur public et les prestataires de services de confiance établis sur le territoire de l'Union européenne. Il instaure un cadre européen en matière d'identification électronique et de services de confiance afin de faciliter l'émergence du marché unique numérique. Il couvre notamment le sujet de la signature électronique.

2. Norme XAdES pour les documents XML ou PADES pour les fichiers PDF, etc.

3. L'Administration du Portugal a déjà mis en place un système d'authentification des entreprises.

PI 36 Créer des plateformes de certification de diplômes gérées par les organismes professionnels (Ordre des experts-comptables, Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Barreaux régionaux, etc.). Il s'agit ici de s'assurer que les responsables de l'exécution d'un contrat sont dûment habilités en vertu de leurs titres, diplômes, etc. La direction financière fait appel à de nombreux acteurs pour la conseiller, l'assister dans ses travaux ou certifier les comptes. Certaines professions sont réglementées et exigent une qualification minimum, mais aussi l'inscription à un ordre professionnel. La vérification des qualifications préalablement à une prestation est rarement faite, alors même que ces acteurs jouent un rôle primordial dans la bonne marche de l'entreprise et l'orientent, voire l'engagent dans ses opérations ou déclarations vis-à-vis des tiers. Une plateforme de vérification des qualifications pour l'ensemble de ces acteurs (experts-comptables, commissaires aux comptes, avocats, etc.) sur la base de données open data fournies par les organismes concernés serait de nature à faciliter ces démarches. Les organismes délivrant les diplômes pourraient également développer des solutions *blockchain* privées permettant l'authentification de leurs diplômes ; une *blockchain* publique regroupant l'ensemble des diplômés pourrait même être envisagée¹.

PI 37 Permettre la vérification des droits d'exercer par l'utilisation de certificats. Dans un contexte d'affaires, la contractualisation est un acte juridique important nécessitant que les signataires soient reconnus fondés à engager leur entreprise. Chaque partie doit pouvoir rapidement vérifier la qualité de signataire de l'autre partie et s'il s'agit bien d'un dirigeant ou fondé de pouvoir. Ceci se matérialise aujourd'hui par la fourniture d'une pièce d'identité et d'extraits certifiés de déclaration au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), actes qu'il convient de renouveler régulièrement. Un référentiel national consultable permettant de respecter les contraintes de confidentialité liées aux données personnelles devrait être mis en place. Par extension de la proposition de plateforme de vérification des qualifications (ci-avant), il serait utile que les contractants puissent s'échanger des clés ou certificats inscrits dans une *blockchain*, permettant de vérifier les capacités des signataires à engager leur entreprise. Il pourrait également être envisagé que les organismes gèrent eux-mêmes grâce à la technologie *blockchain* un annuaire infalsifiable des diplômés ou titulaires.

1. Ainsi par exemple, l'Ecole d'Ingénieurs Paris-La Défense / ESILV (Léonard de Vinci) enregistre les diplômes de ses étudiants sur la *blockchain* Bitcoin.

PI 38 Sceller les transactions (de leur déclenchement à leur dénouement) par l'utilisation de grands livres distribués (*blockchain*). Le tiers de confiance a une obligation de résultat pour démontrer juridiquement « qui fait quoi », avec lien de causalité entre les acteurs et les actions. La *blockchain* est une technologie qui permet de garantir l'intégrité des données enregistrées par une protection cryptographique et une architecture de traitement et d'enregistrement décentralisée, mémorisant en outre l'historique desdits échanges. Cette technologie s'affranchit nativement de la censure et de la falsification des informations qu'elle détient, apporte la transparence et produit « mécaniquement » la confiance sans identifier juridiquement les signataires émetteurs/récepteurs. La *blockchain* fait ainsi abstraction de l'identité juridique des acteurs. Des institutions mettent en place des *blockchains* privées qui pourraient remplacer les acteurs « tiers de confiance » de leur industrie. Rendre l'identité irrévocable dans les applications *blockchain* permettra à cette technologie d'offrir des solutions traitant le transfert juridique de propriété, objet de toute transaction en matière financière où la connaissance de l'identité des parties s'impose.

PI 39 Favoriser l'utilisation de *smart contracts* pour réduire les phases de validation des clauses contractuelles et sécuriser l'exécution automatique des paiements associés. Les *smart contracts* permettent d'automatiser en toute autonomie l'exécution de clauses contractuelles simples selon une logique « si... alors... ». Particulièrement adaptés aux clauses de paiement liées à un échéancier (à date, à survenance d'événement), les *smart contracts* sont proposés par quelques fournisseurs de *blockchain* ou prestataires associés (Parity technologies, Evoluchain, Codius, etc.). Limités à la vérification de clauses digitalisées, les *smart contracts* offrent aujourd'hui des mécanismes simples d'exécution du contrat. Pour les clauses plus complexes, nécessitant une validation humaine, les contractants peuvent désigner au préalable un tiers de confiance en charge d'introduire dans la *blockchain* l'information qui permettra l'exécution du contrat. L'avantage pour une direction financière réside dans l'augmentation de la confiance qui découle de l'exécution automatique du contrat : litiges réduits, délais de paiement garantis, etc.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Certification d'identité : Woobe

Certification d'IBAN : SIS (solution contre la fraude aux coordonnées bancaires)

DIP 7 AMÉLIORER L'ANALYSE ET LA COMPARABILITÉ DES ENTREPRISES GRÂCE À L'OPEN DATA

CONTEXTE ET ENJEUX

Loin des informations traditionnelles des bilans, comptes de résultat ou rapports annuels légaux, la mise à disposition en *open data*¹ de données brutes existantes, accessibles en ligne dans des formats standards et réutilisables, assorties de métadonnées et de licences conditionnant leur potentiel de «réutilisabilité», illustre ce qui se joue actuellement dans le domaine de la connaissance des entreprises.

L'accessibilité publique à des données informationnelles numériques autrefois réservées représente une avancée significative pour les entreprises (et les citoyens) notamment au regard de la transparence. Après les publications financières ou RSE sous forme de rapports au format PDF, de sites web ne présentant que des données mises en forme ou de bases de données propriétaires, l'ère du web des données impose d'autres pratiques qui ont notamment pour objectif de stimuler l'innovation en rendant simple et économique l'accès aux données et de renforcer la confiance sur les marchés par davantage de transparence.

Les initiatives open data de certains acteurs caractérisent le fait qu'après les contenus (textes, fichiers, photos, vidéos, avis, etc.), les données entrent dans l'ère du web. Par exemple :

- > publication des données dans les formats du web qui les rendent facilement réutilisables (stratégies « *API-first* » comme le très instructif exemple de BBVA² illustrant la montée en puissance de l'*open banking*);
- > mise en réseau des producteurs-réutilisateurs de données grâce à l'interopérabilité de leurs plateformes respectives de données plutôt que des approches centralisées et normatives;

1. *L'open data désigne la mise à disposition par les services publics ou les entreprises des données dont elles disposent. Ce partage, gratuit et dans des formats ouverts, permet la réutilisation des données. Le développement de l'open data est accéléré en France par la loi pour une République numérique, publiée le 8 octobre 2016, qui prévoit l'ouverture par défaut des données publiques et des données d'intérêt général. La loi crée ainsi l'obligation pour les organismes publics de communiquer gratuitement sur internet leurs bases de données, sous réserve d'anonymisation et de protection du secret industriel et commercial, qui pourront ainsi être exploitées et réutilisées facilement par un particulier. Certains acteurs privés (entreprises titulaires des marchés publics, bénéficiaires de subventions publiques, etc.) seront également tenus de communiquer des données d'intérêt général.*

2. www.bbvaapimarket.com.

- > monitoring des usages réels des données pour définir leur « valeur d'usage ».

L'*open data* représente un facteur d'amélioration des relations interentreprises grâce à une accessibilité plus facile aux informations jusque-là fastidieuses à obtenir et, par extension, une prise de décision plus rapide et plus sécurisée. Si l'on se place par exemple du point de vue d'une entreprise développant une grande partie de son chiffre d'affaires à l'international, la prospection et le développement de l'activité seront d'autant plus aisés que les informations sur les prospects ou fournisseurs seront transparentes et qualifiées. Cette transparence profite à tous et inscrit les relations interentreprises dans un cercle vertueux. En effet, chacun veillera à ce que ses données soient fiables afin de pérenniser son activité en étant identifié comme un partenaire de confiance.

En outre, cette montée en puissance de l'*open data* reste à exploiter pour une meilleure connaissance de l'entreprise et de ses partenaires. En effet, en améliorant la connaissance des entreprises dans leur environnement (données micro et macro-économiques, données sectorielles, informations sur les concurrents, benchmarks, tendances, comportement, etc.), il sera possible de se forger un jugement dans un contexte de relations d'affaires. Enfin, les données partagées qui constituent de nouvelles ressources pourront conduire au développement de nouveaux services innovants à forte valeur ajoutée économique et sociale.

Ainsi, les données Vélib (disponibilité en temps réel des vélos et bornes de recharge à Paris) sont disponibles sur le portail open data de la Ville de Paris³. Ces données favorisent le développement d'applications à destination des utilisateurs de vélos partagés, notamment en matière de prévision de taux de disponibilité pour assurer à un utilisateur la disponibilité d'un vélo ou d'une place à une station donnée. C'est la proposition de valeur de l'application Bike Predict⁴ développée par la start-up française Qucit dont les services sont rendus disponibles pour toute ville ayant un service similaire à Vélib dès que les données locales sont mises en open data. En analysant ces mêmes données sous un tout autre angle, économique par exemple, il est possible de connaître le taux d'usage ou d'indisponibilité du service, d'émettre des hypothèses sur la qualité du service et de corrélér cela dans le temps avec d'autres indicateurs économiques propres au concessionnaire.

3. www.opendata.paris.fr/explore/dataset/stations-velib-disponibilites-en-temps-reel/information

4. www.qucit.com/products/#bikepredictvelib.

L'ouverture d'une donnée génère immédiatement un potentiel de réutilisations multiples dans différents domaines et à différents moments de son cycle de vie. Une fois qu'une réutilisation de données a démontré son utilité, il est probable que les mêmes données s'ouvrent ailleurs et permettent d'en répliquer l'usage, de comparer les performances, de *benchmarker* les organisations, etc.

Avant de rappeler quelques prérequis pour retirer le meilleur de cet afflux de données nouvelles disponibles, il est toutefois important de considérer le degré de maturité des entreprises face à l'*open data*. Nombreux sont aujourd'hui les dirigeants, notamment (mais pas seulement) de TPE et PME, restant méfiants à l'idée de rendre publiques trop d'informations. Le réflexe de confidentialité, encore prédominant, pour évoluer en réflexe de partage de l'information nécessitera beaucoup de pédagogie pour que l'intérêt de l'*open data* puisse être compris et pratiqué sans réserve.

Là encore, les conseils de l'entreprise pourront proposer de nouvelles prestations d'accompagnement dans sa démarche *open data*. Tout d'abord, il est nécessaire de s'interroger sur les enjeux et les risques d'une telle démarche. Il convient ensuite de procéder à un recensement des données et à la sélection de celles qui seront mises en *open data*, en accord avec les responsables opérationnels concernés et après s'être assuré du caractère fiable de ces données.

Un préalable à l'utilité de l'*open data* est en effet sa fiabilité. Lorsque la data accessible provient d'un organisme officiel ou d'une Administration, ce n'est pas tant sa source que la façon dont elle est relayée qui peut mettre en question sa fiabilité. Lorsque la data provient d'une entreprise, une validation externe de sa fiabilité pourra s'avérer utile. Quelle que soit la source, l'enjeu est de s'assurer de l'intégrité de la data de son origine jusqu'à sa restitution finale.

Il est ensuite nécessaire que la donnée soit qualifiée, c'est-à-dire pertinente, au regard des besoins des utilisateurs. Il faut en outre que ceux-ci disposent de la compétence pour une utilisation optimale de la donnée; en effet, la data, qu'elle soit libre d'accès ou non, ne présente pas d'intérêt si on ne sait pas la lire ni la comprendre. Une bonne exploitation de l'*open data* nécessite la compétence d'analyse et d'utilisation de la data. Traiter des données brutes et non structurées en provenance de sources et de contextes disparates (comptables, statistiques, voire cartographiques ou juridiques) pour en faire un outil compréhensible et surtout décisionnel réclame un savoir-faire qui ne s'improvise pas.

Ces précautions prises, les bénéfices de l'*open data* sont nombreux. Qu'il s'agisse donc de mettre en place une politique de transparence, de soutenir une stratégie d'innovation ou de répondre aux exigences de régulation, les organisations n'attendent pas d'être dos au mur ou contraintes par la réglementation, n'hésitant plus à s'associer au sein d'un même secteur pour lancer une plateforme commune ouverte à toutes les parties prenantes d'une filière, y compris concurrentes parfois.

À titre illustratif, le Groupe BPCE s'est engagé sur la voie de l'*open data*, intégrant le principe qu'une entreprise moderne est une entreprise ouverte qui irrigue un écosystème de la matière première qu'elle crée, la donnée. La plateforme *open data* du Groupe BPCE¹ offre ainsi à voir ses données (réseaux de distribution, données financières et RSE, données macro/micro-économiques, etc.) :

- > à des nouveaux talents qui seront séduits par une entreprise qui donne des « preuves » de ses engagements et valeurs ;
- > aux associations et ONG qui pourront évaluer l'entreprise et lui feront des retours pour que cette dernière s'améliore (données RSE par exemple) ;
- > aux analyses économiques qui ne manqueront pas d'intégrer dans leurs modèles de nouvelles données mises à disposition.

D'autres entreprises du secteur financier notamment, tout comme Waze dans les données urbaines ou Johnson & Johnson dans le secteur pharmaceutique, s'approprient à offrir au marché des quantités importantes de données statistiques sur les échanges commerciaux, les marchés, la santé des entreprises, etc. qui viendront compléter celles qu'émettent déjà les acteurs publics tels l'INSEE ou Infogreffe².

En modifiant profondément les modèles de partage et réutilisation des données, loin de ne concerner que les acteurs publics ou organismes de régulation, le mouvement *open data* est en train de révolutionner la façon d'appréhender la valeur des informations, au cœur d'une révolution digitale globale où les gagnants ne seront pas ceux qui se contentent de prendre sans contribuer.

La « plateformes » de l'économie (nous ne parlons pas ici des technologies, mais des modèles économiques) rend caduques, à quelques exceptions près, les modèles basés sur l'appropriation exclusive des données.

1. www.bpce.opendatasoft.com/pages/home/

2. www.datainfogreffe.fr/page/index

Dit autrement, les data entrent ainsi dans l'ère du web et des réseaux sociaux, celle où la valeur réside davantage dans le partage et la circulation que sur l'appropriation et l'accumulation. L'économie des algorithmes, de l'intelligence artificielle, etc., ne manquera pas de promouvoir cela, car il n'est d'autre carburant pour elle que la data. L'*open data* ouvre bien une nouvelle ère de la connaissance des entreprises.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 40 Expliquer l'open data, ses enjeux et ses risques.

PI 41 Concevoir des prestations d'accompagnement des dirigeants dans leur démarche d'open data.

PI 42 Utiliser les normes existantes de publication de données comptables et financières (EDI1 et XBRL2) pour garantir l'homogénéité des informations mises à disposition, le cas échéant en *open data*.

PI 43 Proposer des modèles de qualification des données pour en garantir la fiabilité et constituer une masse exploitable de données.

PI 44 Développer de nouveaux services de validation de la fiabilité des données mises en open data.

PI 45 Créer un portail des données en open data, d'origine publique ou privée, françaises ou étrangères, intéressant notamment les directions financières.

PI 46 Créer des plateformes de collecte de données des entreprises (données agrégées de type *reporting* ou données détails) **permettant leur réutilisation à des fins d'analyse ou comparaison.**

PI 47 Favoriser l'open data au niveau des annuaires et fournisseurs publics d'informations financières et les rendre accessibles via des API.

1. EDI : Echange de Données Informatisées (ou Electronic Data Interchange). L'EDI est l'échange, d'ordinateur à ordinateur, de données concernant des transactions en utilisant des réseaux et des formats normalisés.

2. XBRL (Extensible Business Reporting Language) est un langage informatique basé sur XML, utilisé pour décrire les données financières. Le format XBRL est promu par ses créateurs depuis 1991 et se trouve actuellement à un stade de prototype avancé pour les taxonomies IFRS et intermédiaire pour les taxonomies COREP. L'objectif d'XBRL France, comme pour les autres juridictions dans le monde, est de promouvoir l'utilisation du standard XBRL pour le reporting financier.

Datainfogreffe propose aujourd'hui quelques données sur les entreprises en provenance des Greffes des Tribunaux de Commerce. Ces informations sont disponibles en libre accès via portail ou par l'intermédiaire d'API. Cette première initiative vers un open data des données d'entreprises collectées par les Greffes doit être étendue à l'ensemble des données non confidentielles. D'autres sources de données sont déjà disponibles telles les Boamp, Bodacc, Balo, fournies par la DILA (Direction de l'Information Légale et Administrative) ou celles du Registre National du Commerce et des Sociétés proposant via l'INPI les données sur les comptes annuels des sociétés. La plateforme data.gouv.fr propose également plusieurs autres sources intéressantes.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Open data : Datainfogreffe (plateforme d'open data des greffes); OpenDataSoft (plateforme de publication de données en open data); portail api.gouv.fr (vitrine de l'« État plateforme », proposant des API d'accès aux données publiques [base adresse nationale, BOAMP, prélèvements sociaux...] et référençant les services ou applications associées); **C-Radar Open Entreprise**³ (plateforme mettant à disposition de tous, de façon simple et en open data un jeu de données unique de l'ensemble des données open data sur les entreprises)

3. www.openentreprise.fr.

DIP 8 ASSURER LA QUALITÉ DE LA DONNÉE, SA TRAÇABILITÉ ET SA DISPONIBILITÉ EN TEMPS RÉEL

CONTEXTE ET ENJEUX

L'évolution de la technologie favorise une exigence accrue en matière de disponibilité, de justification et de transparence des données¹. Alors qu'elles portent aujourd'hui sur des agrégats (*reporting* financier), ces exigences concerneront demain les données détaillées. Il est dès lors essentiel d'anticiper les exigences en matière de fourniture de données déclaratives périodiques en se préparant à fournir des données détaillées et qualifiées et en assurant un chemin d'audit de qualité.

Sans confiance dans le contenu numérique généré, la digitalisation des processus métiers se limitera à une gestion purement déclarative des données sans pouvoir s'affranchir des nombreux contrôles inhérents. Or les projets de dématérialisation dont l'objectif est de rendre les processus plus fluides pour gagner en productivité induisent une réduction des contrôles humains. En outre, la digitalisation des processus est source de risques, dont la perte d'intégrité des données, si ces processus sont insuffisamment sécurisés.

Les nouvelles architectures de confiance numériques du type *blockchain* permettent le déploiement de solutions de chemin d'audit à même d'attester en temps réel, simplement et automatiquement du bon déroulement de processus métiers digitalisés sur la base de données partagées. Toutefois, leur mise en œuvre doit se faire avec discernement, en particulier concernant le tiers de confiance métier dont le rôle doit être redéfini pour le positionner au cœur du processus digital.

Un fonctionnement fluide des processus métiers qui imposent que données et confiance soient produites et consultables simplement pour une prise de décision locale,

1. Ainsi par exemple le fichier des écritures comptables – FEC – avec lequel l'Administration fiscale introduit un modèle de justification sur demande, dématérialisé et quasi temps réel. Voir aussi la Loi 2015-1785 du 29 décembre 2015, Loi de Finances pour 2016, article 88 : à partir du 1er janvier 2018, devient obligatoire l'utilisation d'un logiciel de gestion ou d'un système de caisse satisfaisant aux conditions d'inaltérabilité, de sécurisation, de conservation et d'archivage des données, attestées par un certificat délivré par un organisme accrédité ou par une attestation individuelle délivrée par l'éditeur.

quel que soit le contexte, y compris en cas d'indisponibilité du tiers de confiance, milite en faveur des architectures *blockchain* dans lesquelles données métiers et confiance numérique sont générées et circulent indépendamment d'une organisation centrale.

Cette approche s'inscrit en rupture avec les solutions existantes de gestion électronique de document (GED) et de tiers de confiance qui gèrent les identités des intervenants, définissent les règles métiers d'acceptation ou de rejet des données et transactions et mettent à disposition des utilisateurs autorisés, sur requête, les données et transactions certifiées.

Une telle centralisation, en imposant en outre l'intervention du tiers de confiance lors de la génération des données de traçabilité puis lors de la consultation des données certifiées, ne peut plus satisfaire les exigences actuelles de fluidité et de disponibilité de la donnée qualifiée.

Mais la rigueur des outils de sécurité numérique utilisés et l'immuabilité des données et événements une fois intégrés à la *blockchain* sont peu compatibles avec l'infinie complexité de l'humain capable de générer dans tous processus métier des cas d'usage, des écarts et des litiges que personne n'avait envisagé ni imaginé. Les solutions de chemin d'audit des processus métiers exploitant la technologie *blockchain* devraient permettre de concilier digitalisation des processus métiers et confiance numérique.

Toutefois, elles doivent pour cela s'accompagner d'une redéfinition intelligente du rôle du tiers de confiance métier, sous peine de blocages permanents. Désintermédiation certes, mais sous contrôle. Là encore, les conseils de l'entreprise (experts-comptables notamment, en lien avec les experts *blockchain*) ont de nouvelles opportunités d'accompagnement. En outre, les auditeurs et commissaires aux comptes devront être en mesure de réaliser des audits de ces processus digitalisés.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 48 Qualifier les données a priori et non plus a posteriori (qualité de données). La mise en place d'outils permettant de qualifier la qualité de la donnée le plus en amont possible de la chaîne d'alimentation limite les besoins de corrections et réconciliations de systèmes a posteriori. Il s'agit ici d'une innovation d'usage ou bonne pratique associée à une automatisation accrue des processus d'alimentation des systèmes comptables et financiers.

PI 49 Mettre en place des solutions de piste d'audit permettant de justifier les données.

Les solutions de piste d'audit internes ou externes aux ERP comptables permettent de répondre à l'exigence réglementaire de reconstituer de manière ininterrompue le cheminement d'une pièce comptable en écritures et inversement. Peu mises en œuvre par le passé pour des raisons de coût, ces solutions sont aujourd'hui capables de traiter des volumes de données très conséquents en lien ou non avec l'usage d'un *data lake*. Elles apportent en outre des fonctions complémentaires de justification ou contrôle comptable bénéfiques à la réduction des délais de clôture tout en permettant d'améliorer la qualité des *reportings* financiers. L'innovation est là encore plus dans l'adoption que dans la maturité de la technologie disponible.

PI 50 Stocker les pièces comptables et documents contractuels associés dans la *blockchain* afin de garantir et compléter la piste d'audit.

La technologie *blockchain* est essentiellement une architecture de confiance numérique permettant de générer la confiance dans les données produites par un processus, de les associer et les partager sous forme numérique sans faire appel en permanence au traditionnel tiers de confiance. Tout utilisateur ayant accès à ces données de traçabilité peut donc vérifier sur la base d'éléments opposables que le processus métier auquel les données sont rattachées s'est effectivement déroulé tel que documenté, ou de détecter toute corruption des données (identité des intervenants, horodatage, lieu, modification du contenu, enchaînement des transactions, etc.).

PI 51 Redéfinir le rôle des tiers de confiance métiers.

Bien que permettant d'attester simplement du bon déroulement d'un processus en simplifiant la gestion et l'exploitation de la confiance numérique pour en automatiser les contrôles, la *blockchain* n'est pas à même de gérer les écarts. Seul l'expert métier peut aujourd'hui le faire, qu'il soit expert en assurance intervenant sur un litige, expert-comptable ou commissaire aux comptes interprétant la situation d'une entreprise dans un contexte social et économique spécifique, responsable qualité d'un processus industriel intervenant sur un incident ayant stoppé les lignes de production. Ainsi, la disparition du tiers de confiance numérique central doit s'accompagner de la redéfinition du rôle du tiers de confiance, métier désormais. Certes il n'intervient plus directement sur la production de confiance associée à la donnée exploitée, mais son rôle reste central dans l'attribution des droits en amont (autorisation d'intervention ou de consultation des données), dans la définition des règles métiers et surtout dans la gestion des incidents et des litiges requérant une expertise non formalisable.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Data blending et Data analytics : *Kadeix* (*Kirigami-DX*, solution d'audit, de contrôle et d'intégration de données par et pour les métiers).

Traitement des opérations comptables avec *blockchain* : *Postme.io* (plateforme d'échange et d'automatisation du traitement de la facture sur *blockchain*); *YesAccount* (comptabilité dans le cloud utilisant la *blockchain* pour le stockage des pièces justificatives).

DIP 9 FAVORISER LA TRANSMISSION DE DONNÉES CERTIFIÉES À DES TIERS

CONTEXTE ET ENJEUX

La fourniture d'informations aux services administratifs, banques, actionnaires, fournisseurs, investisseurs potentiels, donneurs d'ordres et autres parties prenantes en France et à l'international, est très consommatrice de temps pour plusieurs raisons :

- > informations de natures variées : administratives, comptables ou fiscales, légales, commerciales, etc. ;
- > différents formats demandés, chaque administration ou entité ayant sa propre organisation de l'information, plus ou moins rigide et plus ou moins compréhensible ;
- > vecteurs de partage divers : télédéclaration, email, dropbox™, upload sur site, courrier papier, etc. ;
- > langues et cultures différentes.

Le temps consacré à satisfaire ces échanges d'informations, voire les pénalités qui peuvent résulter de la non-transmission dans les délais ou formats impartis, représente un coût pour les entreprises, sans valeur ajoutée. En outre, ces difficultés peuvent contraindre les entreprises à renoncer à certains marchés.

Il convient dès lors, pour toute entreprise, de favoriser la mise à disposition ou la diffusion de données certifiées et d'optimiser la fourniture répétitive de pièces justificatives en simplifiant leur collecte. Plusieurs facteurs doivent être considérés pour rationaliser et automatiser les processus de collecte ou de transmission d'informations :

- > l'évolution des technologies, des techniques de communication et de l'intelligence artificielle qui élargit sans cesse les domaines d'application ;
- > l'internationalisation des échanges qui nécessite d'intégrer dès la conception de la solution les spécificités commerciales, culturelles et politiques internationales ; une contrainte d'autant plus présente dans le contexte européen d'uniformisation législative et normative en termes de produits et services voire de l'information (IFRS, EDI, etc.) ;
- > la recherche de neutralité indissociable d'un fonctionnement collaboratif rendant difficile d'envisager un tiers de confiance unique et souverain, la responsabilité de la solution se devant d'être partagée.

Alors que l'échange d'information devient désormais un facteur de performance, de transparence et de productivité

pour les entreprises, les outils qui organisent ces échanges nécessitent, pour des raisons de confiance, que l'information soit conservée sans possibilité de la modifier après l'échange.

Avec l'évolution de la technologie, et notamment la *blockchain*, le paradigme sera celui de la confiance décentralisée avec échanges de données non répudiables entre les parties prenantes d'une transaction et d'un processus. Cette technologie apporte également une traçabilité et une « auditabilité » indépendante de la donnée. Elle fournit une preuve objective de l'existence des données et permet un horodatage.

Tous les acteurs de l'écosystème de l'entreprise en matière de gestion et de financement auront avantage à disposer de plateformes décentralisées avec des interfaces simples pour agréger et structurer l'information. Ils pourront ainsi enrichir et corriger l'information, la partager en un clic, tout en respectant la fiabilité et la confidentialité propre à chaque information.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 52 Généraliser le coffre-fort électronique avec accès autorisé à des tiers identifiés par l'entreprise.

PI 53 Créer des hubs de données certifiées, juridiques, réglementaires et financières (Kbis, identité du dirigeant, liasse fiscale, RIB, etc.).

PI 54 Créer une norme d'échange autorisant l'obtention d'un document administratif (comme pour un prélèvement SEPA).

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Plateforme de communication et de liquidité : Private Investments Network (pour les entreprises non cotées).

Coffre-fort électronique : Securibox (coffre-fort électronique pour les particuliers).

Plateforme de partage de documents de référence des entreprises par les opérateurs publics et administrations : API Entreprise du [portail api.gouv.fr](https://portail.api.gouv.fr).

DIP 10 PRÉVENIR LES FRAUDES GRÂCE AUX NOUVEAUX MODÈLES PRÉDICTIFS BASÉS SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

CONTEXTE ET ENJEUX

La fraude s'organise, se développe et s'adapte en permanence dans toutes les industries avec des conséquences de plus en plus préjudiciables à l'entreprise. Il est aujourd'hui plus que nécessaire de détecter les fraudes ou non-conformités avant leur survenance pour en limiter les effets. En parallèle, les capacités de lutte contre la fraude progressent en intégrant de nouveaux modèles intelligents et prédictifs basés notamment sur des technologies cognitives.

La fraude regroupe des réalités très variées selon les secteurs d'activités et les parties prenantes. Il est toutefois possible de la définir comme s'agissant communément d'une tromperie ou d'une déformation délibérée de l'information – organisée ou opportuniste – visant à générer un gain financier indu et qui enfreint la loi ou les règles en vigueur. Par extension, entrent dans ce champ les crimes financiers (dont le blanchiment d'argent), les abus (assimilés frauduleux, mais légaux) ainsi que les gaspillages et les erreurs.

De par l'interdépendance croissante des écosystèmes numériques, l'ensemble de ces menaces a tendance à fusionner (rejoignant également les enjeux de cybersécurité) et à s'adapter de plus en plus rapidement. La fraude devient donc un risque stratégique et opérationnel majeur pour de nombreuses organisations, avec des impacts significatifs à la clé tant financiers qu'en termes de réputation.

Face à un « ennemi » structuré et agile, la mise en place d'un cadre de lutte industriel et tout aussi évolutif s'impose. C'est pourquoi l'industrialisation croissante des technologies cognitives – technologies qui comprennent, raisonnent et apprennent (*Understand, Reason, Learn - URL*) – représente un axe d'innovation majeur et prometteur.

Un cadre efficace contre la fraude s'appuie notamment sur une expertise métier collaborative (celle des directions Finance et Sécurité, accompagnées par des équipes de conseil), une gouvernance agile des systèmes d'information et des données, un écosystème de partenaires, et sur deux capacités opérationnelles clés :

- > la prévention (en matière de sécurité IT et de conformité),
- > et le processus de lutte à proprement parler, consistant à détecter (ie via des alertes), répondre (ie définir la meilleure action), investiguer (ie établir la suspicion) et découvrir de nouveaux schémas frauduleux (rétrospectivement, sur des cas avérés).

Dans ce cadre, le « cognitif » est un accélérateur, à condition de pouvoir relever les défis en matière de gouvernance des données, de changement induit dans l'entreprise et de prise en compte de la réglementation européenne GDPR (« paradoxe » de fait du nécessaire respect des libertés individuelles et des données personnelles).

Tout d'abord, le « cognitif » permet de « comprendre » les données non structurées (ie voix, texte libre, photo, vidéo, etc.). Ainsi, la découverte et la détection sont augmentées par les méthodes de décryptage du langage naturel et de *text mining* avancé. De même, en investigation, cette capacité permet l'exploration et l'analyse d'une grande variété de documents qui viendront étayer la suspicion de fraude.

Le « cognitif » permet également de progresser dans la définition d'algorithmes et de règles métiers pertinents, pour mieux « raisonner » en phase de prévention comme en phase de Découverte, Détection et Réponse (en temps réel ou différé). Les techniques de *machine learning* démocratisent la modélisation pour les métiers, avec la génération automatisée de modèles et de règles ; la machine, véritable analyste virtuel, aide les experts à affiner leurs algorithmes, en visant de conserver le meilleur équilibre entre performance et compréhension des calculs (propriété dite de *white box*).

Enfin le « cognitif » permet de s'adapter. L'entraînement de la machine sur des cas avérés permet « d'apprendre » à partir des schémas de fraudes. En outre, via des observatoires sectoriels et des plateformes cognitives partagées entre entreprises, il devient alors possible de mettre en commun l'expertise et l'expérience pour être plus efficace dans la prévention et la lutte.

Un des enjeux clé de l'adoption du « cognitif » par les acteurs de lutte contre la fraude sera le rythme d'industrialisation de ces technologies.

Certaines d'entre elles sont déjà matures et en place en France, par exemple des solutions de lutte contre la fraude aux mutuelles ou de sécurisation de paiements électroniques en temps réel. D'autres se coconstruisent dans les laboratoires de R&D des grands fournisseurs numériques, en coopération

étroite avec le tissu très actif des start-ups qui ambitionnent de changer d'échelle.

En parallèle, il existe d'autres techniques permettant de mettre en évidence les interconnexions cachées entre les caractéristiques mixées de plusieurs profils utilisés par plusieurs fraudeurs. Les bases de données graphes en font partie qui permettent de détecter une fraude rapidement notamment les fraudes dites organisées ou escroqueries complexes.

Modéliser les relations entre les données permet de mettre en évidence une réutilisation suspecte de données ou propriétés (adresse IP, n° de téléphone, nom, adresse, etc.), et ceci dès l'introduction de ces données dans le système d'information pour une « protection » en temps réel.

En revenant sur l'intelligence artificielle, des solutions complémentaires aux *analytics* permettent de rapidement synthétiser un nombre d'indicateurs trop important pour être rapidement compréhensibles par un humain.

Les techniques de *Native Language Generation* (NLG) permettent de rendre compte sur une base régulière de situation financière complexe soit par leur dimension métier, soit par le nombre d'indicateurs ou chiffres présentés.

En proposant de transformer des séries de chiffres en texte, la NLG permet de rendre compte sur une base intelligible par un humain en mettant en évidence les tendances ainsi que les dérives ou anomalies.

La compréhension plus rapide et plus fréquente de séries de chiffres (rapport financier, risque client/fournisseur, etc.) permet de mieux surveiller l'activité de l'entreprise ou ses finances et détecter les écarts avec une situation normale.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 55 Mettre en place des modèles prédictifs de détection des fraudes et non-conformités basés sur l'intelligence artificielle (*machine learning*).

PI 56 Explorer les possibilités des Bases de Données Graphes pour la détection de relations suspectes caractéristiques de fraudes.

PI 57 Ajouter des fonctions de Natural Language Generation aux solutions d'analytics pour une compréhension plus simple et fréquente des données de pilotage de la direction financière.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Cybersécurité : PwC (solution globale pour construire la confiance dans un futur numérique interconnecté).

Détection de fraudes grâce à l'analyse graphique des données : Neo4j (Neo4j Graph Database).

Détection de fraudes aux données fournisseurs : SIS (sécurisation des données bancaires des fournisseurs).

Solutions d'intelligence artificielle : IBM Watson; Yseop (logiciel d'intelligence artificielle pour la génération automatique de texte).

DIP 11 CHALLENGER LE POUVOIR DES ALGORITHMES

CONTEXTE ET ENJEUX

Notre société, via ses consommateurs ou le législateur, demande de plus en plus de transparence ; cette tendance témoigne d'une prise de conscience de la réalité de l'Intelligence Artificielle et appelle à une réflexion sur la place tenue par les algorithmes dans les décisions. Le RGPD¹, entrant en vigueur en mai 2018, précise ainsi le droit des personnes à ne pas faire l'objet de décisions algorithmiques arbitraires : ce « droit à l'explication » a des impacts structurels profonds sur le système d'information des entreprises et influencera fortement toute stratégie de valorisation des données.

Au-delà du cadre légal, l'une des promesses de la digitalisation de la société est l'automatisation des tâches répétitives ou dangereuses via une cohabitation raisonnée et productive avec les robots ou les algorithmes. Réduire cette promesse à la seule performance serait risqué, car cela limiterait en cela notre capacité à comprendre les outils automatisés, améliorer les systèmes sous-jacents, et enfin les auditer et certifier. Sans confiance dans leur usage, les entreprises ne peuvent proposer sereinement des services digitaux à leurs collaborateurs et clients.

Ce besoin de confiance se double de la nécessité de maîtriser les risques algorithmiques. Dans tous les domaines, qu'ils soient bancaires, financiers ou industriels (aéronautique, défense, agroalimentaire, etc.), la maîtrise des risques est un aspect fondamental du cycle de vie des produits, que ce soit pour leur lancement, leur distribution, leur maintien en condition opérationnelle ou leur évolution. Les clients et partenaires demanderont donc une meilleure compréhension des risques associés aux algorithmes et à l'IA afin de mieux les

1. Règlement général sur la protection des données personnelles – RGPD/GDPR en anglais – General Data Protection Regulation, Règlement 2016/679/EU. « Article 22 – Décision individuelle automatisée, y compris le profilage. La personne concernée a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, y compris le profilage, produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative de façon similaire [...] le responsable du traitement met en œuvre des mesures appropriées pour la sauvegarde des droits et libertés et des intérêts légitimes de la personne concernée, au moins du droit de la personne concernée d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement, d'exprimer son point de vue et de contester la décision. »

intégrer ou bien refuser leur emploi dans des cas spécifiques. Le caractère discriminatoire de l'apprentissage machine doit enfin être maîtrisé. Les acteurs digitaux de demain disposeront de solutions technologiques à fort effet de levier, capables de scorer les consommateurs par milliers ou de personnaliser les prix et tarifs en temps réel. Il est donc vital, pour préserver l'image de marque et la confiance, de démontrer l'absence de biais dans la mise en œuvre de ces solutions, afin de garantir l'égalité des chances pour tous.

Les enjeux de ce contexte sont notamment les suivants :

- > Comment concilier la performance des algorithmes avec leur acceptabilité par les utilisateurs, leur conformité à la législation, et leur transparence ?
- > Comment certifier le comportement d'un algorithme ou, a minima, garantir son caractère non nuisible ?
- > Doit-on garantir le comportement moyen d'un algorithme (sur toute la population) ou l'étudier/le certifier sur un ou plusieurs groupes témoins ou protégés ?
- > Comment démontrer la bonne connaissance de sa population d'utilisateurs pour garantir « l'égalité des chances » sur un ou plusieurs groupes ou minorités protégées ? Quelle serait l'approche *Know Your Customer* en IA ?
- > Comment limiter le risque de l'entreprise, sachant qu'elle ne peut maîtriser entièrement la diversité et la complexité de son audience d'utilisateurs ? L'entreprise est-elle responsable du comportement de ses robots et algorithmes si ceux-ci dérivent leur comportement des données passées des utilisateurs ?
- > Comment auditer les algorithmes ? Par la transparence et la certification de code (a priori), ou par contrôle (a posteriori) ?
- > Comment construire des bancs d'essai et *stress-test* d'algorithmes, et sur la base de quels jeux de données (synthétiques ou réels) ?
- > Comment construire et maintenir la confiance dans les algorithmes en interne à l'entreprise ? Peut-on et doit-on utiliser des modèles simplifiés – mais approximatifs – pour mieux communiquer entre *data scientists*, décideurs et juristes ?
- > Doit-on remettre au goût du jour les systèmes experts et approches dites *bottom-up* ? Ou peut-on s'inspirer de technologies d'IA transparentes issues de la médecine ou du milieu judiciaire ?

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

Les propositions d'innovations ci-après s'adressent soit aux entreprises soit aux opérateurs d'algorithmes. Il peut s'agir d'innovation en termes d'organisation.

PI 58 Former les collaborateurs à privilégier les principes de précaution (piloteage par les risques avant celui de la performance) **et de parcimonie** (préférer les modèles d'IA simples plutôt que complexes).

PI 59 Maîtriser le cycle de développement des solutions d'Apprentissage Machine et d'Intelligence Artificielle via des approches de type *DataOps* et l'utilisation systématique de tests/*benchmarks* automatisés des solutions déployées.

PI 60 Offrir aux opérateurs humains la capacité d'identifier, analyser et traiter les cas à forte incertitude (traitement des exceptions manuels ou semi-automatisés).

PI 61 Cartographier et identifier les composants du SI où l'automatisation peut générer des risques systémiques ou des manques de traçabilité.

PI 62 Formaliser les règles de gestion et les communiquer clairement aux professionnels de la donnée au sein de l'entreprise (*data scientists*, analystes, développeurs, etc.).

PI 63 Mener régulièrement des contrôles éthiques et des campagnes de calibrages pour comprendre et limiter la responsabilité algorithmique de l'entreprise.

PI 64 Développer des produits d'assurance couvrant la responsabilité algorithmique de l'entreprise.

SE Doter de solutions d'IA : BONNES PRATIQUES ET POINTS D'ATTENTION

- > S'assurer de la capacité à communiquer le mode de fonctionnement des algorithmes sous-jacents.
- > Veiller à la transmission des connaissances si les concepteurs d'une solution quittent l'entreprise ou le partenaire.
- > Garantir la connaissance et la maîtrise des sources de données employées pour concevoir le modèle (licences d'exploitation, méthodes d'acquisition, etc.).
- > Connaître la qualité des données employées par la solution d'IA, leur pérennité et donc leur « date de péremption » possible.
- > Favoriser l'emploi de données anonymisées, et garantir que des données personnelles ne puissent être découvertes par rétro-ingénierie du modèle d'IA.
- > Favoriser les solutions et modèles dont les résultats sont facilement visualisables pour faciliter l'adhésion par des utilisateurs non experts.
- > Former les utilisateurs à la détection de biais dans le modèle d'IA et favoriser une compréhension intuitive de

son comportement pour éviter les effets « boîte noire ».

- > Demander un accès aux données d'entrée, ayant servi au paramétrage, afin de tester les alternatives, la sensibilité au bruit, etc., et mieux challenger la solution.
- > Définir clairement la responsabilité des acteurs engagés dans la conception, le déploiement et l'opération de la solution d'IA, en définissant les scénarios nominaux voire les catastrophes possibles.
- > Définir un *kill switch* en cas de problème d'image ou de communication à grande échelle causé par l'IA, en particulier pour les agents virtuels dans les réseaux sociaux.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Analyse et exploitation des données : PwC Advisory Data Analytics Services.

Valorisation, anonymisation, protection des données : Digital & Ethics.

Isabelle ZABLIT-SCHMITZ
 Syntec Numérique,
 Administratrice, Présidente
 du Programme #5000startups
 du Numérique



Les innovations technologiques à l'origine de la transformation digitale n'en finissent pas de bouleverser le fonctionnement de l'entreprise, et ce n'est vraisemblablement que le début de changements profonds.

Ce nouveau Livre Blanc du Pôle FINANCE INNOVATION met en lumière 20 thèmes d'innovations prioritaires pour que la Fonction Finance contribue à la transformation stratégique de l'entreprise, dans laquelle la transformation digitale doit être intelligemment articulée.

L'un des principaux défis résultant de la transformation digitale est dès lors de réinventer les processus et les métiers plutôt que de conserver les modus operandi actuels. Ceux-ci se révéleront inadaptés et peu efficaces si l'on tente d'y greffer le digital sans avoir mené une réflexion de fond au préalable.

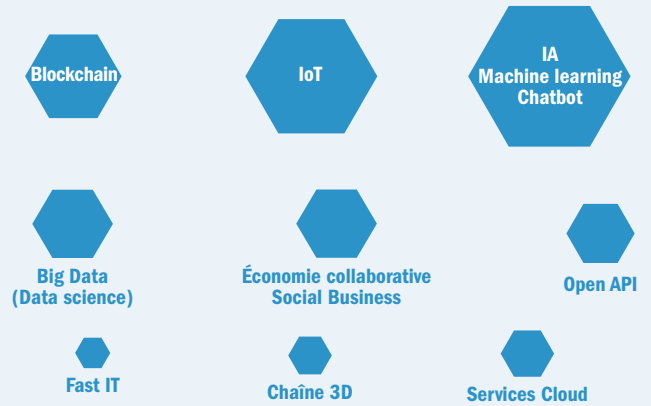
Les acteurs du numérique ont un rôle majeur à jouer en coconstruisant cette transformation digitale avec les acteurs métiers, dans un esprit de simplification et d'amélioration de l'efficacité. Au-delà de la maîtrise technologique des entreprises du numérique, leur expérience internationale est également bénéfique à la transformation des métiers.

En effet, le digital confronte désormais instantanément chaque entreprise à la concurrence internationale. Il est donc essentiel que chacune d'elle puisse évaluer sa maturité technologique et sa position concurrentielle pour mettre en œuvre les actions stratégiques et l'accompagnement appropriés.

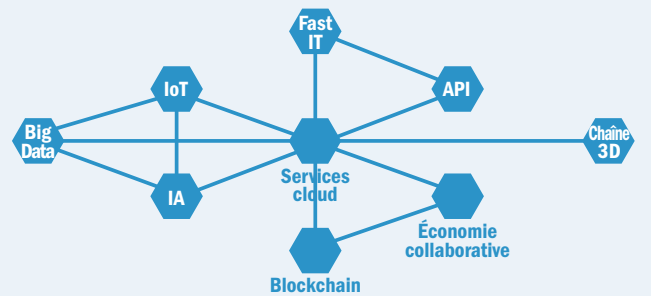
Les publications de Syntec Numérique partagent la vision et les conseils des acteurs du numérique sur les grandes thématiques de société (santé, éducation, ville, industrie du futur, etc.). En outre, dans son Livre Blanc sur la Révolution Digitale, Syntec Numérique caractérise les 9 innovations de rupture majeures (*Blockchain, IoT, IA/Machine learning/Chatbot, Big Data, Open API, Economie collaborative/Social Business, Fast IT, Chaîne 3D, Services Cloud*) embarquées dans la révolution digitale.

Le poids relatif de ces innovations dans la transformation ainsi que leurs interactions sont présentés ci-après :

La cartographie des 9 innovations



Des adhérences existent entre les différentes innovations dont il faut tenir compte dans une démarche de transformation. Ainsi, le cloud apparaît-il comme le socle technologique de l'ensemble, sans lequel rien n'est possible.



Extraits du Livre Blanc de Syntec Numérique : « Révolution digitale : un nouveau rôle pour les acteurs du numérique ? » (sept. 2017)

Cette publication permet d'évaluer la maturité digitale de l'entreprise et souligne le nouveau rôle des acteurs du numérique¹ qui s'installent comme un nouveau tiers de confiance.

Par ailleurs, la nécessité d'adapter les technologies aux besoins métiers est fréquemment source de complexité et d'anxiété pour les parties prenantes. Pour les acteurs du numérique, la transformation inéluctable des usages liés au numérique implique de mettre en place un cadre de confiance propice à leur développement et de maîtriser les nouveaux risques associés. Pour les entreprises, il s'agit d'être bien accompagnées dans la maîtrise de ces risques tout en mettant en œuvre la transformation à un rythme en phase avec la révolution digitale en cours.

Ces thématiques sont précisément des terres de prédilection de la Fonction Finance : elle peut donc légitimement y

1. www.syntec-numerique.fr/innovation-technologies/revolution-digitale-nouveau-role-acteur-numerique.

être précurseur et jouer un rôle moteur au sein de chaque entreprise. Et lorsque la Fonction Finance se transforme elle-même, elle doit intégrer avec une acuité encore plus développée les nouveaux usages, les technologies et la gestion du cadre de confiance associé garantir le succès de sa transformation.

Les nombreuses propositions d'innovations énoncées dans ce Livre Blanc, et leur articulation, doivent ainsi faire l'objet d'une co-construction avec les acteurs du numérique pour s'inscrire dans une réelle dynamique de transformation. Cette conviction nous semble partagée puisqu'elle apparaît en filigrane de cet ouvrage.

Alors, coconstruisons en confiance et avec un objectif stratégique partagé !





Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Audit et Conseil, en France et dans le monde

Transformation, Digitalisation, Innovation

- Audit
- Expertise Conseil
- Conseil Financier
- Conseil Opérationnel & *Outsourcing*
- Juridique et Fiscal



Partie 3

Développer la culture du cash et faciliter l'accès au financement

INTRODUCTION

TRIBUNE Innover dans le financement de l'innovation : la double révolution digitale des banques.

Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Présidente de la Fédération Bancaire Française – FBF.

TRIBUNE Des innovations algorithmiques pour un meilleur accès aux financements.

Fabrice PESIN, Médiateur National du Crédit.

- > **DIP 12** Comprendre et scénariser l'impact des choix stratégiques sur la trésorerie et le BFR.
- > **DIP 13** Développer de nouveaux moyens de réduction du BFR.
- > **DIP 14** Démocratiser et fluidifier l'accès au financement.
- > **DIP 15** Rendre le cash management accessible aux PME et TPE.
- > **DIP 16** Faciliter le financement des PME non cotées grâce au digital.

PILOTAGE :

- > Dominique CHESNEAU, Président, Trésorisk Conseil
- > Laurent CHEYNET, Associé, en charge des financements privés, Monte Cristo Consulting Group
- > Carl CIVADIEE, Directeur, BFR & Cash management, Grant Thornton

RÉDACTION :

- > Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Présidente de la Fédération Bancaire Française (FBF)
- > Arnaud CAUDOUX, Directeur Financier et membre du COMEX de Bpifrance
- > Bertrand DE LAUSUN, Directeur de programme Banque et Assurance, GFI Informatique
- > Nicolas DELAUNAY, Investment Director, iIDF Capital
- > Guy-Laurent LEVY, Associé, CGI Business Consulting
- > Fabrice PESIN, Médiateur national du Crédit
- > Hervé POSTIC, CEO, UTSIT
- > Dimitri ROUSSEL, Consultant en finance, DN Reporting
- > Cécile SAINT JEAN, Directeur, PwC
- > Patrick SENICOURT, Président, NOTA-PME
- > Vincent SERIEYS, Consultant Cash management et Moyens de paiement, Azzana Consulting
- > Lionel VINCKE, Managing Partner, Azzana Consulting

AUTRES CONTRIBUTION :

- > Claire CHAVES D'OLIVEIRA, Partenaire Expert, A2 Consulting
- > Antoine de VERICOURT, Directeur, PwC
- > Jean-Marc POULAIN, responsable Recherche de financements et Levée de fonds, Grant Thornton

Introduction

La question du financement des entreprises, notamment des PME et TPE, est au cœur des préoccupations des dirigeants. Le digital et les innovations algorithmiques devraient considérablement simplifier et accélérer l'instruction des demandes de financement.

En outre, l'automatisation et la dématérialisation de certaines étapes de traitement des dossiers devraient également contribuer à en réduire le coût et à rendre ainsi accessibles aux PME, et notamment les PME non cotées, certains outils de financement, comme les EuroPP.

En parallèle, de nouvelles solutions de financement sont proposées en complément des financements bancaires classiques portées par des acteurs agiles et soucieux d'adapter le financement aux besoins spécifiques à financer.

Toutefois, pour que ces innovations puissent bénéficier pleinement aux entreprises et se traduire par un financement fluidifié du tissu économique encore faut-il en amont renforcer la culture financière des entrepreneurs. Les conseils de l'entreprise ont un nouveau rôle à jouer dans ce domaine en accompagnant les dirigeants sur plusieurs axes.

Il s'agira tout d'abord de les familiariser avec les différents types de financement, notamment les financements innovants, leurs caractéristiques (besoins financiers adressés, avantages/inconvénients, etc.) ainsi qu'avec les différents acteurs du financement.

Parallèlement, il est nécessaire de parvenir à instaurer une « culture cash » dans l'entreprise et particulièrement dans les PME, par exemple en instaurant des mesures concourant à l'optimisation du BFR.

En outre, il conviendra de faire prendre conscience que les choix stratégiques faits par les dirigeants peuvent avoir des incidences d'importance variable sur le BFR et la trésorerie et que cette donnée doit être appréhendée lors de l'analyse des différentes options.

Les sujets de réflexion en matière de gestion de la trésorerie et d'accès aux financements foisonnent. Les cinq Domaines d'Innovation suivants jugés Prioritaires (DIP) développés ci-après s'adressent aux entreprises de toutes tailles et notamment aux PME et TPE :

- > Comprendre et scénariser l'impact des choix stratégiques sur la trésorerie et le BFR (DIP 12) ;
- > Développer de nouveaux moyens de réduction du BFR (DIP 13) ;
- > Démocratiser et fluidifier l'accès au financement (DIP 14) ;
- > Rendre le cash management accessible aux PME et TPE (DIP 15) ;
- > Faciliter le financement des PME non cotées grâce au digital (DIP 16).

La présentation des DIP est introduite par deux tribunes, l'une de Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Présidente de la Fédération Bancaire Française (FBF) rappelant le rôle des banques dans le financement de l'innovation et la nécessité de proposer des solutions nouvelles et digitales, l'autre de Fabrice PESIN, Médiateur National du Crédit, consacrée à l'appui des algorithmes pour accéder aux financements.

Innover dans le financement de l'innovation : la double révolution digitale des banques



Marie-Anne BARBAT-LAYANI
Présidente de la Fédération Bancaire Française (FBF)

L'innovation est, depuis les travaux de l'économiste Joseph Schumpeter, au cœur de l'analyse des mécanismes de la croissance économique. Il la définit comme de nouveaux produits, mais aussi de nouveaux procédés et de nouvelles formes d'organisation. Ces grappes d'innovation créent des ruptures qui remettent en cause des modèles anciens pour en réinventer d'autres, à valeur ajoutée.

En décrivant ce processus discontinu et spontané, l'économiste montre ses effets sur la transformation du capitalisme et fait émerger une figure centrale : l'entrepreneur, qui donne corps à l'innovation et dont l'activité doit être soutenue par des institutions monétaires solides et stables.

Ces raisonnements s'appliquent si bien à la révolution digitale qu'on en oublierait leur date de publication. On y retrouve en effet la diversité foisonnante des inventions, le bouleversement des modes de consommation, les changements profonds dans l'organisation du travail, la destruction créatrice d'un capitalisme en mouvement... et la question clé du financement par le capital et/ou le crédit.

Ce qui rend la situation d'aujourd'hui spécifique, c'est l'extrême rapidité de diffusion de l'innovation, qui questionne notre capacité individuelle et collective à nous adapter. Pas un secteur d'activité n'échappe aux bouleversements digitaux, pas une entreprise, quelle que soit sa taille, pas un marché.

L'industrie bancaire est quant à elle dans une situation particulière, de par la nature même de ses missions. Pour les banques, en effet, le défi est double. Elles sont des acteurs digitaux et financent la digitalisation de leurs clients. Non seulement elles doivent repenser leurs modèles comme toute

entreprise confrontée à une révolution technologique et à une compétition ouverte à de nouveaux acteurs sur un marché déjà hyper concurrentiel et global, mais elles doivent aussi trouver des réponses techniques adaptées aux nouveaux besoins de financements des acteurs, leurs clients.

À cet égard, il y a un paradoxe entre cette nécessité de financer l'innovation et le traitement prudentiel réservé par la directive «CRD IV¹» aux investissements immatériels, considérés comme des «non-valeurs». Cette approche, désuète et peu propice au soutien de l'économie numérique, conduit ainsi à devoir déduire des fonds propres un actif immatériel.

C'est donc tout le logiciel comptable, réglementaire et financier, qu'il faudrait revoir pour accompagner efficacement ce grand mouvement d'innovation, aussi bien dans les phases d'amorçage que de développement ou d'exportation.

Si l'innovation est multiple, son financement l'est tout autant, nécessitant des approches diversifiées, mobilisant tantôt la dette, tantôt le haut de bilan, en réalité souvent les deux. La question du financement de l'innovation renvoie à l'appréciation du risque par les financeurs.

Or, l'innovation est souvent considérée comptablement comme une charge (salaires, études, dépenses marketing...) dont il est difficile d'appréhender le retour sur investissement. De plus, et par nature, l'objet financé ne peut pas être offert en garantie.

Si différentes solutions techniques sont possibles, rien ne remplace la connaissance des acteurs et de leurs projets. Le financement de l'innovation, c'est souvent du sur-mesure.

Les réseaux bancaires, qui entretiennent historiquement une relation de proximité avec leurs clients et leur environnement local, savent les accompagner, que le financement passe par le crédit, ou par les fonds propres qui nécessitent souvent le rapprochement avec des investisseurs (*crowdfunding*, fonds, etc.), ou encore par l'accès au marché. C'est la force de la banque universelle française que de pouvoir proposer le mix de financement le plus approprié.

L'efficacité de ce modèle se traduit depuis dix ans dans les chiffres du financement à l'économie. Les banques françaises sont en effet les meilleures en Europe pour financer les entreprises, avec 948 Mds € d'encours de crédit à fin juillet 2017 (+ 5,1 % sur un an).

1. Capital Requirements Directive.

Contrairement à certaines idées reçues, elles ont su adapter leurs pratiques aux besoins de la nouvelle économie, et particulièrement à ceux des jeunes entreprises innovantes, à fort potentiel de croissance.

Les banques, chefs de file naturels de la filière numérique financière française, sont ainsi à l'initiative d'un écosystème dédié aux start-ups, notamment en installant des centres d'affaires dédiés à l'innovation, en proposant des produits de crédits spécifiques pour les entreprises innovantes, avec des chargés d'affaires de mieux en mieux formés à ces nouveaux sujets.

La plupart des banques soutiennent efficacement les réseaux d'accompagnement et les filières spécialisées pour faciliter la relation des PME-ETI et des start-ups. Elles investissent massivement dans des incubateurs où les start-ups bénéficient de soutien et de partage d'expériences.

Cependant, la mobilisation des banques, aujourd'hui pénalisées dans leurs propres investissements dans l'innovation immatérielle et contraintes dans leur activité de crédit par des exigences prudentielles, ne saurait être suffisante. La nouvelle génération d'entrepreneurs a besoin d'une nouvelle génération d'investisseurs, au-delà de l'intervention des banques ou des aides publiques.

L'état doit amener les Français à investir leur épargne dans les entreprises innovantes, pour cela il doit faire montre de pédagogie et proposer des incitations fiscales fortes et stables.

La France a tous les atouts pour être une terre d'innovation. Elle a les ingénieurs, elle a les idées, elle a le système de financement avec des banques dont l'OCDE affirme qu'elles sont l'un des principaux atouts de l'économie de notre pays. Et elle est en train de retrouver la confiance sans laquelle il n'y a pas de culture du risque, donc pas d'innovation possible.

Des innovations algorithmiques pour un meilleur accès aux financements



Fabrice PESIN
Médiateur National du Crédit

Positionnée sur les difficultés de financement des entreprises, la Médiation du crédit est par nature un excellent observatoire des dysfonctionnements – plus ou moins marqués – dans les relations entre dirigeants d'entreprise et financeurs. Manque d'anticipation des difficultés, manque de culture économique et financière, manque d'indicateurs de suivi de trésorerie, mauvais choix des outils de financement, autocensure, méconnaissance des nouvelles opportunités de financement et des exigences en documents et informations de la part des financeurs... autant de causes contrariant la fluidité dans l'accès aux financements.

Il existe pourtant de nombreux acteurs – experts-comptables, conseillers en investissements financiers et avocats notamment – à la disposition des entrepreneurs pour les conseiller et les accompagner. Mais ces derniers, notamment au niveau des TPE et PME, ont des appréhensions, en particulier la crainte de prestations au coût trop élevé. Pour autant ils ne consacrent eux-mêmes que peu de temps aux modalités de financement de leur activité, préférant s'investir dans la recherche de clients et dans le suivi de leur production.

L'idéal des dirigeants serait de disposer d'outils peu coûteux, intuitifs et rapides d'exécution leur permettant de piloter au mieux les implications financières de l'activité et du développement de leur entreprise ! Cet idéal semble désormais de moins en moins inaccessible grâce aux progrès en cours permis par le big data, les algorithmes et l'intelligence artificielle. La montée en puissance de ces innovations est prometteuse notamment dans le domaine du conseil aux dirigeants. De nouvelles solutions algorithmiques d'assistance et d'accompagnement du dirigeant sont à portée de main. Il est à espérer que la nouvelle réglementation encadrant les services d'agrégateur de données et d'initiateur de paiements (DSP2) puisse offrir aux chefs d'entreprise des outils facilitant la gestion

de leur trésorerie. L'exploitation des données devrait aboutir petit à petit à du conseil algorithmique et à des outils performants et peu onéreux pour fournir des analyses multidimensionnelles (contrôle des coûts, suivi des objectifs, analyse de la rentabilité anticipation des risques, etc.). En particulier, l'anticipation des difficultés par des indicateurs intelligents incorporés directement dans les tableaux de bord devrait être développée pour éviter des situations de cessation de paiement. Dans le cas des TPE, voire des PME, l'idée n'est pas de substituer des algorithmes à l'homme, mais bien d'offrir de nouvelles prestations à des dirigeants qui ne font aujourd'hui pas ou peu appel à des conseils extérieurs.

L'appariement (*matching*) entre offre et demande de financement est un autre champ prometteur. De trop nombreux dirigeants présentent des dossiers incomplets de demande de financement et/ou ne prennent pas le temps de solliciter l'ensemble des offreurs de financement, par crainte de la lourdeur des dossiers à constituer et par méconnaissance des exigences spécifiques à tel ou tel acteur du financement.

On voit là aussi les progrès qui peuvent être apportés par les algorithmes pour mieux rapprocher offre et demande, de façon plus automatisée et systématique, en déterminant plus précisément les critères retenus par les différents acteurs du financement et en analysant mieux le potentiel de solvabilité et de rentabilité d'une entreprise. L'accroissement des données disponibles – bien au-delà des champs financier et comptable – devrait permettre de nouvelles possibilités d'évaluation de la situation financière d'une entreprise et de sa pérennité, voire d'inclure dans le champ des entreprises finançables des entreprises qui aujourd'hui ne le sont pas au regard des ratios traditionnellement utilisés.

Pour autant, il n'est pas imaginable d'exiger indéfiniment toujours plus de données de la part du dirigeant. Les acteurs du financement auront à aller chercher eux-mêmes les données dont ils ont besoin afin de répondre à moindres frais aux exigences de documentation. On peut même imaginer une inversion de logique : ce ne serait plus au dirigeant de demander un financement, mais aux financeurs de proposer leur offre au bon moment, en anticipant au mieux les besoins de financement, en s'adaptant aux spécificités de l'entreprise... tout en ayant une appréciation actualisée en temps réel de sa santé financière !

Si elle n'est pas un acteur algorithmique, la Médiation du crédit est à l'écoute et se place au cœur des discussions sur les innovations pour permettre une plus grande fluidité pour les entreprises dans leur accès aux financements.

DIP 12 COMPRENDRE ET SCÉNARISER L'IMPACT DES CHOIX STRATÉGIQUES SUR LA TRÉSORERIE ET LE BFR

CONTEXTE ET ENJEUX

La stratégie de l'entreprise induit des équilibres/déséquilibres financiers qu'il convient de piloter et de financer. Toutefois, ce pilotage court terme et le financement du besoin en fonds de roulement (BFR¹) agissent sur les effets, mais ne traitent pas les causes.

Le fonds de roulement (FR) est la résultante de deux composantes :

- > les exigences en investissements, amplifiées par les stratégies d'internalisation qui accroissent les besoins de financement et les charges fixes ;
- > le besoin en financements longs (fonds propres, dettes à moyen et long terme) pour financer ces investissements et le BFR d'exploitation.

Il convient de chercher en amont comment limiter le BFR avant de trouver à le financer.

Il est souvent plus facile de financer une entreprise en réduisant ses besoins qu'en accroissant ses ressources».

Patrick SENICOURT
NOTA-PME

Pour cela, il s'agit tout d'abord d'identifier les effets des choix stratégiques de l'entreprise en scénarisant leur impact sur le BFR (et donc sur la trésorerie) :

- > BtoB versus BtoC : le BFR est directement lié au *business model*. Un modèle BtoB génère des décalages de trésorerie liés aux décalages de délais de paiement clients et fournisseurs et aux temps d'intégration de la valeur ajoutée alors qu'un modèle BtoC pourra conduire à un BFR faible, voire négatif, lié aux encaissements comptants de la vente aux clients ;
- > internalisation versus externalisation : une externalisation peut permettre une réduction sensible du BFR car les

1. *Besoin en Fonds de Roulement (BFR) = avances fournisseurs + stocks + créances clients – (avances clients + dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales + autres dettes non financières). Trésorerie (T) = fonds de roulement (FR) – besoin en fonds de roulement (BFR). T = FR – BFR.*

achats accroissent l'assiette du crédit fournisseurs, tout en réduisant souvent les stocks tant d'approvisionnements en amont qu'en aval avec des flux tendus de réapprovisionnement; incidemment, une externalisation renforce la part des charges variables par rapport aux charges fixes, flexibilisant les coûts en cas de dégradation des ventes.

En revanche, une externalisation peut accroître les coûts et donc réduire les marges et la trésorerie; il s'agit là encore d'un arbitrage entre flexibilité et rentabilité;

- > achat/location-bail ;
- > diversification ;
- > pivot, etc.

Ces éléments seront intégrés dans la réflexion sur les orientations stratégiques.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 65 Développer des outils internes et externes d'optimisation du BFR. Il s'agira d'outils de simulation de l'impact des différentes stratégies d'optimisation du BFR et du mix entre emplois courts et longs d'une part, financements courts et longs d'autre part.

Développer des outils de simulation des impacts sur le BFR des orientations de stratégies opérationnelle et financière (leviers externes). Par exemple :

PI 66 Diversification de l'activité :

« Il convient de rechercher de la croissance en priorité dans des business models limitant le BFR structurel en se rappelant la matrice d'ANSOFF²».

Patrick SENICOURT
NOTA-PME

- > pour les clients existants : de nouveaux produits minimisant la génération de BFR ;
- > pour les produits existants : de nouveaux clients (aux conditions de paiement plus favorables, limitant donc le BFR).»

PI 67 Externalisation totale ou partielle de l'activité. Il convient d'analyser les effets positifs (notamment coûts

2. *Selon ANSOFF, il existe quatre stratégies de croissance : pénétration de marché ; extension de marché ; développement de produit ; diversification.*

de revient optimisés auprès de fournisseurs spécialisés, en concurrence et au coût marginal) ou négatifs (nécessité éventuellement de créer une direction des Achats, risques de fuite de savoir ou de clientèle, etc.). À noter que la montée en puissance du numérique constitue à cet égard une opportunité majeure de solutions d'externalisation collaborative.

PI 68 Réorientation de l'activité et/ou du business model (« pivot »). Des circonstances particulières peuvent conduire l'entreprise à adopter une démarche de start-up en changeant d'axe stratégique pour se repositionner dans une configuration plus adaptée. Cette approche serait facilitée par des outils de simulation des impacts du pivot.

PI 69 Développement international. La maîtrise des contrats en devises est un facteur positif dans la gestion du BFR. Cet aspect doit être considéré avec d'autant plus d'attention que la quote-part du chiffre d'affaires réalisé en devises est significative.

PI 70 Concevoir des outils attractifs et simples d'utilisation pour permettre aux dirigeants et à leurs équipes d'appréhender aisément les zones d'impacts de leurs choix stratégiques, d'en chiffrer le coût global et de faciliter la mise en œuvre des mesures d'optimisation. De tels outils pourraient être par exemple des plateformes interactives de simulation. Alimenté avec les données réelles de l'entreprise, le simulateur pourra en autoriser les déformations et transformations du modèle. L'appui d'algorithmes d'intelligence artificielle permettrait de construire des hypothèses dynamiques (stratégies, enjeux chiffrés, horizon temporel) plus pertinentes que celles fondées uniquement sur des données historiques. Ces algorithmes favoriseront l'identification d'équilibres stables permettant aux dirigeants d'optimiser leurs choix.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Notation en lien avec les notations bancaires : NOTA-PME (auto-notation, diagnostic et évaluation en ligne des entreprises, autorisant des simulations et analyses d'impact de correctifs ou évolutions [suggérés par un système d'alertes] sur les fondamentaux et la note ; solution adaptée aux PME et TPE)

Prévision et optimisation de trésorerie : CashLab (prévision, financement, optimisation) ; **Taïga Cash-Management** ; **KYRIBA** (éditeur de logiciel et de solutions techniques « *straight-through-processing/STP* » de financement du BFR)

Contrats en devises – Cotation en ligne pour une estimation du cours de change garanti et du coût de l'assurance : Bpifrance en partenariat avec **Kantox** et **iBanFirst** (simulateur de cotation en ligne, gratuit, permettant d'obtenir une estimation du cours de change garanti et du coût de l'assurance selon les caractéristiques du projet. Le montant en devise est stabilisé et peut être optimisé. Le risque de change est neutralisé et le BFR désensibilisé du risque de change.

DIP 13 DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MOYENS DE RÉDUCTION DU BFR

CONTEXTE ET ENJEUX

La bonne gestion de la trésorerie est une variable clé contribuant à la pérennité d'une entreprise. La maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est dès lors une nécessité pour le chef d'entreprise. Le BFR résulte des décalages de trésorerie entre le paiement des fournisseurs, l'encaissement des ventes et le financement des stocks.

Pour le réduire, plusieurs leviers peuvent être actionnés, parmi lesquels :

- > **La réduction des stocks.** Les facteurs contribuant à la réduction des stocks sont nombreux : accélération des ventes, baisse de la durée de stockage, du nombre de références, des stocks tampons dans les ateliers, fabrication à la demande, coordination des plannings de ventes et de production. La réduction durable du niveau des stocks nécessite d'en adapter le mode de gestion et de développer l'interaction des fonctions « vente » et « approvisionnement » au travers d'outils communs. L'enjeu est ici la fluidité de la chaîne de valeur et la qualité des prévisions du couple Approvisionnements/Fabrication/Ventes. En outre, l'entreprise peut également envisager l'externalisation totale ou partielle de ses stocks en garantissant son approvisionnement.
- > **L'amélioration des circuits de facturation, d'encaissement et de délais de paiement** (*Order to Cash, Procure to Pay, Supply Chain et Supply Chain Finance*).
- > **L'amélioration du suivi de la situation économique et financière de l'entreprise.** Une étude approfondie des composantes du BFR est nécessaire pour maîtriser son impact sur le niveau de trésorerie de l'entreprise. Par ailleurs, disposer d'outils de gestion est essentiel pour aider le chef d'entreprise, notamment de PME et TPE, à piloter la situation économique et financière de son entreprise. Par exemple, des tableaux de bord lisibles, pertinents et instantanés constituent des outils de pilotage efficaces permettant notamment de suivre les principaux agrégats financiers et des KPIs¹ et des KRI² d'optimisation du BFR (*DSO³, DPO⁴, DIO⁵*).

1. KPI : Key Performance Indicator est un indicateur mesurable d'aide décisionnelle.

2. KRI : Key Risk Indicator.

3. DSO : Days Sales Outstanding ou délai moyen de paiement des clients.

4. DPO : Days Payable Outstanding ou délai moyen de paiement des fournisseurs.

5. DIO : Days Inventory Outstanding ou couverture moyenne de stocks.

Pour répondre à ces enjeux, le suivi régulier des indicateurs est aujourd'hui facilité par des solutions en mode SaaS. Des solutions innovantes proposent déjà de révolutionner la gestion du poste clients en s'attaquant à la réduction des délais de paiement ou encore la gestion des stocks. Nombreux restent toutefois les champs d'innovation possibles.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 71 Développer des outils de benchmarks sectoriels sur l'ensemble des indicateurs clés influençant le BFR grâce au *big data* et à l'intelligence artificielle, et faciliter l'accès à ces *benchmarks*.

PI 72 Développer des outils d'infrastructure commune aux fonctions approvisionnement, vente et marketing pour améliorer leur synergie. L'émergence de solutions performantes et digitales en matière de *supply chain* contribuerait à l'amélioration de la prévision des ventes et des achats par la prise en compte dans des solutions algorithmiques de traitement des données historiques et prévisionnelles de l'entreprise et de données sectorielles.

PI 73 Intégrer l'analyse prédictive dans la gestion du poste clients et du risque associé afin d'affiner la connaissance clients (typologie des commandes, récurrence, comportement de paiement, etc.).

PI 74 Développer des solutions d'externalisation des stocks. Certaines solutions innovantes proposent par exemple de racheter les stocks d'une entreprise (sorte de « *leasing* » opérationnel). Le prestataire honore les commandes de stocks de l'entreprise et assure la gestion de la facturation des clients de l'entreprise. La marge est alors rétrocédée à l'entreprise déduction faite d'une commission. Le prestataire pourra également proposer des prestations de gestion des commandes et factures fournisseurs ou encore de logistique. A noter que la mise en œuvre de ces types de solutions d'externalisation est rendue possible par la digitalisation des processus d'achats, de ventes et de recouvrement.

PI 75 Le financement des stocks avec des solutions de bout en bout.

PI 76 Développer l'échange de prestations entre entreprises grâce à des plateformes digitalisées, afin de réduire les besoins de financement et les coûts opérationnels.

PI 77 Développer l'échange d'utilisation d'actifs. La solution proposée est un levier sur les coûts fixes qui

impactent la trésorerie. Il s'agit d'optimiser le retour sur investissement par une amélioration du taux d'utilisation de l'actif, en proposant de partager l'utilisation d'un actif par un tiers, moyennant rétribution.

PI 78 Instaurer en interne une culture cash/BFR ou, à défaut, **s'attacher les services d'un business partner pour une gestion financière déléguée** (pouvant comprendre l'externalisation de la gestion du BFR).

PI 79 Généraliser l'utilisation d'outils de gestion de la trésorerie et des indicateurs clés de l'entreprise. L'intégration directement dans les tableaux de bord d'indicateurs pertinents pourrait permettre d'éviter les situations de cessation de paiement. Le cas échéant, ces outils pourraient faire l'objet d'une sous-traitance par les conseils de l'entreprise, notamment les experts-comptables, en matière d'information, de *sourcing* ou de traitement des données ou encore de production de *reporting*.

PI 80 Développer les solutions techniques de mise en concurrence des offres de financement d'éléments du BFR.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Optimisation de la gestion des flux : CashLab (solution de prévision de trésorerie à partir des éléments comptables et propositions de financement).

Aide à la gestion : DN – Reporting (solution de *reporting* et de prévision de trésorerie).

Externalisation des stocks : ATLANTIQ.

Optimisation du poste client : Aston iTrade Finance (plateforme de services du poste clients et fournisseurs, dédiée aux entreprises, assureurs crédit et financeurs), **Sidetrade Payment Intelligence** (solution d'intelligence artificielle d'analyse prédictive de paiement des clients).

Financement de l'immatériel : KickandBoost (plateforme BtoB de financement participatif de biens et services immatériels).

Mise en concurrence de solutions de bout en bout : Kyriba.

Financement automatisé, récupération et assurance des créances : URICA (plateforme de paiement cash interentreprises).

DIP 14 DÉMOCRATISER ET FLUIDIFIER L'ACCÈS AU FINANCEMENT

« La croissance d'une entreprise nécessite un accompagnement spécifique en termes de financement avec notamment la diversification des sources de financement nécessaire au-delà d'une certaine taille, la couverture des pics de besoins en fonds de roulement liés à des carnets de commandes en expansion, le financement des coûts d'innovation et d'exportation, et la consolidation des fonds propres nécessaire au maintien d'une structure financière équilibrée¹ ».

Fabrice PESIN
Médiateur national du crédit

CONTEXTE ET ENJEUX

Nombre de défaillances d'entreprises en France concernent des structures rentables, mais présentant un déficit de trésorerie à l'instant « t ». Le financement de l'activité, et donc du BFR, est dès lors essentiel.

En pratique, les solutions traditionnelles sont peu ou difficilement accessibles aux PME et TPE en raison notamment :

- > d'une moindre rencontre de l'offre et de la demande, imputable tant aux organismes de financement qu'aux entreprises ;
- > d'un manque de lisibilité et de transparence des offres de financement ;
- > d'une lourdeur administrative illustrée par exemple par une structure trop complexe des dossiers de financement, de délais de réponse inadaptés ou encore de coûts trop élevés ;
- > d'une approche traditionnelle basée sur une analyse des états financiers historiques ;
- > d'une offre de financement « en blanc ».

Avec les progrès en cours rendus possibles par le *big data*, les algorithmes et l'intelligence artificielle, l'exploitation des données devrait aboutir à du conseil algorithmique et à l'utilisation croissante d'outils performants et peu onéreux pour fournir des analyses multidimensionnelles (contrôle des coûts, suivi des objectifs, analyse de la rentabilité

anticipation des risques, etc.). Sans se substituer à l'homme, les algorithmes permettront d'offrir de nouvelles prestations à des dirigeants de TPE voire de PME qui ne font aujourd'hui pas ou peu appel à des conseils extérieurs.

Les conseils de l'entreprise (experts-comptables notamment) se saisissent également du sujet pour proposer de nouveaux services d'accompagnement à l'adresse des dirigeants qui disposent de peu de temps pour se consacrer à la recherche de financements. Ces nouvelles opportunités de conseil concerneront par exemple les formalités inhérentes à la constitution du dossier de financement, à la qualité et à la fiabilité de l'information juridique et financière transmise, etc.).

En pratique, ces services se traduiront par l'intégration dans le processus de financement digitalisé d'une interface avec un tiers de confiance en matière par exemple :

- > de collecte automatique des données ;
- > de rating financier et extrafinancier des entreprises en lien avec de nouvelles approches de *scoring*² ;
- > de structuration de l'information ;
- > d'une distribution ciblée selon le type/la qualité du destinataire.

Enfin, il sera également pertinent de prendre en compte les possibilités offertes par le *big data* pour scénariser et probabiliser les besoins de financement futurs.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 81 Développer des outils de recensement et de comparaison des offres de financement adaptées aux besoins (financement du BFR, de l'innovation, d'investissement en actifs corporels ou incorporels, de l'immatériel, du développement international, etc.) **et aux spécificités sectorielles** pour rendre ces offres plus lisibles et plus transparentes, en clarifiant notamment les critères et les conditions des organismes de financement. Ces outils pourront répertorier également les aides publiques françaises et européennes (subventions, crédit impôt recherche, prêts sans garantie, etc.).

PI 82 Rendre accessibles aux TPE et PME, au meilleur coût, les solutions automatisées d'affacturage et de titrisation. Cela nécessite qu'elles soient 100 % numériques, rapides,

1. Rapport de l'Observatoire du financement des entreprises sur le Financement des PME et ETI de croissance. Ministère des Finances et des Comptes Publics, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, octobre 2015.

2. L'analyse financière fait un saut qualitatif avec le *big data* et des *scorings* plus performants peuvent être réalisés. Ces *scorings* peuvent être enrichis par des éléments qualitatifs – management, capacité d'innovation, position concurrentielle, etc.

simples, sans engagement et permettant d'optimiser leur poste clients intégralement ou partiellement (par facture ou bloc de factures).

PI 83 Développer l'accès à des solutions digitales d'avance de paiement ou de financement du stock de créances ou de marchandises.

> Faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de financement («appariement») par une mise en relation des acteurs, en structurant et fluidifiant l'information. Les conditions d'un succès pour ce type de plateforme résident notamment dans l'attraction des demandeurs de financement. Pour cela il convient de s'inspirer des solutions émergentes et de tendre vers l'inscription en « 1 clic » visant à :

PI 84 Favoriser la connaissance des acteurs du financement et de leurs exigences. Les algorithmes devraient permettre de rapprocher l'offre de la demande de façon plus automatisée et systématique sur la base des critères retenus par les acteurs du financement et d'une analyse approfondie du potentiel de solvabilité et de rentabilité de l'entreprise.

PI 85 Concevoir des réseaux collaboratifs de financement en développant des plateformes digitales mettant en relation non seulement des entreprises, des financeurs (institutionnels/banques, entreprises en excédent de trésorerie, *business angels*, acteurs du *crowdfunding* ou du *crowdlending*, voire même particuliers), mais également d'autres acteurs économiques (experts-comptables, conseils, actionnaires, agences de notation, labels, etc.). Le réseau collaboratif permet de générer de la confiance via les *feedbacks* de contributeurs qualifiés en assurant une communication d'expert à expert.

PI 86 Standardiser, digitaliser et automatiser le processus de constitution d'un dossier de financement, tant de financement du BFR que de l'activité de l'entreprise en général.

PI 87 Inverser la logique de l'offre de financement. Plutôt que se positionner par rapport aux demandes des entreprises, les financeurs pourraient initier une démarche proactive en proposant à l'entreprise une offre au bon moment, en anticipant au mieux les besoins de financement, en s'adaptant aux spécificités de l'entreprise... tout en ayant une appréciation actualisée en temps réel de sa situation financière.

PI 88 Développer de nouvelles possibilités d'évaluation de la situation financière de l'entreprise et de sa pérennité grâce au big data et à l'accroissement des données

disponibles au-delà des champs financier et comptable. Ces nouveaux paramètres d'appréciation des dossiers de financement pourraient conduire à inclure dans le champ des entreprises finançables des entreprises qui aujourd'hui ne peuvent pas l'être au regard des ratios habituellement retenus.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Mise en relation des PME et des investisseurs : Medef Accélérateur d'Investissement – MAI (plateforme destinée à rapprocher les PME des financements adaptés à leurs besoins de croissance); **Scopfi (Altarès)** (plateforme de financement des entreprises leur permettant de trouver la solution de financement la plus adaptée à leurs besoins).

Titrisation : URICA (solution de titrisation de faibles montants à destination prioritairement des ETI/PME), **Finexkap** (solution de financement des factures).

Échanges sécurisés de documents : Findynamics (accélérateur de financement pour les entreprises; valorisation des dossiers – outil de collecte multicanale d'informations, plateforme de data management pour qualifier les dossiers en intégrant également l'extrafinancier et les informations qualitatives – et simplification du processus de transmission aux organismes de financement); **Private Investments Network** (plateforme d'échanges sécurisés de documents juridiques et financiers facilitant les transactions d'investissement ou de financement).

Prévision de trésorerie : CashLab/Cashview (solution de prévision de trésorerie à partir des éléments comptables et propositions de financement), **Kyriba** (solutions de gestion de trésorerie), **SAP** (logiciel de gestion de trésorerie).

Notation d'entreprise : NOTA-PME (solution visant à renforcer le pouvoir de négociation financière et stratégique de l'entreprise).

Accès aux financements publics : Finamatic (plateforme d'accès aux financements publics).

Accès aux financements privés collaboratifs : Anaxago, Credit.fr, Lendix, SmartAngels, Sowefund, Ulule, Unilend, United Credit (anciennement Prêt d'union), **Wiseed** (plateformes de *crowdfunding*, *crowdequity* ou *crowdlending*); **Mipise, Particeep** (plateformes de *crowdlending* en marque blanche).

DIP 15 RENDRE LE CASH MANAGEMENT ACCESSIBLE AUX PME ET TPE

CONTEXTE ET ENJEUX

À l'image de la modification des relations Banques/ Particuliers initiée par les agrégateurs de comptes et la DSP2¹ qui donne à ces derniers les droits d'accès aux informations détenues par les banques, il serait souhaitable qu'une telle évolution intervienne également au profit des PME afin qu'elles puissent bénéficier de services de *cash management*, soit directement, soit par leurs conseils. Si les PME peuvent déjà agréger leurs comptes, les services associés ne sont pas encore disponibles. En l'absence de compétences spécialisées en gestion de trésorerie, les PME ne disposent pas des outils d'optimisation permettant la réduction des situations débitrices, la connaissance de leur situation de trésorerie consolidée (pour toutes leurs banques) par filiale ou par établissement, ou encore une possible rémunération des excédents.

Si ces dispositifs sont utilisés par les grandes entreprises, ils sont encore peu accessibles aux PME en raison de la technologie, des coûts de mise en œuvre et des tarifs élevés d'utilisation. Il est urgent de rendre l'optimisation de la gestion de trésorerie, des paiements et des connexions bancaires accessible aux PME et TPE.

Les enjeux de cette évolution sont importants et divers selon la typologie des parties prenantes :

> les PME et TPE bénéficiaires :

- > simplification de la gestion de trésorerie par l'automatisation ;
- > optimisation des agios et frais financiers, notamment en cas de forfait ;
- > gestion prévisionnelle du BFR (anticipation du BFR et du coût de son financement) ;
- > optimisation de la trésorerie disponible.

En outre, cette extériorisation de trésorerie supplémentaire devrait générer des liquidités de façon pérenne et donc améliorer les ratios d'endettement net et la valeur de l'entreprise.

> les agrégateurs:

- > évolution des plateformes actuelles ;
- > propositions de nouveaux services adaptés aux PME et à leurs conseils.

1. Directive européenne révisée sur les services de paiement (directive [UE] 2015/2366), entrant en vigueur le 13 janvier 2018.

> les banques :

- > enrichissement des offres d'agrégation en proposant les services de *cash management* associés, grâce à leur qualité de fournisseurs de données des différents comptes détenus par une PME ;
- > simplification des offres d'affacturage pour les rendre accessibles aux start-ups, TPE et PME.
- > les éditeurs de progiciels de gestion:
- > intégration de la situation des comptes transmise par un agrégateur dans une prévision de trésorerie fournie par le progiciel ;
- > génération d'opérations de *cash management* (virement, nivellement, écrêtage, etc.).

> les conseils :

- > proposition de services supplémentaires en association avec des banques, en complément de conseils de gestion prévisionnelle.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

Développer des fonctionnalités en temps réel :

PI 89 gestion de la trésorerie et outils de gestion du financement à la demande (tableau de bord avec situation à date, projection à 15 jours, prise en compte d'événements exceptionnels, etc.) ;

PI 90 cash management : nivellement automatique, vision prévisionnelle avec les paiements récurrents (salaires et cotisations, loyers, etc.), alertes sur seuils, écrêtage, etc. ;

PI 91 centralisation de fonds en utilisant les capacités informationnelles du virement SEPA (SCT)² ;

PI 92 paiement instantané avec l'Instant Payment³ SEPA et SWIFT ;

PI 93 change automatisé entre comptes en devises et comptes en Euros ;

PI 94 accès au cash : sortie de certains placements, utilisation de découverts ou de lignes de trésorerie confirmées, *lease-back* de l'outil de production industriel, financement sur stock, crédits de campagne, etc. ;

2. SCT : SEPA Credit Transfert.

3. Instant Payments : sur la base du virement européen existant (SCT), le virement instantané (SCT Inst) permet à l'initiateur de créditer le compte du bénéficiaire dans un délai maximum de 10 secondes, pour un montant limité à 15 000 €. Adhésion à ce service optionnelle à partir de novembre 2017, pour les établissements des 34 pays européens de la zone SEPA potentiellement couverts.

PI 95 **Transparence des frais bancaires et de leur mode de calculs.**

PI 96 **Proposer des API¹ pour alimenter les solutions de suivi de trésorerie avec les échéanciers de factures validées dans l'outil de gestion** (fournisseurs et clients).

PI 97 **Mécaniser l'analyse et la qualification des données grâce au digital.**

PI 98 **Faciliter l'affacturage pour de petits volumes et à la carte.**

PI 99 **Développer des solutions de monétisation des actifs.**

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Prévision de trésorerie : **CashLab/Cashview** (solution de prévision de trésorerie à partir des éléments comptables et propositions de financement). **Taïga/Taïga Cash Management** (solution de prévision de trésorerie et de flux pour ETI et PME).

Gestion de trésorerie et financement à court terme : **Kyriba** (software de gestion de trésorerie et des flux et solutions de financement à court terme).

Contrôle des frais bancaires : **HawkEye BSB et RedBridge** (solutions de contrôle des frais bancaires).

Financement de la *supply chain* : **URICA** (solution de titrisation de faibles montants à destination prioritairement des ETI/PME).

Affacturage pour start-ups, TPE et PME : **BNP Paribas – offre Impulsion** (forfait d'affacturage pour créateurs d'entreprises, TPE et PME), **Finexkap** (solution entièrement dématérialisée permettant aux entreprises, quelle que soit leur taille, de céder leurs factures en attente de paiement en contrepartie d'une avance de trésorerie).

Monétisation des actifs : **Chetwode** (*sale and lease-back* d'actifs industriels stratégiques) ; **Vectura** (outil de trésorerie de *sale and lease-back* de véhicules industriels)

Solution intégrée de gestion des flux financiers (portail **FIZEN** commercialisé par **LCL** et portail de *cash management* de **BNP Paribas**).

1. API : *Application Programming Interface* (interface de programmation en français).

DIP 16 FACILITER LE FINANCEMENT DES PME NON COTÉES GRÂCE AU DIGITAL

CONTEXTE ET ENJEUX

Les difficultés pour les PME non cotées d'accès aux financements ont des causes diverses. En premier lieu, le coût d'une opération de financement est un frein réel, en particulier pour les PME non cotées. Les montages financiers étant peu standardisés, cela conduit généralement à des montages sur-mesure dont le coût est proportionnellement beaucoup plus élevé pour une PME non cotée que pour une grande entreprise ou une ETI/PME cotée. Par conséquent, les PME n'accèdent qu'à un nombre très limité de ressources financières et bénéficient encore insuffisamment de financements désintermédiés. À cela s'ajoute une culture financière moins développée au sein des PME, la plupart d'entre elles n'ayant pas de direction financière. En outre, certaines réticences des PME familiales peuvent également contraindre l'accès à des financements adaptés. Enfin, l'asymétrie – classique – de l'information entre celle à la disposition des financeurs et celle détenue par l'entreprise constitue également un frein aux opérations de financement et à l'accès d'investisseurs étrangers dans l'écosystème des PME françaises. Compte tenu de l'incidence sur l'économie d'un financement perfectible des PME, il est urgent d'accélérer le développement de solutions de dématérialisation et de digitalisation dans la chaîne de financement ainsi que de favoriser l'analyse des informations grâce à la puissance du *big data* et de l'intelligence artificielle. Les outils numériques doivent faciliter, simplifier et permettre l'accès au financement (fonds propres, dettes, aides publiques). Cela passe également par la limitation de l'intervention humaine pratique (elle qui restera décisive dans la prise de décision) sans pour autant dégrader l'analyse financière incontournable dans l'instruction d'une demande de financement. Grâce au digital, les PME devraient pouvoir accéder plus rapidement à davantage de sources de financement. L'amélioration des possibilités du digital pourra éventuellement nécessiter des évolutions réglementaires¹.

1. Conscients de ce point, les régulateurs français (AMF et ACPR) rappellent que le label « plateforme de financement participatif régulée par les autorités françaises » permet d'informer le public que la plateforme est bien soumise au nouveau cadre applicable au financement participatif et qu'elle s'engage à respecter les conditions d'utilisation de la marque définies dans son Règlement d'usage approuvé par le Ministre des Finances et des Comptes publics et le Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Les réflexions devront être unifiées en Europe dans le cadre de la Directive sur l'Union des marchés de capitaux. Le vote et l'application de cette Directive ne sont toutefois pas attendus avant 2020, les régulateurs nationaux sont encore les seuls à délivrer les agréments nécessaires.

« Les PME sont vectrices de croissance et d'emplois, leur financement constitue un enjeu majeur pour l'économie française. Accompagnées par les banques, les PME manquent cependant d'accès à d'autres types de financement auxquels les grandes entreprises ont recours. La standardisation des opérations, l'outil digital et ses innovations prédictives, l'information des dirigeants : autant de moyens pour aider les PME à se financer. Une évolution possible uniquement si tous les acteurs, publics et privés, l'accompagnent au rythme rapide qu'est celui des PME et des acteurs innovants qui les soutiennent. »

Florence VASILESCU
Présidente, FirmFunding

- > **Réduire le coût d'une opération de financement** est la clé pour rendre accessible aux PME un plus large choix de ressources financières et dans un délai réduit. La digitalisation du processus de financement, déjà engagée, devrait permettre les améliorations suivantes :
- > optimiser l'adéquation des besoins avec des typologies de financements ;
 - > standardiser la structure des dossiers de financement, l'adapter aux attentes spécifiques des financeurs, simplifier le processus de collecte des informations et digitaliser ce qui peut l'être dans le traitement des dossiers de financement. Cela permettra notamment aux experts de réduire leur temps d'intervention et de se focaliser sur des analyses à plus forte valeur ajoutée, en amont pour mieux connaître les clients et cibles, et lors de l'instruction des dossiers ;
 - > analyser et suivre en amont, par les financeurs, la santé financière des clients (et cibles), grâce aux informations directement transmises par les entreprises et aux comparatifs avec les benchmarks des concurrents auxquels le *big data* permet d'accéder ;
 - > simplifier le processus de traitement des dossiers, notamment en limitant la possibilité de requérir des informations non spécifiées initialement. La réduction du coût de traitement des opérations de financement rend de facto plus accessible aux PME le financement de haut de bilan en particulier par une « mécanisation » de l'analyse et de la qualification des données. Cela ouvre aux PME l'opportunité du financement désintermédié (émissions d'obligations, souscriptions d'actions lors d'augmentations de capital, placements privés – Euro PP, financements participatifs, financements interentreprises, etc.). L'exemple de l'EuroPP est intéressant à ce titre, car initialement accessible pour des opérations de 100 M€, il l'est aujourd'hui pour des opérations d'un montant de 5 M€.

> **Développer la culture financière des PME** pour une meilleure connaissance des outils de financement, de leurs caractéristiques, de leur adéquation aux typologies de besoins de financement, des acteurs du financement nationaux et internationaux et de leurs attentes et conditions. Les outils numériques devraient ainsi permettre d'optimiser les leviers de financement (présenter des dossiers cohérents et complets) en permettant :

- > une meilleure compréhension des attentes des financeurs. Le digital facilitera le nécessaire développement d'une culture financière des dirigeants : mieux anticiper, mieux préparer les demandes de financement, et faciliter le montage de ces demandes ;
- > une meilleure connaissance des financements disponibles grâce au développement de plateformes (base de données, comparateurs, agrégateurs) ;
- > une plus forte valeur ajoutée dans les prestations de conseil. Le rôle des conseils (experts-comptables, conseillers en investissements financiers, conseils en gestion de trésorerie ou des flux financiers, etc.) sera mieux valorisé et plus efficace et accélérera la réalisation d'une opération de financement. Plus le temps de structuration d'une opération sera raccourci, plus le coût sera réduit, ce qui rendra le financement accessible au plus grand nombre.

> **Favoriser l'accès des financeurs aux informations qualifiées des PME** en levant les difficultés à réunir des informations fiables, régulières et homogènes sur les PME elles-mêmes et sur leur secteur d'activité.

Tous les acteurs de l'écosystème financier sont concernés par cette problématique. Le digital favorisera incontestablement la disponibilité d'informations qualifiées, d'autant plus si cela est encouragé par des évolutions ou obligations réglementaires. Cela pourra passer par exemple par :

- > l'évolution des bases de données pour disposer de données mieux qualifiées, plus homogènes et adaptées aux besoins nouveaux de l'analyse financière sur les plans financiers mais également économiques et extrafinanciers ;
- > la transmission sécurisée de documents à jour certifiés ;
- > la mise en place d'outils de veille destinés à alimenter les analyses sur la situation des entreprises, les tendances de marchés, les concurrents, etc.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

Réduire le coût d'une opération de financement :

PI 100 Développer des solutions de standardisation simple des dossiers avec des obligations d'informations réduites afin de préserver la confidentialité des données et de gagner du temps dans la structuration d'une opération. Les PME ne sont pas organisées pour répondre

à toutes les demandes spécifiques de chaque financeur. Pour les besoins classiques à financer, il serait pertinent de prévoir des structures standardisées des dossiers ;

PI 101 Homogénéiser les demandes de financement par grandes familles de financeurs ;

PI 102 Développer des plateformes de mise en relation, à l'initiative de la PME et du financeur. Pour obtenir un résultat positif, cette mise en relation supposera que la PME soit en mesure de communiquer instantanément des informations sous un format standardisé (cf. supra) et que la circulation de l'information soit encadrée pour respecter la confidentialité ;

PI 103 Développer des parcours de financement intégrés entre différents acteurs de la chaîne du financement. Par exemple, une banque et un acteur de bases de données pourraient développer conjointement de nouveaux services de simulation des capacités de leurs clients à se financer en fonction d'hypothèses de croissance ou d'investissements ;

PI 104 Développer des plateformes facilitant le crédit interentreprises dans le respect des réglementations bancaire (loi Macron, par exemple) **et financière** (achats de parts de fonds de titrisation spécialisés).

Développer la culture financière des chefs d'entreprise :

PI 105 Expliciter les différents types de financement (fonds propres, financements de haut de bilan, dettes court, moyen ou long terme) **en fonction des typologies de besoin des entreprises et leur stade de développement, les différents acteurs** d'accompagnement et leurs spécificités (capital-investissement ; capital-innovation ; capital-développement ; capital-transmission ; capital-retournement – financement des entreprises en difficultés) ; **les outils de financement bancaires et alternatifs** dès qu'une réglementation solide et pérenne aura été élaborée pour les nouveaux outils (levée de fonds en cryptomonnaies [bitcoins par exemple] – ICO/Initial Coin Offering) avec les risques que ces processus comportent encore¹ ; etc.

PI 106 Faciliter le développement de plateformes pédagogiques jouant le rôle de tiers de confiance recensant les principales sources de financement, voire imposer que toute source de financement à figurer

1. En l'absence de réglementation spécifique régissant l'ensemble des nouvelles levées de fonds s'appuyant sur les crypto-monnaies et la technologie blockchain, l'AMF a lancé le 26 octobre 2017 une consultation sur les Initial Coin Offerings afin de recueillir l'avis des parties prenantes sur différentes pistes d'encadrement possibles et initie son programme UNICORN d'accompagnement et d'analyse de ces opérations.

dans ce type de référentiel. Les PME les consulteraient assurément, les conseils auraient une vue plus exhaustive des ressources financières mobilisables et la concurrence entre les financeurs serait plus organisée ;

PI 107 Développer des outils permettant aux dirigeants et actionnaires de mieux appréhender leur demande de financement en complément de l'obligation de conseil existante prévue par la réglementation ;

PI 108 Développer des plateformes de financement ouvertes aux sources de financement étrangères, a minima aux acteurs européens dès qu'une réglementation européenne sera formalisée ;

PI 109 Accompagner la levée des freins culturels à l'ouverture du capital, notamment dans le cas des entreprises familiales, en facilitant l'ouverture à des investisseurs privés ;

PI 110 Développer l'information sur les innovations utiles à la Fonction Finance et sur les fintechs.

Favoriser l'accès pour les financeurs aux informations qualifiées des PME :

PI 111 Favoriser l'intervention d'investisseurs étrangers en mettant à leur disposition des informations sur des sociétés cibles ;

PI 112 Favoriser la publication d'informations sur l'entreprise et sur son secteur et la rendre accessible sous conditions aux financeurs pour faciliter leurs propres démarches commerciales ;

PI 113 Favoriser l'émergence de bases de données plus complètes en imposant, sur le modèle de la publication des comptes, **la publication d'informations économiques, financières et extrafinancières**. Cela permettra d'assurer le partage de l'information suivant un processus encadré pour faciliter les demandes de financement (à commencer par réduire le coût de son instruction). Une réflexion pourrait même être engagée sur la pertinence d'une évolution réglementaire visant à imposer aux PME une qualité d'information financière renforcée afin de faciliter ses demandes de financement futures. À la différence d'une entreprise cotée, les informations pourraient n'être communiquées qu'aux partenaires financiers de la PME.

PI 114 Développer des modèles de représentation simplifiée des entreprises intégrant les indicateurs d'attention analysés par les établissements de financement.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Placements privés obligataires : FirmFunding (plateforme avec processus dématérialisé pour financer les emprunts des entreprises à partir de 1 M€).

Prêts participatifs : Comparelend (comparateur international de prêts participatifs); Unilend (plateforme *crowdfunding*).

Mise en relation des PME et des investisseurs : Medef Accélérateur d'Investissement – MAI (plateforme destinée à rapprocher les PME des financements adaptés à leurs besoins de croissance).

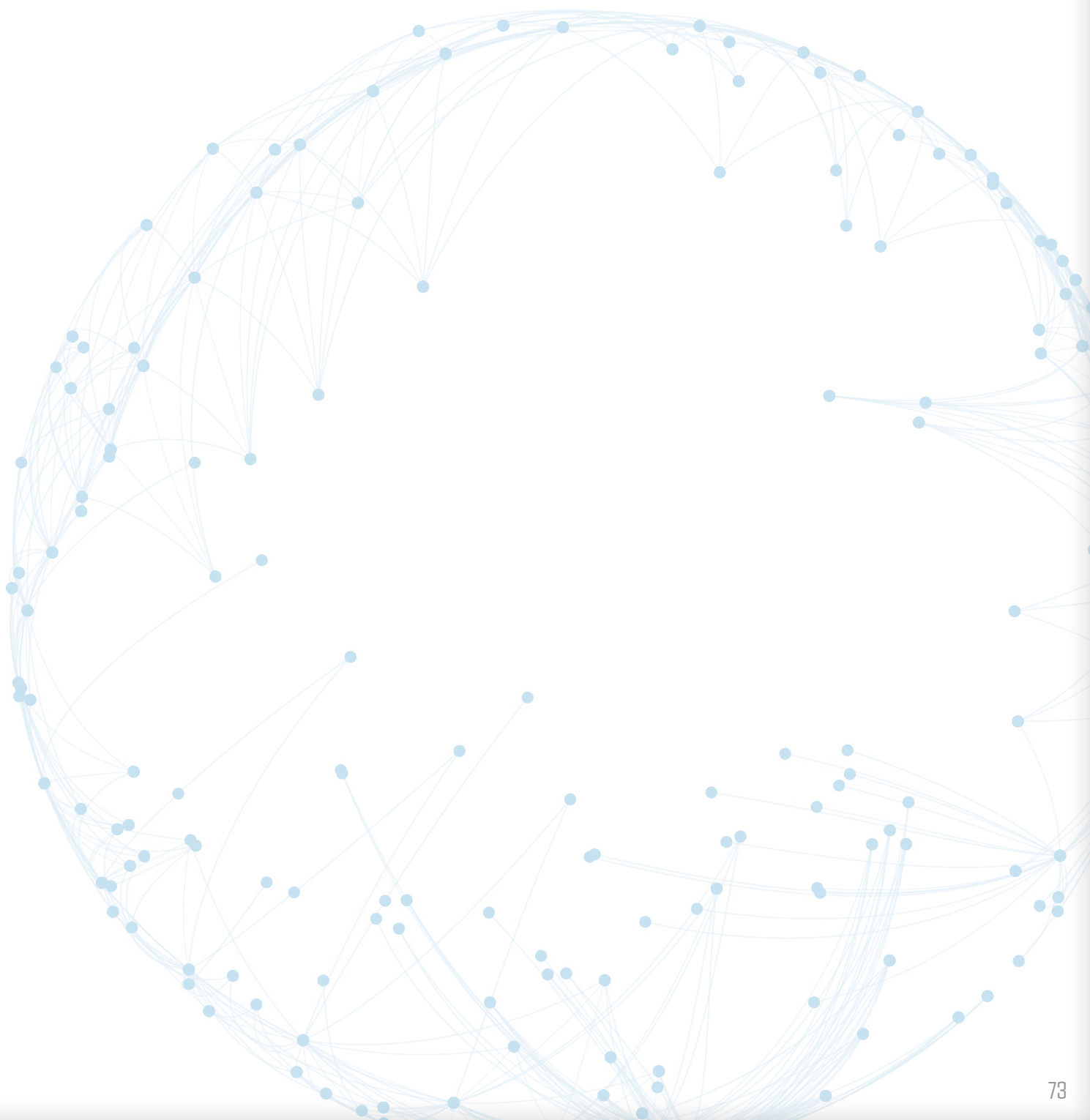
Échange sécurisé d'informations qualifiées entre partenaires agréés et mise en relation avec les financeurs : Private Investments Network.

Optimisation du financement par la data : ASA – Altares Scopfi Analytics (projet collaboratif qui a pour objectif d'augmenter la capacité de financement des TPE/PME pour le crédit/financement en développant des méthodes de *scoring Big data*. Mise en relation également avec les organismes de financement ; projet porté par Altares, LCL, HEC et l'Institut Mines-Télécom).

Culture financière :

- > **AFIC** (Association Française des Investisseurs de Croissance).
- > Groupe de travail **Analytica** «L'analyse financière au service du financement des entreprises», piloté par la Société Française des Analystes Financiers (SFAF), A2 Consulting, l'AFG et Finance Innovation (mai 2016).
- > **First Finance** (www.first-finance.fr) (formation en finance).
- > **Guide des Financements innovants pour les PME/PMI : Mode d'emploi** – Exemples d'outils financiers et d'ingénieries innovants (pôle FINANCE INNOVATION, 2015).
- > **Guide du Routard du financement d'entreprise**, sous la direction d'Agnès Bricard (2016).
- > **Guide Medef et OFPE «Dirigeant de TPE-PME-ETI : Présentez votre entreprise, votre projet à un nouveau financeur, alternatif ou bancaire»** (2016).
- > Information sur les innovations financières et les fintechs : site Techfoliance (global.fintech.news¹).

1. www.techfoliance.fr.



Partie 4

Piloter la création de valeur et évaluer l'entreprise digitalisée

INTRODUCTION

TRIBUNE L'immatériel et la transformation digitale.

Jo-Michel DAHAN, Sous-directeur des entreprises de services et des professions libérales, Direction générale des entreprises/DGE.

TRIBUNE Professionnaliser la gestion du risque lié à l'innovation.

Sébastien PAILLET & Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY, Président & Global Head of Ecosystem, Early Metrics.

- > **DIP 17** Développer de nouveaux modèles d'évaluation.
- > **DIP 18** Identifier et piloter les nouveaux actifs immatériels.
- > **DIP 19** Décrypter la création de valeur globale de l'entreprise à l'aide du pilotage « intégré ».
- > **DIP 20** Auto-évaluer l'entreprise pour piloter la création de valeur.

PILOTAGE :

- > Dominique CHESNEAU, Président, Trésorisk Conseil
- > Adrien D'ALINCOURT, Directeur Finances et Stratégie, SFAM (ex PwC)
- > Philippe LEDUC-ONGAY, Associé, Grant Thornton
- > Laurent PROST, Associé, Directeur national Expertise Conseil, Grant Thornton

RÉDACTION :

- > Maud BODIN-VERALDI, Expert-comptable, Groupe APLITEC
- > Jo-Michel DAHAN, Sous-directeur des entreprises de services et des professions libérales – Ministère de l'Économie et des Finances – Direction Générale des Entreprises (DGE)
- > Jean Manuel GAGET, Directeur pilotage stratégique, veille et études, Nameshield
- > Arezki GUIDDIR, Ingénieur-Consultant en Management Stratégique
- > Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY, Global Head of Ecosystem, Early Metrics
- > Jacky OUZIEL, Sharing Value
- > Denis MOLHO, Fondateur, DME Performance
- > Sébastien PAILLET, Président, Early Metrics
- > Cécile SAINT JEAN, Directeur, PwC
- > Grégory SAUCEY, Conseil en financements structurés, Banque Neuflyze OBC
- > Patrick SENICOURT, Président, NOTA-PME

AUTRES CONTRIBUTION :

- > Claire CHAVES D'OLIVEIRA, Partenaire Expert, A2 Consulting
- > Antoine DE VERICOURT, Directeur, PwC
- > Émilie LESAGE-PERILLEUX, Déléguée générale, Observatoire de l'Immatériel

Introduction

L'innovation transforme l'entreprise, son environnement et son écosystème, en permanence et de plus en plus rapidement. L'entreprise doit être « aux aguets » de l'innovation afin de pouvoir appréhender, par la mise en œuvre de moyens et un management adaptés et en temps quasi réel, les facteurs incidents conduisant à des changements de modèle économique. Ces bouleversements touchent les activités, l'organisation et le pilotage de l'entreprise.

Plus que jamais, il est nécessaire de tenir compte lors de l'évaluation des corrélations de ces changements sur les paramètres de l'entreprise. Les modèles d'évaluation doivent évoluer pour prendre en compte l'élasticité des modèles économiques par rapport à l'impact de l'innovation sur l'entreprise et son écosystème. L'évaluation doit refléter également la capacité de l'entreprise à anticiper, gérer, évaluer et manager ces changements, notamment au regard de celle de ses concurrents. En outre, l'existence de nouvelles typologies d'entreprises comme les entreprises intégralement digitales et les start-ups nécessite l'élaboration de modèles d'évaluation spécifiques.

La digitalisation a une incidence considérable sur le capital immatériel de toutes les entreprises. Des nouveaux actifs immatériels sont créés, alors que certains actifs existants peuvent être fragilisés, faute de sous-estimation ou de négligence. Il s'agit dès lors d'être en mesure d'identifier ces éléments, de les piloter et de les évaluer.

Ce contexte mouvant rend désormais inopérante la référence systématique aux *benchmarks* historiques. Le *big data* et l'accès facilité aux données tant financières qu'extra-financières favoriseront l'élaboration de nouveaux *benchmarks*, pour autant toutefois que les modèles soient au préalable validés et que les paramètres à comparer, les données et leurs corrélations soient correctement qualifiés. L'analyse des écarts par rapport aux benchmarks ainsi que la valorisation des mesures destinées à les réduire pourront venir enrichir les modèles. Ces éléments nourriront la réflexion sur le pilotage des axes de création de valeur de l'entreprise.

Enfin, le *big data* et l'automatisation de traitement de certains paramètres par la mise en œuvre d'algorithmes pertinents favoriseront l'émergence à la fois de modèles d'évaluation simplifiés, et donc plus accessibles, et de conseils à forte valeur ajoutée. Cela contribuera à la diffusion d'une culture d'auto-évaluation au sein des entreprises de toute taille.

Dans ce contexte, les quatre Domaines d'Innovation suivants ont été jugés Prioritaires (DIP) :

- > Développer de nouveaux modèles d'évaluation (DIP 17) ;
- > Identifier et piloter les nouveaux actifs immatériels (DIP 18) ;
- > Décrypter la création de valeur globale de l'entreprise à l'aide du pilotage « intégré » (DIP 19) ;
- > Autoévaluer l'entreprise pour piloter la création de valeur (DIP 20).

Ces développements sont précédés d'une tribune de Jo-Michel DAHAN, Sous-directeur des entreprises de services et des professions libérales au sein de la Direction Générale des Entreprises (DGE), consacrée à l'incidence de la transformation digitale sur le capital immatériel, suivie d'une seconde tribune rédigée par Sébastien PAILLET et Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY, respectivement Président et Global Head of Ecosystem au sein de la start-up EarlyMetrics, traitant de la gestion du risque lié à l'innovation dans le cadre de l'évaluation d'entreprises de croissance.

L'immatériel et la transformation digitale



Jo-Michel DAHAN

Sous-directeur des entreprises
de services et des professions libérales
Ministère de l'Économie et des Finances
Direction Générale des Entreprises (DGE)

L'immatériel, facteur de compétitivité des entreprises, que la DGE porte depuis de nombreuses années, est désormais identifié par la Commission européenne notamment comme moyen pour les entreprises de réussir leur transformation numérique. En effet, à l'occasion de leur digitalisation, ces dernières doivent d'abord repenser leur stratégie et ainsi évaluer leurs forces et leurs faiblesses. La transformation numérique des entreprises, particulièrement des PME, nécessite le financement de projets dont les fondamentaux ne sont pas seulement technologiques. Les évolutions structurelles de l'économie, et de la société, résultent d'innovations dans le mode de mise sur le marché (location plutôt que vente de bien par exemple), dans le mode de rémunération (fondée plus sur l'usage que sur la valeur intrinsèque), dans le marketing (appel à la communauté de clients notamment). Ces évolutions ont été accélérées par le numérique. Depuis quelques années, les financeurs français sont convaincus de l'intérêt d'une démarche qui, au-delà des seuls indicateurs financiers, prendrait en compte d'autres éléments, qualitatifs souvent, traduisant mieux la réelle valeur d'une entreprise. Déjà l'écosystème d'innovation s'est adapté : jusqu'à peu, seule l'innovation technologique était reconnue par les acteurs du soutien à l'innovation et les entreprises elles-mêmes. Les autres formes d'innovation étaient classifiées sous la dénomination « innovation non technologique », moins bien identifiée et peu soutenue. Des progrès ont été faits pour l'appropriation de cette « innovation non technologique ». Les travaux au sein de la DGE, en lien avec les outils d'appui aux entreprises, ont ainsi permis de fixer des repères partagés sur l'innovation servicielle¹ et se poursuivent pour améliorer un soutien efficace des initiatives en matière de financement, de mobilisation des écosystèmes, des enjeux

1. La « grille innovation servicielle » développée par la DGE permet aux entreprises d'évaluer si leurs projets sont bien des projets d'innovation servicielle (« radar de l'innovation servicielle », www.entreprises.gouv.fr/cns/la-grille-innovation-servicielle).

internationaux et de formation. Une vision stratégique des pouvoirs publics doit leur permettre de mieux intégrer l'ensemble des conséquences de l'émergence d'une économie de la connaissance, notamment avec de nouvelles métriques pour appréhender les nouveaux usages permis par la digitalisation et la mondialisation de l'économie. En effet, la manière de mesurer l'économie influe sur sa gestion et sa régulation². Il s'agit notamment de mieux identifier les actifs immatériels, au-delà du prisme réducteur d'une traduction comptable. Une entreprise qui dispose d'actifs immatériels de qualité bénéficie en effet d'une croissance annuelle supérieure de dix points à celle d'une entreprise moins bien dotée³. Pourtant, les limites imposées par les règles comptables ne permettent qu'un reflet très partiel de ce patrimoine dans les états financiers. Or, l'inscription d'un actif au bilan en assure sa traçabilité dans le temps, ce qui en fait un outil de gestion. Au-delà de la construction d'outils extra-comptables, tant dans le secteur privé que public, les normes (comptables françaises) vont devoir évoluer afin de mieux traduire la valeur d'une organisation, rejoignant ainsi les avancées des normes internationales IFRS et de l'OCDE⁴. Il importe également de faire évoluer les dispositifs de financement concernant l'immatériel. Le développement de l'économie de l'immatériel se traduit par une plus grande diversité des modalités de création de valeur et de richesses. Le dynamisme des PME en la matière est important.

Parallèlement, ces PME sont les plus innovantes⁵ et sont plus riches encore que d'autres en actifs immatériels (détection de licences, de brevets, d'un capital humain performant, de marques, mais aussi de bases d'informations économiques et de savoir-faire reconnus). Or, les financements proposés excluent dans leur grande majorité tout ce qui n'est pas matériel, tangible ou technologique. Souvent seules les dépenses de création et/ou de conception pour un projet sont éligibles à un financement ou les dépenses de personnel (essentiellement celles de formation de mise à niveau) qui pourraient être incluses dans un projet de mise en place d'un système d'information. Il est donc essentiel d'innover en développant des outils de financement de l'immatériel.

2. Cf. « La République des entrepreneurs » de Vincent LORPHELIN.

3. Tel est le constat dressé par Gilles LECOINTRE, à partir de données portant sur 1 000 TPE-PME dans le cadre d'une étude menée en partenariat avec la Banque populaire « Comment les entreprises naissent, se développent et disparaissent », LEXTENSO Éd.

4. Ainsi l'OCDE elle-même retient comme investissements immatériels les dépenses effectuées dans les domaines de la R&D, du marketing, des ressources humaines et de la formation, des systèmes de production et d'information.

5. Quand les grandes entreprises ont comme priorité « la concentration, la course à la taille, la recherche de la productivité maximale, la diminution des coûts, le développement de process efficaces plutôt que le lancement d'innovations, l'optimisation de leur cours boursier. », extrait La Tribune (France), n° 5713.

Professionnaliser la gestion du risque lié à l'innovation

Sébastien PAILLET & Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY
Président & Global Head of Ecosystem,
Early Metrics¹



Comme pour beaucoup de pays occidentaux, la renaissance économique de la France semble avoir comme passage obligé la digitalisation de son économie. Au-delà de cette évolution technologique, l'accroissement du nombre de start-ups témoigne de la fièvre entrepreneuriale qui gagne nos nouvelles générations et de la nouvelle physionomie du monde professionnel. Cette évolution entraîne une réelle complexification de l'écosystème du fait du nombre croissant de solutions technologiques disponibles, rendant difficile l'identification des innovations pertinentes et potentiellement pérennes. Comment différencier dix start-ups proposant des services quasi similaires et déterminer s'il n'existe pas une meilleure solution à la problématique d'un grand groupe ? Complexité ensuite d'un point de vue de la gestion du risque : une fois la bonne solution identifiée, comment être sûr que la start-up survivra à la « vallée de la mort² » ?

Face à cette situation, les parties prenantes de ces nouveaux enjeux économiques doivent favoriser une approche transparente et systématique :

> **Transparence dans l'identification et l'appréciation des solutions innovantes.** Avant de s'engager dans une relation commerciale, de partenariat, ou d'investissement avec une start-up, les décideurs ont généralement besoin de s'appuyer sur des outils de mesure pour guider leurs prises de décision. Les outils d'évaluation actuels, basés sur des critères majoritairement financiers, sont difficilement applicables à des jeunes entreprises dont la performance et les potentialités ne peuvent se mesurer de la même manière que des entreprises établies. Les actifs immatériels peuvent quant à eux être difficiles à appréhender sans méthodologie adéquate. Dans ce contexte, que mesurer pour juger de la pérennité d'une start-up et surtout,

comment ? Pour les investisseurs professionnels, il est particulièrement important d'être attentif au potentiel de l'équipe ainsi qu'à la maturité de l'innovation proposée et à celle du marché. Les grands groupes doivent faire de même et adopter une approche systématique s'ils veulent être en mesure de choisir les start-ups avec lesquelles ils pourront collaborer efficacement. L'analyse de critères de croissance qualitatifs – comme la complémentarité des profils, la capacité d'un entrepreneur à pivoter, la maturité commerciale et technique ou encore l'approche stratégique du marché pour une innovation – sont autant de facteurs nécessaires à une compréhension approfondie de ces jeunes entreprises. Cette évaluation peut être faite en interne ou par une tierce partie, mais l'indépendance de l'évaluateur est un facteur clé pour garantir la neutralité de l'analyse (ce qui conduit à privilégier le tiers évaluateur), tout comme l'application d'une méthodologie « scientifique » permettant de comparer les sociétés entre elles.

> **Professionnalisation de la gestion du risque appliquée aux start-ups et PME innovantes.** Cette méthodologie permet ainsi aux décideurs de professionnaliser leur approche et vient soutenir les prises de décision des grands groupes, investisseurs et institutions publiques. Les analyses issues de ce processus agissent comme un indicateur de qualité pour l'innovation, tout comme un label ou une certification ISO. Elles permettent aussi une comparaison neutre spécifique afin de mieux cerner les risques internes et externes des start-ups, toutes notées de la même manière créant ainsi un cadre référentiel sur lequel les parties prenantes peuvent fonder leur décision d'engagement. Plus important encore, le niveau de granularité de la comparaison (de deux produits, équipes ou encore niveaux de maturité) fournit aux décideurs des éléments concrets de justification de leur choix. Enfin, une analyse récurrente vient donner de la visibilité sur l'évolution dans le temps de la start-up. Un grand groupe ou une entité publique peuvent dès lors suivre la trajectoire de croissance d'une start-up et ajuster leurs engagements vis-à-vis de cette dernière.

Une meilleure analyse des start-ups représente désormais un enjeu de taille. Pour l'écosystème dans son ensemble, il s'agit – de plus en plus – d'identifier et de soutenir les projets les plus innovants tout en mesurant les risques intrinsèques. Pour cela, il convient de rationaliser une approche envers l'innovation afin que les aides et investissements soient déployés dans les projets ayant le plus fort potentiel de croissance. Pour les grands groupes, un accroissement de la transparence dans l'identification et l'analyse de l'innovation permettront de s'adapter plus rapidement aux évolutions de marchés.

1. Leader européen de la notation de start-ups et PME innovantes.

2. Leader européen de la notation de start-ups et PME innovantes.

DIP 17 DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MODÈLES D'ÉVALUATION

CONTEXTE ET ENJEUX

Évaluer une entreprise, c'est apprécier son niveau de performance observée, mais surtout anticipée. Compte tenu de l'évolution multidimensionnelle de l'environnement de l'entreprise, l'approche quantitative traditionnelle doit désormais intégrer les éléments extrafinanciers indispensables à la réalisation de sa performance.

La quantification d'une valeur intrinsèque peut s'appuyer sur la rentabilité des capitaux permanents nécessaires à une exploitation rentable¹ et durable (CPNERD). La démarche d'évaluation comprend donc l'identification des actifs et passifs nécessaires à l'activité, y compris de ceux non inscrits au bilan pour des raisons de normalisation comptable, voire de contraintes ou opportunités fiscales.

Si le niveau des *cash-flows* générés est intuitivement corrélé à l'efficacité et à la pertinence du *business model*, il s'agit d'appréhender le capital immatériel pour lequel il n'existe pas aujourd'hui de référentiel, mais de nombreuses taxonomies². Dans une approche holistique d'évaluation de l'entreprise, tous les indicateurs ayant une incidence directe ou indirecte sur sa performance doivent être considérés ainsi que leurs corrélations et leurs métriques.

De tels indicateurs extrafinanciers pourraient être, par exemple :

- > **le capital Clients** : fidélité, solvabilité, rentabilité, chiffre d'affaires réalisé, taux de satisfaction, progressivité des parts de marchés, etc. L'appréciation de ces éléments variera selon que le modèle est BtoB ou BtoC, avec prise en compte de critères spécifiques (en BtoB, portefeuille de commandes, dynamique de marché, notoriété, volatilité du portefeuille, etc. ; en BtoC, récurrence du chiffre d'affaires, taille et dynamique du portefeuille, exigence clients, niveau de revenus des clients, etc.) ;
- > **le capital Fournisseurs** : diversité du sourcing, qualité des relations, qualité des produits, capacité de livraisons,

conditions de règlement, taux d'incidents, connaissance des enjeux stratégiques de l'entreprise, etc. ;

- > **le capital Autres partenaires (banques, financeurs, compétiteurs, conseils)** : qualité et ancienneté des relations, disponibilité, conditions tarifaires, interaction avec l'écosystème, etc. ;
- > **le capital Humain** : compétences et qualifications techniques et comportementales, adaptabilité, climat social, équipe et politique RH, etc. Il peut être également pertinent de considérer les indicateurs suivants : formations externes/internes, absentéisme, degré de coopération, degré de compréhension des objectifs stratégiques, taux de réalisation des plans d'actions, initiatives, autonomie, responsabilisation, niveau de délégation, de concertation et de coordination, etc. ;
- > **le capital Managérial** : interactions de l'équipe dirigeante, capacité de mise en œuvre de la stratégie, prise de risques mesurés, charisme, compétence métier, éthique, pérennité dans l'entreprise, etc. ;
- > **le capital Santé des dirigeants** : la santé des dirigeants est un élément immatériel d'autant plus important à considérer que l'entreprise est petite ;
- > **le capital Marque(s)** : force (singularité, notoriété, réputation, valeurs associées), protection juridique, dynamisme des concurrents, capacité d'innovation, etc. Le capital Marque doit être apprécié pour chacune des marques détenues par l'entreprise, le cas échéant, ainsi que pour la marque représentée par le nom de l'entreprise ;
- > **le capital Organisation** : qualité et agilité des processus, sécurité, productivité, capacité d'innovation, capacité d'animation des ressources internes et externes (compétences, hommes, technologies, environnement, etc.) ;
- > **le capital Technologique** : capacité du management à appréhender les problématiques technologiques et leur caractère stratégique aujourd'hui et demain, R&D et actions d'innovation, capacité d'utilisation interne des innovations, capacité à diffuser en interne une culture d'innovation et à développer le niveau de connaissance des collaborateurs, capacité de production et de protection des informations sensibles, veille technologique, etc. ;
- > **le capital Informationnel** : qualité et adaptabilité du système d'information, culture numérique, niveau de sécurité, taux d'utilisation, capacité de mise à jour, autonomie, capacité de diffusion des connaissances et de l'information (interne/externe), pertinence dans l'aide à la décision et à la définition des objectifs stratégiques, capacité de mise en œuvre de cette stratégie, etc. ;
- > **le capital Communication** : capacité de sensibilisation des parties prenantes, communications, relations publiques, relations avec les médias, capacité de gestion de crise, concertations internes/externes, etc. ;

1. La notion de rentabilité est ajoutée ici au concept ancien mais toujours pertinent de CPNE.

2. Notamment en France, l'Observatoire de l'immatériel et les Thésaurus, la Commission sur l'Economie de l'Immatériel, co-présidée par Jean-Pierre JOUYET ; à l'étranger, le projet européen MERITUM (capital intellectuel), les travaux de l'AICPA (90 actifs ou éléments d'actifs), ou encore le réseau World Intellectual Capital Initiative.

- > **le capital Sociétal** : écosystème, réputation, politique RSE, recherche de l'équité et du progrès social, croissance économique équilibrée, respect de l'environnement, niveau de réalisation des objectifs sociétaux, contrôles (diagnostics, audits), services de gestion adéquats, etc. ;
- > **le capital Naturel** : lieu et qualité de l'environnement d'implantation, incidence du climat et des risques climatiques sur l'activité, utilisation/protection des ressources naturelles, risques de pénuries, attractivité du lieu d'implantation, actions en matière de pollution, etc.
- > **le capital Gouvernance (opérationnelle et institutionnelle)** : compétences stratégiques, compétences organisationnelles, maîtrise des risques opérationnels et réglementaires, charisme, éthique, capacités relationnelles avec l'actionnariat, etc. ;
- > **le capital Actionnariat** : capacité à définir des objectifs à long terme (patience/ROI), capacité financière à augmenter leur détention dans l'entreprise, adhésion à la stratégie, notoriété, influence extérieure, implication, relations avec la gouvernance, etc.

L'enjeu est de parvenir à objectiver les métriques de chacune de ces catégories, les éléments de pondération, les écarts par rapport aux *benchmarks* observés par ailleurs grâce au *big data*. En outre, l'incidence des corrélations entre les différents facteurs ainsi que leur impact sur le *business model* doit être intégrée dans les modèles d'évaluation. Les modèles d'évaluation doivent également pouvoir s'adapter aux nouvelles typologies d'entreprises que sont les entreprises entièrement digitales et les start-ups. Enfin, il conviendra que l'évolution des modèles puisse prendre en compte les objectifs de toutes les parties prenantes d'une transaction (acheteurs, vendeurs, écosystème), notamment les synergies attendues.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

- PI 115 Développer des solutions de valorisation de l'incidence des indicateurs extrafinanciers sur la performance de l'entreprise (métriques, corrélations, etc.) et adapter les modèles d'évaluation en conséquence.** Les indicateurs extra-financiers peuvent être, par exemple :
- > l'impact sur les paramètres de l'entreprise des nouvelles technologies, des modèles disruptifs et des nouveaux modèles économiques ;
 - > les domaines de création de valeur, notamment les mesures à mettre en œuvre pour réduire les écarts par rapport aux *benchmarks* ;
 - > la capacité d'accélération (croissance, innovation continue, renouvellement, gestion du *goodwill*, etc.) ;
 - > les objectifs de toutes les parties prenantes d'une transaction (acheteurs, vendeurs, écosystème), notamment les synergies attendues dans le cas d'une transaction.

PI 116 élaborer des modèles d'évaluation prospectifs (et non plus basés sur des historiques). Ces nouveaux modèles, facilement évolutifs, devront intégrer des événements incertains et certainement très différents de ceux rencontrés dans le passé afin de permettre la captation des signaux faibles de changement de l'environnement et des écosystèmes.

« Des disruptions de modèles économiques vont entraîner celle des modèles d'évaluation. De la même façon, la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques va entraîner la mise en place de nouveaux modèles d'évaluation ».

Dominique CHESNEAU
Trésorisk Conseil

PI 117 Développer des modèles pour les nouveaux acteurs start-ups et entreprises digitales qui pourront à leur tour venir enrichir les modèles classiques, notamment en mixant les méthodes traditionnelles (DCF, *goodwill management*, etc.) et les méthodes innovantes d'évaluation.

PI 118 Développer des modèles d'évaluation simplifiés grâce à l'automatisation du traitement de certains paramètres et au Big Data afin de concentrer les efforts sur les algorithmes de corrélation entre les données permettant d'identifier des tendances comportementales.

PI 119 Standardiser les processus d'évaluation pour éviter les biais psychologiques, en utilisant l'intelligence artificielle pour filtrer les données, assurer leur qualité et éliminer les informations contradictoires.

PI 120 Développer des outils pour questionner les business plans, notamment en rationalisant l'impact des corrélations entre les différents paramètres.

PI 121 Modéliser le passage de l'évaluation à un prix de transaction en intégrant les éléments non financiers ayant une incidence sur le prix (objectifs de la cession, conditions de la cession, accompagnement du vendeur, qualité des conseils, volonté des parties à conclure, nature des garanties accordées, synergies pour l'acquéreur, etc.).

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Évaluation des start-ups et PME innovantes : EarlyMetrics (leader européen de la notation de start-ups et PME innovantes).

Notation de start-ups : **EarlyMetrics** (leader européen de la notation de start-ups et PME innovantes) ; **Estimeo** (plateforme de notation alternative totalement automatisée dédiée aux start-ups et à l'innovation) ; **Exaegis** (notation notamment de start-ups conçue pour mesurer la capacité d'exécution de l'organisation et la crédibilité de sa perspective financière) ; **Rate and Go** (notation automatisée de start-ups) ; **Wirate** (notation de start-ups par la foule – *crowdrating*).

« Fort du double constat d'une nécessité de mieux utiliser la donnée et le numérique, la notation automatique des start-ups et de l'innovation a du sens. Des algorithmes probabilistes prenant en compte des critères à la fois financiers et extra-financiers et basé sur des facteurs clés de succès doivent voir le jour. L'évaluation permet d'objectiver à la fois la donnée et l'état d'avancement des start-ups. La notation doit être perçue comme un prétexte à discussion et rencontre entre les innovateurs, les investisseurs et les clients potentiels. Noter c'est offrir un nouveau droit d'information, permettant de lever le voile sur cette « manne tombée du ciel » appelée innovation ».

Florian BERCAULT
Président, Estiméo

Évaluation et valorisation de l'immatériel : **EcoVadis** (plateforme de notation en responsabilité sociétale des entreprises – RSE – dans une relation « responsable » avec les clients et les fournisseurs¹) ; **Goodwill Management** (conseil en performance économique responsable – RSE, capital immatériel, économie et finance responsable) ; **Sharing Value** (solution de valorisation du capital immatériel de l'entreprise) ; **Thesaurus** (outil de notation et de cotation de l'immatériel auquel a contribué l'Observatoire de l'Immatériel).

Business Intelligence et Visualisation des données : **IBM Dataquant** (solution permettant de développer et de déployer des solutions de virtualisation pour les tableaux de bord, les rapports et les données interactives ; outil de Business Intelligence multiplateforme, conçu à l'aide d'Éclipse, prenant en charge de nombreux serveurs IBM).

Analyse de sensibilité de l'impact de la valorisation de l'immatériel : **NOTA-PME** (service en ligne qui intègre dans les immobilisations incorporelles de la liasse CERFA

les diverses rubriques de Capital immatériel évoquées ci-avant, ce qui permet d'en mesurer concrètement l'impact sur l'analyse des fondamentaux de l'entreprise (valorisation de ses fonds propres et conséquences sur leur rentabilité) ainsi que sur sa notation).

Réflexions, analyses et prospective autour de l'immatériel : **Observatoire de l'Immatériel**² (association destinée à promouvoir l'importance du capital immatériel sur la performance économique et la compétitivité des organisations).

Observatoire de la santé des dirigeants : **Amarok**³ (observatoire de la santé des dirigeants de PME).

1. www.economie.gouv.fr/entreprises/charte-label-achat-responsable.

2. www.observatoire-immateriel.com.

3. www.observatoire-amarok.net/fr.

DIP 18 IDENTIFIER ET PILOTER LES NOUVEAUX ACTIFS IMMATÉRIELS

CONTEXTE ET ENJEUX

La digitalisation de l'économie développe le capital immatériel de toutes les entreprises (digitales incluses). Des composants nouveaux et variés doivent désormais être considérés en complément des éléments plus traditionnels tels que brevets, marques, pertinence de l'organisation, politique RSE, capital humain, capital clients.

L'identification de ces nouveaux éléments du capital immatériel, sans omettre la prise en compte des risques associés, devrait favoriser la mise en œuvre d'indicateurs de pilotage adaptés afin de développer ce capital, ou a minima de le maintenir.

En outre, au-delà de l'émergence de ces nouveaux composants immatériels, la digitalisation peut avoir une incidence sur les actifs existants (réduction de la durée de vie économique, par exemple) et futurs (pérennité du brevet comme garantie de la propriété, par exemple).

Grâce au *big data*, et plus précisément à la data qualifiée (*smart data*), l'immatériel devient plus finement mesurable, contrôlable et objectivable. Par conséquent, il est nécessaire de déployer des outils de mesure, d'analyse, de valorisation et de pilotage des actifs immatériels stratégiques, pour l'ensemble des entreprises, y compris celles qui ne sont pas cotées.

Pour ce faire, cette réflexion devrait être menée au-delà de l'aspect réglementaire qui limite à certains actifs incorporels l'inscription au bilan. En outre, il conviendra de s'affranchir des barrières technologiques/méthodologiques qui ne permettent pas de traduire en *cash-flows* certains actifs immatériels d'une entreprise.

Il faut dès lors concevoir des méthodes d'évaluation adaptées. S'il existe un consensus autour des éléments quantitatifs constitutifs de la valeur, les éléments qualitatifs pris en compte dans la valorisation varient en fonction des entreprises, des *business models* (à plus ou moins forte intensité capitalistique), des secteurs, des tendances. Des modèles d'évaluation devront pouvoir être modulés pour refléter la spécificité de l'écosystème de l'entreprise, ses potentialités propres et les avantages qu'acquéreurs et vendeurs pourraient en retirer.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 122 Identifier les nouveaux actifs immatériels stratégiques issus de la digitalisation. Par exemple :

- > valeur des noms de domaine, e-réputation, visibilité sur les réseaux sociaux ;
- > pertinence des datas ;
- > qualité et complémentarité de l'équipe dirigeante, capacité collaborative du management, rareté des profils ;
- > qualité des processus et transversalité du back-office ;
- > qualité de l'écosystème ;
- > agilité du *business model*.

PI 123 Déterminer les risques associés à ces actifs immatériels via des analyses qualitatives (profilage de l'entreprise).

PI 124 Évaluer l'impact de la digitalisation sur les actifs existants (immobilisations incorporelles et corporelles). L'accélération de l'innovation dans certains secteurs peut conduire à s'interroger sur la pertinence de la durée d'amortissement de certains actifs et sur la valeur de certains brevets. En outre, il existera demain des alternatives au brevet (aujourd'hui coûteux tant en dépôt qu'en protection) qui permettront d'assurer à l'entreprise la propriété de l'actif concerné (*smart contract* intégrant la technologie *blockchain*, code source, droit d'auteur, brevet partiel, etc.). Des activités, considérées hier comme purement techniques, deviennent, par le développement de l'internet, des actifs incorporels critiques de grande valeur, qu'il convient d'activer (au sens comptable) à leur juste prix (identités numériques, services liés aux noms de domaine, etc.).

PI 125 Déterminer des indicateurs de pilotage pour les différents actifs immatériels stratégiques, notamment sur la base de *benchmarks*.

PI 126 Concevoir de nouveaux modèles d'évaluation des actifs immatériels stratégiques intégrant les éléments suivants :

- > agilité de l'organisation : capacité à générer de l'innovation et à la mettre en œuvre, notamment à gérer les impacts de la transformation digitale et à adapter l'entreprise à une économie de plus en plus digitalisée ; adaptabilité du management (passage de la gestion hiérarchique en silo au collaboratif transversal) ;
- > avantage concurrentiel lié à la rapidité d'adaptation du *business model* ;
- > niveau de digitalisation de l'équipe dirigeante, des collaborateurs, qualité de l'équipe digitale, capacité de l'organisation à attirer les profils rares et à sécuriser leur rétention ;

- > niveau de sécurisation de l'organisation (coût, maintenance);
- > mise en cohérence de l'ensemble des actifs immatériels permettant de maximiser les effets conjugués.

PI 127 Développer des outils adaptés à l'évaluation des nouveaux actifs immatériels :

- > analyses qualitatives permettant d'identifier et de recenser les actifs immatériels non identifiés;
- > base de données par nature d'actifs immatériels.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Capital immatériel : **Digital Ethics** (valorisation de la donnée); **Frontswimmer** (évaluation de la capacité d'innovation et de collaboration de l'entreprise avec ses partenaires); **Nameshield** (gestion, protection et valorisation des noms de domaines); **Sharing Value** (valorisation du capital immatériel de l'entreprise).

Auto-Évaluation : **NOTA-PME** (autonotation, diagnostic et évaluation en ligne des entreprises, solution adaptée aux PME et TPE).

Évaluation : **EarlyMetrics** (leader européen de la notation de start-ups et PME innovantes).

DIP 19 DÉCRYPTER LA CRÉATION DE VALEUR GLOBALE DE L'ENTREPRISE À L'AIDE DU PILOTAGE « INTÉGRÉ »

CONTEXTE ET ENJEUX

L'entreprise évolue dans un environnement rendu complexe par la rapidité d'évolution des technologies et leurs incidences sur les modèles d'affaires. De nouveaux domaines de création de valeur vont émerger pendant qu'en parallèle d'autres (plus traditionnels) se maintiendront ou se fragiliseront.

Dans ce contexte, il convient de faire preuve d'innovation dans un souci de durabilité et de cohésion interne et externe pour identifier les indicateurs de performance pertinents. En outre, la captation de signaux faibles constitue une réelle nécessité pour anticiper les évolutions. L'interconnexion des domaines de création de valeur de l'entreprise, métiers et fonctions, s'intensifie et justifie de mobiliser l'ensemble des parties prenantes.

Dès lors, l'entreprise digitalisée doit être appréhendée de manière transversale et dynamique, en mettant en place une démarche de pilotage « intégré ». Il s'agit de décrypter le processus de création de valeur en ciblant les composants et indicateurs (pas seulement financiers), leurs corrélations (internes et externes) et leur importance absolue, et ce dans le cadre d'horizons de court, moyen et long termes. L'approche sera donc prospective avec prise en compte de la dimension stratégique des composants¹.

Cette démarche, dont l'une des formes peut être un *reporting* intégré, prolongé ou pas par la publication d'un tableau de bord de pilotage stratégique, doit pouvoir être une ambition pour les entreprises de toute taille, et pas uniquement pour les grands groupes. Cela requiert de la souplesse dans la structuration de la démarche et notamment la possibilité de décliner des « modules » selon des niveaux de précisions adaptés à l'entreprise et de permettre d'identifier les zones de création de valeur, d'innovations et de capacités immatérielles.

Le pilotage « intégré » permet d'appréhender l'ensemble des facteurs de création de valeur d'une entreprise (financier, productif, humain, immatériel, innovation,

sociétal, environnemental, etc.) et leurs implications dans la création de valeur. En cela, il est un projet impliquant une mobilisation collective au sein de l'entreprise afin de décrypter les mécanismes et éléments intervenant dans la chaîne de valeur de l'entreprise et de comprendre la structuration du *business model*.

En outre, en mettant en évidence la contribution relative des différents éléments dans la valeur créée, la démarche peut également conduire à une adaptation des stratégies de pilotage de ces éléments.

Il constitue donc un outil d'analyse à la fois qualitative et quantitative des facteurs de création de valeur de l'entreprise et d'appréciation des risques afin d'avoir une vision globale et intelligible du modèle d'affaires, de la stratégie, de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise, avec un nombre restreint, mais choisi d'indicateurs pertinents pour son écosystème et expliquant la création de valeur à court, moyen et long termes.

Cela conduit à un management optimisé de la performance (économique, sociale, organisationnelle, etc.) sur la base des principaux axes suivants :

- > la formulation claire de la stratégie de l'entreprise et de sa déclinaison en plans d'actions spécifiques ;
- > l'identification des principaux axes de la création de valeur et l'analyse des risques associés ;
- > l'identification des principaux indicateurs clés (qualitatifs, quantitatifs et financiers) ;
- > diagnostic factuel du niveau de performance (*benchmarking*) ;
- > les modélisations et simulations de la performance (interactions entre composants financiers/non financiers ; tangibles/intangibles) ;
- > la prise en compte du capital immatériel² comme indicateur de performance ;
- > la mobilisation de l'ensemble de l'entreprise pour la mise en œuvre de la démarche de compréhension et de pilotage de la performance.

Il convient toutefois d'éviter quelques écueils tels que :

- > l'analyse statique des résultats historiques peu explicative de la dynamique de performance future ;
- > des indicateurs trop nombreux et non systématiquement en lien avec la création de valeur ;
- > une faible fiabilité de la qualité des données ;
- > une moindre intégration des différents systèmes d'information ;
- > des enjeux « transactionnels » (arbitrage, cohérence, etc.) ;

1. Etude PwC "Implementing Integrated Reporting", July 2015.

2. Voir DIP 17 pour les différentes natures de capital immatériel.

> un manque d'objectivation des collaborateurs sur les indicateurs de performance.

Dans le cas de start-ups, la mise en place d'une démarche de pilotage « intégré » pourra contribuer favorablement au développement du projet et à l'adaptation du *business model* durable et partagé avec les parties prenantes. En effet, la valeur organisationnelle d'une start-up influe sur sa valeur économique, sa valeur sociale, la qualité de son management et de son fonctionnement (gouvernance).

Diriger c'est anticiper, organiser et piloter l'entreprise pour assurer sa croissance profitable et sa pérennité. C'est également permettre aux parties prenantes, internes et externes, de voir leurs intérêts pris en compte et préservés.

La compréhension des axes de création de valeur et leur pilotage « intégré » à court, moyen et long termes permettent d'atteindre ces objectifs. La mise en œuvre d'une telle démarche doit être encouragée et facilitée pour être accessible aux entreprises de toutes tailles, quel que soit leur stade de développement.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 128 Développer des solutions big data d'identification des signaux faibles et modéliser l'impact sur le business model.

PI 129 Élaborer des solutions de pilotage « intégré » adaptables aux spécificités de l'entreprise et aux domaines d'analyse souhaités.

PI 130 Construire des bases de données de benchmarks externes sur la base d'indicateurs pertinents de toute nature, déclinables par secteurs d'activités, zones géographiques, avec possibilité également d'obtenir des *benchmarks* à la demande. Cela facilitera l'accès à l'information qualifiée.

PI 131 Développer des solutions de suivi des indicateurs internes au regard des benchmarks externes pour s'assurer que l'entreprise est toujours dans les meilleures pratiques organisationnelles. Proposer des axes de mesures correctives.

PI 132 Modéliser les forces et faiblesses de l'entreprise dans son environnement global.

PI 133 Modéliser les interactions et incidences des écarts par rapport aux benchmarks et des signaux faibles sur le *business model* et la performance future.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Analyse prédictive de données, détection des signaux forts et faibles : C-Radar (plateforme d'Intelligence Artificielle permettant aux directions Marketing, Commerciales et Financières de développer leurs ventes et leur génération de trésorerie grâce à des algorithmes prédictifs).

DIP 20 AUTO-ÉVALUER L'ENTREPRISE POUR PILOTER LA CRÉATION DE VALEUR

CONTEXTE ET ENJEUX

L'exercice d'évaluation de l'entreprise, le plus souvent réalisé à des fins de transaction, met parfois en évidence certains éléments ou indicateurs auxquels il serait pertinent de prêter attention en dehors d'un tel contexte. Si les grands groupes sont familiers des évaluations, la pratique est plus inhabituelle pour les entreprises de taille plus modeste.

Or quels que soient leur stade de développement, leur taille ou encore leur secteur d'activité, la plupart des entreprises pourraient utilement pratiquer périodiquement une évaluation de leur activité et tirer parti des enseignements qui en découlent. Il s'agira d'une revue stratégique plus ou moins approfondie et d'un test d'adaptabilité et d'agilité. Cet exercice est généralement fait intuitivement par l'entrepreneur, plus rarement avec l'objectivation d'une méthode et de modèles.

Faire comprendre l'intérêt d'une telle démarche et participer à sa mise en œuvre pourrait constituer un nouveau type d'accompagnement pour les conseils de l'entreprise. En amont, une difficulté consistera à industrialiser le processus de collecte des informations, d'analyse primaire voire d'élaboration d'un premier niveau d'évaluation. Il conviendra toutefois de conserver la subjectivité humaine dans l'analyse finale et la connaissance de l'écosystème par l'équipe dirigeante, ce qui exigera une grande agilité dans le traitement des données qualitatives et quantitatives et dans leur utilisation.

Une première étape est donc de parvenir à une prise de conscience par les dirigeants de l'utilité de l'évaluation (et particulièrement de l'auto-évaluation) afin de l'appréhender, comme un outil dynamique de pilotage de l'entreprise et non plus uniquement comme un outil statique au service de l'innovation et des parties prenantes de l'entreprise. En pratique, l'équipe de direction et la Fonction Finance (avec son rôle de pilote) vont devoir se livrer à un exercice d'introspection nécessitant de porter un regard critique sur elles-mêmes (par exemple, sous forme de matrice SWOT¹),

1. L'analyse/matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise basée sur l'identification de quatre éléments clés : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

allant par là même bien au-delà de l'exercice classique de traitement des données chiffrées en vue de la publication d'états financiers.

Une seconde étape, à mener simultanément en mode agile, consiste à appréhender l'entreprise dans son écosystème. La réflexion pourra se poursuivre jusqu'à une étape de valorisation visant à identifier les potentiels de création de valeur selon les synergies résultant de rapprochements avec certains partenaires et concurrents de l'entreprise. Aussi, afin de maximiser la perception de l'entreprise par cet écosystème, il est important en amont de veiller à délivrer un message clair sur le business model, la stratégie et le pilotage des capitaux (financiers, humains, sociaux ou relationnels) de l'entreprise.

À ce titre, le rapport sur la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) de l'entreprise va fondamentalement dans cette direction tout en demeurant pour l'instant plus adapté aux grands groupes qu'aux petites structures. Cette étape nécessitera d'assurer la cohérence temporelle des informations stratégique, financière et extrafinancière. À défaut, l'exercice pourrait se révéler inefficace, voire contre-productif.

Toutefois il s'agira de veiller à ce que l'interaction avec l'écosystème soit réciproque et dynamique, grâce à l'organisation d'une réelle coopération des « parties prenantes » de l'entreprise se traduisant par des échanges fluides et permanents. Sur ces bases, il sera possible d'établir une cartographie de l'environnement de l'entreprise, identifiant les caractéristiques clés des partenaires et les chemins de développement possibles de l'entreprise.

En outre, il s'agira également de combler l'écueil classique d'une asymétrie d'information entre les partenaires et d'un manque de transparence, tout en gérant l'excès d'information. Ce constat nécessitera un changement dans la démarche d'évaluation de l'entreprise et une véritable innovation concernant son pilotage stratégique et tactique.

PROPOSITIONS D'INNOVATIONS

PI 134 Favoriser un changement culturel visant à développer la pratique de l'auto-évaluation. Les conseils de l'entreprise pourront élaborer de nouvelles prestations d'accompagnement en ce sens, tant sur la méthodologie que sur l'analyse des enseignements et les orientations stratégiques en découlant. En outre, l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques pourra utilement contribuer à l'instauration de cette dynamique.

PI 135 Développer un modèle d'auto-évaluation en lien avec les attentes de l'écosystème (notation Banque de France, notation des banques, etc.), en mode collaboratif, intégrant la qualité de l'écosystème et l'impact des corrélations, et fondé sur l'approche de l'évaluateur (prise en compte des risques internes et externes associés). Il sera utile de développer **un modèle d'auto-évaluation de l'écosystème ainsi qu'une cartographie des risques internes et externes et de leurs incidences.**

PI 136 Développer un référentiel unique de données, formel mais suffisamment souple pour que toutes les parties prenantes puissent exploiter l'information.

PI 137 Diffuser une méthodologie d'échange des informations fluide et rapide.

PI 138 Favoriser l'accès au big data par le plus grand nombre, seul facteur permettant de garantir l'usage à bon escient de ces données.

PI 139 Intégrer les outils d'analyse comportementale¹ consistant à prendre en compte dans le cadre du processus d'évaluation le comportement des investisseurs.

PI 140 Identifier et optimiser les biais et les leviers (fiscaux, etc.) afin de mettre en lumière les axes de création de valeur et simuler leur mise en œuvre.

QUELQUES ACTEURS, POUR ILLUSTRATION

Auto-Evaluation : NOTA-PME (autonotation, diagnostic et évaluation en ligne des entreprises, solution adaptée aux PME et TPE).

1. La théorie de la finance comportementale, développée par les économistes KAHNEMAN et SMITH (lauréats du prix Nobel d'économie en 2002), repose sur le postulat selon lequel l'investisseur n'est pas toujours rationnel et que ses sentiments sont soumis à des erreurs de jugements systématiques (« biais cognitifs ») ou à des facteurs émotionnels (peur, excès de confiance, etc.) qui interfèrent lors de sa prise de décisions.



Répertoire des entreprises

- > AGIMSE
- > Altares
- > Aston iTrade Finance
- > ATLANTIQ
- > Avistem Avocats
- > Axway
- > Azzana Consulting
- > Blocs & Cie
- > Carlabella
- > CashLab
- > CGI
- > Chetwode
- > Credit Safe
- > CSF avocats
- > Decision Performance Conseil
- > DN Reporting
- > Early Metrics
- > Edulis
- > Ellipsys
- > Estimateo
- > Exact
- > Exægis
- > Finamatic
- > FirmFunding
- > Formee
- > IDF Capital
- > Kirigami
- > Kyriba
- > Mipise
- > More Than Advice
- > Nameshield
- > Neuflyze OBC
- > Nota PME
- > Postme
- > Private Investment Network
- > PwC
- > Seraphin Legal
- > Sfam Assurances
- > Sharing Value
- > SIS
- > Slimpay
- > Smart Angels
- > Sparkup
- > Syntec Numérique
- > TACD Cartena
- > Unilend
- > Upsideo
- > Urica
- > Vectura
- > Wirate
- > Woobe

A.G.I.M.S.E



A.G.I.M.S.E.

Date création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

Missions d'accompagnement des PME, (Audits/Management, Audits/Financiers, Droit des affaires, conseil en stratégie, enseignements et de Recherches, conférences, Mandats institutionnels. Les startups sont mon axe d'intervention.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Combinaison de plusieurs intelligences (économique, compétitive, financière/comptable, immatérielle). Des certifications et formations spécifiques : Politique & Stratégie d'entreprise, Juriste d'entreprise, Évaluation & Transmission d'entreprise, Analyses des Coûts et Performances cachés.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Création depuis mai 2015, de l'Observatoire du Commissariat aux Comptes, Centre d'Études et de Prospective ® © TM, Co-construit avec Mme Hélène TREBOSC CAMPILLO, E.C./CAC afin d'aborder avec méthode une nouvelle définition des indicateurs innovants immatériels via les dossiers de Commissariats aux Comptes.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Un marché avec des demandes fortes concernant ces informations : Banques, DGE, presse économique, Investisseurs, Assureurs, Ministères), un accès aux PME/PMI/ETI.

Arezki GUIDDIR
arezki.guiddir@arezkiguiddir-consulting.fr

Altares



Date création : 2006 - Effectif : 420

> MARCHÉS VISÉS

Les offres proposées par Altares s'adressent aussi bien aux grands groupes qu'aux TPE/PME en passant par les ETI dès l'instant qu'elles ont des problématiques liées à leurs données.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Acteur de premier plan de la Data Economy, Altares valorise le patrimoine Data des entreprises en le transformant en performance économique. Partenaire de confiance indépendant, Altares fournit, collecte, analyse et enrichit les données afin de les rendre « intelligentes » et d'en faire un outil décisionnel agile pour les Directions Générales et opérationnelles des entreprises. Dans un monde où la technologie accélère de façon exponentielle (IA, objets connectés, blockchain, programmation) mais où l'intuition humaine n'a jamais été aussi utile, le groupe propose son expertise sur toute la chaîne de valeur de la data. Partenaire exclusif en France de Dun&Bradstreet, 1^{er} réseau international d'informations BtoB, Altares se positionne comme le partenaire de référence des grands comptes, ETI et PME en leur offrant un accès privilégié à ses bases de données sur plus de 260 millions d'entreprises dans 220 pays.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

À travers ses produits et solutions Data, Altares répond de façon très concrète aux problématiques quotidiennes des entreprises : recouvrement et cash collection avec **Wynbe**, connaissance clients/fournisseurs avec **Intuiz**, besoin de financement avec **Scopfi**, conformité avec des offres liées au GBO et au LEI, développement business avec **Managéo**.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Informations BtoB, Data science (conception d'algorithmes et de modèles), Data Valorisation, compliance/risque client.

Michel MONTI, directeur des contenus
+33 (0)1 41 37 47 31
michel.monti@altares.com

Aston iTrade Finance

A S T O N
iTrade Finance

Date création : 2010 - Effectif : 31

> MARCHÉS VISÉS

Aston iTF s'adresse à l'ensemble :

- > Des entreprises soucieuses d'optimiser et industrialiser leur poste clients pour une culture cash positive.
- > Des factors et assureurs crédits souhaitant digitaliser leurs offres.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Aston iTF est la solution d'optimisation du Poste Clients personnalisée selon vos besoins, disponible sur l'ensemble des devices (pc, tablette, smartphone) et en mobilité :

- > **Tableaux de bord BI** : en un click et en temps réel, choisissez vous-même l'analyse qui vous correspond, paramétrable selon votre organisation.
- > **Relance et recouvrement** : définissez vos portefeuilles clients, vos modèles de courriers personnalisés, vos scénarios de relances et choisissez votre niveau d'automatisation (complète, partielle ou manuelle), suivez vos litiges et pilotez votre recouvrement contentieux.
- > **Credit Risk** : initiez, pilotez et suivez directement vos limites de crédits et vos déclarations de sinistre auprès de l'assureur crédit de votre choix.
- > **Financement** : Initiez, pilotez et suivez directement depuis la plateforme vos demandes de financement auprès du factor de votre choix.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Aston iTF repose sur la flexibilité du cloud en partenariat avec Microsoft et offre un modèle économique en souscription Saas (Software As A Service) pour s'ajuster en permanence à votre utilisation de notre solution.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Aston iTF vous accompagne sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la mise en place et le paramétrage de la plateforme selon votre contexte spécifique, la formation des utilisateurs et le support technique.

Direction commerciale France

01 76 48 42 84

contact@astonitf.com - www.astonitf.com

Atlantiq Finance & Innovation

AQ ATLANTIQ
Finance & Innovation

Date création : 2010 - Effectif : 14

> MARCHÉS VISÉS

Ils concernent les PME de taille importantes, ETI et grands groupes disposant d'un stock de matières premières, de composants ou de produits fini, et tout particulièrement les marchés de l'automobile, de l'aéronautique.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Atlantiq développe et coordonne 4 expertises pour mieux se connecter à votre supply chain :

- > Externalisation des flux financiers et du BFR : Atlantiq prend en charge la gestion administrative, comptable et financière de votre cycle d'exploitation, intervient sur tous les éléments constitutifs de votre BFR, avec l'appui d'une plateforme industrialisée et digitale, permettant le traitement efficace de volumes importants.
- > Plateforme de gestion des fournisseurs : Grâce au portail Atlantiq, vos fournisseurs et vous-même pouvez suivre le statut des factures et des paiements.
- > Portage de stock : après inventaire et audit sur place, Atlantiq peut devenir propriétaire de tout ou partie de vos stocks.
- > Restitution d'une l'analyse de la performance : La solution intégrée Atlantiq englobe la gestion du cycle complet d'exploitation et des achats de marchandises jusqu'à leur vente. Atlantiq peut ainsi vous restituer les éléments vous permettant de piloter et d'améliorer votre performance sur le périmètre externalisé.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Solutions natives Atlantiq développées et enrichies grâce au portefeuille client très varié, issu des différents secteurs d'activité et différents territoires France et International ce qui a permis d'appréhender et de développer des réponses sur-mesure adaptées aux besoins opérationnels issus du métier des clients.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Gestion et l'amélioration du besoin en fonds de roulement, dématérialisation des flux et des factures, gestion financière des stocks, gestion et réduction des risques financiers (litiges, impayés, sur ou sous stockage, alerte obsolescence, contrôle et inventaires), assurances crédit et assurances produits, fiscalité, optimisation des financements.

Sandra BOISSONNADE, Directeur Général Délégué

+33 (0)1 86 64 01 30

sboissonnade@atlantiq.fr

Avistem Avocats



Date création : 2016 - Effectif : 16

> MARCHÉS VISÉS

AVISTEM est un cabinet d'avocats d'affaires pluridisciplinaire dédié à l'innovation, à la croissance et à la transition digitale des entreprises notamment dans les secteurs suivants : finance, bancassurance, santé, immobilier, marketing, informatique...

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Finance, marché de capitaux, gestion d'actifs.
- > Capital investissement, droit des sociétés, fusions acquisitions, restructurations, fiscalité.
- > Technologies de l'information.
- > Protection des données personnelles.
- > Droit du travail et de la sécurité sociale.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

AVISTEM propose des stratégies innovantes, intégrant une approche business et éthique. La transversalité de nos expertises et notre connaissance du monde des affaires nous permettent de proposer un accompagnement sur-mesure à haute valeur ajoutée :

- > Accompagnement « full-service » des entreprises dans leur stratégie de développement et de transformation digitale.
- > Accompagnement d'organismes régulés (organismes traditionnels innovants, mais également fintech, assurtech...) dans la validation de leur modèle réglementaire.
- > Accompagnement de fonds & entreprises dans leurs acquisitions ou prises de participation dans les secteurs fortement impactés par les technologies de l'information.
- > Accompagnement « clé en main » personnalisé : pack « direction juridique externalisée », pack « conformité en matière de données à caractère personnel », pack « data protection officer (DPO) externalisé »...

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

AVISTEM dispose d'une expertise dans des secteurs complexes soumis à des contraintes réglementaires fortes et nécessitant l'alliance de diverses compétences spécifiques, tels que :

- > Financement participatif/« crowdfunding ».
- > Paiements & dématérialisation.
- > Gouvernance de la « data »/« données ».
- > Cybersécurité (failles, objets connectés...).

Laure LANDES-GRONOWSKI, Avocate associée
+33 (0)1 85 73 08 50
laure.landes-gronowski@avistem.com

Axway



Date création : 2001

> MARCHÉS VISÉS

Axway (Euronext : AXW.PA) est un catalyseur de transformation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

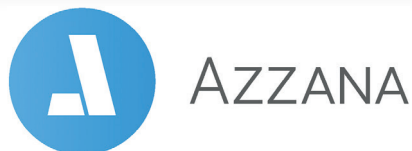
Notre approche unifiée avec API-First connecte les données de n'importe où, développe la collaboration, alimente des millions d'applications, fournit des analyses en temps réel pour créer des réseaux d'expérience client. De l'idée à sa réalisation, nous aidons à rendre l'avenir possible à plus de 11 000 organisations dans 100 pays.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Axway AMPLIFY™, notre plateforme d'intégration de données et d'engagement digital, disponible en mode Cloud, permet aux leaders du digital d'anticiper, de s'adapter et de répondre aux attentes croissantes de leurs clients.

Magdalena KUCZKOWSKA
+33 (0)1 47 17 26 19
mkuczowska@axway.com

Azzana Consulting



Date création : 2011 - Effectif : 30

> MARCHÉS VISÉS

Azzana est un cabinet de conseil, spécialisé dans les domaines de la trésorerie d'entreprise, du cash management et des paiements. Nous accompagnons les banques et les trésoreries d'entreprises afin de les guider dans leurs défis quotidiens.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Grâce à l'expérience avancée de chacun de nos 30 collaborateurs, anciens trésoriers ou banquiers, nous avons développé un savoir-faire unique, garantissant à nos clients des prestations de conseil de haute qualité et créatrices de valeur. Nous proposons une approche de conseil sur mesure et à long terme nous permettant de partager nos connaissances avec nos clients au fil des ans.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Azzana intervient auprès des trésoriers au travers de plusieurs types d'intervention. **Conseil** : tous nos consultants viennent du métier et sont là pour partager leurs expériences. **Suppléance** : nos experts sont efficaces dès le premier jour d'intervention et vous accompagnent en cas de besoins temporaires en ressources qualifiées. **Études et Benchmark** : Notre cellule de veille édite des études et réalise des benchmarks sur les offres du marché à destination des trésoreries d'entreprise. **Formation** : nous formons vos équipes et les aidons à développer de nouvelles compétences.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Azzana aide les trésoriers dans le cadre de leurs projets liés aux sujets suivants :

- > Réaliser un diagnostic de trésorerie.
- > Améliorer vos prévisions de trésorerie.
- > Choisir et implémenter un outil de gestion de trésorerie (TMS).
- > Réduire et financer votre BFR.
- > Contrôler et réduire vos frais bancaires.
- > Sécuriser vos flux financiers et lutter contre la fraude.

Marilyne BAUDOIN, Responsable du Développement
+33 (0)1 44 65 33 84 / +33 (0)6 66 91 09 69
mbaudouin@azzana.net

Blocs



Date création : 2017 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Nous proposons des solutions de chemin d'audit pour les processus métiers digitalisés, lorsque la confiance numérique, la gestion du risque, de la conformité et le respect des bonnes pratiques GDPR sont essentiels : Professions réglementées, Banque, Assurance, Industrie.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

En capitalisant sur 8 années d'expérience dans le domaine des architectures de confiance numérique, nous intégrons une solution de chemin d'audit à base de technologie Blockchain directement au cœur d'une plateforme de gestion de contenu numérique (ECM). Le service ainsi proposé s'affranchit des limitations identifiées de la Blockchain : complexité de paramétrage et d'intégration aux systèmes d'information existants, capacité restreinte, ressources requises et redondance disproportionnées.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Nous proposons un service en ligne de chemin d'audit des processus métiers à base de technologie Blockchain. Cette plate-forme permet le déploiement de solutions de chemin d'audit flexible et robuste sur l'ensemble de vos processus métiers, internes ou externes, permettant d'attester en permanence de leur bon déroulement, à l'aide de preuves numériques opposables. Les processus concernés, sous audit numérique permanent, gagnent ainsi en productivité et en fluidité.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Chemin d'audit métiers, Architectures de confiance numérique, Intégration ECM, ERP, BPM.

Nicolas REFFÉ, Président
+33 (0)4 67 13 00 00
nicolas.reffe@blocsetcie.com

Carlabella



Date création : 2006 - Effectif : 25

> MARCHÉS VISÉS

Les solutions de Carlabella s'adressent aux entreprises de toutes tailles ou dans tous domaines d'activité. Elles permettent d'optimiser les processus de gestion des déplacements professionnels des collaborateurs de l'entreprise.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

CarlaTravel gère l'ensemble des composantes d'un déplacement : la demande d'ordre de mission et les demandes de réservation associées avant le voyage, la note de frais par le collaborateur des dépenses qu'il a engagées et les factures fournisseurs (agence de voyages...) après le voyage. Multilingue et très paramétrable, Carlatravel peut être déployée en France et à l'étranger.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Nativement «web», développées sur un framework RWD (responsive design), les applications de CarlaBella permettent de travailler sur tout appareil (desktop, tablette, smartphone) via un simple navigateur. Connectées aux agences de voyages et aux systèmes de localisation GPS, elles offrent la possibilité de réserver en ligne ses voyages, de récupérer automatiquement les kilométrages parcourus et d'identifier les opportunités de covoiturage.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Automatiser et dématérialiser l'ensemble du traitement des déplacements professionnels (y compris la numérisation des pièces justificatives) :

- > Sécuriser et tracer tous les processus d'approbation associés.
- > Offrir un grand confort d'utilisation «multi-device» Web2.0 pour les utilisateurs finaux en connexion avec les plateformes de réservation en ligne.

Bruno GIBERT, Directeur des opérations
01 41 42 33 29
bruno.gibert@carlabella.com

Cashlab



Date création : 2015 - Effectif : 2

> MARCHÉS VISÉS

CashLab offre à toutes les entreprises une solution simple de modélisation de leur prévision de trésorerie permettant de piloter sa trésorerie et ses besoins de financement quel que soit la maturité de l'entreprise (Start-Up, en Croissance, Mature, en Difficulté).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

S'appuyant sur l'expérience de ses fondateurs (15 ans en directions financières de PME / ETI et en cabinet de conseil sur les aspects BFR), les solutions proposées par CashLab sont développées de manière collaborative dans un « Lab » composé de DAF afin d'anticiper les besoins et y répondre au mieux. CashLab s'inscrit dans une démarche globale d'anticipation des niveaux de trésorerie et de recherche de solutions de financement adéquates.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > **CashView** est une solution SaaS de prévision et pilotage de trésorerie. Logiciel simple et intuitif, il permet la génération de prévisions de trésorerie, tableaux de flux de trésorerie, bilan et compte de résultat au format mensuel, tâches qui occupent en moyenne 39% du temps de travail d'un DAF (ie. Etude PWC 2016).
- > **CashFund** est une place de marché de financement et de placement de trésorerie.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Automatisation des reportings et re-prévisions,
- > Simulation de scenari de trésorerie,
- > Développement de la culture cash d'entreprise.

Laurent MARCELLIN, Directeur Général
lmarcellin@cashlab.fr

CGI Business Consulting



Date création : 1976 - Effectif : 10 927 en France

> MARCHÉS VISÉS

Groupe CGI inc. est la cinquième plus importante entreprise indépendante de services en technologies de l'information et en gestion des processus d'affaires au monde.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Services-conseils stratégiques en management et IT.
- > Services d'intégration de systèmes.
- > Services de développement et de maintenance d'applications informatiques, de gestion d'infrastructures.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Plus de 150 solutions et services fondés sur la propriété intellectuelle dont CGI Collection 360, une offre de services en gestion déléguée de recouvrement et de gestion des créances.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Aider nos clients à transformer leurs activités afin de devenir des organisations numériques de bout en bout.

Guy Laurent LEVY, Directeur CGI Business Consulting
+33 (0)6 10 62 02 00
guy.laurent.levy@cgi.com

ChetWode



European Specialist in Industrial Asset Financing

Date création : 2009 - Effectif : 20

> MARCHÉS VISÉS

Spécialiste des financements industriels, ChetWode accompagne les entreprises industrielles européennes dans leurs projets de croissance, par la mise en place de financements en leasing (location) ou sale & leaseback (cession bail). ChetWode est en mesure d'offrir des solutions de financement structuré à toutes les entreprises, de la PME familiale à la multinationale cotée en bourse. Le volume des transactions mises en place à ce jour s'élève à plus de 700 M€.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Expertise en matière d'actifs industriels et connaissance des constructeurs.
- > Maîtrise des circuits de recommercialisation.
- > Double lecture de l'entreprise : équipement/corporate.
- > Financement en multijuridictions (opération portant sur des équipements localisés dans différents pays).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

En réponse à la raréfaction du crédit bancaire, ChetWode a développé un concept de sale & leaseback appliqué au secteur de l'équipement industriel stratégique, en complément ou substitution des lignes de crédits bancaires traditionnelles. Adossées à des équipements industriels indispensables à l'activité de l'entreprise, les opérations de financement mises en place par Chetwode placent l'outil industriel au cœur même du financement. Pour répondre à une demande croissante des PME/ETI en matière de financements désintermédiés, ChetWode a créé deux structures d'investissements dédiées au leasing et sale & leaseback, qui constituent des sources de financement majeures (entre autres 220 M€ levés auprès d'investisseurs institutionnels).

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Acquisition ou refinancement d'équipements industriels.
- > Intervention au cœur même du tissu économique (soutien des projets de croissance et d'investissement des entreprises industrielles).
- > Génération de liquidités via l'outil de production (levier de croissance).

Jean-Baptiste MAGNEN, Président
jbmagnen@chetwode.eu
www.chetwode.fr

Creditsafe



Date création : 2006 - Effectif : 130

> MARCHÉS VISÉS

Creditsafe est le fournisseur d'informations d'entreprises le plus utilisé au monde (+100 000 clients BtoB). Notre base de données référence 240 millions de rapports d'entreprises sur plus de 70 pays. Creditsafe démocratise le monde de l'information financière par une approche fun & innovante au service et à l'écoute de l'ensemble de ses clients!

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nos services permettent aux entreprises de prévenir le risque client à travers :

- > Des rapports de solvabilité ultra-complets disponibles en temps réel, 7/7 j et 24/24 h
- > Des alertes quotidiennes par e-mail sur vos partenaires commerciaux.
- > Un outil de sirement et d'enrichissement de données (France & international).
- > Un outil de prospection (France & international).
- > Des APIs & Fichiers Batch permettant d'intégrer nos données directement dans vos SI.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Les produits innovants de Creditsafe :

- > Global Gateway Service : API (XML) internationale donnant accès aux 240 Millions de rapports d'Informations Creditsafe en temps réel.
- > 3D Ledger / Trade Payment Data : Base de données collaborative permettant d'analyser le comportement de paiements des entreprises (280 millions d'expériences collectées à l'international).
- > Sales Joe : Outil de CRM et de prospection permettant de créer des campagnes commerciales de manière illimitée (France & Inter.).
- > Risk Tracker : Système d'alerte par email sur tout changement détecté dans votre portefeuille d'entreprises surveillées.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Gestion du risque clients & fournisseurs.
- > Prospection Marketing optimisée par nos algorithmes de scoring.
- > Analyse des comportements de paiements/Bdd Collaborative.
- > Développement international.

Olivier LECLERCQ
+33 (0)3 20 25 85 55
Olivier.Leclercq@creditsafe.fr

CSF Avocats



Date création : 1998 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

CSF Avocats s'adresse aux PME et ETI et à leurs dirigeants.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Le cabinet a développé une expertise dans les domaines dans le domaine du droit des sociétés et du droit des contrats, à destination des PME et ETI en croissance. Le cabinet intervient à ce titre auprès de nombreux incubateurs, associations de dirigeants d'entreprises. Il dispense de nombreuses formations et mène une veille active dans ses domaines d'activité.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Gouvernance : pactes et aménagements statutaires, résolution des conflits, actions en responsabilité, protection des minoritaires.
- > Corporate : transmission d'entreprise, levées de fonds.
- > Contrats : alliances, e-commerce, data protection.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Sécuriser les relations entre les associés opérationnels, industriels ou financiers.
- > Maîtriser les risques liés à la responsabilité des dirigeants
- > Maîtriser les risques contractuels dans les relations avec les clients, fournisseurs et partenaires.

Yann MARTIN-LAVIGNE, Avocat Associé
yml@martinlavigne.fr

Décision Performance



Date création : 2003 - Effectif : 17

> MARCHÉS VISÉS

Nos missions se déroulent en France et à l'international, nos bureaux sont situés à Paris et Hong Kong.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Décision Performance Conseil transforme, améliore et innove pour ses clients. Présent en France et en Asie, notre cabinet de conseil est spécialisé dans la définition et la maîtrise de projets. Proactifs, nous déployons, dans une relation de confiance, des méthodes, des outils, et des solutions pour accroître votre compétitivité. Nous vous accompagnons dans l'obtention de vos objectifs en :

- > Pilotage de la performance.
- > Innovation et transformation digitale.

Notre équipe se compose de consultants expérimentés évoluant dans un contexte multiculturel et international. Notre approche pragmatique s'appuie sur des méthodologies éprouvées résultant de nos expériences.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Finance.
- > Risques & Conformité.
- > SI & Projets.
- > Immobilier.
- > Stratégie et Marketing.

Frédéric DOCHE, Président
01 30 15 78 55
frederic.doche@conseil-dpc.com

DN-Reporting



Date création : 2016 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

DN-Reporting répond aux besoins des Experts-Comptables en proposant une interface SAAS collaborative et évolutive. Les solutions développées s'adressent à tous les professionnels libéraux qui souhaitent digitaliser la relation avec leurs clients.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

DN-Reporting développe et commercialise des solutions aux Experts-Comptables afin de réaliser leur transition numérique en proposant à leurs clients une nouvelle relation numérique. DN-Reporting permet aux Experts-Comptables de gagner un temps considérable sur les tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée et donc :

- > De monter en gamme, notamment sur du conseil.
 - > D'augmenter leur CA en développant leur portefeuille client.
- Pour les clients finaux, c'est un accès en temps réel et sur tout support (PC, Mac, tablettes, smartphone...) à leurs données et analyses comptables, notamment trésorerie.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Reporting et Graphiques : L'Expert-Comptable, à partir d'une simple balance générale, peut générer des tableaux de bord et des indicateurs de suivi graphiques en moins de 10 secondes. Trésorerie : L'application génère également un prévisionnel de trésorerie sur 12 mois. L'interface SAAS permet aux clients et à son conseil de visualiser l'ensemble des informations et d'interagir de manière collaborative et instantanée sur les indicateurs clés du BFR pour piloter la trésorerie. L'application ne nécessite aucun paramétrage, aucune installation, aucune formation.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Digitalisation de la relation Client.
- > Fidélisation du client.
- > Mobilité des données.
- > Optimisation du BFR et de la trésorerie.

Dimitri ROUSSEL
06 81 21 66 28 / dimitri.rousseau@dn-reporting.com
Nicolas POISSONNET
06 72 57 30 18 / nicolas.poissonnet@gmail.com

Early Metrics



Date création : 2014 - Effectif : 30

> MARCHÉS VISÉS

Early Metrics est une agence de notation de startups et PME innovantes, mesurant leur potentiel de croissance à travers l'analyse de critères extrafinanciers. La société travaille pour des investisseurs et grands donneurs d'ordre dans le cadre de leurs décisions de collaboration et d'investissement dans ce type de sociétés.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Développée en partenariat avec un comité scientifique indépendant, la méthodologie est basée sur l'étude de 3 piliers fondamentaux (équipe, produit/service, écosystème). Son application par des analystes spécialisés ainsi que des processus de revue poussée assurent l'indépendance de l'analyse. Le savoir-faire développé après plus de 1 000 notations pour près de 150 clients est unique.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Early Metrics propose deux services. La notation à la demande permettant de mesurer le potentiel d'un partenaire ou d'une cible investissement. La détection permet d'identifier les startups les plus pertinentes en fonction de besoins métiers exprimés.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

La société compte des clients dans tout secteur d'activité. Ses clients sont essentiellement :

- > Les directions de l'innovation ou de la stratégie, dans le cadre de l'identification et de l'évaluation de partenaires innovants.
- > Des Investisseurs privés et institutionnels pour les investissements en capital ainsi que la gestion des risques de portefeuille.
- > Départements des Achats pour l'évaluation de fournisseurs.

Soline KAUFFMANN, Head of Ecosystem
soline@earlymetrics.com

EDULIS



Date création : 2014 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

Conseil et Financement des PME de croissance, EDULIS accompagne les dirigeants d'entreprise dans leurs projets de croissance et dans leurs levées de fonds. Elle conseille les investisseurs avertis dans la diversification de leurs placements en actions et obligations. EDULIS met à la disposition des entrepreneurs et des investisseurs qualifiés sa plateforme de financement participatif, dans une approche d'investissement responsable aux côtés de professionnels.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Les associés d'EDULIS et l'équipe expérimentée de collaborateurs et partenaires apportent une expertise 360° :

- > Conseil stratégique et financier des dirigeants, restructurations et développement.
- > Management de la croissance, Innovation techno et Fintech.
- > Financement fonds propres et obligataire, évaluation d'entreprises, négociation.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

La Plateforme EDULIS vous accueille : www.edulis-capital.com. Elle permet de financer le haut de bilan des entreprises non cotées (PME ou jeunes pousses confirmées), ayant un projet de développement de plus de 250 k€ et une forte perspective de croissance organique ou externe à 3 ans.

Jean-Rémy CAUQUIL, Président
contact@edulis-cm.com

Ellipsys



Date création : 2015 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

Toute entreprise consommatrice de données stratégiques, au premier chef les banques, assurances....

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Création de «bots» pour auditer automatiquement les données stratégiques : valider leur qualité leur conformité.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

La donnée est multipliée par 2 dans le monde tous les 1,2 an. Les acteurs financiers souffrent aussi de l'hypertrophie de leur système d'information, pour 4 raisons :

- > Impératifs de profondeur d'historique : rien n'est supprimé.
- > Impératifs de sécurité : tout est répliqué.
- > Impératifs règlementaires : on rajoute des couches.
- > Impératifs internes : perpétuels nouveaux axes d'analyse de l'activité.

Ainsi la confiance s'érode, la pertinence et la conformité des données stratégiques ne sont plus de mise. Et les coûts d'architecture et de maintenance explosent ! Nous avons la conviction que la première étape vers une amélioration des choses repose sur la maîtrise des architectures décisionnelles. Nos robots («bots»), passent en revue automatiquement l'intégralité des architectures décisionnelles : data warehouse, BI Tools, architectures Big Data et permettent la détection de la réplication, la détection de l'obsolescence, la mise en lumière des éléments inutilisés, un mapping exhaustif, un data lineage de bout en bout, une analyse d'impact par couche, des KPI's sur l'évolution des choses. Vous retrouvez confiance dans vos données stratégiques, vous consacrez infiniment moins d'argent et d'énergie à la maîtrise de votre architecture décisionnelle.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

BI - DWH - Big Data - Data Lake.

Théophile GROS, Directeur Associé
+352 661 730 457
theophile.gros@ellipsys-bi.com

Estimeo



Date création : 2017 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Estimeo est une plateforme de notation automatique de start-ups qui répond au besoin d'évaluation et d'informations des entrepreneurs. La plateforme s'adresse également aux investisseurs (fonds de VC, Business Angels, grands comptes) à la recherche de start-ups innovantes.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Véritable Fintech du capital-investissement, Estimeo a une expertise dans le domaine de l'innovation et des start-ups. Estimeo, c'est également une communauté autour de l'innovation qui réunit innovateurs et investisseurs afin de «donner à voir» au plus grand nombre ces innovations qui façonnent notre monde actuel et à venir.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Estimeo a développé un algorithme probabiliste et agile, capable d'évaluer les projets et organisations innovantes, en prenant également en compte des critères extrafinanciers et sociétaux. La méthodologie de notation standardisée et adaptée à l'écosystème de l'innovation permet aux startups de mieux se connaître, d'analyser leur état d'avancement et par conséquent d'entrer en relation avec des investisseurs plus rapidement. A l'issue de l'évaluation, la startup se voit attribuer une note sur 100 corrélée à un indice de confiance, ainsi qu'une fiche d'analyse standardisée, afin qu'elle puisse se situer par rapport à ses pairs et entrer plus facilement en contact avec les investisseurs qui lui correspondent.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Performance financière et extrafinancière.
- > Reporting/traitement de l'information financière.
- > Conseil en financement d'entreprise.
- > Évaluation & Valorisation.
- > Gestion des risques.

Florian BERCAULT, Co-fondateur & Président
06 95 35 47 30
florian.bercault@estimeo.com

Exact



= exact

Date création : 2014 - Effectif : 26

> MARCHÉS VISÉS

Les ERP Cloud conçus par Exact France s'adressent aux TPE PME issues des secteurs du commerce et négoce, des services et de l'industrie. En mode collaboratif, ils sont également plébiscités par les cabinets d'expertise comptable de toute taille.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La plateforme web Exact totalement intégrée, affranchit les entreprises utilisatrices (330000 en janvier 2017) d'un certain nombre de tâches chronophages et en automatise d'autres. Le chef d'entreprise accède en temps réel et en mobilité à ses tableaux de bord actualisés. Son approche Cloud collaborative vient **révolutionner la relation entre l'entreprise et son expert-comptable**. Ils accèdent ainsi, selon les droits définis, aux mêmes données mises à jour instantanément. L'expert-comptable devient le conseiller proactif de son client et peut par exemple, anticiper ses besoins en financement.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > **Exact pour Négoce & Distribution** combine suivi des stocks et des commandes, gestion commerciale et CRM.
- > **Exact pour Industrie** associe gestion de production et des approvisionnements, CRM et comptabilité.
- > **Exact pour Services** intègre gestion de projets, suivi des heures, facturation, comptabilité et CRM.
- > **Exact pour Experts-Comptables** inclut gestion du cabinet, tenue de compte et conseil client.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Suivi, en temps réel et en mobilité, de l'activité de l'entreprise.
- > Collaboration instantanée entre l'entreprise et son expert-comptable.
- > Automatisation des tâches, intelligence artificielle & machine learning.
- > Connexion API.
- > Financement via Big Data.
- > Connectivité bancaire & Blockchain.

Laure BOUTRON, Directrice Marketing
laure.boutron@exact.com

Exægis



exægis

Date création : 2011 - Effectif : 12

> MARCHÉS VISÉS

Exægis s'adresse à tous ceux qui font le numérique (Startup, SSII et ESN), le finance (Investisseurs, Fonds d'Investissement et Loueurs) et l'utilise (Clients Finals, Grands Comptes et PME).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Exægis développe une offre complète pour permettre et faciliter le financement, le développement et l'investissement des acteurs du Numérique.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

La notation :

- > Système de notation basé sur un processus d'audit financier et opérationnel.
- > Les labels TRUXT et starTRUXT récompensent les entreprises et les startups offrant les meilleures performances. Le label icoTRUXT vise à apporter aux futurs investisseurs le maximum de garanties sur les projets d'ICO.
- > RateAndGo by Exægis est une offre de notation gratuite pour les startups du secteur du numérique.

La Garantie Opérationnelle d'Exægis consiste à maintenir le service en cas de défaillance ou de disparition du prestataire garanti et d'assurer sa continuité de service jusqu'à l'échéance du contrat.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Les audits sur site, qui permettent d'évaluer les risques à travers 7 chapitres d'analyse et 150 points d'attention.
- > La notation des entreprises, obtenue à travers un puissant algorithme et l'analyse d'un consultant.
- > La surveillance des entreprises, qui permet le suivi de la notation et la détection des signaux faibles de défaillance.
- > La Garantie Opérationnelle, qui s'appuie sur une méthodologie de continuité combinant compétences juridiques, techniques et financières.

Laurent BRIZIOU, Président
02 47 87 10 19
laurent.briziou@exaegis.com

Finamatic



finamatic

Date création : 2015 - Effectif : 35

> MARCHÉS VISÉS

Finamatic a pour vocation de rendre le financement plus simple et plus accessible à toutes les start-ups, TPE et PME.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Expertise et savoir-faire

Nous sommes d'anciens entrepreneurs et avons tous été confrontés à la traversée du désert que représente la recherche de financements. En France, il existe près de 2000 financements, seulement c'est souvent compliqué de s'y retrouver et de s'orienter vers les bons organismes quand on a pas d'expertise en financement. Nous avons donc décidé d'allier la technologie à l'expertise humaine afin d'orienter chaque entrepreneur dans la jungle du financement.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

En créant la 1^{re} première plateforme dédiée à l'identification des financements, nous avons pour ambition de vulgariser l'accès à ces derniers, et de permettre aux start-ups TPE et PME d'identifier et de candidater en ligne à l'ensemble des dispositifs auxquels ils sont éligibles.

Notre volonté est de redonner les pleins pouvoirs aux entrepreneurs en leur donnant accès à :

- > L'identification des dispositifs auxquels chaque projet est éligible.
- > La saisie automatique en temps réel pour rédiger les dossiers à plusieurs.
- > Un conseiller en financement dédié et des crédits d'expertise pour assister chaque entrepreneur.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Algorithme de veille automatique.
- > Structuration des données.
- > Conseil en financement.

Cédric NICOLAS, CEO
info@finamatic.fr

FirmFunding

FirmFunding
Placements privés

Date création : 2016 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

www.firmfunding.com est une place de marché qui permet à des PME de financer leur développement en émettant un emprunt obligataire auprès d'investisseurs professionnels, via un processus 100 % digital.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Un écosystème qui simplifie le processus d'emprunt et de suivi : seuls des Conseils financiers sont habilités à déposer un projet d'emprunt pour le compte de leurs clients PME/ETI, analyse crédit indépendante mise à disposition des investisseurs, KYC et transfert des fonds sécurisés par BNPP, signature électronique des documents, service de recouvrement.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Accès aux prêts obligataires pour les PME/ETI (cotées ou non) de manière simple et digitale
- > Rapidité : émissions réalisées en maximum 7 semaines.
- > Remboursement du capital à la fin de l'emprunt
- > Confidentialité des données : plateforme réservée à des investisseurs professionnels.
- > Transparence : investissement direct.
- > Aucun frais si l'émission n'a pas lieu.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Mettre l'emprunt obligataire à la portée des PME/ETI.
- > Plateforme B2B.
- > Processus 100 % digital.
- > Transparence des transactions.
- > Diminution des coûts pour les émetteurs et les souscripteurs.
- > Green IT.

Florence VASILESCU, CEO
01 49 97 66 89
florence.vasilescu@firmfunding.com

Formee



Date création : 2017 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Formee est le coach financier des artisans et des entrepreneurs. Positionné entre le banquier et le comptable, Formee offre une vision automatisée et en temps réel de ses principaux indicateurs de gestion et de sa trésorerie prévisionnelle. Pensé pour les artisans, Formee a pour vocation d'aider la montée en compétence des entrepreneurs sur la gestion financière.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Basé sur un moteur d'Intelligence Artificielle et de Machine Learning, Formee analyse le fonctionnement des comptes bancaires de l'artisan, calcule des indicateurs de gestion et génère un prévisionnel de trésorerie.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Un prévisionnel de trésorerie généré automatiquement en temps réel.
- > Des indicateurs clés et des conseils personnalisés en fonction de la situation de l'entreprise permettant à l'artisan de comprendre les signaux faibles de son activité.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Accompagnement et conseil en temps réel.

Erwann BERTHELEME, Directeur Général
erwann@formee.fr

IDF Capital



Date création : 1995 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

IDF CAPITAL se positionne comme un intervenant majeur du capital-investissement régional et soutient activement toutes les PME franciliennes en phase de transmission ou de développement par une prise de participation minoritaire.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Notre société développe une activité en réseau avec tous les acteurs franciliens pour partager ses compétences respectives, techniques, économiques et financières. Avec nos partenaires publics et privés, la mission d'IDF CAPITAL est de concilier une gestion rigoureuse des capitaux investis soumis aux impératifs de rentabilité avec un soutien actif des PME franciliennes. L'avenir d'IDF CAPITAL est étroitement lié au développement pérenne de son portefeuille. Sa performance dépend de celle de ses participations avec qui elle partage une volonté de réussir un projet à moyen/long terme. Son ambition est d'accompagner les PME en assurant leur développement, mais aussi en amplifiant ses interventions aux côtés de repreneurs dans la transmission d'entreprises saines, véritable enjeu régional.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Intervention uniquement en fonds propres et quasi-fonds propres : actions, obligations convertibles et ses dérivés.
- > De 100 000 à 1 000 000 €.
- > Prise de participation minoritaire dans toute entreprise implantée en Ile de France.
- > Domaine d'intervention applicable.
- > Phases : développement (entreprise fondamentalement saine et rentable), reprise d'entreprise.
- > Secteurs d'activité : principalement industrie et prestataires de services aux entreprises (hors sciences de la vie et biotechnologies).

Nicolas DELAUNAY, Directeur de participations
ndelaunay@idfcapital.fr

Kirigami-DX



Date création : 2015 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

La solution développée par Kadeïx s'adresse à tout acteur de la banque, finance et assurance amené à traiter régulièrement de la donnée issue de sources hétérogènes.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Kadeïx développe et commercialise le logiciel Kirigami-DX, solution de Data Blending. Kirigami-DX permet d'accélérer la réalisation de projets complets dans de nombreux domaines où la collecte, l'audit, le contrôle des données est devenu un enjeu majeur de la fiabilité des processus métiers. Les utilisateurs métiers ont alors la possibilité de réduire, fiabiliser et valoriser leurs processus de traitement de données, chronophages et énergivores.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Kirigami-DX est un logiciel de collecte, audit, contrôle, rapprochement, analyse et publication de données. Notre solution facilite, grâce à son interface intuitive et ergonomique, la combinaison de sources de données multiples et hétérogènes dans le but de faciliter la prise de décision, l'audit et le contrôle. Kirigami-DX une solution innovante, car utilisable directement par les équipes métiers, sans nécessiter l'intervention d'informaticien.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Réconciliation de données.
- > Compliance.
- > Collecte.
- > Contrôle.
- > Rapprochement.
- > Transformation.
- > Analyse.

Éric JAMET, Président
ejamet@kadeix.com

Kyriba



Date création : 2003 - Effectif : 450

> MARCHÉS VISÉS

Kyriba fournit des solutions logicielles pour permettre aux responsables financiers de garantir la sécurité financière de leur entreprise. Plus de 1600 corporates – entreprises du CAC 40 ou ETI de l'industrie, de la distribution, et des services – utilisent Kyriba pour améliorer les contrôles financiers et optimiser les opérations de trésorerie.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Kyriba est le fournisseur # 1 de solutions de gestion de trésorerie et de risques financiers dans le Cloud ; les clients de Kyriba profitent des avantages du 100 % SaaS. La mise en place dans plusieurs pays de notre solution modulaire et évolutive nécessite peu d'investissement comparé aux systèmes traditionnels, vous donnant accès de façon simple et sécurisée aux informations, partout et à tout moment.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Kyriba Enterprise est bien plus qu'une simple solution de gestion de trésorerie. Avec Kyriba Enterprise, faites le choix d'une solution performante couvrant un vaste périmètre fonctionnel, pour vous accompagner sur vos principaux enjeux : Treasury Management, Payments, Risk Management, Supply Chain Finance, Control & Compliance, Business Intelligence. Kyriba Enterprise est une offre proposant les plus hauts standards de sécurité, et qui vous permettent d'échanger des données en toute simplicité avec l'ensemble de vos partenaires (systèmes internes ERP, banques, fournisseurs) grâce à son hub de connectivité intégré multiprotocoles de communication.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Gestion de trésorerie, Gestion des paiements, Gestions des transactions financières, Gestion des risques financiers, Supply Chain Finance, Business Intelligence.

Barbara BORREL, Marketing Director
01 77 92 17 17
infokyriba@kyriba.com

Misipe



Date création : 2013 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

MIPISE est une solution de crowdfunding ou de crowdsourcing nativement en marque blanche. MIPISE adresse des secteurs d'activités spécialisés – tous secteurs confondus : communautés d'intérêts, territoires géographiques, fondations, associations, entreprises.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

MIPISE est une équipe de 7 actionnaires – fondateurs, chacun fort d'une ou de plusieurs expertises avérées et de parcours professionnels solides dans les domaines bancaires, informatique, système de paiements, web, crowdfunding, communication et conduite de projets.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

MIPISE a développé une solution logicielle unique, basée sur la mise en place d'un socle technique mutualisé permettant à chacun une forte capacité de personnalisation. Elle propose de très nombreuses fonctionnalités et assure une maintenance opérationnelle, fonctionnelle et réglementaire ainsi qu'une allocation dynamique des ressources web. La solution intègre dans un seul back-office crowdfunding et paiement. Elle est multilingue et autorise la multi-activité (Dons-prêts – royalties – titres – mécénat de compétence – appel à innovation - vote).

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

MIPISE permet une entrée rapide sur le marché (création « en deux clics ») et l'atteinte rapide d'un point mort (ressources techniques mutualisées et absence de droit d'entrée).

Jean-michel ERRERA, Co-fondateur
06 19 06 14 38
jmerrera@mipise.com

More Than Advice



Date création : 2016

> MARCHÉS VISÉS

MORE THAN ADVICE est une société de conseil en organisation dans les secteurs des services (financiers, protection sociale, etc.) spécialisée dans l'efficacité du fonctionnement et l'accompagnement.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

MORE THAN ADVICE a une approche systémique, d'innovation par l'usage voire disruptive, pour répondre à la finalité du besoin de ses clients à travers les leviers que sont l'organisation, la technologie et l'accompagnement des équipes.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

MORETHANADVICE accélère la transformation opérationnelle et digitale, construit la solution pour un fonctionnement efficient à travers trois dimensions : la performance, les émotions clients et collaborateurs, la stratégie.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Digitalisation & transformation vers une vision 360° du client et de l'utilisateur.
- > Amélioration de la performance & rationalisation des activités.
- > Gestion de portefeuille projets & pilotage projets.

Christian DEL FONDO, Associé fondateur
+33 (0)6 60 57 26 01
delFondo@MoreThanAdvice.com

Nameshield Group



Date création : 1994 - Effectif : 95

> MARCHÉS VISÉS

Nameshield accompagne les entreprises de toutes tailles afin de matérialiser et protéger leur identité et celles de leurs marques dans l'environnement digital. Le marché visé est celui de la confiance sur internet.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Par une approche croisée originale, marques et noms de domaine, Nameshield a développé un ensemble de savoirs reliés, au service de la valorisation et de la défense de l'identité de l'entreprise et de leurs marques sur internet :

- > Enregistrement de noms de domaine dans le monde entier Gestion de portefeuille des actifs immatériels marques et noms de domaine.
- > Surveillances et protections digitales.
- > Actions de lutte pour faire cesser les atteintes portées à l'entreprise ; ventes illicites et/ou détournement d'image.
- > Valorisation des actifs immatériels digitaux.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > **BrandSays** : système d'alerte des internautes sur le caractère licite ou non des sites web visités.
- > **Nameportfolio** : inventaire permanent des marques et noms de domaine, en lien direct avec les offices d'enregistrement, les registres et la TradeMark ClearingHouse (TMCH).
- > **Namescan** : plateforme de surveillance internet multimodale (web, places de marché, appstores, réseaux sociaux), connectée aux services juridiques en charge de la lutte.
- > **Nameshield** : plateforme de gestion corporate intégrale de noms de domaines.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Valoriser financièrement les actifs immatériels digitaux stratégiques ; noms de domaine et identités numériques.
- > Renforcer le lien de confiance entre les détenteurs de marques et les internautes.
- > Protéger l'identité digitale des personnes morales et physiques.

Jean-Paul BÉCHU, CEO
+33 (0)2 41 18 28 28
jean-paul.bechu@nameshield.net

Neuflize OBC



Date création : 1967 - Effectif : 1 000

> MARCHÉS VISÉS

Patrimoines familiaux, patrimoines entrepreneuriaux, Fondations & Associations.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La Banque Neuflize OBC déploie une approche intégrée de la gestion du patrimoine privé et professionnel de ses clients. Le patrimoine est envisagé dans sa globalité par la mise en regard des patrimoines privés et professionnels qui constituent un tout. Cette approche nécessite la mise en musique d'une pluralité d'expertises, en particulier dans le domaine du conseil (Ingénierie patrimoniale, Financements structurés, Banque d'affaires, Conseil en patrimoine artistique, Conseil en patrimoine immobilier, Conseil en philanthropie, Family Office...) Banque des patrimoines entrepreneuriaux, Neuflize OBC détient également une forte expertise dans de nombreux secteurs économiques : production de l'image, santé, Internet, médias et communication, immobilier, luxe et diamantaires, entrepreneurs de la finance, etc. ; Neuflize OBC propose une gamme de services étendue, allant des services bancaires classiques (Financements, Crédits, Banque à distance, Tenue de compte, Moyens de paiement, Coffres...) aux opérations à valeur ajoutée (gestion des flux, banque à distance, financements, cycle d'exploitation, placements, gestion des risques de marché, opérations de haut de bilan...).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Offre assurance vie en architecture ouverte.
- > Offre dédiée aux clients UHNI avec notamment la création d'un pôle dédié PWM (Private Wealth Management).
- > Services de Family Office.
- > Offre sur les actifs réels (art, immobilier, private equity...).
- > Dématérialisation des processus et de la documentation.
- > Développement de nouveaux modes de communication avec nos clients (vidéos, plateformes digitales...).

departement.communication@fr.abnamro.com

Nota-PME



Date création : 2009 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

Les PME et toutes les parties prenantes : experts-comptables et conseils, sphère financière, collectivités territoriales, Chambres de commerce, éducation...

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

NOTA-PME modélise son expérience de plus de 30 années en finance entrepreneuriale, concrétisée dans des systèmes d'aide à la décision stratégique et financière : les logiciels PRÉFACE d'analyse et diagnostic financier, notation et évaluation de l'entreprise, ainsi que de benchmarking géosectoriel (exploitation du « big data » financier)...

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Le service en ligne www.nota-pme.com est la version SaaS des logiciels PRÉFACE. Il s'agit de permettre à la PME d'améliorer et documenter sa communication financière, en vue de mieux défendre ses financements en anticipant la notation bancaire générée à partir de ses comptes annuels.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Notation « fiscale » explicitée par un diagnostic complet (points forts, points faibles, écarts au secteur...).
- > Possibilité d'apporter des correctifs justifiés pour valoriser ses comptes à leur « juste valeur », transformant la note « fiscale » en note « économique ».
- > Mesure de l'évolution de la valorisation de l'entreprise.
- > Identification et mise en œuvre des actions stratégiques et techniques à entreprendre pour améliorer tendanciellement la notation et la valorisation.
- > Réduction du risque et amélioration de la performance par une approche inductive pédagogique à forte valeur ajoutée.
- > Renforcement de la confiance pour toutes les parties prenantes.
- > Prévention-anticipation des difficultés dans l'intérêt de l'ensemble de l'écosystème.
- Préservation de l'emploi.

Patrick SENICOURT, Président
+33 (0)1 42 67 52 56
psenicourt@nota-pme.com

Postme.io



> MARCHÉS VISÉS

Les entreprises gérant des flux de factures récurrents avec paiements différés.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Notre expertise repose sur la maîtrise de la blockchain garantissant la transparence, l'immutabilité des données et la responsabilité de chaque tiers intervenant dans le traitement de la facture.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Nous proposons aux émetteurs de factures une plateforme décentralisée de gestion des flux de facturation comprenant les données de facturation, un moyen de paiement par virement bancaire ainsi que les enregistrements comptables associés afin de faciliter sa gestion pour tous les acteurs (comptables, récepteurs, experts comptables, impôts et audit). Un smart contrat accompagne ces données afin de définir des déclencheurs automatisant son acceptation et son paiement sous certaines conditions comme la réception de marchandise.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Simplification du cycle sale to cash to accounting.
- > Sécurisation d'un système d'information décentralisé en temps réel.
- > Une facture numérique certifiée et structurée.
- > Digitalisation du processus de traitement de la facture.

Laurent FRISCOUR, CEO
laurent@postme.io

Private Investments Network

PRIVATE
INVESTMENTS
NETWORK

Date création : 2012 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

L'écosystème du financement des entreprises non cotées : PME, investisseurs, banques et intermédiaires financiers (brokers, crowdfunding...) et non financiers (cabinets d'avocats, comptables).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Les associés de PI disposent d'une solide expérience des marchés financiers et bancaires, des fintech et du private equity (en moyenne >15 ans). Ceci leur donne un savoir-faire unique pour :

- > Résoudre les problèmes de transparence, de liquidité et de financement des PME grâce à des outils nouveaux
- > Aider à la transformation digitale des banques et intermédiaires financiers.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Plateforme Cloud collaborative qui structure, centralise et diffuse automatiquement les informations des PME à leurs actionnaires, investisseurs, clients donneurs d'ordres, fournisseurs, banques... de façon sélective.
- > Facilite le financement des PME et startups qui le souhaitent en leur donnant une visibilité auprès des investisseurs dans un dealflow sélectif.
- > Centralise, valorise et suit l'évolution des portefeuilles d'investissements en non-côté pour les investisseurs.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > **Pour PME** : automatisation de la communication avec actionnaires, investisseurs, clients, fournisseurs...
- > **Pour Investisseurs** : gestion centralisée des portefeuilles en non coté.
- > **Pour Banques et intermédiaires financiers ou non financiers** : innovation, fidélisation de clients et monétisation de nouveaux services numériques à valeur ajoutée.

Herve Ferro, Partner
+33 (0)6 14 61 34 30
hferro@privateinvestmentsnetwork.com

PwC



Réseau mondial créé en 1849 - Effectif : 236 000

> MARCHÉS VISÉS

PwC s'adresse à tout type d'entreprise, de la start-up à l'entreprise cotée en passant par les ETI et les PME afin d'accompagner leur réussite et développer leur performance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise comptable, créatrices de valeur pour ses clients, privilégiant des approches sectorielles. La raison d'être de PwC est de renforcer la confiance au sein de la société et d'apporter des solutions aux enjeux stratégiques de ses clients. Ainsi, PwC les accompagne dans l'amélioration de leur performance au sein de la Fonction Finance.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Pour résoudre les problématiques globales de ses clients, PwC France met en avant deux approches complémentaires :

- > Une approche pluridisciplinaire combinant les compétences les plus pointues (cybersécurité, data analytics, IoT...) avec les savoir-faire traditionnels de PwC (audit, stratégie, juridique et fiscal...)
- > Une approche tournée vers l'innovation. Pour favoriser cette aptitude à intégrer rapidement les changements et les innovations de rupture, PwC France a mis en place des expériences clients innovantes - « design thinking » au sein de son experience center, « Delta Room », salle de réunion immersive adaptée aux projets de co-construction ou encore accompagnement de start-up grâce à son incubateur DIVN. PwC a par ailleurs remporté, pour la deuxième année consécutive, le prix de l'innovation en matière d'audit, décerné par l'International Accounting Bulletin.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > **Conseil** : transformation digitale, cybersécurité, data & analytics, blockchain.
- > **Audit** : digital (intelligence artificielle, machine learning...) au service de la vérification des comptes.

Audrey LINY PENET
audrey.liny.penet@pwc.com

Seraphin



SERAPHIN
.LEGAL

Date création : 2016 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

> B2B.

- > Services numériques en propriété intellectuelle, données personnelles et droit du travail.
- > Éducation au numérique et formation juridique.
- > Conseil en stratégie et en Innovation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Les membres fondateurs sont des professionnels du droit et du numérique. Seraphin. legal propose 4 domaines d'expertise :

- > Seraphin conseil, pour accompagner nos clients à repositionner la donnée au cœur de leur stratégie et favoriser l'innovation collaborative.
- > Seraphin Formation, pour former nos clients aux enjeux induits par la transformation numérique.
- > Seraphin Éditions, pour accompagner le développement de plateformes LegalTech à partir des besoins métiers recensés et nos activités paralégales.
- > Un pôle R&D pour notre participation aux écosystèmes d'innovation et innover dans le monde juridique.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Offre de solutions juridico-techniques pour la gouvernance juridique des données numériques.
- > Aboutinnovation.com : services numériques pour la protection, le management et la valorisation de la propriété intellectuelle.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Gouvernance juridique des données.
- > Innovation collaborative et développement de « communs numériques à modèle économique ».
- > Privacy Tech et Legal Tech.

Thomas SAINT-AUBIN, Directeur R&D
09 67 21 77 61
thomas@seraphin.legal

SFAM



Date création : 1999 - Effectif : 700

> MARCHÉS VISÉS

SFAM conçoit, commercialise et gère sur le marché européen (France, Belgique, Suisse, Espagne...), des contrats d'assurance et des services additionnels sur des produits de consommation courante au travers de larges réseaux de distribution : géants de la distribution, agence de vente des opérateurs de téléphonie mobile, sites d'e-commerce, réseau de courtier, opticiens... Le Groupe expert en produits d'assurances affinitaires regroupe plus de 2500 partenaires en Europe.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Leader en France des assurances affinitaires sur le réseau des télécoms.
- > + 2 millions de clients.
- > 1800 % de croissance en 5 ans (240 M€ de CA).
- > Politique sociale exemplaire, turnover <1 % (+700 salariés). SFAM est reconnue pour son savoir-faire, pour son attractivité commerciale, pour la qualité et l'étendue de ses couvertures ainsi que pour la proximité terrain de sa force commerciale répartie sur le tout le territoire national. Le groupe s'appuie sur une étude approfondie du métier et sur ses partenaires qui lui permettent de concevoir et de diffuser des produits d'assurances novateurs, capables de répondre aux exigences et aux préoccupations des clients, seul courtier européen à proposer une assurance tous risques, toutes causes (perte, vol, casse, et oxydation).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Le Groupe SFAM :

- > SFAM : Leader français et pionnier dans son secteur, SFAM est le premier assureur à mettre en place une garantie « tous risques, toutes causes » en Europe prenant en charge la perte et la négligence pour des produits de la téléphonie et du multimédia.
- > Foriou : Programme de services, de fidélisation et d'avantages CE Premium à destination direct des clients particuliers membres.

Adrien D'ALINCOURT
Directeur Finances et Stratégie
adrien.dalincourt@sfam.eu

Sharing Value



Date création : 2013 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Le logiciel Sharing Value développé par SAORI SAS a pour objectif de permettre aux entrepreneurs, intrapreneurs, investisseurs, conseils et experts de pouvoir valoriser équitablement toute société/tout projet sur la base des Actifs Immatériels Stratégiques composant le Goodwill.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

SAORI SAS (Société d'Analyse d'Organisation et de Recherche sur les Immatériels) développe et commercialise un logiciel expert, représentant plus de 20 ans de R&D, accessible à la demande en mode SaaS via www.sharingvalue.fr en version française ou anglaise, validé par divers syndicats français et européen du monde financier, parmi lesquels la CNCEF (Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers), la CNCIF (Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers), la CNCIOB (Chambre Nationale des Conseils et Intermédiaires en Opérations Bancaires), la FECIF (Fédération Européenne des Conseils Experts Financiers).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

L'utilisateur obtient immédiatement, à partir de questions quantitatives et qualitatives, étayées par une base de données, un rapport de valorisation détaillé et précis.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Cette méthode s'applique dans les cas suivants :

- Augmentation de capital (de l'amorçage à l'introduction en bourse).
- Acquisition ou cession d'entreprises.
- Séparation d'actionnaires (divorces, successions).
- Outil de pilotage de KPI (Key Performance Indicator).
- De reporting (filiales & participations) aux normes IFRS.

Jacky OUZIEL, Président
+33 (0)6 09 48 91 74
jacky.ouziel@sharingvalue.fr

SiS



Date création : 2016 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

SiS s'adresse aux entreprises qui souhaitent sécuriser les données bancaires de leurs tiers.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

L'innovation tant technologique qu'organisationnelle repose sur le partage très large d'informations assortie d'une exploitation strictement confidentielle et anonymisée. La plateforme, tiers de confiance, sécurise les données bancaires et des paiements par :

- La création d'un référentiel de coordonnées de paiement hautement sécurisé et infalsifiable reposant sur l'utilisation de la technologie blockchain (partenariat avec IBM) ;
- La mutualisation anonymisée des données de paiement pour qualifier les nouvelles demandes avant leur émission et d'ainsi prévenir les tentatives de fraudes (partenariat avec le LIRIS/CNRS).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Ce que nous apportons :

- Un référentiel des données de paiement sous la responsabilité des destinataires de paiement, authentifiées et sécurisées une fois pour tous les membres du réseau.
- Un scoring des fichiers de paiement... avant leur départ en banque.
- Une police d'assurance couvrant la fraude à d'identité bancaire.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- Placer le propriétaire des données au centre du système
- Associer dès l'origine les grands donneurs d'ordre.
- Créer un tiers de confiance proche et indépendant des banques.
- Faire fonctionner ensemble des technologies innovantes telles la biométrie, la blockchain et l'intelligence artificielle au service de la lutte contre la fraude.

Rémi DEMONT, Président
remi.demont@sisnet.fr

SlimPay



Date création : 2009 - Effectif : 70

> MARCHÉS VISÉS

Qu'il s'agisse de biens consommés occasionnellement (véhicules, appareils électroniques, électroménager) ou plus régulièrement (transports, streaming musical ou vidéo, lentilles de contact), la location de produits ou d'objets, ainsi que l'abonnement à des services se développent de façon exponentielle. C'est dans ce contexte que SlimPay propose une solution de paiements récurrents en plaçant le prélèvement SEPA, méthode la mieux adaptée à la gestion des paiements récurrents et des abonnements en ligne, au cœur de notre proposition de valeur.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Fintech fondée en 2009, SlimPay est le leader européen des paiements d'abonnements par prélèvement. Outre le traitement des échéanciers de paiement, SlimPay propose des technologies et services innovants dédiés à toutes les étapes du paiement dans le but de faciliter l'acquisition client, d'augmenter la lifetime value et de maximiser le chiffre d'affaires du marchand. La société emploie 70 collaborateurs dans 6 pays et compte plus de 2000 clients dans 34 pays dont Deezer, Nespresso, Unicef.... SlimPay est un établissement de paiement agréé par l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) adossée à la Banque de France (agrément n° 16346).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Gestion des prélèvements.
- > Checkout : une interface de paiement pour les abonnements.
- > Dashboard : Gestion des échéanciers, gestion des mandats et transaction, gestion de la performance.
- > Une API clé en main et intuitive pour une intégration rapide.
- > Un écosystème de partenaires pour optimiser toute la chaîne de vos paiements récurrents.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Paiement en ligne
- > Prélèvement SEPA
- > Signature électronique mandat
- > Qualification des clients à valeur.
- > Nos algorithmes vous aident à réduire le risque de fraude.
- > Prérécouvrement automatisé pour les transactions échouées.
- > Paiement carte.

Jérôme TRAISNEL, co-fondateur & CE
jerome@slimpay.com

Smart Angels



Date création : 2009 - Effectif : 25

> MARCHÉS VISÉS

Les solutions proposées par SmartAngels s'adressent aux investisseurs particuliers et professionnels (business angels, sociétés de gestion de portefeuille, institutionnels...).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

SmartAngels est une Fintech regroupant des expertises en financement des entreprises non cotées, en expérience utilisateur et en développement web. Ces savoir-faire permettent à SmartAngels de nouer des partenariats significatifs avec des acteurs institutionnels comme BNP Paribas, Allianz France ou Fortuneo.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

SmartAngels CrowdFunding Plateforme de financement participatif ayant permis le financement de 60 sociétés pour plus de 30 000 000 € collectés auprès d'une communauté de 30 000 investisseurs. SmartAngels Technologies Solution SaaS en marque grise mettant à disposition d'acteurs professionnels différents outils permettant de digitaliser les processus internes, mais aussi la relation avec leurs clients. Nous mettons à disposition des plateformes technologiques multisupports personnalisables et entièrement sécurisées. Ces dernières sont configurables, en fonction des besoins, avec des fonctionnalités de dealflow, registres de titres, dataroom, reporting, souscription, back-office...

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Digitalisation de la chaîne de valeur du non-côté.
- > Amélioration des expériences d'investissement.
- > Innovations technologiques (blockchain).
- > Automatisation des procédures de gestion d'actifs.

Benoît BAZZOCCHI, Président
01 45 02 20 71
benoit.bazzocchi@smartangels.fr

SparkUp

SparkUp

Date création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

SparkUp s'adresse à toutes entreprises souhaitant distribuer des produits financiers : des entreprises voulant lever des fonds aux sociétés de gestion cherchant à augmenter leur portefeuille d'actifs sous gestion.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

L'expertise et la technologie développées par SparkUp permettent d'offrir à ses clients des résultats largement supérieurs aux statistiques de campagnes commerciales classiques : 60 % d'ouverture, 10 % de clics et 10 % de réponses, 1 % d'appels entrants.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

SparkUp est la technologie de vente de titres financiers. Sa promesse est de découpler les montants collectés en désintermédiation la distribution. Avec une rémunération 100 % au succès, SparkUp permet une communication « 1 to 1 » à grande échelle et exploite les réseaux existants pour créer des bases d'investisseurs sur mesure. Le process est simple et offre la possibilité de préparer sa campagne en 1 h. La solution est basée sur le marketing humain et ultra ciblé, la construction de bases de contacts personnalisées, l'analyse de données comportementales, l'expertise en emailing et l'optimisation de la relation commerciale.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > Optimisation de campagnes d'emails via une communication de masse, ultra-ciblée et personnalisée
- > Marketing automatisé pour l'identification de prospects investisseurs.
- > CRM simplifié pour le traitement des retours en quelques clics.
- > Reporting et suivi de toutes les interactions des contacts.
- > Exploitation de bases de contacts sur mesure.

Jeremy LEY, Cofondateur, CEO
+33 (0) 6 82 96 51 39
jeremy@sparkup.fr

Syntec Numérique

Syntec NUMÉRIQUE

> MARCHÉS VISÉS

Syntec Numérique est le premier syndicat professionnel de l'écosystème numérique français. Ses membres sont des entreprises de services du numérique (ESN), des éditeurs de logiciels et des sociétés de conseil en technologies et des acteurs du Web, dont près de la moitié sont implantés en région.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Les trois métiers principaux de Syntec Numérique se conjuguent pour accompagner les entreprises dans leur transformation numérique. Ils fournissent les outils, les conseils et les ressources nécessaires à la conception, la mise en œuvre et l'exploitation des nouvelles applications. Syntec Numérique, c'est :

- > + 1 800 entreprises adhérentes
- > + 80 % du chiffre d'affaires total du secteur.
- > 25 grands groupes, 100 ETI, 950 PME, 750 startups et TPE.
- > 16 membres collectifs (pôles de compétitivité, associations et clusters).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Présidé par Godefroy de Bentzmann depuis juin 2016, et dirigé par Laurent Baudart, Délégué Général, Syntec Numérique contribue à la promotion et à la croissance du Numérique à travers le développement de l'économie numérique et de ses usages, l'accompagnement et l'essor de nouveaux marchés, le soutien à l'emploi, la formation, les services aux membres et la défense des intérêts de la profession. **Le Programme #5000startups** : Pour aider les start-ups du numérique à passer les premiers caps difficiles de leur existence, Syntec Numérique a conçu pour elles un accompagnement « à 360° », le programme #5000 startups. Il s'agit d'un éventail de services dédiés et adaptés à disposition des startups. Depuis le lancement du programme, en septembre 2015, elles sont plus de 350 à avoir adhéré à Syntec Numérique dans le cadre de ce dispositif. Ce programme est présidé par Isabelle Zablitz-Schmitz.

Nicolas BETZ
nbetz@syntec-numerique.fr

TACD Cartena



Date création : 1997 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Expertise facture électronique et marchés dématérialisés avec secteur public, achats hospitaliers.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Dématérialisation des factures et des flux eProcurement.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Standards européens (représente le programme européen PEPPOL en France).

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Le cabinet s'est spécialisé dans la conduite de projets techniques en accompagnant le déploiement International de flux eProcurement (EDI) pour des grands Groupes; a aussi développé une expertise en matière de finances publiques.

Thierry AMADIEU, Directeur Général
www.timetoplanet.org

Unilend



Date création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

Unilend contribue à flécher directement et de manière transparente une partie des 4300 milliards d'euros de l'épargne financière des ménages français pour subvenir en partie aux 80 milliards d'euros de besoins de crédit annuels des TPE/PME.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Unilend a bâti une place de marché qui met en relation les TPE/PME désireuses d'emprunter de l'argent pour financer leur activité et les prêteurs, personnes physiques ou morales, souhaitant placer leur argent. Unilend s'appuie sur des ressources propriétaires uniques : une capacité d'analyse de risque robuste, une infrastructure technologique de premier plan et une expérience utilisateur de référence.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Unilend permet aux TPE d'emprunter en moyenne 80 000 euros en moins de 5 jours auprès de plus de 500 prêteurs sans caution ni garantie. Unilend permet à 10 000 prêteurs actifs de financer directement des TPE françaises en obtenant un TRI attendu de 5,31 % en moyenne (au 31 mars 2016).

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Unilend ambitionne de bâtir «l'Euronext de la dette d'entreprise», une place de marché où tout type d'entreprises viendront directement ou accompagné par des intermédiaires (banques, réseaux professionnels...) déposer leurs demandes de financement (court terme, moyen terme, amortissable, in fine...) auprès de prêteurs (personnes physiques, fonds, banques, entreprises...). Unilend sera l'organisateur de ce nouveau marché du financement direct des entreprises.

Arnaud SCHWARTZ
01 82 28 51 20
contact@unilend.fr

Upsideo



Date création : 2011

> MARCHÉS VISÉS

UPSIDEO propose des applications digitales permettant de répondre aux exigences réglementaires (Regtech) à plus de 700 clients : sociétés de gestion, banques, dépositaires, compagnies d'assurance, plateformes bancaires, conseillers financiers et courtiers d'assurance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La société qui est composée d'une majorité de chefs de projets, de développeurs dispose d'une double expertise : réglementaire et dématérialisation des processus métier.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

UPSIDEO commercialise une gamme d'applications innovantes sur les sujets suivants :

- > Connaissance clients.
- > Procédures de lutte contre le blanchiment.
- > Ouverture de comptes/contrats d'assurance.
- > Gestion conseillée individuelle ou en masse, avec module de Réception Transmission d'Ordres.
- > Agrégateur de comptes et contrats, avec option transactionnelle.
- > Gestion des conventions distributeurs et fournisseurs avec gestion en masse des avenants et interrogation automatique des organes de tutelles.
- > Plateforme de partage du Due Diligence Questionnaire (DDQ) pour la multigestion.
- > Souscriptions en ligne de produits financiers.

Axel RASON
axel.rason@upsideo.fr

Urica

URICA

Date création : 2015 - Effectif : 25

> MARCHÉS VISÉS

URICA est la solution collaborative qui démocratise le financement de la Supply Chain en le rendant accessible à la PME et optimise avec bienveillance les relations d'affaires du plus grand réseau B2B existant, celui du crédit interentreprises.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Autour d'une équipe d'experts, URICA est une plateforme full web qui permet à une entreprise quels que soient sa taille et son secteur de proposer un financement par anticipation aux délais de paiement contractuel de ses clients tout en la protégeant contre le risque d'insolvabilité, mais aussi de proposer à ses fournisseurs d'être payés dès l'émission de leurs factures sans attendre l'échéance

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Totalement disruptif dans l'univers du financement du BFR en offrant un service qui :

- > fonctionne autant en aval avec ses clients, qu'en amont avec ses fournisseurs.
- > offre une assurance-crédit à la facture sans recours.
- > est utilisé de façon ponctuelle ou récurrente au choix.
- > est payable exclusivement à l'usage, sans frais annexes.
- > délivre un financement maximal sans réserve et sans fonds de garantie.
- > sert les activités domestiques et internationales.
- > affiche un prix qui intègre tout, service, assurance et financement.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > délais de paiement.
- > financement viral.
- > assurance à la facture.
- > crédit en ligne.
- > réseau collaboratif.
- > échanges internationaux.

Patrice COULON
patrice.coulon@urica.com

Vectura



Date création : 2017 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Vectura répond à des besoins de trésorerie de toutes les entreprises utilisatrices de véhicules industriels en France soit Transports, Travaux publics, Logistique, Distribution. Il est composé de 50 000 entreprises (37 000 dans le Transport, 7 500 dans le TP).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Forts de plus de 20 ans d'expérience dans le financement de Biens industriels, les deux fondateurs ont créé VECTURA. Ainsi, ils proposent une solution alternative de financement de trésorerie, dit « SALES AND LEASE BACK ».

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Suite aux modifications de l'offre bancaire, Vectura a conçu un nouvel outil de trésorerie pour les entreprises. Vectura rachète des Véhicules industriels (tracteurs, porteurs, semi...) dont vous conservez l'utilisation moyennant le versement d'un loyer. Le sale & leaseback vous permet de faire de votre outil de production un véritable levier de croissance. Ce dernier est d'autant plus efficient, qu'il fait preuve de simplicité, de rapidité et d'adaptabilité. L'offre Vectura permet donc :

- > Un apport rapide en cash.
- > Une meilleure présentation comptable (EBITDA).
- > Une amélioration des cotations internes et externes (BDF, COFACE, Banque).

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Utiliser le parc matériel comme levier de financement.

Jérôme DE LA CHAPELLE, Co-fondateur
02 40 59 00 60 – jdelachapelle@vectura-finance.fr
Guénolé GEFROY, Co-fondateur
02 40 59 00 60 – g.geffroy@vectura-finance.fr

Wirate



Date création : 2015 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

Notre plateforme permet l'évaluation et la notation du potentiel des startups et de tous projets en phase d'idéation. Ces évaluations servent autant aux porteurs de projets qu'aux investisseurs ou accompagnateurs. Nos publics sont les Business Angels, Investisseurs privés, Plateforme de Crowdfunding, Fonds d'investissements, Pépinières, Incubateurs, Accélérateurs, ainsi qu'à tout organisateur de concours/challenges.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nous proposons plusieurs méthodologies d'évaluations des aspects immatériels d'un projet de startups. Nous permettons aussi un échange constructif et bienveillant entre les porteurs projets et les membres évaluateurs.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Trois algorithmes d'évaluations sont proposés sur notre plateforme. Wifuel faisant appel à l'intelligence collective, Wivalue est une analyse de type Business Angels et enfin Witeam qui mesure la capacité de l'équipe porteur d'un projet. Nous apporterons début 2018 un quatrième algorithme d'auto-évaluation par l'équipe.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

Nos solutions sont applicables à toutes startups de tous secteurs d'activités et à tous les stades d'avancement pendant la période d'amorçage.

Alexandre MARTINEZ, Directeur Général
Alexandre@wirate.co

Woobe



Date création : 2010 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Sécurité juridique des échanges dématérialisés - Assurance - Finance - Les métiers du chiffre et du conseil - Santé - Gouvernements.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Woobe est une innovation française pour la transition numérique : résoudre le problème majeur de la sécurité des transactions par Internet pour la protection des citoyens et des intérêts économiques. Woobe assure la garantie juridique des échanges dématérialisés avec une obligation de résultats.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

La Carte WOobe – Tiers Probateur™ est un service innovant, garantissant l'échange de documents en toute confiance, conforme au droit international, maîtrisé par l'utilisateur : entreprise, administration ou particulier. La Carte WOobe permet d'identifier les parties à la transaction, avec un processus simplifié de lecture d'empreintes digitales sans fichier central des données à caractère personnel. Cet outil est certifié par la CNIL. Tiers probateur – identité numérique – signature électronique – opposabilité aux tiers.

> DOMAINES D'INNOVATIONS APPLICABLES

- > L'identification et l'authentification de la personne.
- > La signature numérique.
- > Développement d'une offre de services de « confiance numérique ».

pmorel@woobe.fr – 06 88 78 40 29
 obouge@woobe.fr – 06 20 48 32 61

Contributeurs

REMERCIEMENTS

Le comité de pilotage remercie très chaleureusement l'ensemble des contributeurs du Livre Blanc.

CONTRIBUTEURS

En bleu, les pilotes des groupes de travail

- > Carole ABBEY, Partner, Ernst & Young
- > Jean-François ADELLE, Avocat associé, Jeantet
- > Thierry AMADIEU, Fondateur, Tacd-Cartena
- > Alexandre AMIRAULT, M&A Analyst, Credit Suisse
- > Miléna AMOSSE, Consultante, Sopra Steria
- > Julien AZNAREZ, Chief Risk Officer, Aequam Capital
- > Olivier BABINET, Directeur financier Europe du Sud, Equipment Fi, Siemens Financial Services
- > Manon BALETTE PAPE, Consultante senior, Azzana Consulting
- > Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Présidente de la Fédération Bancaire Française (FBF)
- > Maher BARBOURA, Manager, Wevoo France
- > Olivier BAROUH, Directeur consolidation groupe, Sopra Steria
- > Philippe BARRE, Fondateur associé, Pluriel Consultants
- > Hélène BEDAGUE, VP - Service Delivery Leader, Infrastructure, Manufacturing & Services, GENPACT
- > Halima BENAZZI, Business developer, Perfectsight
- > Philippe BERNA, Délégué Innovation, Médiateur des entreprises
- > Matthieu BERNARD, CIO, Origin Investing
- > Isabelle BETTINGER, Executive Master HEC (mémorialiste Transformation digitale de la Fonction Finance)
- > Jean-Baptiste BIGONETTI, Associé, Défi Éducation
- > Laurent BLAIZAC, Directeur, Banque Delubac
- > Sibylle BLUMENFELD, VP/DGA Finance & Administration, Tranoï
- > Maud BODIN-VERALDI, Experte-comptable, Groupe Aplitec
- > Murielle BOHEC, Chargée d'affaires, Inpi
- > Charles BONATI, Analyste, DFCG
- > Florence BONNET, Expert en protection des données, Cil Consulting
- > Gilles BOUCHARD, Executive Business Accelerator
- > Olivier BOUGE, Business development Manager, Woobe
- > Dominique BOURQUI, co-fondatrice et associée, BFCC
- > Gilles BOUTON, Directeur Trésorerie et Financement, Pandat
- > Guillaume BUFFET, Président, U (Digital Transformation Platform)
- > Raphael BUSATTO, Manager Retail Banking, Magellan consulting
- > Isabelle BUTIN, CFO, Lixir
- > Denis CAILLIAU, CEO, Icima.net
- > Jean-André CALVAIRE, Président, Ketwe conseil
- > Thibault CAMUS, Animateur réseau, France Barter
- > Clément CARN, Chargée de mission RSE, Compta durable
- > Arnaud CAUDOUX, Directeur Financier et membre du COMEX de Bpifrance
- > Christophe CHAMBET-FALQUET, Digital Business Developer, RuleIS/GetZem/GCIC
- > Claire CHAVES D'OLIVEIRA, Partenaire Experte, A2 Consulting
- > Stéphane CHAUVIN, Président, MyDataBall
- > **Dominique CHESNEAU, Président, Tresorisk Conseil**
- > **Laurent CHEYNET, Associé, en charge des financements privés, Monte Cristo Consulting Group**
- > Sébastien CHOUKROUN, Manager Blockchain Lab, PwC
- > **Carl CIVADIEE, Directeur BFR & Cash Management, Grant Thornton**
- > Samuel, COHEN, Président directeur général, France Barter
- > Camille CONSIGNY, Senior analyst Valuation & Business Modeling, PwC
- > Sandrine CULLAFFROZ-JOVER, PwC
- > Jo-Michel DAHAN, Sous-directeur des entreprises de services et des professions libérales, Ministère de l'Économie et des Finances – Direction Générale des Entreprises (DGE)
- > Ilaria DALLA POZZA, Professeure, IPAG Business School
- > Boris DAVERAT, Senior Manager (Business Analytics and Strategy), IBM
- > Florent DEBLED, Président, Abl expertise
- > Nicolas DELAUNAY, Investment Director, Idf Capital
- > Xavier DELEPLACE, Directeur d'investissement senior, Direction de l'investissement numérique, Bpifrance
- > Daniel DELORGE, Consultant, Valopt
- > **Adrien D'ALINCOURT, Directeur financier et de la stratégie, SFAM (ex PwC)**
- > Raphaëlle D'ORNANO, Associée Fondatrice, D'Ornano & Associés
- > Antoine D'ORNELLAS, Créancio
- > Laurent DE BERNEDE, Directeur général, Credit.fr
- > Loys DE LARQUIER, Senior consultant, Willbegroup

Contributeurs

- > Bertrand DE LAUSUN, Directeur de Programme Banque et Assurance, Gfi informatique
- > Guillaume DE MATHAREL, CEO, Janusafe
- > Kristof DE MEULDER, Chef de projet, Agence du patrimoine immatériel de l'État
- > Xavier DE SAINT MARC, Fondateur, DSM Gestion
- > Stone DE SOUZA, Leader Accountant Sales Channels & Strategic partnership, Intuit
- > Antoine DE VERICOURT, Directeur, PwC
- > Christian DEL FONDO, Consultant, More Than Advice
- > Diabé DJIGO, Consultant financier et Associé, Bizinnov
- > Frédéric DOCHE, Président, Decision Performance Conseil et Président du Groupe Contrôle de Gestion DFCG, Membre du bureau exécutif DFCG
- > Arnaud DOILLON, CEO, Image Audit
- > Xavier DONADIEU DE LAVIT, Président, AFTS (Association Française des Transactions Sécurisées)
- > Benjamin DRESNER, CEO, Finamatic
- > Damien DUFOUR, CEO, Atlantiq
- > Joëlle DURIEUX, Directrice Générale, FINANCE INNOVATION
- > Ahmed EL FILALI, Senior Manager Corporate Finance, PwC
- > Alexandre EVIN-LECLERC, Directeur régional Ile de France, Semaphores
- > Nathalie FEINGOLD, Co-fondatrice et associée, BFCC
- > Hervé FERRO, Private investments network
- > Jean-Fabrice FEUILLET, Associé Financier Service, Grant Thornton
- > Steve FOGUE, CEO, Particeep
- > Hélène FOREST, Chef de projet financement de l'industrie, FINANCE INNOVATION
- > Laurent FRISCOUR, CEO, Postme.io
- > Jean-Manuel GAGET, Directeur pilotage stratégique, veille et études, Nameshield Group
- > Christophe GANGULY, Président, Tsar
- > **Alfredo GARCIA, Pôle FINANCE INNOVATION**
- > Clément GENTY, Research Officer (thèse CIFRE), Nameshield services
- > Hong GIRAULT, Directrice Générale Adjointe, SSL Europa
- > Ludovic GROS, Regional CFO, Zemust
- > Norbert GRUERE, Partner sales director, Anaplan
- > Arezki GUIDDIR, Ingénieur-consultant en management stratégique
- > Sandrine HAGENBACH, Avocate associée, Avistem
- > Thierry HAMON, Associé, Head of People & Orgnaization, PwC
- > Rishma HASSANALY, Analyste crédit, Finexkap
- > Hervé HILLION, PDG, Say partners
- > Christopher HOSSFELD, Associate Professor, ESCP Europe
- > Michel IVANOVSKY, Founder and CEO, Mipise
- > Nicolas JACQUOT, Arsene Taxand
- > Anne JENY, Professeur de comptabilité et de contrôle de gestion, ESSEC Business School
- > Florian JOUVENOT, Directeur, PwC France
- > Sylvie JONAS, Avocate Associée, Avistem
- > Laurence JONES, Directrice Générale, Pie paris
- > Alain KAISER, Associé, Ip trust
- > Soline KAUFFMANN-TOURKESTANSKY, Global Head of Ecosystem, Early Metrics
- > Franck LABOREY, Associé, Brugmann Conseil
- > Thierry LABORIEUX, Directeur Général, Bourse Finance Institut
- > Laure LANDES-GRONOWSKI, Avistem Avocats
- > Béatrice LAYAN, Responsable de l'Observatoire des Métiers de la Banque, AFB
- > Jean-Marc LAZARD, Fondateur et CEO, OpenData Soft
- > Agnès LAZIER, Fondatrice, Smart International Conferences
- > **Philippe LEDUC-ONGAY, Associé, Grant Thornton**
- > Émilie LESAGE-PERILLEUX, Déléguée générale, Observatoire de l'Immatériel
- > Guy-Laurent LEVY, Associé, CGI Business Consulting
- > Pascal LEVY, CEO, Stratango Consulting
- > **Alexandre LORDEREAU, Senior Manager, PwC**
- > Jean-Michel LORENZI, CEO, Frontswimmer
- > Cédric LORENZO, IT Project Manager, Ilyade
- > Stéphane LUBIARZ, CEO, EOS Venture
- > **Sophie MACIEIRA-COELHO, Vice-Présidente, DFCG**
- > Léonard MAGUIN, France Barter
- > Patrick MALKA, Partner, Newfund Management
- > Esther MALKA-CHAFANEL, Directrice de Comptes, Axway
- > Matthieu MALIGE, CFO Groupe Fnac
- > Rémi MANTELIN, Élève M2 (Mémoire Titrisation des créances commerciales), Université de Nanterre
- > Amine MAROUF, Associate, Kurma Partners, Advitech
- > **Aude MARTY, INPI (ex Pôle FINANCE INNOVATION)**
- > Ludovic MELOT, Consultant, Pluriel Consultants
- > Evelyne MERCIER, Business Excellence Head, Hilti
- > Pascal MERLE, Directeur général, Optixt
- > Sabrina MESSAD, Directrice, PerfectSight
- > Arnaud MEYER-PAJOL, Directeur Administratif et Financier, Cheapset
- > Gire MICHEL, Associé Gérant, Gmba Baker Tilly
- > Kiti MIGNOTTE, Co-fondatrice, MANA
- > Denis MOLHO, Associé fondateur, Dme Performance
- > Michel MONTI, Directeur des contenus, Altares
- > Jean-Philippe MULLER, Délégué Régional, INPI
- > Cody OLSON, Avocat, CIL Consulting
- > Corinne OREMUS, Directeur Général délégué, Vendôme Associés

- > Manuel ORTIZ, International Business Development, Ayming
- > Jacky OUZIEL, Sharing value
- > Armen OUZOUNIAN, Président, Intérêts communs
- > Alissa PENATAN, Avocate, Amp Avocat
- > Sébastien PAILLET, Président, Early Metrics
- > Christian PERSIA, CEO, Ssilex
- > Fabrice PESIN, Médiateur national du crédit
- > Daniel PIANA, Associate partner, Magellan Consulting
- > Florence PICARD, Administrateur, Institut des Actuaire
- > Nathalie PLOUVIET, Directeur du département Financement de projets, Avocats Lexing
- > Jean-Michel POPA, CEO, Synchro conseil
- > Hervé POSTIC, CEO, Utsit
- > Jean-Marc POULAIN, Responsable Recherche de financements et levées de fonds, Grant Thornton
- > **Laurent PROST, Associé, Directeur national Expertise Conseil, Grant Thornton**
- > Frank RAPATEL, Associate partner, IBM GBS
- > Christophe REBECCHI, Directeur régional des ventes, Trintech
- > Nicolas REFFE, Fondateur, Blocs & Compagnie
- > Thierry REGNAULT DE MONTGON, Partner, CSC
- > Lucas REMISZ, Stagiaire, Grant Thornton
- > Arnaud REMY, PwC
- > Laurence RENAUT, Fondatrice, Valqualim
- > Hugues RENIER, Directeur d'agence, ELCIMAI Financial Software
- > Marie-Line RICARD, Associée, responsable du Blockchain Lab de PwC France et Afrique francophone
- > Alain RIVDI, Treasury Program Manager, IBM
- > Dimitri ROUSSEL, Consultant Finance, DN Reporting
- > **François ROYER, Solution Marketing Director, Banking & Financial Services, Axway**
- > François ROYER, PwC Data Analytics Services
- > Thomas SAINT-AUBIN, Directeur associé, Seraphin. legal
- > **Cécile SAINT JEAN, Directeur, PwC**
- > Gregory SAUCEY, Conseil en financements structurés, Banque Neuflyze OBC
- > Éric SCHWARTZ, DAF, Groupe Elior
- > Patrick SENICOURT, Président, NOTA-PME
- > Vincent SERIEYS, consultant Cash management et Moyens de paiement, Azzana Consulting
- > Benoit SOMMIER, Chairman, Altiad
- > Laurent SOURGET, Alliance Business manager, Altares – Dun and Bradstreet
- > Audrey STEWART, Co-founder, Origin Investing
- > Dominique STUCKI, Avocat associé, Avistem
- > Jérôme SUTOUR, Associé-Responsable Financial Services, CMS Bureau Francis Lefebvre
- > Yamina TADJEDDINE, Maître de Conférence, départements AES et Économie, Université de Nanterre
- > Étienne TEQUI, CEO, Taiga
- > Eric TORDJMAN, Technology Transfer Officer, Satt Lutech
- > Ingrid VAILEANU, Cofondatrice, X-valuator
- > Edouard VAN TICHELEN, International strategy & business planning, Natixis Global Assets Management
- > Lionel VINCKE, Managing partner, Azzana Consulting
- > Patrick VIZET, CEO, PerfectSight
- > Philippe WAGNER, Cofondateur, Captain Contrat
- > Céline WEINSANTO, Chief Controlling Officer, Zehnder
- > Alexandre WEISS, CEO, Creancio
- > Houari YAHIA, Product Manager, Elcimai
- > Isabelle ZABLIT, Administratrice, Présidente du Programme #5000startups du Numérique



BOOSTEZ VOTRE POUVOIR DE DÉCISION

AVEC EXACT. LE LOGICIEL DE GESTION EN LIGNE



PARTENAIRE DU PLUS JEUNE
VAINQUEUR DE L'HISTOIRE
DE LA FORMULE 1
MAX VERSTAPPEN

FAITES L'EXPÉRIENCE DE LA SIMPLICITÉ, ADOPTÉZ L'EXACTITUDE

Fondé en 1984, Exact est le leader européen des logiciels de gestion cloud. Plébiscitée par l'ensemble des professionnels de la finance, sa suite logicielle collaborative intègre les fonctions nécessaires à la gestion d'entreprise : comptabilité, CRM, gestion de production, suivi des stocks et achats, planification de projets...

Chaque jour, 330 000 TPE PME utilisent Exact pour améliorer l'ensemble de leurs processus.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur exact.com/fr

= exact



La performance GLOBALE

ÇA NE SE TROUVE PAS,
ça se crée.



Un nouveau regard sur votre potentiel

Trouver les leviers qui vont aider votre entreprise à développer sa performance globale dans la durée, c'est ouvrir sans cesse le champ des possibles. Telle est la philosophie d'Ayming, groupe international leader du conseil en Business Performance, présent dans 16 pays, issu de l'expertise d'Alma Consulting Group et de Lowendalmasaï. Que ce soit dans l'assurance, la banque, l'immobilier ou encore la gestion d'actifs, nous proposons un conseil stratégique et opérationnel reposant sur un programme d'actions sur-mesure, destiné à vous apporter des résultats concrets. Cet accompagnement permet à nos 1 500 experts d'accroître votre performance, dans 4 domaines clés : RH, Innovation, Finance et Opérations.



ayming

business
performance
consulting

ayming.com

G70775 60 euros
ISBN : 978-2-9527215-6-1



9 782952 721561