

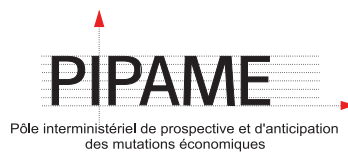


Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises

Date de parution : janvier 2013

Couverture : Nathalie Palous, Brigitte Baroin, Hélène Allias-Denis
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises



Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame) a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le Pipame favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du Pipame : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME/PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du Pipame est assuré par la sous-direction de la Prospective, des Études économiques et de l'Évaluation (P3E) de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le ministère du Redressement productif/Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales et de la Santé/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), rattachée au Premier ministre ;
- le centre d'analyse stratégique (CAS), rattaché au Premier ministre.

Avertissement

La méthodologie de cette étude ainsi que les résultats obtenus et les conclusions qui en sont tirées sont de la seule responsabilité du groupement CeSAAr Sofred-Consultants et n'engagent ni le Pipame, ni la direction générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS) qui ont commandé cette étude. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGCIS.

Membres du comité de suivi

DGCIS/SDP3E	Noël	LE SCOUARNEC	Chef du bureau de la Prospective
DGCIS/SDP3E	Jean-François	CROLA	Adjoint au chef du bureau de la Prospective
DGCIS/SDP3E	Muriel	GRISOT	Chargée d'études Commerce artisanat services
DGCIS/STCAS	Florian	AYMONIN-ROUX	Chargé de mission Professions de conseil
DGCIS/SDPME	Yves	JOUOT	Adjoint chef du bureau de la Compétitivité des entreprises
DGCIS/STIC	Benjamin	LEPERCHEY	Chef du bureau des Usages des TIC
DGCIS/AJDE	Stéphane	FERRON	Chargé de mission Fiscalité et comptabilité des PME
DGCIS/AJDE	Nathalie	WEYD	Chargée de mission Droit des Affaires et questions européennes
DATAR	Édouard	MATHIEU	Chargé de mission Veille et analyse économique
MAAPRAT/CEP	Jo	CADILHON	Chargé de mission Gouvernance et filières
MEDDTL/CGDD	Sébastien	MAUJEAN	Chargé de mission Veille et analyse économique
ORDRE DES EXPERTS- COMPTABLES	Serge	BOTTOLI	Responsable commission Évolution des marchés
ORDRE DES EXPERTS- COMPTABLES	Patrick	BORDAS	Commission organisation des missions et innovation
ACFCI	Vincent	MARTIN	Chef de projet –à la direction des Politiques territoriales

Ainsi que Jean-Paul PLATTIER, DGCIS/AJDE, chargé de mission Bureau du Droit Social et de l'Environnement fiscal.

La conduite de l'étude a été confiée par la DGCIS au cabinet de conseil :

**Groupement CeSAAr
Sofred Consultants**

114, avenue Charles de Gaulle
92522 Neuilly-sur-Seine
Tél. : +33 (0)1 79 62 02 00
Fax : +33 (0)1 79 62 02 10
<http://www.sofred.fr>

Représentés par :

Alain Canus
Laurent Bastian
Thomas Cluzel
Mathieu Payre (Groupement CeSAAr/Adit)

Le présent document a été rédigé conjointement par le cabinet CeSAAr - Sofred Consultants et la DGCIS.

Remerciements

L'équipe de Sofred Consultants tient à remercier l'intégralité des interlocuteurs rencontrés : institutionnels, représentants d'organisations professionnelles et courtiers pour leur temps et leur disponibilité.

Nous tenons également à remercier spécifiquement les professionnels qui nous ont accordé du temps et mis à disposition leurs connaissances au service de l'étude, lors des ateliers de travail :

Arthur Bard (E-Barter)
Samuel Cohen (B2B En Trade)
Pierre Morelle (B&T Barter and Trade)
Pierre Traska (RES)
Maximilien Urso (IRTA)

Chantal Deschamps (Cluster de la mer, nutrition et santé)
Katia Gorsen (Rhône-Alpes Packaging)
Khoudia Gueye (Hydreos)
Jean-Pierre Morali (Ecosol/Groupe Chèque Déjeuner)
Vincent Marcé (Nekoe)
Xavier Roy (France Cluster)

Pascal Bolo, Adjoint au Maire de la Ville de Nantes
Patrick Forgeau, Conseiller du Maire de la Ville de Nantes
Jacques Stern, Directeur Général du Crédit Municipal de Nantes
Marie-Thérèse Panhéleux, Crédit Municipal de Nantes
Massimo Amato, Conseiller scientifique CNAM Pays de la Loire, détaché de l'Université de Bocconi de Milan
François Lefebvre, Délégué Général Cluster Neopolia
Josiane Addressi, Adjointe à la directrice régionale Banque de France des Pays de la Loire
Sophie Picot, Chargée de Mission Développement Economique, DIRECCTE Pays de la Loire

Sommaire

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE	12
1 INTRODUCTION	15
1.1 les échanges interentreprises : de quoi parle-t-on ?	15
1.2 Historique.....	16
2 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	18
2.1 Objectifs de l'étude.....	18
2.2 Méthodologie.....	18
3 LE MARCHÉ DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES À L'INTERNATIONAL, EN EUROPE ET EN FRANCE	24
3.1 Les échanges interentreprises au plan international.....	24
3.2 Les échanges interentreprises en Europe.....	36
3.3 Les échanges interentreprises en Italie.....	42
3.4 Les échanges interentreprises en France.....	43
4 PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT ET MODÈLES ÉCONOMIQUES DES PLATES-FORMES D'ÉCHANGES INTERENTREPRISES	- 52 -
4.1 Les échanges médias.....	- 52 -
4.2 Les échanges de biens et de services	- 56 -
5 APPROCHE MICRO ÉCONOMIQUE DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES .	- 62 -
5.1 Bénéfices et limites des échanges interentreprises.....	- 62 -
5.2 conditions de mise en œuvre des échanges interentreprises	- 65 -
6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	- 71 -
6.1 Conclusions	- 71 -
6.2 Recommandations	- 73 -

7	ANNEXES	- 81 -
7.1	Annexe 1 : Le marché des échanges interentreprises en chiffres.....	- 81 -
7.2	Annexe 2 : code éthique de l'International Reciprocal Trade Association (irta)	- 82 -
7.3	Annexe 3 : Textes européens et échanges interentreprises.....	- 85 -
7.4	annexe 4 : Le renouveau des échanges interentreprises en france	- 91 -
7.5	Annexe 5 : La monnaie locale et complémentaire Nantes	- 92 -
7.6	Annexe 6 : écriture comptable d'une opération d'échanges interentreprises	- 93 -
7.7	Annexe 7 : Le prêt de main-d'œuvre dans le cadre des échanges interentreprises...-	94 -
7.8	Annexe 8 : Survenance d'une procédure collective À l'encontre d'un membre d'un réseau d'échanges interentreprises	- 96 -
7.9	Annexe 9 : témoignages d'entreprises utilisatrices	- 99 -
7.10	Annexe 10 : Bibliographie	- 100 -
7.11	Annexe 11 : « guide pratique des échanges interentreprises ».....	- 102 -

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE

La pratique du troc interentreprises ou « barter », pour ancienne soit-elle, connaît un renouveau depuis une vingtaine d'années, renouveau qui s'accélère avec le développement d'Internet et de plates-formes électroniques d'échanges interentreprises.

Ce marché, recouvrant à la fois de l'échange média (« corporate barter »), centré sur l'échange d'espaces publicitaires, plutôt réservé à de grands groupes et l'échange de biens et de services (« retail barter »), plus largement ouvert aux petites entreprises, représenterait aujourd'hui au niveau mondial plus de 12 milliards de dollars de transactions avec un potentiel de croissance de vingt fois supérieur. Sans se substituer à l'activité traditionnelle des entreprises, les experts considèrent qu'il pourrait leur apporter, sur période longue un gain d'activité de 3 à 5 %.

Très répandue dans les pays anglo-saxons et en essor dans les pays émergents, l'échange interentreprises émerge à peine sur le marché français, malgré des exemples florissants chez nos voisins belges et suisses. Pourtant, il semble acquis, à travers les nombreuses expériences étrangères, que ce mode de transaction peut constituer une source complémentaire de richesse pour les entreprises en leur permettant de valoriser des actifs inutiles ou inutilisés et de tisser des liens avec des partenaires qui peuvent devenir à terme des clients, des fournisseurs ou des associés. D'ailleurs, une fois informées, on peut estimer que deux entreprises sur trois se déclarent intéressées par cette pratique. L'intérêt de celles qui ont participé à la réalisation de cette étude confirme largement cet intérêt.

Mais ces dernières années, le contexte a évolué. Trois éléments, aujourd'hui réunis, expliqueraient l'apparition récente en France d'une offre et d'une demande en matière d'échanges interentreprises :

- Le contexte de crise économique internationale, qui se traduit par une baisse de la croissance, des difficultés d'accès au crédit et le renchérissement des matières premières et de l'énergie. Elle incite les entreprises à trouver de nouveaux modèles de développement et les collectivités territoriales à encourager une économie de proximité ;
- L'existence d'un écosystème de grappes, clusters et autres réseaux d'entreprises propices à créer de la confiance et une culture de la collaboration entre leurs membres ;
- Une maturité des outils technologiques Internet et mobiles qui permettent à présent de fluidifier les transactions d'échanges sur de gros volumes, parfois en mode différé, et de les rentabiliser ainsi pour tous les acteurs, même sur de petits montants, en ouvrant de ce fait de nouvelles possibilités d'échanges entre entreprises de très petite taille.

Paradoxalement, le principe des échanges interentreprises reste encore largement méconnu des entreprises françaises et de leurs réseaux d'accompagnement. Connue, elle suscite souvent de nombreuses questions pratiques et surtout des doutes infondés. En effet, l'opération d'échange de biens et de services entre deux entreprises n'a rien d'illégal en France, que ce soit sur le plan

juridique, fiscal ou comptable. Il s'assimile à une transaction commerciale courante, mais faite par « compensation ». Celle-ci peut donc être décrite dans un contrat, entrée en comptabilité et déclarée à l'administration comme telle.

De même, l'offre d'opérateurs de courtage en échanges interentreprises, qui animent sur le territoire des plates-formes électroniques d'échanges, est encore embryonnaire. Moins d'une dizaine d'acteurs sont présents en France, avec une expérience et des outils très hétérogènes. Les écarts en matière de taille, d'expérience et de services proposés sont grands entre les filiales de courtiers étrangers et les start-up, entre ceux qui bénéficient de licences d'outils de gestion de plate-forme sophistiqués et ceux qui les développent, entre ceux qui gèrent des relations uniquement bilatérales et ceux qui proposent des services de crédit ou de caution. Pour être plus visible et emporter la confiance des entreprises clientes, cette offre gagnerait à être consolidée et clarifiée.

Dans un tel contexte, l'échange interentreprises apparaît comme un relais de croissance pour les entreprises françaises, en particulier les plus petites, que les pouvoirs publics et la DGCIS pourraient utilement accompagner afin d'en permettre la diffusion au plan national.

À cet effet, quatre axes d'intervention peuvent leur être recommandés :

- **Axe 1 : L'information des entreprises, des réseaux d'accompagnement et des réseaux d'experts sur le principe et la mise en oeuvre des échanges interentreprises.** D'un point de vue opérationnel, cette information passerait par la publication de la présente étude et par la promotion et la diffusion d'un guide pratique des échanges interentreprises, annexe du présent rapport, sur le site du ministère, *via* le réseau des DIRECCTE, celui des chambres consulaires, de France cluster et des fédérations professionnelles concernées.
- **Axe 2 : La structuration de l'offre.** La DGCIS pourrait engager un dialogue avec les prestataires animateurs de plates-formes d'échanges interentreprises afin de les amener à créer un organe de représentation de leur profession et à mettre en place une charte de bonnes pratiques comme il en existe déjà à l'étranger. Le lancement d'appels à projet et les exigences fixées par leurs cahiers des charges pourraient améliorer la qualité de l'offre et participer à la montée en compétences et en qualité d'offre des courtiers en échanges interentreprises.
- **Axe 3 : La conduite d'une série d'expériences pilotes** visant à la fois à valider les concepts de base de mise en oeuvre des échanges interentreprises, à les adapter le cas échéant au contexte des entreprises françaises et à structurer le marché. Ces expériences pourraient être menées au sein de clusters d'ores et déjà volontaires au sein du réseau France cluster (produits de la mer santé nutrition, Rhône-Alpes packaging, Nekoe...) et dans le cadre de l'expérience de création d'une monnaie complémentaire par l'agglomération nantaise. Cette monnaie « économique » avant que d'être solidaire vise, en premier lieu à dynamiser l'activité des entreprises locales, sa mise en place est prévue pour le courant de l'année 2013 avec le support du Crédit municipal nantais. Le pôle Néopolia participerait à ce projet.

-
- **Axe 4 : L'observation, le recueil et la mesure des effets économiques des échanges interentreprises.** Cette phase viendrait compenser, le manque de données statistiques sur les effets micro et macroéconomique des échanges interentreprises au plan national et international. Prévue dès l'amont des différentes expérimentations avec la construction et le suivi d'indicateurs de performance, elle permettrait d'en objectiver les résultats d'un point de vue comptable et extracomptable. Ces observations auraient vocation à enrichir le guide pratique des échanges interentreprises et surtout à encourager le développement à l'échelon national de plates-formes d'échanges, avec le concours des réseaux d'accompagnement publics et privés.

1 INTRODUCTION

1.1 LES ECHANGES INTERENTREPRISES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'échange interentreprises, autre appellation du troc (ou plus communément appelé par sa dénomination anglo-saxonne « barter »), est l'opération économique par laquelle une entreprise cède la propriété d'un bien ou délivre un service à une autre entreprise et reçoit en retour un autre bien ou un service de valeur égale, sans passer par une transaction en monnaie légale. Lorsque la transaction ne peut être totalement « compensée » par l'échange, elle est équilibrée par l'utilisation d'unités de comptes spécifiques au réseau d'échanges (appelées unités de compte réseau ou unités de compte internes), qui jouent le rôle de monnaie alternative, le plus souvent virtuelle, et qui fonctionnent chacune selon des règles spécifiques.

Ces échanges peuvent s'organiser de gré à gré, entre des entreprises qui se connaissent au sein d'un même secteur, d'une même zone géographique, d'une filière et qui entretiennent déjà des relations commerciales traditionnelles entre elles ou au sein de réseaux d'échanges ou « plates-formes d'échanges », animés par des intermédiaires professionnels, qui agissent comme des courtiers en intervenant en interface entre « cédants » et « prenants » potentiels.

L'intérêt économique de ces courtiers est de réunir à l'intérieur de leur réseau le plus grand nombre possible d'entreprises aux activités les plus variées pour multiplier les opportunités d'échanges entre adhérents. Ils rémunèrent ce service en prélevant généralement une commission sur le montant des transactions réalisées, à la fois sur les cessions et sur les acquisitions de biens et de services.

Traditionnellement on distingue le « corporate barter » ou échange entre grandes firmes ou grands comptes, qui est né et se concentre sur les pays anglo-saxons, et concerne principalement des opérations médias, avec des opérations sophistiquées, des volumes d'échanges importants et une large couverture géographique. Il représente 80 % des échanges interentreprises. Dans ce système, on trouve d'une part l'annonceur, qui a des besoins en espace publicitaire et qui propose d'échanger contre cet espace ses produits ou ses services (chambres d'hôtels, billets d'avion, électroménager,...) et d'autre part un média. Le média utilise ses produits et ses services pour rémunérer ses collaborateurs, améliorer ses relations publiques ou en dotation de jeux et/ou concours qu'il organise. Ce type d'échange peut concerner tout ou partie du coût de l'espace publicitaire qu'il propose.

À côté on trouve le « retail barter » que nous appellerons échange de « biens et services » qui concerne majoritairement une clientèle de TPE-PME/PMI et porte sur une palette plus diversifiée de produits et services, avec des tickets moyens d'échanges bien plus faibles, mais plus fréquents. Aujourd'hui le « retail barter » se réalise de plus en plus fréquemment par l'intermédiaire de sites plates-formes sur Internet, qui troquent des produits et services plus diversifiés, où le média est tout au plus un produit d'appel.

La présente étude traite plus particulièrement de ce second type d'échanges qui sera par la suite appelé plus simplement « échanges de biens et services » par opposition aux échanges « médias ».

1.2 HISTORIQUE

Dans le contexte de la crise de 1929, un des précurseurs sur le marché des échanges interentreprises fut la banque suisse coopérative WIR, fondée en 1934 par Werner Zimmermann, Paul Enz et quatorze autres personnes, afin de faire face à la pénurie d'argent liquide en circulation due à la thésaurisation d'alors. Cette banque de type coopératif existe toujours. Elle reste essentiellement composée de PME qui, ainsi regroupées, ont créé entre elles un marché privilégié qui leur permet d'être plus compétitives face aux grands groupes internationaux. Le réseau utilise une unité de compte réseau, le WIR, comme moyen de valorisation des échanges.

À la même époque, aux États-Unis, des lessiviers utilisaient les échanges interentreprises pour produire des feuilletons radiophoniques en échange d'espaces publicitaires, engendrant ainsi la production de « soap opera », adaptés pour la télévision à partir des années 50 (The Young and the Restless, Guiding Light...). Ce modèle était précurseur des échanges médias.

La fin de la seconde guerre mondiale et l'édification du rideau de fer avec l'URSS ont favorisé l'émergence de systèmes de troc dans les échanges internationaux. En effet, en l'absence de devises convertibles, la seule façon de faire du commerce avec l'Occident résidait alors dans l'échange direct de biens.

Depuis le milieu des années 2000, avec la généralisation d'Internet dans les entreprises, les échanges interentreprises prennent un nouvel essor grâce à l'émergence de plates-formes d'intermédiation dématérialisées. Celles-ci facilitent et accélèrent les échanges, même d'un faible montant, et les rendent accessibles à des entreprises de tailles diverses et pas nécessairement proches géographiquement. Leurs gestionnaires, qui agissent comme des courtiers, y proposent des prestations techniques et commerciales qui ont pour objet :

- soit de rapprocher des entreprises dans le cadre d'échanges importants en valeur, mais limités en termes de nombre d'acteurs (échanges bilatéraux ou trilatéraux, typiquement dans le cas des échanges de marché publicitaires) ;
- soit de constituer une communauté d'intérêt entre un nombre important de petites entreprises aux moyens et besoins plus limités (auquel cas, la réalisation d'une plate-forme informatique partagée s'avère indispensable).

Avec la mondialisation de l'économie, une partie des échanges internationaux avec les pays émergents repose sur des accords d'échanges bilatéraux ne nécessitant pas de sortie financière, par exemple lorsqu'en échange de l'achat d'une usine, le vendeur s'engage à acquérir une partie de la production sur une période donnée ou, comme dans le cas de Renault, qui a en partie financé son implantation à Medellin (Colombie) par l'importation, *via* sa filiale suisse Sorimex, de produits automobiles, mais également en complément de denrées diverses : café, coton, textiles, vêtements.

Certains États sont même à l'origine d'une politique mobilisant un système de compensation. Ainsi, la Thaïlande a abrogé en 2007 une politique relative aux opérations de compensation, selon laquelle tous les marchés adjugés par les organismes publics et les entreprises d'État, qui impliquaient des importations d'un montant supérieur à 300 millions de baht, devaient comprendre une opération de

compensation représentant au moins la moitié de la valeur du marché ou 20 à 50 % du prix des marchandises importées. Sous ses diverses formes, le troc reste une pratique commerciale courante, y compris dans des sociétés extrêmement monétarisées qui, selon l'Organisation Mondiale du Commerce représenterait près de 15 % des échanges internationaux (soit 8,43 milliards de dollars US).

En France, le marché des échanges interentreprises représenterait 400 millions d'euros en 2009, effectués principalement en échanges médias réalisés par un petit nombre d'acteurs tels que Tec la Solution, Marketing Buying bartering ou Barter Medias.

Cependant, selon une étude réalisée par la junior entreprise EDC Consulting, **65 % des entreprises françaises se déclarent être intéressées par ce l'échange de biens et de services** (même si cette étude de marché révèle également que peu de PME aujourd'hui connaissent encore ce mode de commerce).

A priori, à côté des transactions traditionnelles, tout semble aujourd'hui réuni pour que l'échange devienne une modalité courante de gestion pour les entreprises. Dans un contexte économique difficile et une période de restriction budgétaire pour les réseaux traditionnels d'accompagnement des entreprises (Europe, État, collectivités locales, financeurs publics et privés...), l'échange pourrait être un des relais de croissance pour les PME. Il apporte notamment une solution aux problèmes ponctuels de trésorerie et de liquidités des entreprises, leur permet d'optimiser leurs actifs dormants et surtout crée ou redynamise des relations commerciales.

C'est dans ce contexte que le Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Économiques a décidé de mener la présente étude : « Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises. »

2 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

2.1 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'objectif de cette étude, confiée au cabinet Sofred Consultants, du groupement CeSAAr, est d'analyser le fonctionnement des systèmes d'échanges interentreprises, en particulier les plates-formes d'échanges de biens ou services destinées aux PME, d'en évaluer l'intérêt pour les entreprises et le bénéfice qu'elles pourraient tirer du développement de cette pratique.

Au regard des conditions de développement de ces plates-formes et de leurs limites d'utilisation, l'étude doit permettre de définir les leviers éventuels que les pouvoirs publics pourraient mettre en œuvre pour accompagner le développement de ce type de transactions.

À cet effet l'étude doit produire :

1) **Un état des lieux** et potentiel sur le marché français ;

- Un état des lieux quantitatif et qualitatif du marché des échanges interentreprises au niveau mondial et européen ;
- Une projection de ce marché à l'horizon 2020.

2) **Une analyse de l'impact des échanges interentreprises sur la compétitivité des entreprises**, en identifiant autant les opportunités, que les limites et/ou les risques de cette pratique ;

3) **Une analyse des freins et leviers au développement des échanges interentreprises** notamment en France ;

4) **Des préconisations aux pouvoirs publics** sur les orientations et les modalités d'un accompagnement du développement de plates-formes interentreprises en France, tant en ce qui concerne l'offre que la demande de service ;

5) **Un guide pratique** d'information sur les échanges interentreprises à destination des entreprises.

2.2 METHODOLOGIE

Pour répondre à ces objectifs, le groupement CeSAAr a mis en place une méthodologie fondée sur :

- La réalisation d'une vingtaine d'entretiens avec la représentation professionnelle du secteur au niveau mondial, avec des acteurs clés et des gérants de plates-formes ;
- L'analyse des pratiques sur bases documentaires et recherches sur les sites Internet des entreprises leaders ;
- La réalisation d'une dizaine de fiches de synthèse concernant des pratiques innovantes ou exemplaires engagées par des acteurs internationaux soit individuellement, soit collectivement pour soutenir le développement des échanges interentreprises ;
- L'analyse des données comptables et financières disponibles ou transmises par les entreprises ;

- L'étude du cadre réglementaire, juridique et fiscal des échanges interentreprises ;
- La conduite d'une vingtaine d'entretiens avec des entreprises membres de plates-formes d'échanges ;
- Dix entretiens avec des experts et des utilisateurs potentiels de ces plates-formes.

Ont ainsi été entendus :

Tableau 1 : Liste des interlocuteurs contactés

	Structure	Interlocuteur	Fonction
Avocat	Cabinet Deprez Guignot & Associés	Jean-Loup Guyot	Avocat - droit économique
Banque	Banque de France	Yvan Bazouni	Direction juridique Autorité de contrôle prudentiel
Banque	Banque de France	Mathieu Vileyn	ACP, service de la réglementation financière
Cluster	France Cluster	Xavier Roy	Directeur
Cluster	Cluster Produits de la mer, Nutrition, Santé	Chantal Deschamps	Directrice
Cluster	Rhône Alpes Packaging	Katia Gorsen	Chargée de mission
Cluster	Hydreos	Khoudia Gueye	Chargée d'études
Cluster	Nekoe	Vincent Marcé	Chargé de mission, études prospectives
Courtier corporate	Groupe TEC	Pascal Alexandre	Directeur général
Courtier corporate	Active International	Martine Pelier	Managing director
Courtier corporate	Marketing Buying Bartering (MBB)	Boris Gimond	Responsable développement
Courtier corporate	Orion Trading	Chif Lee	Directeur général

Courtier corporate	Efficio France(Cobarter),	Maximilien Urso	Directeur général
Courtier plate-forme	B2B EN-TRADE	Samuel Cohen	Fondateur
Courtier plate-forme	E-barter	Arthur Bard	Fondateur
Courtier plate-forme	RES	Pierre Traska	Dirigeant France
Courtier plate-forme	RES	Walther Smets	Président fondateur
Courtier plate-forme	B & T Barter and Trade	Pierre Morelle	Président directeur général
Courtier plate-forme	Community way – Comox Valley	Michael Linton	Fondateur du concept de LETS
Courtier plate-forme	IRTA Europe & GlobalXchange	Dorottya Szabo	Directeur général
Courtier plate-forme	BarterCard	Tim Sparks	Directeur général
Courtier plate-forme	CTB	Sirri Simsek	Directeur général
Courtier plate-forme	Ormita	Daniel Evans	Directeur général
Courtier plate-forme et banque	Banque WIR	Roland Canonica	Directeur régional
		Hervé Dubois	Responsable de la communication
Expert	Commission européenne	Olivier Guersent	Directeur de cabinet du commissaire européen au marché intérieur
Expert	Cabinet Euraegis	Nicolas Ravailhe	Consultant européen
Expert	Université Bocconi de Milan	Massimo Amato	Historien et professeur, spécialiste des monnaies

Experts comptables	Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables	Anne-Laure Jutier	Chargée de mission, coordination du service marchés, Observatoire des Entreprises
Organisation professionnelle	IRTA	Ron Whitney	Directeur exécutif
Organisation professionnelle	NATE	Gary Oshry	Directeur général
Entreprise utilisatrice	Here We Com	Damien Manias	Gérant
Entreprise utilisatrice	Mangnin Gecors	Marc Begiora	Président
Entreprise utilisatrice	Zzimo Concept	Nazim Benemanssour	Gérant
Entreprise utilisatrice	Hôtel des princes	Jasmine Perenez	Gérante
Entreprise utilisatrice ¹	Agencement de bureaux et commerces	Laurent Mercier	Gérant

Ces entretiens, qui ont duré entre 1h30 et 4h, nous ont permis de recueillir un certain nombre d'informations que nous détaillerons et exploiterons par la suite. À la lumière de ces entretiens, il est cependant apparu un certain nombre de limites pour notre étude :

➤ **Volume du marché : pas de consolidation possible, et ce pour plusieurs raisons :**

- Des chiffres très divergents sur le volume des transactions, avancés par les divers acteurs, du fait de modèles économiques très différents selon les opérateurs et des méthodes d'estimation plus ou moins empiriques :
 - par la rémunération rétrocedée (confidentielle généralement),
 - par les déclarations des chiffres d'affaires, selon que les entreprises restent ou non propriétaires des stocks,
 - par les commissions uniquement,
 - aux dires des apporteurs d'affaires,

¹ D'autres entreprises entendues ont par ailleurs souhaité garder l'anonymat.

- L'intégration des transactions d'échange à une autre activité (Agence de publicité pour Orion Trading et MBB - Agence de voyage pour TEC et MBB, ...). Il est alors difficile de déterminer la part des échanges interentreprises dans le chiffre d'affaires des courtiers.

➤ **Opacité des échanges interentreprises, notamment entre grandes firmes, car :**

- Les associations professionnelles américaines (IRTA/NATE) ne connaissent pas le chiffre d'affaires de leurs membres, malgré un code éthique adopté en septembre 2011, qui invite pourtant les membres à publier leurs chiffres ;
- Il existe une forte concurrence de la profession, où demeure la crainte de livrer ses « secrets de fabrication » ;
- De grands opérateurs sont domiciliés à l'étranger (Belgique notamment), avec des contraintes de publication de leurs comptes sociaux plus souples qu'en France ;
- Il est très difficile, pour des raisons de confidentialité, d'avoir accès aux contrats d'échanges et de courtage, hormis les documents « pro-forma » mis en ligne par les plates-formes d'échanges ;
- Certaines entreprises utilisatrices ne souhaitent pas communiquer sur leur pratique des échanges interentreprises dans certains secteurs très concurrentiels ou très exposés médiatiquement, dans lesquels l'appartenance à un réseau d'échanges pourrait être perçu comme dévalorisant pour l'image de l'entreprise (notamment pour les entreprises du luxe) et comme concurrentiel à l'écoulement des produits ou des services de l'entreprise sur le marché traditionnel (dépréciation de la valeur marchande).

➤ **Hormis les courtiers, les acteurs des échanges interentreprises (utilisateurs, régies, soldeurs) sont difficiles à rencontrer :**

Les courtiers se sont en grande majorité déplacés dans nos bureaux, après une période de réflexion et de prudence : la lettre de mission de la DGCIS a permis de cautionner notre intervention, avec pourtant certaines réserves :

- La crainte initiale d'une intervention de l'État, notamment au plan comptable et fiscal ;
- Le souci de préserver l'anonymat de leurs clients qui, pour la plupart, ne souhaitent pas communiquer sur l'existence et la valeur des stocks auprès des concurrents, des clients et des réseaux de distribution classique ;
- Le manque de recul pour analyser des systèmes en cours de développement.

Pour toutes ces raisons, l'équipe, avec l'accord du comité de pilotage a adapté sa méthodologie initiale. Pour approfondir et explorer certains thèmes de l'étude, notamment pour connaître les interrogations des entreprises potentiellement utilisatrices des échanges interentreprises, SOFRED consultants a animé deux ateliers de travail :

- Atelier 1

- Participants :
 - Les représentants des plates-formes d'intermédiation B to B RES, E-Barter et Barter and Trade,
 - Les clusters Nekoe, Rhône-Alpes Packaging et Cluster de la mer, nutrition et santé,

-
- Le pôle de compétitivité Hydréos,
 - Une organisation coopérative : Ecosol,
 - Des membres du comité de suivi de l'étude.
- Thématiques abordées :
- Intérêts des échanges interentreprises pour les PME,
 - Leviers/freins des échanges interentreprises pour les PME,
 - Quels dispositifs et outils à mettre en place pour favoriser le développement des échanges interentreprises, en particulier par les pouvoirs publics ?
 - Le contenu d'un futur guide pratique d'information sur les échanges interentreprises.
- Atelier 2
- Participants :
- Les clusters Nekoe, Hydreos, Rhône-Alpes Packaging et Cluster de la mer, nutrition et santé ;
 - Des membres du comité de suivi de l'étude.
- Thématiques abordées :
- Bilan de l'atelier ; 1
 - Échange sur le contenu du projet de guide de communication sur les échanges interentreprises à destination des entreprises potentiellement intéressées.

En complément de l'organisation de ces deux ateliers, deux déplacements ont été réalisés sur Nantes. Le premier déplacement a permis de participer à la journée du 10 mai 2012 - " Par ici la monnaie ! " organisée par l'École des Mines.

Le second déplacement a eu lieu au Crédit Municipal de Nantes (CMN) le 14 mai 2012, dans une perspective d'enrichissement mutuel sur la thématique des échanges interentreprises avec les représentants de la Ville de Nantes.

La municipalité de Nantes s'est en effet lancée dans un projet de développement sur l'agglomération nantaise d'un système d'échanges locaux ouverts aux entreprises et aux particuliers et utilisant une monnaie complémentaire à l'horizon 2013. Elle a désigné le CMN pour gérer les compensations, en partenariat avec un courtier spécialisé sur une plate-forme dédiée, qui sera développée à cet effet.

Les contacts avec les interlocuteurs nantaise se sont poursuivis jusqu'à la fin de la présente mission. Le Crédit Municipal de Nantes a par ailleurs indiqué à la DGCIS sa disponibilité pour poursuivre ces échanges pour faire évoluer et évaluer le modèle économique de monnaie nantaise et d'être associé aux projets d'accompagnement des entreprises que la DGCIS pourrait développer à la suite de cette étude.

3 LE MARCHÉ DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES À L'INTERNATIONAL, EN EUROPE ET EN FRANCE

3.1 LES ECHANGES INTERENTREPRISES AU PLAN INTERNATIONAL

3.1.1 Cadrage international

➤ Volumes d'affaires

Selon des chiffres de l'Organisation Mondiale du Commerce, 15 % des échanges mondiaux s'effectuent sans recourir à une monnaie nationale régalienne. Cela inclut les échanges directs, les échanges interentreprises, les accords internationaux multilatéraux et les échanges effectués avec des monnaies complémentaires. En 2004, la Banque mondiale estimait que les échanges sans utilisation de monnaie nationale (échanges directs, barter, accords internationaux multilatéraux et échanges effectués avec des monnaies complémentaires) représentaient 2 790 milliards de dollars sur les 18 600 milliards de dollars du commerce mondial.

Selon l'International Reciprocal Trade Association (IRTA), organisation professionnelle internationale des entreprises d'échanges interentreprises, 12 milliards de dollars ont été échangés entre des entreprises dans le monde en 2011 : plus de 6 milliards en Amérique, 2 milliards en Europe et au Moyen-Orient et 2 milliards en Asie et Océanie respectivement.

Ce mode de transaction est donc particulièrement développé aux États-Unis, où la majorité des entreprises affirment avoir recours au troc. Parmi elles, des multinationales telles que General Electric, Hughes Aircraft, General Motors, Goodyear, Coca-Cola, Levi Strauss, Westinghouse ou Northrop. Ce phénomène est également très important en Australie.

L'IRTA estime qu'à l'avenir 4 % des dépenses des entreprises pourraient se réaliser en échanges interentreprises, en sachant que les dépenses des entreprises représentent moins de 10 % de l'économie mondiale. Sur la base de ce raisonnement, si l'on prend les derniers chiffres du PIB mondial, soit 58 000 milliards (FMI 2009), cela représenterait 230 milliards de dollars.

A priori, sur un marché mature, le développement des échanges interentreprises serait contre-cyclique, avec des pointes de croissance de 8 à 10 % par an en temps de crise. En effet, les entreprises qui pratiquent déjà les systèmes d'échanges interentreprises, ont tendance à augmenter leurs échanges par compensation, qui leur permettent notamment de valoriser leurs actifs dépréciés ou en excédent, en échange de biens et services, sans mobiliser leur trésorerie. Il serait, selon certains observateurs, une des clés de la légendaire stabilité économique helvétique, avec la création du Wir, monnaie complémentaire interentreprises suisse louée pour ses vertus anticycliques, il y a près de 80 ans, en pleine crise économique.

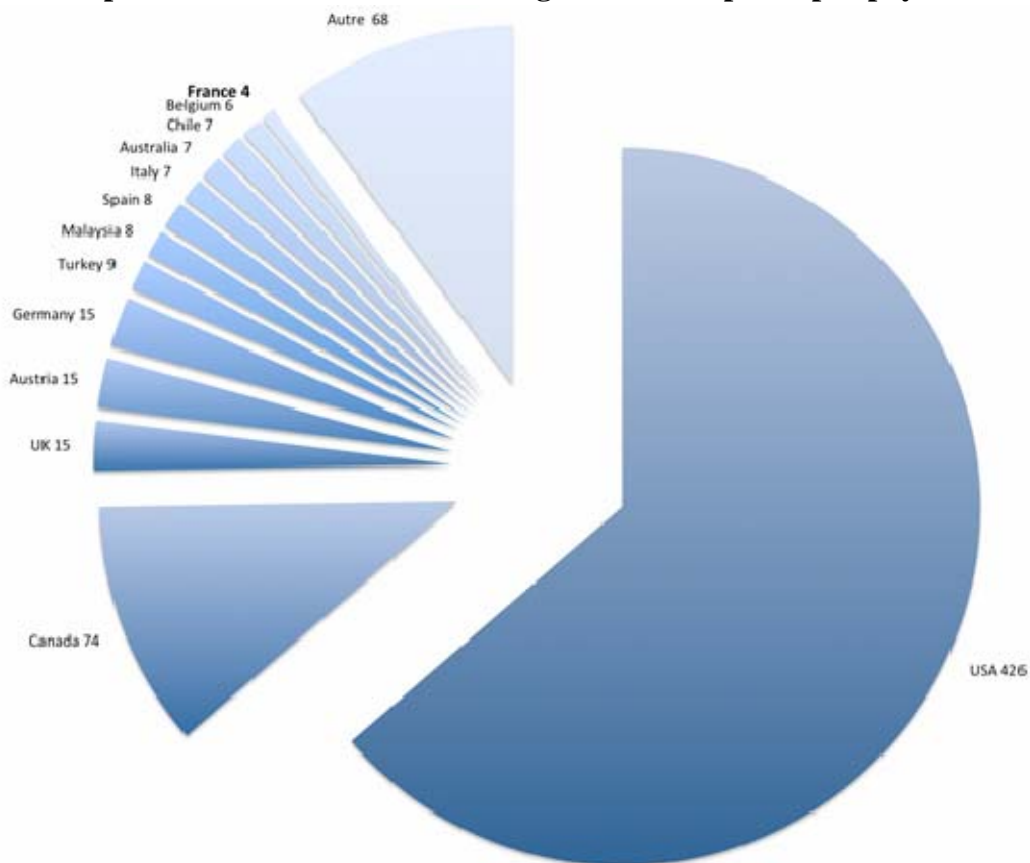
Pour autant, durant la crise de 2008-2009, les entreprises françaises qui n'avaient pas encore pratiqué les échanges interentreprises, sont restées réfractaires à la pratique de cette activité.

Les éléments de cadrage chiffrés, recueillis lors des investigations, sont synthétisés en annexe n°1.

➤ Acteurs

Une base de données, constituée par la société Ormita, pour une étude sur les échanges interentreprises au Royaume-Uni², recense dans le monde 700 entreprises ayant pour activité principale les échanges interentreprises. Le principal enseignement réside dans leur répartition mondiale : près de 75 % de ces entreprises sont situées en Amérique du Nord et principalement aux États-Unis (61 %).

Graphique 1 : Répartition des courtiers en échanges interentreprises par pays



Note : graphique transmis par l'entreprise Ormita (28/11/2011) représentant la répartition des courtiers en échanges interentreprises par pays, selon le recensement effectué par l'entreprise (Source : Ormita).

Plus globalement, on peut estimer qu'un encours de 1 200 à 2 000 entreprises proposeraient des systèmes d'échanges interentreprises à travers le monde, pour partie ou totalité de leur chiffre d'affaires, dont certaines plus particulièrement sur le B to C.

Il faut cependant préciser qu'à côté de ces professionnels existent, aux États-Unis, au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande ou encore au Japon, des centaines de systèmes communautaires

² Capacity Trade and credit : emerging architectures for commerce and money, City of London Corporation, ESRC et Recipco par Z/Yen, décembre 2011.

s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire (Local Exchange Trading System - LETS, Time Bank,...) ou cohabitent des entreprises et des particuliers, la grande majorité de taille modeste.

Au Royaume-Uni, il y a principalement des systèmes communautaires (Time Banks notamment), mais qui ont peu d'impact sur l'économie nationale. À l'inverse, il existe une douzaine de courtiers en échanges interentreprises en Turquie, mais aucun système communautaire de type LETS.

Enfin, certains États, comme les États fédéraux américains ou la Chine, réfléchiraient à la constitution d'organismes publics d'échanges interentreprises, qui pourraient avoir un rôle d'accélérateur pour le développement du marché.

3.1.2 Développement des échanges interentreprises aux États-Unis

Pour quantifier le marché américain, les principales difficultés reposent sur le manque de statistiques consolidées. L'IRTA et la National Association of Trade Exchange (NATE), le syndicat professionnel des entreprises américaines d'échanges interentreprises, ne disposent pas de ces données, leurs membres n'étant pas contraints de publier leur chiffre d'affaires.

Cependant, l'IRTA estime que le marché américain des échanges interentreprises est d'environ 6 milliards de dollars. Parallèlement, l'IRTA et la NATE estiment qu'entre 1 et 2 % des dépenses des entreprises américaines sont effectuées sous forme d'échanges interentreprises, soit un marché allant de 1,5 à 3 milliards de dollars³. Le marché des échanges interentreprises américain se situerait donc dans cette fourchette large, allant de 1,5 à 6 milliards de dollars.

Le développement des échanges interentreprises aux États-Unis a été stimulé par la légitimité que lui a donnée le gouvernement américain. En effet, la loi Tax Equity and Fiscal Responsibility Act (TEFRA), adoptée par le congrès américain en 1982, reconnaît expressément les échanges interentreprises comme un mode de transaction qui doit être déclaré à l'administration fiscale, dans le formulaire 1099B remis par l'Internal Revenue Service (IRS), tout comme des ventes traditionnelles monétarisées.

Avant 1982 et l'adoption de la loi TEFRA, des entreprises recouraient déjà aux échanges interentreprises, mais de façon confidentielle. Ainsi, si cette loi n'a pas levé une réelle difficulté fiscale, elle a cependant permis de donner une plus grande visibilité aux échanges interentreprises.

Après 1982, de nombreux opérateurs en échanges interentreprises se sont développés. Il s'agissait souvent de courtiers opérant très localement, avec un nombre restreint de membres. Beaucoup d'entre eux ont fait faillite, faute d'atteindre une taille critique et de proposer des biens et services suffisamment diversifiés pour être rentables.

Le système Internet a donné un second souffle aux échanges interentreprises, en permettant de développer des plates-formes d'échanges dématérialisées. Néanmoins, si l'on compte aujourd'hui près de 800 entreprises d'échanges interentreprises aux États-Unis, à peine une centaine a plus de deux années d'existence. En outre, à l'exception de quelques sociétés importantes (Bizxchange à Seattle et San Francisco, OrangeBee et Floridabarter en Floride ou Nubarter), la plupart des sociétés

³ À mettre toutefois en perspective avec un Produit Intérieur Brut américain en 2010 estimé à 14 624 milliards de dollars.

de troc sont constituées de moins de 500 clients actifs, avec un volume d'échanges qui se situe en moyenne autour de 20 millions de dollars par an.

Cette faible durée de vie des opérateurs en échanges interentreprises s'explique principalement par quatre facteurs :

- **leur incapacité à atteindre une masse critique de membres et d'offres.** Pour assurer le fonctionnement du système, celui-ci doit offrir des produits divers de qualité et en quantité afin d'éviter que les participants soient fidélisés et n'accumulent pas des dettes ou des crédits impossibles à compenser. Or, on constate que pour les plus petits courtiers en échanges interentreprises, très localisés, le nombre de membres et les produits proposés (principalement des services) ne permettent pas aux participants ayant accumulé des nombreux crédits d'échange de les dépenser. Cela entraîne une forte inflation qui favorise l'effondrement du système ;
- **l'inflation des crédits non compensés** par les entreprises membres du réseau, déséquilibrant le système ;
- **la fragilité des opérateurs**, leur manque d'expérience et parfois de transparence vis-à-vis de leurs clients et de l'administration, peu propice à créer la confiance dans le système ;
- **le doute sur** l'intérêt économique des échanges interentreprises et sur la fiabilité des opérateurs (du fait des nombreuses défaillances dans la profession).

Pour y remédier l'IRTA a adopté en septembre 2011 un code éthique (Cf. *annexe n° 2*). Ce code porte notamment sur le rappel des obligations légales de déclaration aux services fiscaux, la communication des opérateurs en échanges interentreprises (obligation de déclarer le nombre de membres actifs, les volumes et la nature des produits échangés,...), les règles de concurrence saine, et celles concernant la mise en place de franchises ou s'appliquant lors d'acquisitions d'entreprises de courtage en échanges.

Les États-Unis comptent un certain nombre d'initiatives intéressantes :

Fiche n° 1		Cas exemplaire aux États-Unis : UNIVERSAL CURRENCY
Organisation et fonctionnement	<p>Universal Currency (UC) est une plate-forme d'échanges de biens et services destinée à faciliter les échanges intercourriers. Elle utilise une unité de compte électronique servant à la compensation d'échanges multilatéraux.</p> <p>Créée en 1997 par l'International Reciprocal Trade Association (IRTA), l'UC compte actuellement 100 entreprises membres dont 86 sont membres de l'IRTA. L'ensemble de ces courtiers en échanges interentreprises représentent ainsi près de 100 000 membres utilisateurs, principalement implantés aux États-Unis (à noter cependant que la plate-forme UC revendique des membres à l'international répartis dans 15 pays différents).</p> <p>La plate-forme est supervisée par un comité formé de huit membres qui se réunissent régulièrement pour examiner les demandes d'adhésion, les demandes de crédit, les comptes des membres et les actions commerciales.</p> <p>L'UC a été créé pour faciliter les transactions entre les différents courtiers. Si certains courtiers américains ont signé des accords mutuels de collaboration pour permettre à leurs membres respectifs de réaliser des transactions entre eux, l'UC permet de généraliser ces échanges commerciaux réciproques et multilatéraux en agissant comme « une troisième partie comptable centrale pour les entreprises participantes, lors de chaque transaction d'échanges interentreprises.</p>	
Modèle économique	<p>Pour participer au système UC, il faut ouvrir un compte virtuel utilisant l'unité de compte du réseau. Cette ouverture nécessite de rencontrer un courtier de l'UC pour définir avec lui des produits que l'entreprise est susceptible d'échanger. Chaque transaction réalisée donne lieu à un échange compensatoire en unités de compte, en débit pour l'acheteur et crédit pour le vendeur.</p> <p>Les frais d'inscription s'élèvent à 50 \$ américains et les frais de participation à 50 \$ par mois (100 \$ pour les non-adhérents à l'IRTA). En outre, les participants à la transaction sont chacun taxés en dollars américains à hauteur de 0,25 % de la valeur brute de chaque vente.</p> <p>Pour éviter que les membres ne contractent des dettes trop importantes, un fonds de réserve est constitué par une taxe prélevée mensuellement auprès des débiteurs. Cette taxe représente 0,5 % de leur solde en déficit à la fin de chaque mois.</p>	
Facteurs clés de succès	<p>La mise en place d'une telle « meta-plate-forme » nécessite une interopérabilité entre les différents courtiers et donc une certaine standardisation des modèles.</p>	
Atouts et/ou inconvénients	<p>L'avantage principal pour le courtier en échanges interentreprises est de pouvoir augmenter son portefeuille client et atteindre plus facilement une masse critique pour proposer à ses clients des biens et services suffisamment diversifiés. Parallèlement, les membres des différents réseaux d'échanges interentreprises se voient proposer plus d'opportunités d'échanges et recourent donc plus fréquemment au service.</p> <p>L'objectif affiché de l'UC est transformer son système d'unités de compte virtuel en un véritable système de monnaie complémentaire universelle. Celle-ci serait utilisée pour faciliter les transactions entre les entreprises d'échanges interentreprises.</p>	

Fiche n° 2 Cas exemplaire aux États-Unis : ATLANTIQUE BARTER	
Organisation et fonctionnement	<p>Créée en 1993 à Wilmington, Atlantique Barter est l'entreprise de courtage en échanges interentreprises la plus développée dans le Delaware, la Pennsylvanie et le New Jersey avec plus de 1 000 membres actifs.</p> <p>La société est membre de l'Association internationale du commerce réciproque, (IRTA), et de l'Association nationale des échanges commerciaux (NATE). La société a conclu plus de vingt accords de réciprocité avec d'autres courtiers à travers tout le pays, afin de permettre l'accès de ses membres aux biens et services en dehors de la région des trois États cités précédemment.</p> <p>Atlantique Barter compte 8 salariés, dont 4 pour soutenir le réseau d'échanges. La société réalise entre 500 à 750 transactions par mois avec une valeur moyenne des échanges de 300 \$ à 500 \$.</p>
Modèle économique	<p>Pour adhérer au réseau de l'Atlantique Barter, il faut payer un droit d'adhésion de 495 \$, ainsi que des frais d'amorçage des échanges de 100 \$, qui seront débités du compte barter de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise adhérente accepte de fournir 100 \$ de liquidités aux autres membres du réseau, ce qui permet de fluidifier les échanges.</p> <p>Chaque membre dispose d'un compte. Chaque fois qu'une entreprise conclut une transaction, Atlantique Barter crédite ce compte de la valeur totale de l'opération. Lorsque l'entreprise acquiert un bien ou un service provenant d'un autre membre du réseau, Atlantique Barter débite le compte de l'entreprise du montant correspondant. Des frais de commission de 12,5% sont facturés uniquement pour les produits et services que l'entreprise acquiert.</p> <p>Des frais mensuels de 20 \$, permettant de couvrir les coûts administratifs de la plate-forme, sont également prélevés.</p>
Facteurs clés de succès	<p>Deux facteurs intimement liés sont indispensables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité à démarcher et fidéliser un réseau d'entreprises ; - La multiplication du nombre de membres qui permet de décupler les possibilités d'échanges interentreprises.
Atouts et/ou inconvénients	<p>L'avantage est de permettre aux membres d'utiliser, en tant que de besoin, des dollars pour solder les opérations d'échanges au sein du réseau. Cela donne la possibilité d'obtenir ce dont on a besoin à un prix compétitif. Une entreprise n'est également pas tenue d'acquérir un produit à l'entreprise à laquelle elle a fourni par voie d'échange, un produit et service. Cela encourage les membres à chercher la meilleure valeur d'échange.</p> <p>Les membres d'Atlantique Barter peuvent ainsi vendre des produits périssables, des stocks à rotation lente, des capacités invendues à leur valeur commerciale. Ce système permet de préserver pour les entreprises leur trésorerie.</p>

3.1.3 Développement des échanges interentreprises au Canada

Le gouvernement fédéral du Canada estime que le troc est une forme viable de commerce. L'adhésion d'une entreprise à un réseau d'échanges de biens et services sans passer par l'argent est légalement reconnue. La loi « Barter Income Tax Act » adoptée en 1982, accorde aux opérateurs Barter un statut similaire aux banques (<http://www.thinkbarter.com/barter/barter-and-taxes.html>).

Un des exemples les plus intéressants de système reposant sur les échanges est un réseau d'économie solidaire « ouvert », fonctionnant entre particuliers, entreprises et organismes caritatifs.

Fiche n° 3 Cas exemplaire au Canada : EXCHANGE TRADING SYSTEM DE COMOX VALLEY	
Organisation et fonctionnement	<p>Inspiré par un système d'échanges communautaires (Community Exchange), mis en place par David Weston où la mesure des échanges est fondée sur le temps, Michael Linton démarre en 1983 un système d'échanges fondé, non plus sur l'unité de temps, mais sur le Green Dollar (équivalent au dollar canadien). À destination des acteurs de l'île de Vancouver, ce système est appelé Local Exchange Trading System de Comox Valley (LETS ou système d'échanges et de commerce local) pour lequel il développe un logiciel informatique de gestion des échanges. Afin de mettre en place un système expérimental et de diffuser ses idées, il crée une entreprise, Landsman Limited.</p> <p>Le LETS de Comox Valley se développe très vite et de nombreuses entreprises locales y participent. Néanmoins, deux ans et demi plus tard, le système s'effondre, des participants ayant accumulé des dettes trop importantes en Green Dollars (14 000 Greens Dollars).</p> <p>En 2009, une nouvelle expérience est lancée sous le nom de Community Way de Comox Valley, sur un modèle de monnaie complémentaire appelée Comox Valley dollars (CW\$). Basée sur l'économie sociale et solidaire, celle-ci a pour but de relier des PME, des particuliers à des projets ou associations caritatives, au sein d'une communauté d'échanges (Community Way).</p> <p>À ce jour, la communauté de Comox Valley réunit plus de 70 PME et commerçants autour d'une quarantaine d'associations et projets caritatifs (association contre la faim, centre d'éducation pour adulte, centre de santé, ...), tous utilisant une unité de compte interne, le CW\$. Près de 150 000 CW\$ circulent dans cette communauté avec plus de 81 000 CW\$ de crédits.</p> <p>En stimulant l'économie locale, cet argent complémentaire favorise les entreprises de la communauté, tout en soutenant des projets caritatifs à destination de cette même communauté. C'est pourquoi ce système se veut positif à la fois pour l'économie locale et pour le bien-être d'une communauté (« Community way, good for community, good for business »).</p>

Modèle économique	<p>La communauté de Comox Valley est basée sur le modèle des monnaies ouvertes (open money). Le principe général peut être décrit en 6 principes généraux :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le principe de communautés (Community Way - CW) permet de connecter des PME et des particuliers à des groupes caritatifs (associations, projets, ...). 2. Dans un premier temps, les entreprises font des dons à la communauté en monnaie communautaire (CW\$). Dès lors, les comptes des entreprises sont créditeurs en CW\$ et inversement, les comptes des associations ou projets soutenus sont débiteurs. 3. Les associations peuvent utiliser cette nouvelle monnaie auprès d'entreprises ou auprès de particuliers (ex : augmenter le salaire ou encourager des bénévoles en CW\$, monétiser en US\$ les CW\$ auprès de particuliers, ...). 4. Les particuliers ont un moyen de payer en CW\$, auprès des entreprises adhérentes au système et de les faire circuler. Jusqu'ici, le système a permis aux associations d'amasser des fonds, tout en permettant aux entreprises de fidéliser des clients. Pour les transactions (B to B ou B to C), les entreprises fixent le pourcentage maximum de CW\$ acceptés. 5. Les entreprises peuvent dépenser leurs CW\$ de différentes façons : soit en échangeant avec les PME membres de la communauté, soit en augmentant ses salariés en CW\$, soit en faisant de nouveaux dons aux associations. 6. Ces échanges sont basés sur une notion de biens communs et d'échanges gagnant-gagnant : les entreprises soutiennent les communautés tout en fidélisant une clientèle, tandis que les particuliers peuvent appuyer leur communauté en augmentant leur pouvoir d'achat. <p>Une charte a été établie et acceptée par tous les participants au système :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les participants évaluent eux-mêmes les transactions. 2. Il n'y a pas d'obligation d'accomplir des transactions. 3. Le système LETS tient la comptabilité des échanges en termes de débit et de crédit, évalués selon une "unité de compte" définie localement. 4. Seules ces unités entrent dans la comptabilité, mais un complément monétaire peut être convenu lors d'une transaction, dans le cas notamment où le service entraîne un coût monétaire (essence, achat de matériel...). 5. Le système central diffuse <i>via</i> une plate-forme les offres de services émanant des participants, mais n'est pas responsable de la qualité de ces services, de la compétence de ceux qui les proposent ou de leurs problèmes vis-à-vis des autorités fiscales. 6. L'état du compte de chacun peut être communiqué à d'autres, et la situation de tous les comptes peut être périodiquement communiquée à tous. 7. Les comptes en crédit ou en débit ne donnent lieu à aucun intérêt, et les membres ne sont pas tenus à avoir un compte positif pour accéder à un service. 8. L'accent est mis sur la convivialité, la transparence et la participation de tous aux problèmes de fonctionnement. 9. Un comité est constitué pour repérer en temps utile les comptes "déviant" (dont le débit devient trop élevé), et cherche avec leurs détenteurs, les moyens de les rééquilibrer.
Cadre juridique	<p>Il s'agit d'une association.</p>

Facteurs clés de succès	<p>Pour Michael Linton, un des aspects primordiaux est l'adhésion des particuliers à travers une véritable culture de l'échange. C'est ce qui permet de faire circuler de la façon la plus fluide possible la monnaie complémentaire, tout en permettant de diversifier les échanges possibles entre membres d'une communauté. Néanmoins, le modèle n'est pas figé et différents cas de figure sont envisageables.</p> <p>Michael Linton a réalisé de nombreux séminaires et séances d'information (y compris auprès de décideurs, de petites entreprises ou de grands groupes français du CAC 40), sans que cela n'ait donné de résultats probants, à l'inverse d'autres pays (Allemagne, Europe du Nord, États-Unis, ...). Pour lui, cela s'explique par une acceptation culturellement difficile de ce genre de système.</p> <p>Pour pérenniser le système de LETS, les différentes communautés doivent, en outre, pouvoir s'interconnecter entre elles, puisque fonctionnant sur le même modèle. Il existe ainsi d'autres Community Way fonctionnant sur ce principe au Canada et qui pourraient se connecter pour créer un réseau de communautés (Kimberley en Colombie britannique – Ca, Dunbar en Ontario – Ca).</p>
Atouts et /ou inconvénients	<p>Un système qui allie particuliers, entreprises et projets caritatifs pour stimuler l'économie locale au sein d'une communauté, mais il nécessite des membres actifs, qui proposent des produits diversifiés, pour que le système s'entretienne.</p>

3.1.4 Développement des échanges interentreprises en Australie

Le marché australien des échanges interentreprises s'est développé à partir des années 1990. Il a rapidement connu une très forte croissance au milieu des années 1990, jusqu'à compter une trentaine de courtiers actifs de tailles différentes. Par la suite, une forte concentration de ces entreprises s'est opérée pour réaliser des économies d'échelle sur les frais de fonctionnement et d'infrastructures et sur le nombre de membres actifs.

À la fin des années 2000, seulement deux entreprises d'échanges interentreprises de taille importante coexistaient, BarterCard et Business Barter Exchange (BBX), toutes deux issues des absorptions consécutives suivantes.

Tableau 2 : Absorptions successives de courtiers en échanges interentreprises par les deux acteurs australiens BBX et BarterCard

BBX		BarterCard	
1989	Barter Trading Group	2000	Itex Australia
2002	Network barter Company	2001	Ibex Australia
2003	Tradebank International	2002	Trade Limited
2005	Universal Courtiers Exchange		
2006	Tradebart		
2007	Tradex Pacific		

Note : tableau issu de l'analyse du marché australien et représentant la concentration des acteurs australiens.

Source : Daniel Evans, Australian barter Exchange Market Analysis, 2009.

Aujourd'hui BarterCard et ses filiales sont présents dans six pays (Australie, Chypre, Nouvelle-Zélande, Thaïlande, Royaume-Uni, Émirats arabes unis). L'entreprise possède par ailleurs 120 bureaux dans le reste du monde en collaboration avec des partenaires. Le réseau compte près de

55 000 membres à l'échelle mondiale, dont 22 000 en Australie et réalise un chiffre d'affaires de 200 millions de dollars US par an.

BBX compte 3 600 membres en Australie et 4 500 dans le reste du monde par le biais de partenariats. Selon ses dirigeants, ses membres échangeraient chaque année une moyenne de 33 000 dollars australiens et 23 000 dollars pour BarterCard.

Les autres entreprises d'échanges interentreprises australiennes sont beaucoup plus localisées. On citera principalement :

- Contrabart (1990)
- Active International (1994)
- Empire Trade (fondée en 2000)
- A2Z barter (2001)
- Barter Network (2005)
- TalentCard

Sur le plan réglementaire, il n'existe en Australie aucune loi ou règlement encadrant spécifiquement les transactions réalisées en échanges interentreprises. Ainsi, pour l'Australian Government Taxation Office, les opérations d'échanges interentreprises sont évaluables et déductibles des impôts, comme toutes autres opérations en liquide ou de crédit (NAT 9748 de 2011).

Fiche n° 4 Cas exemplaire en Australie : BARTERCARD	
Organisation et fonctionnement	<p>En 1991, trois australiens Wayne Sharpe, Andrew Federowsky et Brian Hall fondent l'entreprise BarterCard en Australie. L'entreprise grossit rapidement, notamment en mettant en place une stratégie à l'international. Ainsi en 1996, une filiale anglaise est créée. Aujourd'hui, BarterCard rassemble 55 000 membres dans le monde dont 22 000 en Australie et 5 000 au Royaume-Uni. Ces membres actifs réalisent chaque année une moyenne de 23 636 dollars en transaction barter.</p> <p>Tous types de produits et services (services juridiques, location de voiture,...) peuvent être échangés et le volume de ces transactions est de 4 millions de livres par mois (4,7 millions d'euros) pour BarterCard UK et environ 2 milliards de dollars australiens échangés à l'échelle du monde (1,5 milliard d'euros).</p> <p>BarterCard possède des filiales dans six pays (Australie, Chypre, Nouvelle-Zélande, Thaïlande, Royaume-Uni, Émirats arabes unis). Elle est aussi présente dans sept autres pays, grâce à des partenariats.</p>

Modèle économique	<p>Le réseau s'adresse exclusivement aux entreprises et le marché visé est plus particulièrement celui des PME. Pour les dirigeants, il s'agit du secteur le plus pertinent pour les échanges interentreprises puisque, à l'inverse des grands groupes, la chaîne de décision est courte et réactive, ce qui est primordial pour fluidifier les transactions.</p> <p>Les membres du réseau sont sélectionnés pour assurer de bonnes pratiques et sécuriser les échanges. Avant d'être accepté comme membre, une enquête de réputation et un audit financier sont menés, suivis d'un entretien avec un « Business Developer » de BarterCard, pour comprendre l'activité de l'entreprise et les biens ou services potentiellement échangeables dans le réseau.</p> <p>Dans chaque pays dans lequel BarterCard est présent, la convertibilité avec la monnaie nationale est complète (1 crédit barter = 1 unité de monnaie locale).</p>
Cadre juridique	BarterCard Uk est une filiale à 100 % BarterCard International (domiciliée aux Bermudes).
Facteurs clés de succès	<p>Deux principaux facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un réseau large et diversifié localement et à l'étranger. Le système BarterCard permet de s'affranchir des distances et de trouver les meilleures opportunités où elles se trouvent. - Sa cible de PME, entreprises plus réactives, ce qui est primordial pour effectuer des échanges interentreprises.
Atouts et/ou inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Dans un système constitué d'entreprises sélectionnées, les membres ont une plus grande capacité de s'adresser à une nouvelle catégorie d'entreprises, quelquefois en termes de secteurs d'activité, mais plus souvent en termes géographiques. En effet, les échanges effectués <i>via</i> BarterCard s'effectuent sur la plate-forme <i>via</i> Internet, ce qui dématérialise la relation commerciale tout en la facilitant. Avec les systèmes de transports performants qu'offrent la majorité des pays et la plate-forme BarterCard, la distance n'est plus discriminante. - L'autre point extrêmement positif porte sur l'aspect financier : ces échanges effectués favorisent des économies en trésorerie, notamment lors de baisse d'activité. - La force du réseau BarterCard tient au système des filiales à travers le monde, même si des échanges entre les différentes filiales sont parfois difficiles (les taux de change entre les différentes devises influent beaucoup sur les transactions).

3.1.5 Développement des échanges interentreprises en Amérique du Sud

En Amérique du Sud, le développement des échanges interentreprises est étroitement lié à celui des monnaies à dimension sociale qui sont apparues au début des années 1990, successivement en Argentine, au Brésil, puis au Venezuela et au Paraguay et qui mettaient d'abord les consommateurs au centre des systèmes, pour qu'ils s'implantent ensuite dans les entreprises. Ainsi, l'expérience de mise en circulation d'une monnaie locale, le Palma, menée à Buenos Aires privilégiait à l'origine la production par les usagers eux-mêmes, qui devenaient « prosommateurs ». Ils étaient producteurs de biens et services rémunérés en monnaie locale et consommateurs, dépensant cette monnaie dans les entreprises membres du réseau. Mais le système s'est étendu avec la création d'une banque communautaire, dont la finalité première était de fournir des microcrédits pour créer des entreprises. Le succès du système a été validé par un partenariat avec le Banco do Brasil, qui y a trouvé un moyen d'appliquer une politique de développement du microcrédit aux populations très pauvres, et

enfin en 2009, par le soutien formel du réseau et de ses principes par le Secrétariat national à l'économie solidaire.

Partant de ces expériences réussies à l'origine majoritairement en C to C, l'Amérique du Sud s'oriente maintenant vers la création de réseaux en B to C, parfois avec un élargissement au B to B, mais sur une cible de PME. Le C3 développé en Uruguay semble être à ce titre le système le plus abouti à ce jour.

Fiche n° 5		Cas exemplaire en Uruguay Circuit de Crédit Commercial (C3)	
Organisation et fonctionnement	<p>Il s'agit d'un moyen de paiement en unité de compte réseau, sous forme de carte de crédit qui génère des liquidités supplémentaires pour des entreprises en réseau utilisant le C3 comme système d'échange mutuel : celles-ci réalisent des transactions ensemble sur la base d'une promesse de règlement, formulée sur un avenir proche, et en monnaie interne C3.</p> <p>Ces futurs règlements sont garantis en externe. Les entreprises qui fournissent les produits en échange de futurs paiements peuvent utiliser ces créances ainsi assurées (garanties) afin d'acheter des biens et des services à l'intérieur du réseau. Au final, lorsque la facture sera réglée par le client initial, l'argent sera rendu disponible pour toutes les personnes qui possèdent des droits alloués. Un système informatique assure la traçabilité de toutes ces transactions et attribue les sommes aux personnes y ayant droit.</p> <p>Le C3 a donc essentiellement comme objectif de générer des transactions économiques, là où advient un manque de liquidités sur le marché.</p> <p>Les PME sont la cible du C3 mais les grandes entreprises peuvent aussi participer au réseau, ainsi que toute personne ayant une activité économique (les particuliers, les entreprises coopératives, les collectivités territoriales, les administrations...). Le gouvernement d'Uruguay a décidé d'étendre ce système local au plan national.</p>		
Modèle économique	<p>Grâce à ce modèle, les coopératives pour le crédit (qui disposent d'un réseau très développé et bien implanté en Uruguay) vont attribuer des liquidités en unité de compte réseau C3, à travers trois canaux : Internet, les téléphones cellulaires et les cartes magnétiques.</p> <p>Le gouvernement s'engage à accepter ces moyens de paiement virtuels pour tous les services qu'il fournit. En Uruguay, le gouvernement fournit encore l'eau, l'électricité, les liaisons téléphoniques, le transport, l'essence. Pour tous ces règlements, l'utilisateur paie avec les moyens de paiement virtuels.</p> <p>Dans ces conditions, un particulier peut solliciter un crédit en unités de compte C3 pour démarrer une microentreprise et convaincre très facilement ses fournisseurs d'accepter ce système de paiement virtuel pour régler ses factures, avant même d'avoir généré du chiffre d'affaires en monnaie officielle.</p>		
Facteurs clés de succès	<p>Les titres de crédit sont garantis à 100% par la CND (National Development Corporation) et la banque BROU (Banco de la Republica Oriental del Uruguay). La NDA (National Development Corporation) est chargée de gérer le portefeuille de titres.</p> <p>La CND permet la mise en œuvre des politiques publiques pour le développement. Sept ministères, municipalités, autorités et entreprises publiques sont mobilisés pour atteindre les objectifs de développement du pays par l'excellence de la gestion axée sur les citoyens et la responsabilité.</p>		

Atouts et inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - La fiabilité du système, qui remplace l'utilisation de l'argent par des moyens de paiement de transactions électroniques sécurisées, enregistrées en temps réel et un logiciel certifié développé par la Social Trade Organisation (STRO). http://www.stro.org.uy/ - Garanties du système par des institutionnels.
-------------------------------	---

3.2 LES ECHANGES INTERENTREPRISES EN EUROPE

À l'inverse des pays émergents d'Amérique du Sud, le phénomène des échanges interentreprises s'est développé en Europe à partir du B to B. Pour des raisons historiques, d'abord internationalement puis localement, avant même de s'élargir à une cible B to C et ceci indépendamment de toute approche sociale et solidaire. Ceci pour deux raisons :

- Dans les années 1980, les échanges interentreprises se sont imposés comme un mode de transactions bilatérales entre les pays développés européens et des pays émergents ou soumis à des bouleversements politiques, comme le bloc des pays de l'Est, qui n'avaient pas suffisamment de devises ou bien des devises non convertibles pour commercer. Les échanges se faisaient principalement entre biens d'équipements et matières premières ou denrées alimentaires ;
- L'arrivée de la pratique des échanges interentreprises en Europe *via* le secteur des médias, et qui s'est répandue en priorité dans les pays où ce marché est le plus sophistiqué : au Royaume-Uni, puis dans une moindre mesure en France, en Belgique et loin derrière en Allemagne.

Dans les pays européens, les échanges de niveau national n'ont véritablement pris leur essor qu'au début des années 1980, avec quelques années de décalage avec l'observation d'un phénomène similaire aux États-Unis, mais essentiellement dans le champ des échanges médias impliquant de grandes entreprises, et pour de gros volumes d'affaires.

Le développement des échanges interentreprises en Europe est très hétérogène en fonction des pays et des économies. En outre, les données consolidées sur cette activité sont très difficiles à obtenir, les professionnels n'étant encore que peu organisés, malgré la constitution en mai 2010 d'une antenne européenne de l'IRTA. Celle-ci estime que le marché européen représenterait aujourd'hui environ **2 milliards de dollars** de chiffre d'affaires.

À l'échelle communautaire, il est intéressant de remarquer que, contrairement aux États-Unis où la loi TEFRA a permis de légitimer les échanges interentreprises, la Commission européenne n'a jamais publié de travaux sur le sujet. La seule prise de position de la Commission fait suite à une sollicitation du bureau de l'IRTA Europe en juillet 2010, pour que soient clarifiées des dispositions communautaires, qui mal interprétées, auraient pu nuire au développement des entreprises d'échanges interentreprises au sein de l'Union. Sa principale demande portait sur deux points :

- Que les entreprises européennes organisant des échanges interentreprises (Trade clearinghouses) soient exemptées des règles de régulation concernant les chambres de compensations financières (Financial clearinghouses) ;

- Que les directives et règlements européens distinguent les chambres de compensations financières des chambres de compensations commerciales, pour éviter tout amalgame ou ambiguïté, lors de leur transposition en droit national.

En réponse, le Commissaire européen au marché intérieur, le Français Michel Barnier, a déclaré dans une lettre que le règlement sur les contrats dérivés de gré à gré (over-the-counter – OTC, adopté le 15 septembre 2010) ne concernait pas les entreprises d'échanges interentreprises, mais seulement les « chambres de compensations qui interagissent sur les marchés financiers entre les différentes parties de contrats négociés en devenant acheteur vis-à-vis du vendeur et vendeur vis-à-vis de l'acheteur ».

Concernant les ambiguïtés liées à l'utilisation de « trade » et « financial clearinghouses », notamment dans la directive sur le caractère définitif du règlement (Settlement Finality Directive SFD - Directive 2009/44/CE), il a précisé que cette clarification était de la responsabilité des États membres lors de la retranscription de la directive (Cf. *annexe n° 3*).

Actuellement, la volonté de l'IRTA est d'aller plus loin pour promouvoir les échanges interentreprises dans les pays membres par l'adoption de dispositions identiques à celles contenues dans la loi TEFRA qui reconnaissent, en les citant, les échanges interentreprises comme un mode de transaction commerciale légal aux yeux de l'administration fiscale.

3.2.1 Le développement des échanges interentreprises au Royaume-Uni

Hormis l'implantation du courtier australien BarterCard, dédié aux entreprises et au commerce B to B, qui réunit environ 5000 entreprises au Royaume-Uni, les réseaux d'échanges semblent plutôt concentrés sur des échanges en C to C, avec une tendance à évoluer vers le C to B.

Au Royaume-Uni, il existe une quinzaine d'acteurs, parmi lesquels une majorité de courtiers qui exercent dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, en animant des systèmes de Local Exchange Trade System (Reading LETS, LETS UK, Caister Frog LETS,...) ou en gérant des banques de temps (sur le modèle de Time Banks aux États-Unis : London Time Bank et Time LETS au Royaume-Uni,...).

Le Royaume-Uni n'a pas élaboré de législation particulière aux transactions réalisées *via* l'échange. Un guide publié par HMRC (guidance on VAT treatment of barter transaction) spécifie simplement que le paiement de la TVA, dans le cadre d'échanges interentreprises, fonctionne sur le même principe que les « part-exchanges », à savoir les transactions incluant la reprise d'un bien d'occasion. Ainsi, la TVA doit être comptabilisée au regard des montants qui auraient dû être payés, si la transaction avait été monétarisée.

3.2.2 Le développement des échanges interentreprises en Belgique

La Belgique et plus généralement le Benelux, semble avoir été le premier espace européen où les échanges interentreprises se soient développées avec succès dans les années 1990, alors qu'ils stagnaient en France. Or la Belgique est probablement le pays d'Europe, hors Scandinavie, qui

s'apparente le plus à un mode de fonctionnement en réseaux d'affaires de type anglo-saxon, ce qui pourrait justifier le bon fonctionnement de réseaux d'échanges.

Fiche n° 6 Cas exemplaire en Belgique : Le RES	
Organisation et fonctionnement	<p>Créé en 1995 par Walter Smets, le réseau d'échanges RES regroupe aujourd'hui 5 000 entreprises et plus de 100 000 particuliers qui disposent d'une carte de crédit en unités de compte RES pour effectuer des achats chez les membres du réseau. Fin 2010, une convention de développement a été signée avec un partenaire pour le développement d'un réseau RES en France. En 2012, une autre convention a été signée avec la ville de Girona, en Catalogne.</p> <p>En 2011, les transactions en B to B se sont élevées à environ 32 millions d'euros. En B to C, elles ont été d'environ 1,3 million d'euros RES.</p> <p>Dès qu'une PME ouvre un compte auprès du réseau RES, elle devient le fournisseur privilégié des autres entreprises du réseau. Ils paient ce qu'ils s'achètent entre eux en totalité ou pour partie en une unité de compte interne appelée euros RES. Le paiement s'effectue soit <i>via</i> un terminal, soit par téléphone ou par virement électronique. Pour permettre les premiers achats en RES, une entreprise bénéficie d'une ligne de crédit en euros RES au moment de l'affiliation (pas plus de 10 % du CA de l'entreprise). Pour chaque échange, chacun des participants paie une commission au réseau.</p> <p>Les factures sont établies en euros. Chaque entreprise doit s'acquitter de ses charges et de la TVA au même titre que pour les paiements en euros. En outre, les comptes bancaires RES doivent être intégrés à la comptabilité.</p> <p>Comme pour le système suisse WIR (<i>cf. infra</i>), les euros RES ne sont pas transformables en Euros. Ainsi, les responsables du réseau RES recommandent de ne pas dépasser un encours de 10 % du chiffre d'affaires en euros RES. Un commerçant qui accumule des RES peut être conseillé pour les dépenser par son conseiller personnel RES.</p> <p>Par ailleurs, les particuliers ont accès au réseau RES par l'intermédiaire d'une carte de crédit/paiement en euros RES. Le chiffre d'affaires supplémentaire généré par ces cartes est estimé pour les entreprises de 3 à 5 %.</p>
Modèle économique	<p>Pour les entreprises, les coûts de participation au système RES reviennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 500 euros HT pour l'affiliation au réseau (500 euros HT) puis 150 euros HT (dont 50 % en Euros RES) à partir de la seconde année d'adhésion ; - 3,5 % de commission sur chaque échange (2,5 % en €, 1 % en euros RES). <p>Le réseau RES est basé sur une plate-forme d'échanges électroniques. Un important investissement technologique été consenti à cet effet par son fondateur. Le logiciel, d'un coût initial de 250 000 € est aujourd'hui valorisé à environ 1,5 million d'euros.</p> <p>La Banque Centrale Belge a donné une autorisation de fonctionnement à RES, en fonction de la réglementation européenne sur les monnaies électroniques. En outre, la Banque centrale européenne a accordé à RES Belgique un agrément européen permettant un droit de création monétaire. la centrale bancaire fournissant les engagements et les prêts en Belgique.</p>

Cadre juridique	<p>Le réseau RES emploie une vingtaine de collaborateurs. Il est composé de trois sociétés juridiques distinctes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La société coopérative RES SCRL (Société Coopérative à Responsabilité Limitée). C'est la société organisatrice du système RES. La coopérative est donc le « club » des entreprises, le réseau des PME et commerçants locaux. Les chaînes de magasins sont exclues de fait. La société responsable de tous les comptes RES est donc la scrl RES. 2. La société « SPRL Admin Leuven » (Sprl - Société Privée à Responsabilité Limitée). Elle suit les directives de la coopérative RES, et est chargée de : <ul style="list-style-type: none"> • l'organisation d'une équipe commerciale pour le recrutement de nouveaux membres et de partenaires RES Plus (via le réseau des agents RES), la communication (site, courriels, newsletter, événement...), le marketing ; • la gestion administrative des comptes RES. 3. La société « SPRL Walth », qui développe principalement des logiciels et des systèmes spécialisés, est un des fournisseurs de la « SPRL Admin Leuven ».
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition du risque sur plusieurs structures juridiques et financières, avec la caution des autorités bancaires belges et européennes qui favorise la confiance, fondement essentiel du bon fonctionnement du système d'échange. • Forte présence commerciale pour conseiller et accompagner le client.
Atouts et inconvénients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comme pour le système WIR, la création de monnaie a lieu par le biais des transactions interentreprises et le système de prêt est le moteur qui sous-tend ces échanges. 2. Le RES a obtenu au cours de ses 15 ans d'existence une reconnaissance légale certaine. Walther Smets a réussi à négocier des accords avec le gouvernement belge et avec l'Europe, ce qui assoit la légitimité du RES. 3. Le RES est un très bon outil de marketing, pour faire de la publicité, se faire connaître au sein du réseau. 4. Une stratégie claire : « RES est une coopérative d'aide aux PME qui a créé une monnaie complémentaire (1RES=1€) valable dans le réseau adhérent, pour leur permettre de réaliser un CA supplémentaire de 3 à 5 %. Le consommateur augmente son pouvoir d'achat, grâce à l'avantage de 10 % octroyé en RES à chaque achat de monnaie complémentaire ». <p>Cependant RES peine à se développer au-delà de sa zone géographique d'origine. Ainsi 80 % des membres sont flamands et l'entreprise est peu développée dans la partie wallonne de la Belgique. Son développement en France est trop récent pour être significatif.</p>

3.2.3 Le développement des échanges interentreprises en Suisse

La Suisse, a depuis toujours a une culture de neutralité et d'économie locale, façonnée par son relief géographique. Chaque vallée, chaque canton vit presque en autarcie, où l'entraide économique prime. C'est sans doute ce qui explique le succès du réseau d'échanges WIR.

Le cercle de coopération économique WIR est né, en Suisse, en 1934, afin de lutter contre les effets de la dépression sur les petites et moyennes entreprises (PME) faisant suite à la crise économique et monétaire des années 1930. Son objectif est ainsi de promouvoir et de soutenir l'activité des PME. Actuellement en Suisse, une PME sur 5, soit plus de 60 000 entreprises utilisent le WIR.

Malgré sa grande antériorité et son ampleur, le système WIR ne s'est pas étendu à une zone transfrontalière ni même exporté sous forme de franchise⁴, d'une part parce qu'il repose sur la confiance et la solidarité communautaire des Suisses, d'autre part parce qu'il est arrivé à un point d'équilibre satisfaisant pour ses adhérents et acceptable économiquement pour les autorités fédérales car il reste complémentaire à l'activité monétarisée des entreprises.

Fiche n° 7**Cas exemplaire en en Suisse :
LA BANQUE WIR****Organisation et fonctionnement**

À l'origine, organisation d'entraide, la société coopérative WIR a été fondée en 1934 par Werner Zimmermann, Paul Enz et quatorze autres personnes pour faire face à la dépression économique qui frappait durement les petites et moyennes entreprises de l'époque. Se basant sur les théories du libéralisme économique, et notamment la théorie de la monnaie franche de Silvio Gesell voulant que l'argent ne produise pas d'intérêts, un système de troc (appelé argent gratuit) avait alors été mis en place.

Le système WIR, utilise une unité de compte interne qui circule parmi ses associés. Comme une banque centrale, elle émet sa propre monnaie, à titre de moyen de paiement et elle octroie des crédits. La valeur du WIR est liée au franc suisse (1 WIR = 1 CHF) sans être pour autant convertible en monnaie légale. Une caractéristique principale est l'absence de taux d'intérêt. Les avoirs en compte ne sont pas rémunérés. C'est une incitation à dépenser l'argent et à accroître ainsi le chiffre d'affaires entre participants. À l'origine, les avoirs n'étaient pas seulement non rémunérés : un droit de rétention était perçu. Cela devait inciter encore davantage à remettre l'argent rapidement en circulation.

En 1998, la société coopérative s'est rebaptisée Banque WIR. Elle a offert à ses membres des comptes de placement en francs suisses aux intérêts attractifs, sans pour autant cesser l'activité WIR. En 2000, elle s'est ouverte au public. Ainsi les entreprises et les particuliers peuvent aujourd'hui recourir à ses services et devenir membre de la coopérative.

Des comptes d'épargne, de gestion, de placement en francs suisses font partie de l'offre, ainsi que des crédits hypothécaires et commerciaux en francs suisses, en WIR ou mixtes. Depuis, un taux d'intérêt a été mis en place pour couvrir les frais de fonctionnement (de l'ordre de 0,8 %, bien inférieur aux taux habituels).

Institutionnalisée en banque coopérative, elle regroupe plus de 60 000 entreprises suisses, soit 1/5 de l'économie du pays et le WIR est une monnaie officiellement reconnue sur la liste ISO 4217 des monnaies et types de fonds. Elle emploie un peu plus de 200 collaboratrices et collaborateurs, à son siège de Bâle et dans ses 8 agences, réparties dans toute la Suisse.

⁴ Cependant, le réseau RES en Belgique, s'est largement inspiré du système WIR en en dupliquant un certain nombre d'outils de développement et d'animation (fonds de garantie, unités de comptes, cartes de crédit,...) .

Modèle économique	<p>La monnaie WIR est couverte par des biens. Derrière chaque paiement effectué avec de la monnaie WIR, il y a un échange de biens et de services. Quand l'entreprise A achète quelque chose à B, A reçoit un crédit et B enregistre le débit correspondant. Le débit en WIR sera compensé par les ventes de B à un participant C, ou réglé en francs suisses, avec lesquels la convertibilité est totale.</p> <p>La société coopérative propose à ses membres une plate-forme, pour s'offrir les uns aux autres des biens et des services. Le système exige que les participants planifient leurs besoins en francs WIR et dressent un budget. Les francs suisses peuvent être échangés à tout moment contre des WIR. En revanche, les francs WIR ne peuvent être dépensés que chez d'autres coopérateurs contre des produits ou des services, ou peuvent servir au remboursement d'un crédit.</p> <p>Chaque membre a l'obligation d'accepter le paiement par chèque WIR à hauteur minimale de 30 % de la transaction, mais seulement sur les 2 000 premiers francs. Ainsi, que la facture s'élève à 2 000 ou 30 000 francs, le vendeur doit accepter 600 francs WIR au minimum. Néanmoins, si les deux parties le souhaitent, une transaction peut être payée intégralement en francs WIR.</p> <p>Ce système a pour avantage de favoriser le commerce entre membres. Pour le favoriser, quatre fois par an, des foires sont organisées à l'attention des coopérateurs où exposants et clients proposent leurs marchandises.</p>
Cadre juridique	<p>Forme juridique : organisme sans but lucratif.</p> <p>Institution bancaire suisse, la Banque WIR émet sa propre monnaie ; elle est soumise aux strictes prescriptions de la Commission fédérale des banques. La loi sur les banques prévoit un certain rapport entre les fonds propres et les actifs. Le volume du crédit n'est donc pas illimité.</p> <p>Étant un organisme à but non lucratif, elle est moins soumise aux évolutions de la finance mondiale, contrairement au système bancaire habituel.</p> <p>Chaque prêt est soumis à une garantie bancaire ou entraîne la souscription à une assurance-crédit obligatoire.</p>
Atouts et inconvénients	<ol style="list-style-type: none"> 1. La création de monnaie a lieu exclusivement par le biais des transactions interentreprises. Les soldes négatifs sont strictement compensés par les soldes positifs des autres. Le système prêt WIR permet de contrôler les moyens de paiement disponibles en WIR des participants. 2. Ce mécanisme de contrôle permet la création d'un volume économiquement significatif de monnaie WIR et donc de liquidités, nécessaires à un niveau important d'échanges interentreprises. 3. La faiblesse des taux d'intérêt (0,8 %) avantage les entreprises et stimule l'investissement ou les échanges. 4. Le système de prêt est le moteur qui sous-tend les échanges interentreprises. En effet, l'expérience a montré que pour les systèmes d'échanges interentreprises classiques, l'activité des membres diminue fortement ou cesse après une période initiale enthousiaste. <p>Avec le système WIR, cela est impossible puisque le client qui a emprunté en WIR rembourse son crédit par des dépôts réguliers en WIR, s'engageant ainsi à réaliser des transactions d'échanges en WIR.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Les risques de défauts sont limités par la garantie bancaire ou l'assurance-crédit obligatoire. <p>En résumé, la monnaie WIR est un moyen de paiement polyvalent et souple, utilisé par un groupe restreint d'entreprises d'un même pays agissant dans la sphère économique privée et qui permet de stimuler les échanges interentreprises.</p> <p>La société coopérative WIR a vécu une grave crise dans la décennie 1960-1970. Plusieurs membres ont vu dans le système WIR une occasion bienvenue de vendre de la marchandise de moindre qualité à des prix excessifs. La société coopérative risquait de voir sa réputation compromise, tout en faisant face à une forte inflation mettant à mal le système. Il était nécessaire de lutter résolument contre les abus. Pour y remédier, le commerce des créances WIR a notamment été interdit par la société coopérative.</p>

3.3 LES ECHANGES INTERENTREPRISES EN ITALIE

Les réseaux d'échanges de biens et services italiens relèvent principalement du segment C to C. Les échanges interentreprises concernent surtout les médias. Au niveau des échanges de biens et services en B to B, seul l'exemple du réseau SARDEX.net est significatif. Son champ initial de développement est le B to B mais le réseau vient de franchir une nouvelle étape, en s'ouvrant également au B to C.

Si la solidarité et la territorialité restent le fondement de cette plate-forme de compensation interentreprises, la situation économique structurellement fragile de l'île a été pour beaucoup dans l'émergence de ce réseau.

À l'heure actuelle, le modèle sarde, quoique extrêmement récent, connaît un réel succès et sa réplication sur plusieurs régions italiennes est en cours de développement, avec l'appui des élus.

Fiche n° 8		Cas exemplaire en Italie	
		Sardex net	
Organisation et fonctionnement	<p>Ce système d'échanges commerciaux, d'initiative privée, créé en 2009, est un outil de développement économique, en réaction à la crise structurelle de l'économie sarde, à l'instar du système Wir suisse. Il doit permettre aux entreprises sardes de résoudre leur problème de liquidités. Il repose sur la confiance et le crédit sans intérêt parmi les entreprises, qui coopèrent les unes avec les autres en échangeant des biens et services sans avoir besoin de recourir à la monnaie légale.</p> <p>L'unité de compte virtuelle qui sert de support aux échanges est le Sardex., d'une contrevaletur de 1 € Il est dématérialisé et géré <i>via</i> Internet.</p> <p>Quand une entreprise entre dans le circuit, elle doit proposer un bien ou un service. En contrepartie, un plafond de dépenses en Sardex lui est attribuée, semblable à un fonds en fiducie, avant de faire réellement une transaction. Après une acquisition, l'entreprise dispose de 12 mois pour rembourser le réseau. S'ils ne sont pas dépensés, les crédits en Sardex ne sont pas convertibles en euros.</p> <p>À terme il est prévu que les entreprises puissent payer les primes, les remboursements de frais ou une partie de la rémunération de leurs salariés en sardex, que les travailleurs pourraient utiliser pour acheter des biens essentiels dans le réseau.</p>		
Modèle économique	<p>Les entreprises doivent acquitter un droit d'entrée, plus une cotisation annuelle indexée sur le CA prévisionnel. En revanche, le courtier a supprimé les commissions sur les échanges, ce qui a entraîné une multiplication des transactions.</p>		

Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Une monnaie virtuelle : le « Sardex » monnaie complémentaire, unité de compte et moyen de paiement. - Une technologie : une plate-forme Web, où les entreprises font leur déclaration en ligne et un marché qui facilite la rencontre entre l'offre et la demande. - Une marque.
Atouts et inconvénients	<p>Avantages classiques des échanges interentreprises :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La réduction des dépenses de trésorerie (plus de délais de règlement des créances) ; 2. L'augmentation du chiffre d'affaires et la prospection facilitée de nouveaux clients (Un exemple souvent cité d'effet levier : 2 500 unités Sardex dépensées auraient fait gagner 160 000 euros à une société d'enseignement de l'anglais) ; 3. L'accélération de la rotation des stocks. <p>Le système repose sur la confiance entre les membres, mais beaucoup sur les qualités du gestionnaire du réseau.</p>

3.4 LES ECHANGES INTERENTREPRISES EN FRANCE

En France, les réseaux d'échanges interentreprises sont peu développés. La pratique même du troc entre entreprises est inconnue des entreprises et des développeurs et un certain nombre d'idées fausses ou de préjugés circulent, notamment sur leur caractère légal ou non en France.

3.4.1 Éléments de cadrage

En l'absence de données publiées disponibles sur les volumes et la nature des transactions d'échanges interentreprises réalisées en France, nous avons tenté de rassembler des éléments de cadrage, fondés sur le recoupement des différentes informations collectées lors de nos échanges avec les courtiers.

On peut, par comparaison avec d'autres pays plus avancés dans ces pratiques, estimer globalement le volume maximal que pourraient représenter les échanges interentreprises en France :

- **Échanges médias** : le volume total des dépenses médias en France est environ 10 Md€ Partant de l'hypothèse communément avancée par les experts, selon laquelle les échanges media interentreprises représentent au maximum 3 à 5 % de ces dépenses, le marché des échanges médias en France se situerait **entre 300 et 500 millions d'euros**.
- **Échanges marchandises** : le volume peut être extrapolé à partir du modèle WIR en Suisse qui est parvenu à maturité. En Suisse, 20 % des PME utilisent les échanges interentreprises pour un montant moyen de 28 K€ par an. Sur ce fondement, 540 000 entreprises pourraient devenir membres d'un réseau d'échanges pour un volume de transactions d'environ **15 milliards d'euros**.

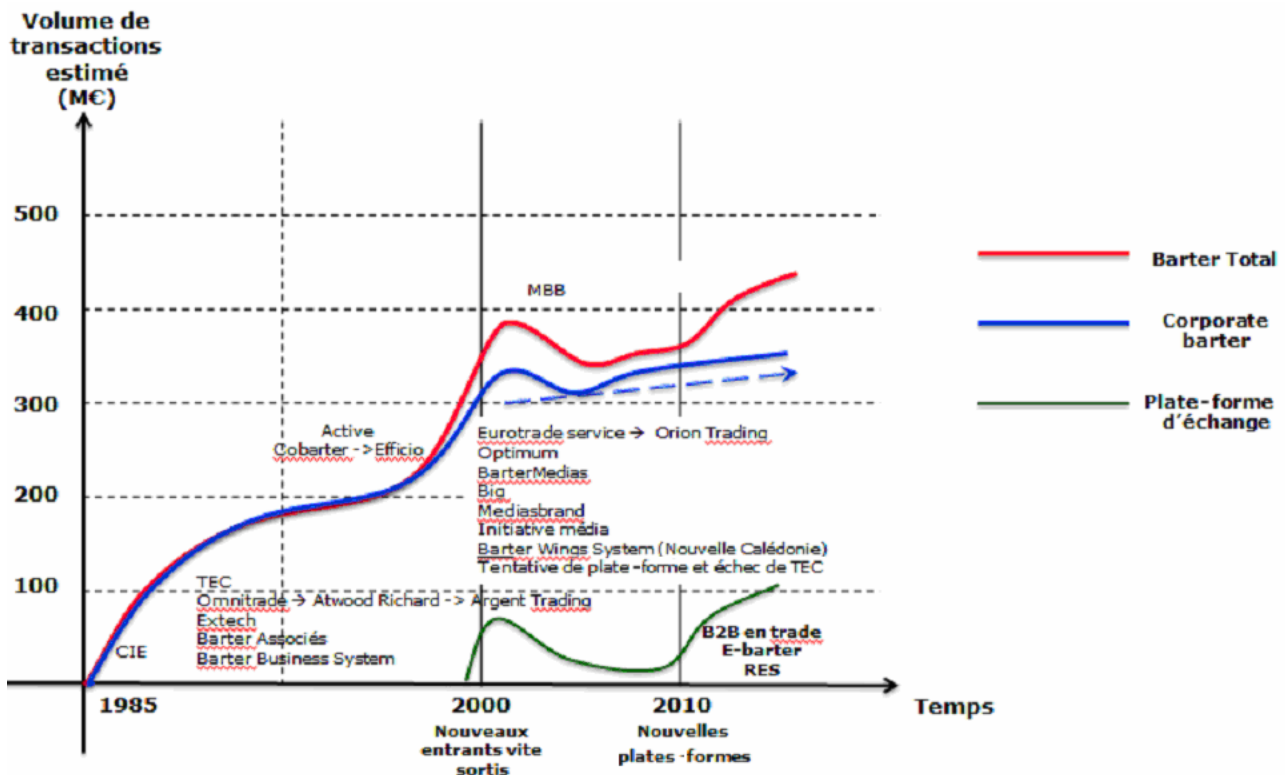
3.4.2 État des lieux et évolution du marché existant

Le marché des échanges interentreprises en France date d'une trentaine d'années, avec la création en 1983 de l'entreprise CIE (Compensations Interentreprises). Dans les années 1980, le marché français reste confidentiel et se concentre sur les échanges médias exclusivement, en bi ou tri latéral. Les espaces publicitaires sont échangés contre des produits et services de luxe (à faible coût marginal). De ce fait, l'éclosion des médias a contribué à faire décoller le marché et à multiplier les opérateurs dans la décennie 1980-1990, opérateurs souvent issus des médias (agences ou gros annonceurs).

Entre le milieu des années 1990 et le début des années 2000, de nombreux courtiers d'échanges interentreprises se créent, mais la plupart de ces nouveaux entrants disparaissent rapidement, pour diverses raisons :

- Leur modèle économique est mal défini (petite taille, absence d'outils de gestion performants ; équipe commerciale insuffisamment dimensionnée) ;
- On est dans une période d'essor très rapide des médias, lié à la dérégulation, avec des phénomènes de disparition ou de concentration d'acteurs ;
- Cet essor attire des entrepreneurs opportunistes souhaitant profiter de la « bulle médias » sans volonté de développer leurs entreprises sur le long terme.

Graphique 2 : Courbes d'évolution des transactions d'échanges interentreprises en France



Source : schémas réalisé par Sofred Consultants.

Au début des années 2000, Internet et les technologies informatiques ont donné un second souffle au marché, dans une courbe globalement en progression malgré un nouvel infléchissement au milieu des années 2000, avec l'arrivée de courtiers positionnés sur les échanges de marchandises, au moyen d'offres à forte composante technologique (plates-formes électroniques).

Aujourd'hui encore, en France, 80 à 90 % des échanges interentreprises concernent l'espace publicitaire dans les médias. Sur un marché national de 2 000 annonceurs principaux, 1 500 sont des clients potentiels (les banques, les assurances, les collectivités locales et l'État ne pratiquent pas les échanges de biens et de services). Ceci s'explique par le fait que la France est le pays de l'Union européenne possédant le marché des médias le plus sophistiqué et le plus comparable à celui des pays anglo-saxons. Il reste encore dominé par les filiales des leaders mondiaux (Active International et Orion Trading), suivi du leader français historique TEC et MBB.

Le marché des échanges médias semble parvenu à maturité sur le territoire français. Il évolue marginalement, à la hausse comme à la baisse. Si les volumes échangés sont importants, ils se concentrent sur de grands comptes et cette activité demeure confidentielle, avec une communication très limitée. C'est un « business » d'initiés.

Toutefois, depuis 2010, on constate un renouveau des échanges interentreprises en France (cf. *annexe n° 4*). D'abord au niveau des courtiers en échange médias avec la création de la filiale d'Orion Trading en France ou encore le changement à la direction d'Active International, et probablement des concentrations à venir, puis avec l'apparition de plates-formes d'échanges de biens et de services.

Entre mi-2010 et début 2011, trois courtiers en échanges de biens et services ont fait leur entrée en France, soit en création propre (B2B-en-Trade), soit par développement externe depuis la Belgique (e-barter et RES).

L'échange de biens et services interentreprises apparaît comme un marché en pleine émergence. Il bénéficie en effet d'une conjonction de facteurs favorables à son développement :

- La situation de crise entraîne une contraction de la demande et des difficultés d'accès aux liquidités pour les entreprises. Les dérives du système financier et de la mondialisation se traduisent par une défiance des entreprises et des consommateurs vis-à-vis du système économique contemporain, propice à l'économie sociale et solidaire ;
- La diffusion des dernières générations d'outils de communication (très haut débit, web 2.0, moteurs de recherche, smartphones...) qui permettent l'accès quasi instantané à l'information sur les opportunités d'échanges disponibles sur les plates-formes. La pratique de l'échange peut ainsi se développer auprès d'une cible de PME (B to B), mais aussi de particuliers (B to C), sur des tickets d'échanges beaucoup plus restreints, mais sur une gamme de produits et services beaucoup plus larges. L'échange devient un « business » de masse ;
- L'émergence en France, sous l'impulsion des pouvoirs publics, de grappes d'entreprises, de pôles de compétitivité et de clusters qui, pour faire face à la situation économique difficile fonctionnent en mode réseau et collaboratif, ce qui est nouveau dans la culture entrepreneuriale française ;

- L'intérêt des collectivités territoriales, pour les initiatives privées de réseaux d'entraide et d'échanges locaux entre particuliers (SEL), qu'elles reprennent à leur compte et/ou soutiennent par la création de monnaies complémentaires⁵ ou d'offres de microcrédits. Souvent conçus comme des systèmes tirés par la demande des consommateurs, ces réseaux d'échanges parallèles commencent à être pensés par l'amont. Le réseau d'échanges est conçu d'abord comme un outil de gestion et de mise en relation des entreprises sur un territoire, pour leurs échanges en B to B puis, grâce à la distribution aux particuliers d'unités de comptes qui ne peuvent être dépensées que localement, comme un moyen de relancer l'économie locale en B to C.

Le Crédit Mutuel de Bretagne et Arkéa sont ainsi en train d'expérimenter une monnaie locale autour du réseau « Produit de Bretagne », fédérant 230 entreprises dont 3 chaînes d'hypermarchés, représentant un volume total de 15 milliards d'euros. Ce système ne fait pas intervenir les collectivités, et ce n'est pas un système éthique. La Banque Européenne d'Investissement s'intéresse à de tels projets et souhaite les appuyer financièrement *via* le projet JEREMI.

La municipalité de Nantes conduit un projet de développement d'un réseau d'échanges local avec le Crédit municipal de Nantes (CMN), d'abord à destination des entreprises, mais fondé sur la mise en circulation d'une monnaie locale *via* les comités d'entreprises et la municipalité et qui servirait à régler les transactions sur le territoire de l'agglomération comme les transports en commun, l'accès aux équipements publics, les achats auprès des commerçants et entreprises adhérentes (cf. *annexe n° 5*).

Cependant, comme nous avons pu le constater, à maintes reprises, le principe des échanges interentreprises et l'existence de réseaux d'échanges pérennes et actifs à nos frontières (RES et WIR) reste encore largement méconnu non seulement des entreprises, mais aussi des réseaux d'accompagnement publics et privés. Pour les courtiers rencontrés, la France, reste à cet égard « cartésienne », le doute l'emporte *a priori* sur l'analyse objective du concept. Le déficit de culture collaborative dans l'entreprise et de fonctionnement en mode projet font apparaître les systèmes d'échanges d'abord comme folkloriques ou éphémères avant que l'on y voit un relais de croissance potentielle. Toutefois, une fois levé ce doute, comme pour bien d'autres innovations, le décollage des échanges interentreprises pourrait être bien plus rapide en France que dans d'autres pays européens qui le découvriront aujourd'hui.

3.4.3 Les opérateurs sur le territoire français

Au cours de cette étude, huit opérateurs ont pu être approchés et constituent la seule offre de courtage en échanges interentreprises connue à ce jour.

Deux typologies de courtiers se dégagent, qui s'expliquent par leur positionnement sur le marché des échanges. Soit on est courtier en échanges médias, soit en échanges de biens et services. Les tentatives de consolidation n'ont pas à ce jour abouti. Le tableau ci-dessous précise les principales caractéristiques des opérateurs recensés :

⁵ initiatives également soutenues grâce aux crédits du FEDER. Voir le site sol France- www.sol-reseau.coop.

Tableau 3 : Caractéristiques des entreprises de courtage en échanges interentreprises implantées sur le marché français

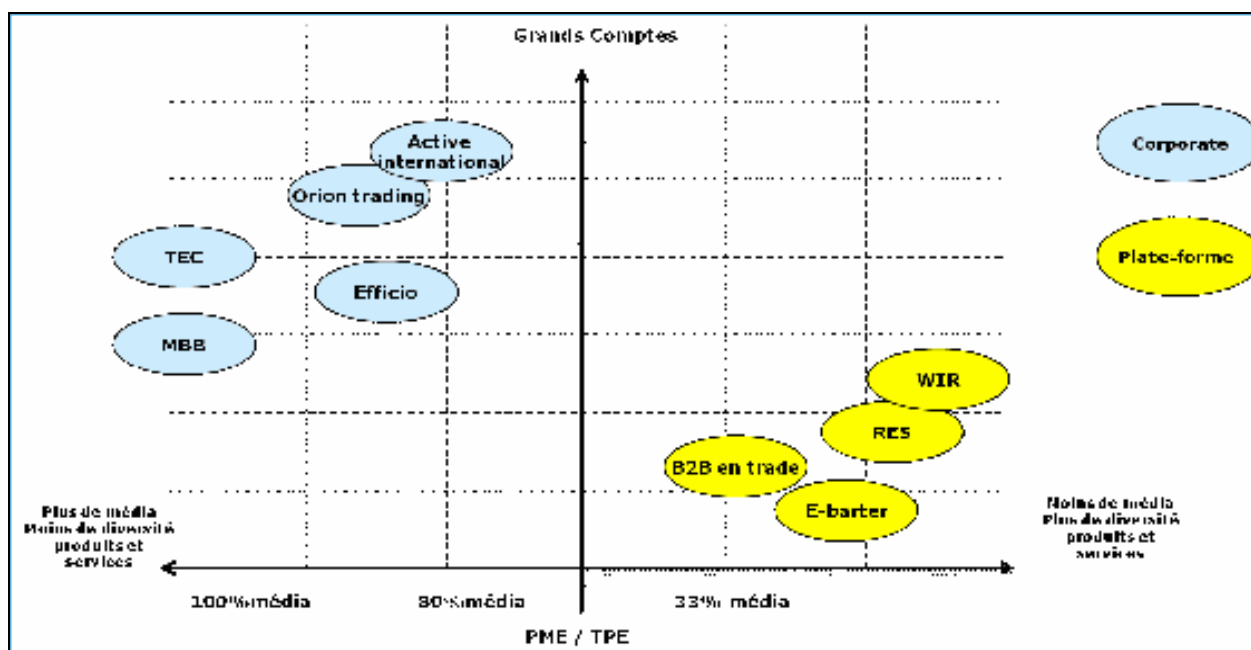
Source : tableau réalisé par Sofred Consultants.

	Courtier	Caractéristiques	Type d'opérations
ECHANGES MEDIAS	Active International	Présence internationale (18 pays) 25 ans d'expérience	
	Orion Trading	Un réseau international appartenant à un groupe médias (Interpublic avec \$ 6.5 Mds de chiffre d'affaires et 41 800 employés) : caution du groupe et marché en interne pour écouler les stocks	Des opérations trilatérales au maximum et finalisées en un an, avec des accords cadres sur trois ans
	MBB	À l'origine une agence de communication Dispose d'une agence de voyages en interne	Achat en cash des prestations pour le média Partenariat avec le soldeur vente-privée.com, pour coter et écouler les stocks Fournit des prestations de services/conseils aux médias
	Efficio	Le dirigeant est au board de l'IRTA : une vision globale du marché Des bureaux en propre dans 6 pays et un partenariat en Espagne	Des opérations avec 3-4 étapes, mais finalisées sur une année fiscale : pas de décalage de TVA
	TEC	Une agence de voyages en interne	Des échanges bilatéraux ponctuels avec délégation de paiement : sécurité et transparence
PLATES-FORMES D'ECHANGES	B2B-en-trade	800 entreprises inscrites en France	Échanges bilatéraux et trilatéraux ponctuels : pas de problème d'utilisation des crédits barter Anonymat des entreprises présentes Une offre en direction des clusters/groupements : entraide communities
	RES	Un réseau très fort en Belgique (5 000 entreprises) qui dispose de l'agrément de la BCE : RES est ISO 4217	Un système fondé sur la très forte confiance (achat des produits/services des membres par le courtier pour encourager le développement) et une forte sélection des membres
	E-barter	Fonds de garantie Sélection des entreprises à l'inscription Outil Internet puissant qui a fait ses preuves (une licence)	Une monnaie virtuelle avec des moyens de paiement électronique

Le positionnement des différents opérateurs est très différencié. Les cinq courtiers en échanges médias se positionnent majoritairement sur les grands comptes et les produits à faible coût marginal de production.

Le marché est plus ouvert sur le marché très récent de l'échange de biens et services où le potentiel de croissance semble être bien plus fort. Les courtiers d'échanges marchandises, qui se situent principalement sur une clientèle de PME/Professionnels/Particuliers, disposent d'une population de clients et d'une palette de produits beaucoup plus diversifiés, où le média n'est tout au plus qu'un produit d'appel.

Graphique 3 : Positionnement marché des acteurs des échanges interentreprises en France
(avec, à titre d'élément de cadrage, le positionnement du réseau Wir en Suisse)



Source : schéma réalisé par Sofred Consultants.

Cependant, ce tissu reste encore jeune et fragile. Les positions des opérateurs ne sont pas stabilisées et l'approche des entreprises clientes reste encore artisanale ; or ce point est particulièrement critique. Seule une « industrialisation » du système semble permettre de gagner en efficacité. Elle requiert des moyens dont les entreprises ne disposent pas toujours.

3.4.4 Le contexte juridique

L'examen du contexte réglementaire et juridique dans lequel s'inscrivent les échanges interentreprises n'a pas mis en évidence d'obstacles juridiques majeurs à leur pratique. **Sur le plan juridique, comptable et fiscal, les échanges interentreprises sont parfaitement légaux en France.** Ils sont considérés comme des ventes de biens et de services « compensées » par un achat de valeur équivalente et qui ne génèrent donc pas de mouvement de trésorerie. Toutes les règles commerciales et toutes les obligations s'imposant à l'entreprise (responsabilité des produits

défectueux, respect du code du travail, de l'environnement etc.) s'appliquent aux échanges comme au reste de son activité.

Sur le plan comptable, la délivrance d'une facture portant les mentions légales et l'inscription en comptabilité de l'opération sont obligatoires pour chaque opération d'échange. La facture doit porter la mention « en compensation » afin d'améliorer les modalités de son enregistrement et de son règlement, même si la contrepartie n'est pas immédiate. En cas de soule versée en numéraire, celle-ci fait l'objet d'une facture et d'un règlement « classiques ». L'enregistrement comptable des factures de vente par compensation répond également aux règles d'usage, en faisant varier les comptes de classe 4 (411 – Clients et 401 – Fournisseurs) (cf. *annexe n° 6*).

Fiscalement, la TVA collectée par le biais de factures en compensation doit être reversée au même titre que la TVA figurant sur des factures « classiques ». L'exercice du droit à déduction de la TVA (sur les immobilisations ou les autres biens) suit également les règles en vigueur, sur la forme et sur le fond. Ainsi, la déduction ne peut être opérée que si le redevable est en possession de la facture correspondante au moment où il opère la déduction. Le droit à déduction prend naissance lorsque la taxe « d'amont » afférente à l'opération motivant la déduction devient exigible chez le redevable de cette taxe (fournisseur).

Qu'il s'agisse de biens constituant des immobilisations, de biens autres que des immobilisations ou de services, la déduction de la taxe ayant grevé l'opération est réalisée par imputation sur la taxe due par le redevable, au titre du mois pendant lequel le droit à déduction a pris naissance. Dès lors, si la TVA collectée et la TVA déductible se compensent en cas d'échanges de même montant, un reliquat peut exister dans l'hypothèse d'une transaction asymétrique. Enfin, en présence d'une option sur les débits, le fait générateur de la récupération ou du paiement correspond à la date de la facture.

En matière d'impôt sur les sociétés, l'imposition des opérations d'échanges interentreprises est neutre. En effet, la comptabilisation des produits et des charges correspondant à un échange de même montant n'a d'incidence ni sur le résultat, ni sur le montant de l'impôt dû, sauf si l'un des deux termes de la compensation entraîne la comptabilisation d'un élément de l'actif (variation d'un compte de produits non compensée par une charge, puisque le bien sera enregistré dans un compte d'actif de classe 2). De même, une compensation asymétrique aurait une incidence sur le résultat.

Juridiquement, si une entreprise délivre par échange un produit ou un service à une autre entreprise, elle engage sa responsabilité de « producteur » au sens du code de la consommation (article 1386-1 du code civil). Dans le cas d'une prestation de service, elle endosse la responsabilité du travail que ses salariés effectuent dans le cadre de l'échange. Ceci reste valable en particulier lorsqu'elle échange une compétence spécifique d'un de ses salariés quand bien même celui-ci n'exercerait pas un emploi correspondant à cette compétence dans son entreprise d'origine (ex : traduction de documents techniques ou commerciaux dans la langue native d'un des salariés).

De la même façon, en cas d'échanges de main-d'œuvre ou de compétences, ceux-ci restent encadrés par l'article L. 125-3 du code du travail. Pour ne pas être requalifié de « marchandage » de main-d'œuvre, l'échange doit notamment se faire au coût de revient total de la main-d'œuvre employée. Il ne peut avoir pour objet de contourner certaines obligations conventionnelles de l'employeur, et

doit recevoir l'accord des personnels concernés si les conditions initiales de leur contrat de travail en sont modifiées (cf. *annexe n° 7*).

En cas de prononcé d'un jugement de redressement ou de liquidation judiciaire à l'encontre de l'un des partenaires d'une opération d'échange en cours sur la plate-forme, le tribunal fixe la date de cessation des paiements du débiteur sans que cette date puisse être antérieure de plus de dix-huit mois à la date du jugement d'ouverture de la procédure (article L. 631-8 du code de commerce).

Si l'échange d'un bien est intervenu avant le redressement ou la liquidation judiciaire du coéchangiste, mais pendant la période suspecte (c'est-à-dire entre la date de cessation des paiements et la date du prononcé du jugement), il existerait cependant un risque que l'échange soit annulé par le juge sauf à démontrer que l'échange constitue un mode de paiement communément admis dans le secteur considéré, compte tenu des usages de la profession, ce qui n'est pas évident tant que cette pratique reste confidentielle sur le territoire (cf. *annexe n° 8*).

Enfin, bien entendu, le fait que des transactions soient faites par la voie de l'échange n'exonèrent pas les partenaires de leurs obligations lorsque celles-ci sont réglementées du fait de la nature des biens, des services ou du secteur concerné. Pour les échanges médias, la Loi dite « Sapin » n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques réglemente les procédures d'achat d'espaces publicitaires dans le cadre d'une loi plus générale anticorruption. Cette loi est apparue dans un contexte où certains abus financiers étaient monnaie courante dans le secteur de la publicité, tels que des facturations excessives ou fictives ou encore des doubles facturations de la part de l'intermédiaire. Finalement, la loi a été créée essentiellement pour trois acteurs : les annonceurs, les intermédiaires (agences de publicité) et les supports. Son but est d'encadrer au mieux leurs responsabilités, leurs intérêts et leurs rémunérations. Mais la Loi Sapin ne vise que l'échange marchandise ou échange bilatéral contre de l'espace médias, alors que l'échange médias, tel qu'il se pratique actuellement, est le plus souvent multilatéral.

3.4.5 La perception des échanges interentreprises par les utilisateurs

Comme nous avons pu le constater, le principe et la pratique des échanges interentreprises restent très peu connus en France, tant du côté des entreprises que des réseaux d'accompagnement, y compris au sein des services de la DGCIS.

Pour autant, selon une étude réalisée par la junior entreprise EDC Consulting pour le compte de l'entreprise B2B En Trade, **65 % des entreprises françaises se déclarent être intéressées par l'échange de biens et de services. Les contacts pris lors de cette étude le confirment.**

Des témoignages d'utilisateurs de plates-formes d'échanges satisfaits nous ont été transmis (cf. *annexe n° 9*). Pour autant, ne pouvant accéder à des entreprises utilisatrices de plates-formes d'échanges sans l'intermédiaire des courtiers, il a été décidé d'approcher celles qui réunissaient des conditions propices à la mise en œuvre d'un système d'échanges. Les entreprises des clusters, engagées dans des démarches collaboratives locales et opérationnelles, ont semblé une cible particulièrement intéressante à interroger. Tous les animateurs des clusters que nous avons eu l'occasion de rencontrer lors des ateliers de travail (cluster de la mer, nutrition et santé ; Rhône-

Alpes Packaging ; Nekoe) et lors de notre déplacement à Nantes (Neopolia), de même que le président de France Cluster, Xavier Roy, interrogé en entretien individuel, se sont montrés unanimement intéressés par le concept et prêts à participer à une expérience de mise en œuvre auprès des entreprises de leur réseau. Mutualisation des achats, optimisation des ressources, échanges de prestations de sous-traitance, partenariats locaux, chacun a proposé une vision personnelle et différente de l'intérêt d'un tel système pour les entreprises qu'il accompagne. Xavier Roy a confirmé cet intérêt et proposé, si de telles expériences s'avéraient positives, d'inscrire alors la mise en place de plates-formes d'échanges interentreprises dans la feuille de route des animateurs de ses clusters adhérents au niveau national.

Pour autant, tous ont précisé que de telles expériences ne pouvaient se faire sans une formation préalable et un accompagnement par les pouvoirs publics des entreprises participantes. En premier lieu pour les informer sur les échanges interentreprises et, en second lieu, pour les accompagner dans une démarche stratégique d'utilisation des opportunités d'affaires offertes par les plates-formes d'échanges.

En résumé, la situation française du marché des échanges interentreprises peut être synthétisée comme suit :

Graphique 4 : Matrice AFOM des échanges interentreprises de biens et de services en France

Dynamiques de développement/forces	Freins au développement/faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une offre adaptée à la crise ▪ Un principe qui a fait ses preuves à l'étranger ▪ Des courtiers très actifs ▪ Un potentiel théorique de développement illimité ▪ Des outils technologiques mis au point à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un principe encore méconnu en France, un manque de formation des réseaux d'accompagnement ▪ Un manque de structuration du secteur, avec notamment pas de taille critique pour les acteurs français ▪ Des capacités de diagnostic à renforcer ▪ Des outils technologiques onéreux ▪ Des incertitudes sur la couverture des risques de défaillance des entreprises adhérentes aux réseaux d'échanges
Opportunités de l'environnement d'affaires	Menaces au développement d'affaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un environnement de crise, avec un manque de liquidités pour les entreprises et de débouchés pour les entreprises ▪ Pas d'obstacles juridiques et réglementaires majeurs à la pratique des échanges interentreprises ▪ Un terreau d'entreprises travaillant déjà en réseau ▪ Des expériences en cours avec le développement de systèmes d'échanges et de monnaies locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une confiance à créer dans le caractère vertueux du système ▪ Une résistance aux changements et à l'innovation forts en France ▪ Pas de cautionnement par les autorités bancaires et l'administration fiscale ▪ La difficulté à atteindre la taille critique pour les réseaux qui se créent

Source : schéma réalisé par Sofred Consultants.

4 PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT ET MODÈLES ÉCONOMIQUES DES PLATES-FORMES D'ÉCHANGES INTERENTREPRISES

4.1 LES ECHANGES MEDIAS

L'échange médias reste aujourd'hui dominant sur le marché des échanges interentreprises. Il représente environ 80 % en montant des transactions d'échanges réalisées dans le monde comme en France. S'il a consisté initialement à échanger de façon bilatérale des marchandises contre de l'espace publicitaire, il a aujourd'hui évolué vers des échanges multilatéraux utilisant des unités de compte-réseau.

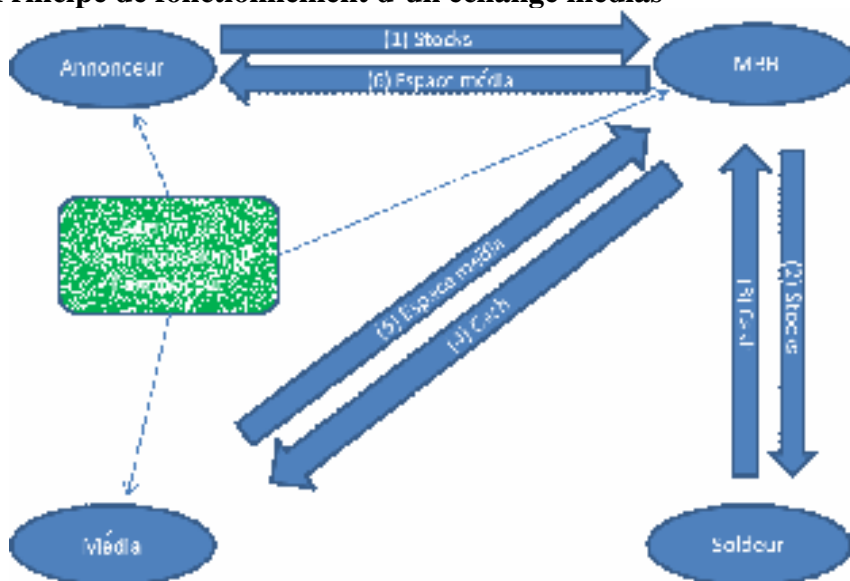
4.1.1 Le principe de fonctionnement

Une opération d'échange médias se réalise avec 4 intervenants : un annonceur, un courtier en échanges interentreprises, un soldeur et l'agence médias de l'annonceur.

Une entreprise qui dispose d'un stock d'inventus le cède à un courtier en échanges médias qui le rémunère, soit intégralement en crédits de surfaces d'annonces dans les médias, crédit valorisé en unités de compte-réseau (full exchange), soit partiellement en unités de compte, en général 20 % à 30 % de la transaction et le solde étant versé en numéraire. Avec tout ou partie de ce crédit, l'entreprise peut acheter de l'espace publicitaire auprès de médias avec lesquels le courtier a noué des accords.

Le courtier écoule les stocks d'inventus directement auprès d'entreprises clients, sur des sites de vente en ligne aux particuliers ou par l'intermédiaire de soldeurs professionnels spécialistes de l'achat/revente de stocks sur un marché secondaire. Les soldeurs interviennent, soit en partenariat avec le courtier pour évaluer la valeur résiduelle des stocks et les écouler, voire parfois les racheter transitoirement, selon l'intérêt économique de l'opération.

Graphique 5 : Principe de fonctionnement d'un échange médias



Source courtier MBB.

4.1.2 Le modèle économique

Comme toute opération de courtage, l'échange médias repose sur une professionnalisation et une optimisation des opérations par les volumes traités. Mais elle repose également ici sur la valorisation des actifs « dormants » de l'entreprise, qui ont perdu ou risquent de perdre à court terme tout ou partie de leur valeur sur le marché classique. L'échange est donc en principe gagnant-gagnant pour tous les partenaires.

Pour l'entreprise les stocks sont écoulés (baisse des frais généraux et CAHT supplémentaire) et revalorisés. Ils sont en effet rachetés *a minima* à la valeur résiduelle que l'entreprise aurait obtenue, si elle avait vendu directement son stock au soldeur, sans recourir à un intermédiaire. En échange, elle obtient un crédit qui, en quelque sorte, revalorise ce stock et lui permet de financer des opérations publicitaires à moindre coût.

Le courtier lui garantit que ces stocks seront rapidement vendus par le soldeur qui maîtrise son marché dans des circuits en adéquation avec la politique commerciale du client, ce qui est parfois très important pour des entreprises qui ne tiennent pas à déprécier leur image ou celle de leurs produits par des opérations affichées de soldes. Le soldeur, quant à lui, a accès à moindre frais à des produits qu'il ne pourrait pas obtenir par ailleurs.

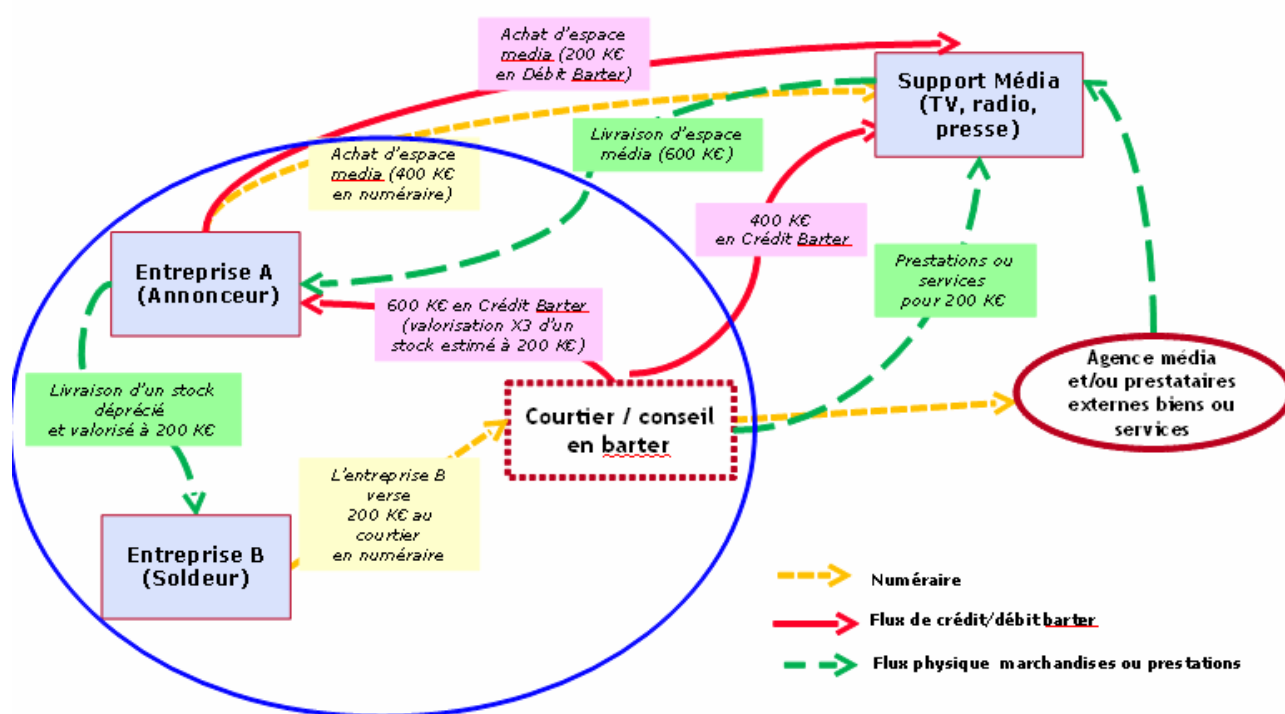
En contrepartie du paiement en numéraire par le soldeur, le courtier va négocier de l'espace médias à un meilleur prix que ne pourrait le faire l'annonceur en direct, en raison des volumes et de son expertise. Les médias, dont le produit est « périssable », arrivent ainsi à rentabiliser des espaces publicitaires invendus qui constituent aussi pour eux des stocks dormants. Ils s'assurent également un volant récurrent de clients pour des espaces médias moins prisés. Au final, l'effet levier double ou triple pour tous les intervenants.

Cependant, pour garantir la rentabilité du système et la qualité des échanges, les courtiers appliquent certaines règles, avec plus ou moins de souplesse selon les réseaux :

- La plupart du temps, le montant minimum du stock qui doit être cédé au courtier est souvent de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros. En effet, l'effet levier de 2 à 3 n'est possible que sur des négociations portant sur de gros volumes d'échanges, à l'instar des centrales d'achat qui ne margent que sur la négociation de gros montants. Les transactions peuvent ainsi représenter de plusieurs dizaines de milliers d'euros à plusieurs millions d'euros pour les très gros contrats internationaux ;
- Le courtier applique un coefficient multiplicateur à la valeur du stock échangé, coefficient compris en général entre 1,5 à 3 et offre d'autant plus d'espaces d'annonces à l'entreprise. Ce bénéfice s'ajoute aux remises sur volume obtenues par ailleurs par le courtier auprès des médias ;
- Cette ligne de crédit est valable sur plusieurs années (en général trois ans). En contrepartie, c'est l'entreprise qui assume le risque final de non-compensation au terme prévu. Le courtier n'offre pas de garantie, il interdit le plus souvent les reventes de crédit entre membres du réseau. À titre exceptionnel, certains courtiers déclarent racheter la créance résiduelle au terme de leur délai de validité, mais ce n'est pas la règle d'usage dans ce système.

Dans le détail, un système d'échange médias fonctionne en pratique comme ci-dessous, les coefficients multiplicateurs utilisés variant selon les réseaux.

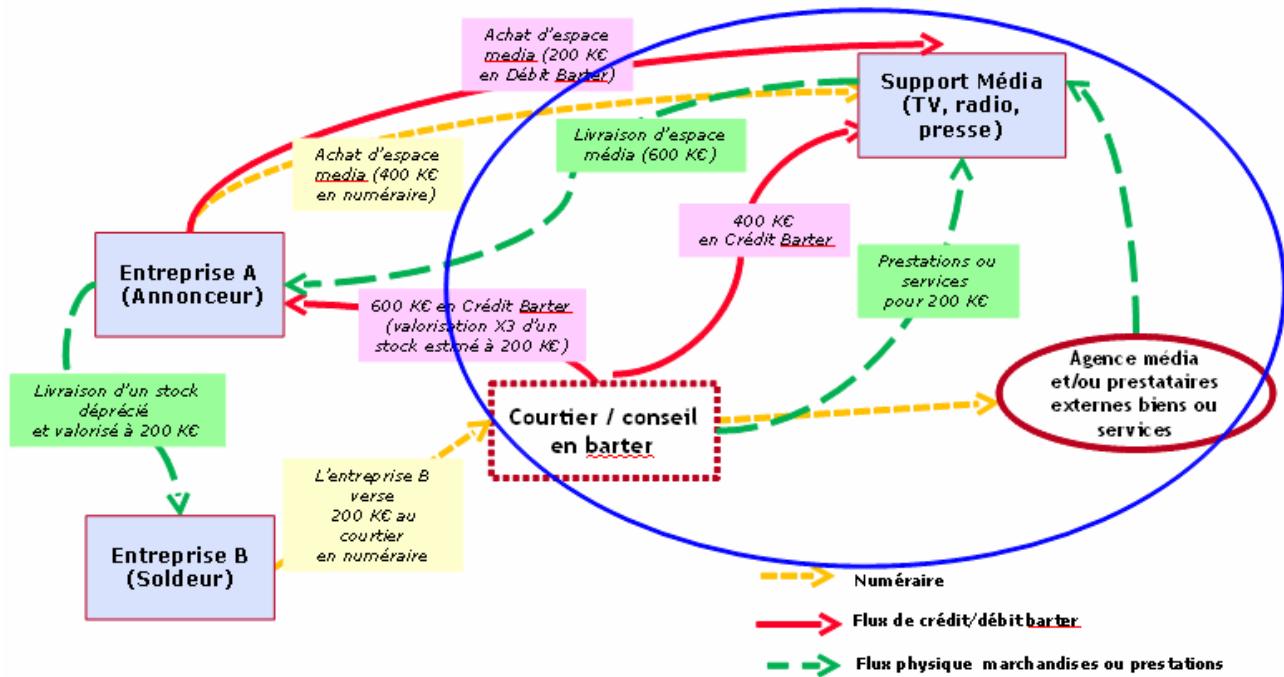
Graphique 6 : Fonctionnement d'une opération d'échange médias pour l'annonceur



Source: schéma réalisé par Sofred Consultants.

Dans ce modèle, le courtier échange les stocks et/ou les prestations disponibles d'une entreprise A (annonceur) pour un montant de crédits d'espace médias de trois fois leur valeur de revente, cette valeur lui étant donnée par un soldeur professionnel. Avec ce crédit, l'entreprise A acquiert des prestations médias, sur la base de leurs conditions commerciales nettes, mais en utilisant une combinaison de numéraire et de crédit d'échange.

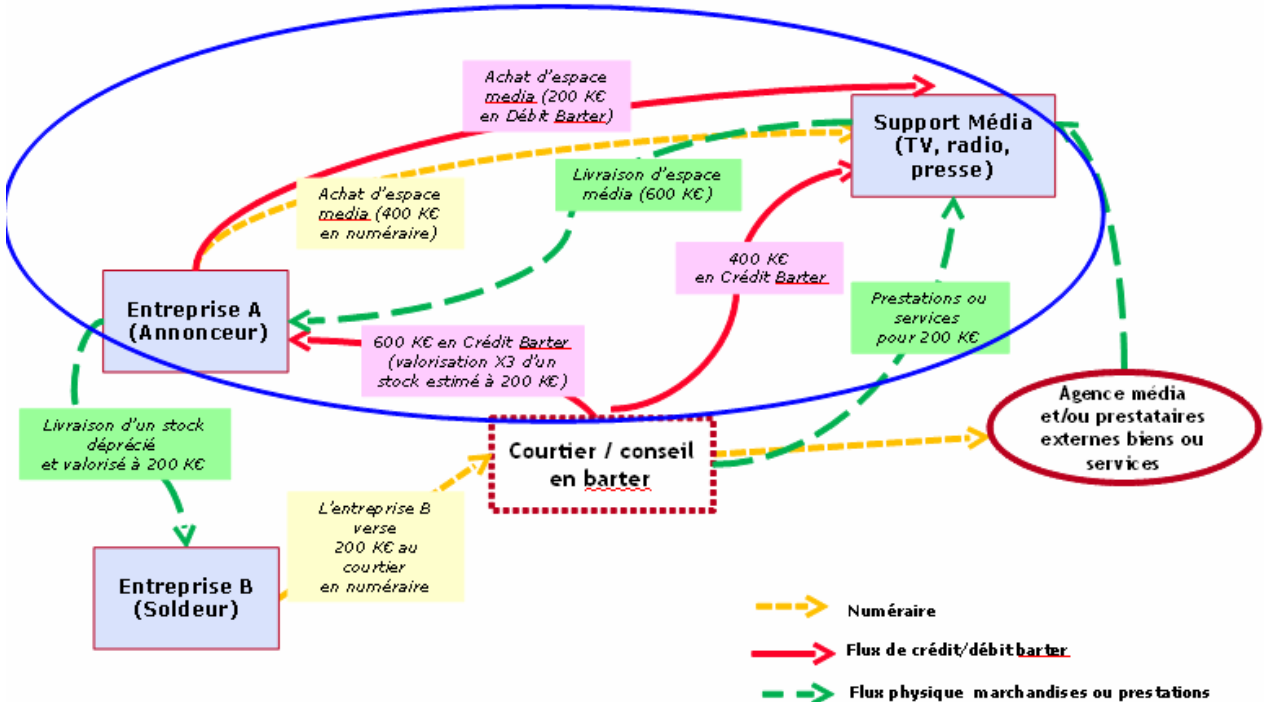
Graphique 6 bis : Fonctionnement d'une opération d'échange médias : pour le média



Source: schéma réalisé par Sofred Consultants.

Le courtier cède tout ou partie des stocks acquis auprès de l'entreprise A au support média pour 200 K€ (que celle-ci utilisera comme cadeaux d'entreprise ou comme lots pour un jeu-concours..). En échange, le support média lui ouvre une ligne de crédit d'échange de 400 K€ à 600 K€

Graphique 6 ter : Fonctionnement d'une opération d'échange médias : finalisation



Source: schéma réalisé par Sofred Consultants.

Le plan médias de l'entreprise A nécessite l'achat d'espaces publicitaires pour un montant de 600 K€ Dans le même temps, le courtier revalorise ces stocks à hauteur de 600 K€ La revalorisation se fait par la capacité de négociation d'achat d'espaces du courtier, qui achète beaucoup plus d'espaces qu'un annonceur classique. Au final, l'entreprise A a financé son plan média par 400 K€ d'échange et 200 K€ de numéraire. Les 200 K€ qui lui restent (rachat de son stock par le courtier) lui serviront à amorcer une nouvelle transaction avec le courtier. Cette opération lui permet, à iso budget avec ses concurrents, d'accéder à de meilleurs supports de communication pour se faire connaître. Mais, il a toujours toute latitude de ne pas boucler l'opération si elle ne lui convient pas, au même titre d'ailleurs que le courtier. À terme, il devra cependant, s'il veut sortir du réseau, payer totalement en numéraire son dernier achat d'espaces.

Enfin, dans ce modèle économique, les frais de fonctionnement sont réduits à leur minimum. Il s'agit d'un marché de niche, entre les mains d'experts, le plus souvent issus des médias (TEC, MBB, Orion....) qui emploient des équipes restreintes, composées de collaborateurs formés dans l'univers des médias et/ou chez les concurrents par turn-over ou essaimage. La force de vente est d'autant plus réduite que certains courtiers ont également leur propre agence médias, ce qui leur permet d'optimiser les ressources commerciales et marketing.

Enfin, les dirigeants, qui ont pour la plupart entre 50 et 60 ans, utilisent peu l'outil informatique dans leurs négociations. D'une part parce qu'ils n'y sont pas habitués, d'autre part parce que la taille du portefeuille client moyen ne s'y prête pas (entre 35 et 80 clients).

Enfin, le risque systémique est essentiellement lié au montant unitaire des opérations qui se chiffre en centaines de milliers d'euros et à la nécessité de conclure rapidement les négociations, car de part et d'autre les offres et les besoins sont « périssables » (ex : stock de chambres d'hôtel sur une période donnée, places de concerts ou besoin d'annonce avant travaux ou période de soldes).

Y prime une logique d'opportunités, de « business one shot » avec un risque systémique lié au montant des opérations, mais minimisé par le caractère captif des clients.

4.2 LES ECHANGES DE BIENS ET DE SERVICES

L'échange de biens et de services représente 20 % du volume des transactions d'échanges dans le monde. Il est aujourd'hui principalement réalisé *via* des plates-formes d'échanges électroniques sur internet. Dans ces transactions, l'échange d'espaces médias est tout au plus un produit d'appel.

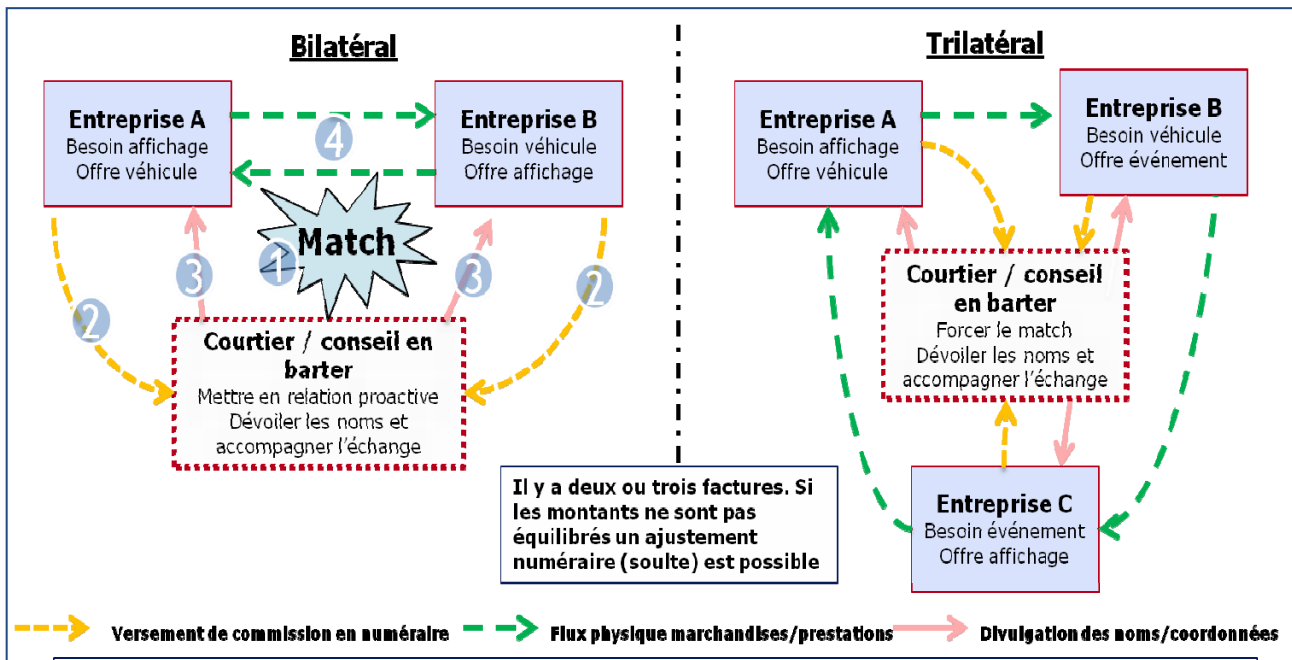
4.2.1 Le principe de fonctionnement

On peut distinguer deux types de plates-formes d'échanges interentreprises : celles qui fonctionnent sans unités de compte et celles qui reposent sur des unités de comptes-réseau pour fluidifier les transactions.

Sur le premier type de plates-formes (Cf. *graphique 7*), les entreprises expriment anonymement leurs offres et leurs besoins. Si une offre satisfait un besoin ou est susceptible de le faire (c'est le « match » dans le jargon métier du courtage), le système émet une alerte. Le courtier, en position de

négociateur final, intervient pour finaliser la transaction par un contrat d'échange. Avant d'être mises en relation pour la délivrance réciproque des produits, les entreprises versent la commission due au courtier, qui les met en relation, pour la livraison des produits ou services. Il est également possible sur ces plates-formes d'arrêter sans frais l'échange à tout moment.

Graphique7 : Fonctionnement des plates-formes d'échanges sans unité de compte-réseau



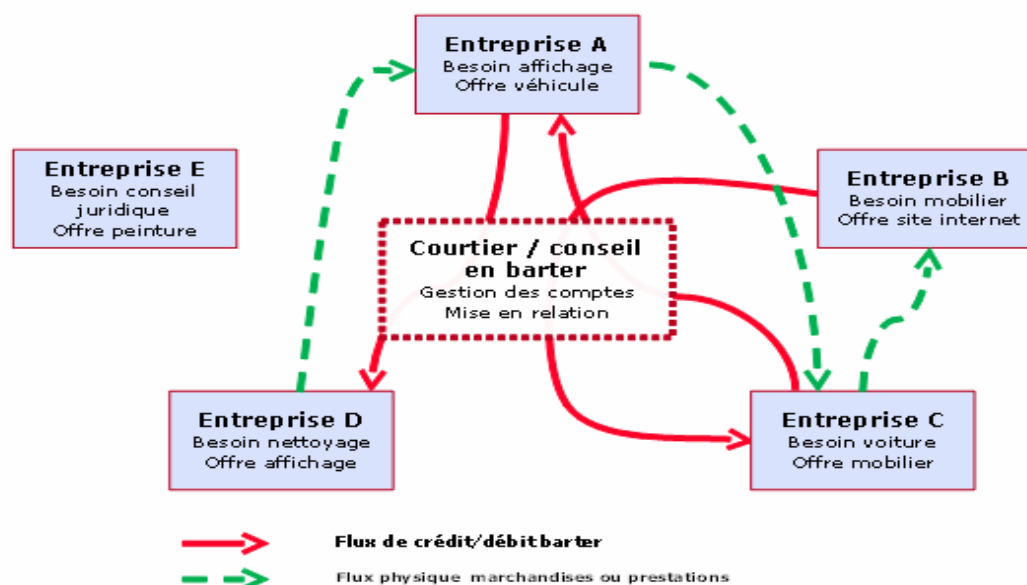
Source: schéma réalisé par Sofred Consultants ;

La difficulté de l'exercice consiste à réunir sur la plate-forme, au même moment, des offres et des besoins qui se complètent. Un tel système constitue un point de départ dans la construction d'un réseau d'échanges de biens et de services, mais il offre peu de perspectives de développement, car il limite la circulation des flux et exige une forte implication du courtier.

Sur le second type de plates-formes (cf. *graphique 8*), le recours à une unité de compte-réseau, virtuelle ou réelle, permet de démultiplier les transactions. L'unité de compte-réseau donne une valeur objectivée des biens et services proposés dans le réseau qui est parfois différente du prix de marché ordinaire et sert de variable d'ajustement aux échanges d'inégale valeur. C'est le modèle économique le plus répandu et le plus rentable à long terme pour les adhérents comme pour le courtier, autant en B to B qu'en B to C.

Selon la solidité financière des entreprises adhérentes et leur implication dans le réseau, le courtier peut parfois accorder à certaines une ligne de découvert pour pouvoir continuer à échanger, même si elles n'ont provisoirement pas de produits à proposer à leurs partenaires. Enfin, il peut exister une limite temporelle à l'utilisation des crédits d'unités de compte-réseau (qui ne rapportent pas d'intérêts) ou des systèmes incitant à leur rapide compensation (coefficient de dévalorisation en fonction de la durée de détention).

Graphique 8 : Fonctionnement des plates-formes avec création d'unités de compte-réseau



Source: schéma réalisé par Sofred Consultants

En résumé, on peut distinguer quatre niveaux de mise en œuvre des réseaux d'échanges de biens et de services :

- 1) **Niveau 1** : Le système fonctionne exclusivement en B to B. Les échanges sont mis en œuvre de façon bilatérale, entre entreprises qui compensent strictement leurs échanges à l'instant « t » de la transaction. À ce niveau, il faut que l'offre rencontre strictement la demande pour réaliser l'échange. Ce type d'échanges peut rester très artisanal, ponctuel, directement entre opérateurs qui agissent sans intermédiaire.
- 2) **Niveau 2** : Le système fonctionne en B to B. Les échanges se font de façon multilatérale. L'équilibre peut se faire sur des transactions simultanées ou décalées dans le temps. La gestion de ce type de transactions « à plusieurs bandes » peut se révéler très rapidement complexe. L'intervention d'un intermédiaire et l'utilisation d'outils technologiques sur une plate-forme électronique d'échanges sont indispensables pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande. L'introduction d'un système de valorisation des produits ou services proposés à l'échange, compréhensible par tous les membres du réseau⁶, sous forme d'une unité de compte propre au réseau (appelée UCR ou UCI) facilite les échanges, en permettant au système de mettre en regard les biens et services à échanger.
- 3) **Niveau 3** : Le système fonctionne toujours en B to B. Au-delà d'une valorisation des biens et services proposés à l'échange, l'introduction d'une unité de compte-réseau avec des règles de gestion spécifiques et de possibilité de crédits permet de fluidifier les échanges et de réguler le système. Les transactions peuvent se faire, même si elles ne sont pas strictement compensées entre elles à l'instant « t ». Le solde est compensé sous forme d'unités de compte portées au débit ou crédit du compte des entreprises. Elles peuvent ensuite être utilisées par les entreprises pour de futures transactions. Selon les experts entendus, les unités de compte permettraient de multiplier par 7 les échanges.

⁶ D'où souvent le choix d'une parité de 1 UCr pour une unité de la monnaie légale, même si la convertibilité n'est pas possible.

- 4) **Niveau 4** : Le système s'ouvre au B to C. Les entreprises cèdent leurs biens et services à des consommateurs finaux en contrepartie d'unités de compte-réseau⁷. Dans ce cas, l'entrée des consommateurs dans le système est « artificielle ». Un crédit d'échanges en unités de compte-réseau est alloué au futur client (restitution de monnaie en unités de compte-réseau ; allocation d'unités de compte-réseau en bonus à un volume d'achat – principe des smile's - prestations sociales ou avantages en nature versés par des comités d'entreprise, des collectivités, des associations ou des collectivités territoriales à leurs bénéficiaires). L'arrivée des consommateurs finaux est alors un facteur d'accélération des transactions, elle donne une visibilité au réseau et constitue une incitation à l'entrée dans le système de nouvelles entreprises. Selon nos observations, l'équilibre d'un tel système se réalise en général avec une proportion de 20 % d'entreprises qui réalisent entre elles, en valeur, 80 % des transactions du réseau.

Actuellement, les courtiers présents en France et dans les pays limitrophes sur le marché des plateformes d'échanges de biens et de services se positionnent essentiellement sur les niveaux 3 et 4. Les initiatives portées par les collectivités territoriales relèvent toutes du niveau 4 et placent l'unité de compte-réseau, rebaptisée « monnaie locale », au cœur du système. C'est elle qui, en donnant une identité forte au système, véhicule l'image positive du réseau comme outil de développement local.

Cependant, il ressort de nos échanges avec le professeur AMATO et les initiateurs du projet de monnaie locale sur Nantes que les systèmes d'échanges utilisant des monnaies complémentaires qui ne bénéficient pas d'un effet de masse restent peu structurants pour le tissu local et s'essouffent assez rapidement (l'exemple du « sol violette » à Toulouse était cité avec moins de 1 000 adhérents dont 70 entreprises et 70 000 sols en circulation). C'est pour cette raison que la ville de Nantes envisage d'impliquer fortement les entreprises et le réseau consulaire local dès le démarrage du projet et de s'appuyer sur des organismes existants pour diffuser rapidement ce mode de règlement alternatif sur l'agglomération nantaise. Pour autant cette approche reste novatrice car, sur environ 4 000 monnaies complémentaires recensées dans le monde, seules 500 sont utilisées pour des transactions B to B.

4.2.2 Le modèle économique

Le modèle économique des courtiers d'échanges de biens et services interentreprises diffère sensiblement de celui des échanges médias.

Il est en premier lieu fondé sur de la compensation de masse qui porte sur des tickets moyens bien plus faibles (quelques centaines/milliers d'euros) et sur une diversité des produits et services proposés. Les marges sont faibles et, pour bien fonctionner et devenir rentable, le réseau doit atteindre une taille critique se situant au-delà de 1 000 à 1 500 clients. Par ailleurs, dans les réseaux performants, les opérations sont multilatérales et parfois complexes avec utilisation d'unités de compte-réseau et d'autorisations de débit/crédit parfois sur plusieurs exercices comptables.

L'investissement technologique en matériels et développements informatiques est indispensable pour gérer la masse d'informations du réseau, en particulier les comptes-clients et le stock d'offres

⁷ C'est le cas le plus fréquent, mais en théorie des entreprises pourraient également faire du troc de biens et services avec des particuliers. Aucun système de ce type n'a cependant été rencontré au cours de cette étude, si ce n'est le projet qu'ambitionne de mettre en place la Ville de Nantes en 2013.

et pour proposer des algorithmes de rapprochement de l'offre et de la demande qui soient réellement différenciants en contribuant efficacement à l'équilibre du réseau. Cet investissement peut être financièrement très lourd ; à titre d'exemple, le logiciel du réseau RES est estimé à 1,5 M €

Certains opérateurs, à l'instar des courtiers belges RES, Barter and Trade et B2B En Trade, développent leur propre logiciel. D'autres, comme E-Barter, ont acquis leur logiciel dans le cadre d'un contrat de franchise (en l'espèce, B&T Barter and Trade est le franchiseur d'E-Barter). Il existe enfin sur le marché des logiciels open source qui permettent de développer ce type de plateforme (ex : sourceforge.net), mais qui nécessitent malgré tout des heures d'ajustement, sans réelle garantie de fonctionnalité et de sécurisation des données. Quel qu'en soit le mode d'acquisition, l'outil doit ensuite être administré, mis à jour et implanté sur des machines performantes, ce qui représente également des coûts de fonctionnement récurrents.

L'investissement humain est également important. Pour réunir et animer un réseau de plus de mille clients actifs, le courtier doit disposer d'une équipe marketing et d'une force de vente de proximité pour la recherche de nouveaux adhérents, l'analyse de leurs offres et de leurs besoins et le suivi périodique de leur compte. En outre, plus le réseau est important, plus s'impose l'organisation d'évènements de motivation des entreprises (publication de newsletters, blogs, relances personnalisées, rencontres...), organisation rendue complexe par la dispersion géographique des adhérents.

Au travers des entretiens avec les différents responsables de plates-formes d'échanges, quelques règles de gestion apparaissent incontournables pour faire vivre le modèle :

- 1) La plate-forme doit intégrer plusieurs mécanismes de régulation et de dynamisation des échanges, mais ceux-ci doivent aussi apporter un confort d'usage aux entreprises clientes et les fidéliser : règlement partiel en numéraire, rachat temporaire des stocks par le courtier, scoring des entreprises pour déterminer les volumes d'échanges autorisés, bonus/ malus de crédit, modulation des frais d'adhésion en fonction du volume des transactions réalisées etc. ;
- 2) Le système d'échanges doit contrer les effets de l'inflation, pour que les crédits conservent une réelle valeur. Pour cela, les produits échangeables doivent mêler des produits de base et des biens et services moins essentiels, pour assurer une fluidité des échanges ;
- 3) La structure tarifaire doit être claire et donner une information précise sur le coût complet des échanges pour l'entreprise (droit d'entrée + commission sur transactions + frais de cotisation périodique, ...) ;
- 4) L'appréciation du montant des échanges que les entreprises peuvent faire *via* la plate-forme (à l'unité ou globalement) doit être réalisée au regard de leur activité dans le marché réel. De la même façon, les volumes de crédits d'échange qui peuvent être accordés aux membres doivent être estimés sur la base de ce que l'emprunteur peut produire et proposer sur la plate-forme ;
- 5) Les transactions doivent pouvoir se réaliser aussi simplement que dans l'économie réelle ;

- 6) Les participants doivent pouvoir effectuer des transactions à des fréquences pas nécessairement régulières, mais qui permettent de maintenir l'équilibre entre les flux acheteurs et vendeurs sur la plate-forme durant l'année fiscale ;
- 7) Dans un système optimisé, il faudrait tendre à ce que les transactions restent dans le prix du marché ;
- 8) Le pourcentage d'entreprises débitrices et créditrices doit être minimal et le montant des crédits/débits tendre vers zéro, en particulier en fin d'exercice fiscal, par compensation globale des volumes de débit ou de crédit⁸ durant l'année. La recherche de cet équilibre doit en particulier sous-tendre tous les développements logiciels visant à organiser les transactions et à informer les courtiers sur les dérives possibles du système.

Enfin, quel que soit son succès, un réseau d'échanges interentreprises, au-delà de l'atteinte de son point d'équilibre et quels que soient son intérêt et son succès auprès des entreprises, doit trouver sa place dans l'écosystème national et rester « acceptable » pour les autorités. Cette caractéristique fondamentale est soulignée par de nombreux acteurs et économistes, spécialisés dans ce domaine (Silvio Gesell, Bernard Lietaer, Margrit Kennedy, Jérôme Blanc, Massimo Amato, Philippe Derudder, Marie Fare,...). Les échanges interentreprises et les plates-formes d'échanges aboutissent en effet naturellement à la création d'unités de compte pour suivre les échanges. Ces unités de compte fonctionnent comme des monnaies conventionnelles complémentaires, tout en étant exclusivement tournées vers l'économie réelle. En évitant les phénomènes de thésaurisation et de spéculation, elles recréent de la confiance entre les utilisateurs et créent de la richesse en circulant localement et plus rapidement que l'argent traditionnel.

Cependant, les économies « officielles » sont construites autour du dogme « never touch the money system ». Ainsi, les États imposent tous un système central autour d'une banque centrale et d'une monnaie unique, comme moyen monopolistique de paiement. La plupart des banques et les autorités publiques craignent le développement de circuits économiques parallèles qui pourraient devenir difficiles à contrôler et être sources de dérives (évasion fiscale, blanchiment d'argent...). Selon les praticiens et experts des monnaies complémentaires et des réseaux solidaires d'échanges, les autorités auraient donc tendance à limiter directement ou indirectement le développement des monnaies complémentaires, par crainte de perdre *de facto* le pouvoir régalién de création de la principale monnaie circulant sur leur territoire et par souci d'éviter la création de « bulles économiques » où des entreprises non viables continueraient d'exister et de marchés parallèles non régulés où s'écouleraient des produits ne répondant pas aux règles du marché classique.

À titre d'exemple, le WIR, créé en 1934, semble aujourd'hui développé à son maximum. Au-delà du seuil actuel d'entreprises adhérentes (20 % des PME suisses), non comptés les particuliers utilisateurs du WIR, le WIR aurait un poids trop important et, selon les spécialistes, ne serait plus « toléré » par les institutions financières nationales.

⁸ Dans les réseaux d'échanges en B to C, on constate un fort taux de défaillances de courtiers. À deux ans aux États-Unis ou 5 ans pour les systèmes. Ces faillites interviennent le plus souvent lorsqu'il y a inflation de crédits, crédits pouvant notamment résulter de créances et d'épargnes trop importantes accumulées par des membres.

Au niveau de leur gouvernance, la plupart des gérants de sociétés de courtage en échanges interentreprises ont un profil technologique et sont pour la plupart issus des services aux entreprises. Ceux que nous avons rencontrés ont tous entre 25 et 40 ans, à l'exception du courtier RES. Ils sont donc très familiers des technologies de l'information et de la communication et maîtrisent parfaitement la culture « réseau » à la base des systèmes d'échanges interentreprises. En revanche, on peut s'interroger sur leur capacité à auditer des entreprises industrielles et à les conseiller pour mettre en place une démarche d'approche stratégique des échanges interentreprises dans leur entreprise et dans leur cadre d'activité (secteurs, marchés de concurrence, marges etc,...).

Le régime juridique des entreprises qui animent les réseaux d'échanges interentreprises varie en fonction du type de compensation proposé. Il peut s'agir :

- d'une société de courtage classique, lorsque les échanges se limitent à des compensations immédiates en bilatéral ou trilatéral (B2b-en-trade) ;
- d'un établissement ayant un statut juridique similaire à celui d'une banque lorsque le courtier joue le rôle de chambre de compensation (B&T/RES/e-barter) ;
- d'une banque coopérative, qui possède alors le réseau d'échanges, dont chaque membre est actionnaire. Elle assure la sécurité juridique des comptes barter et fonctionne en général en association avec une société de gestion, qui assure l'animation du réseau et la maintenance de l'outil technologique support de la plate-forme. Elle garantit la compensation en cas de défaillance ponctuelle ou définitive de la société de gestion.

5 APPROCHE MICRO ÉCONOMIQUE DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES⁹

5.1 BÉNÉFICES ET LIMITES DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES

Globalement, la mise en œuvre d'une démarche d'échanges interentreprises apporte au dirigeant un regard neuf sur son entreprise. Elle l'incite à prendre conscience de son patrimoine caché ou insuffisamment exploité et à mettre en place une gestion dynamique de ces actifs. Elle le conduit à anticiper les opportunités de partenariats avec ses homologues et à développer une culture de réseau. Au quotidien, les échanges interentreprises ont un effet de levier important. Ils permettent à l'entreprise :

- **De valoriser ses actifs non utilisés ou dépréciés :** les échanges interentreprises sont un moyen d'exploiter des machines sous-employées ou devenues inutiles, de la main-d'œuvre

⁹ Tous les thèmes abordés dans ce chapitre ont été repris et développés dans le « guide pratique des échanges interentreprises » réalisé par SOFRED à la demande de la DGCIS et à l'attention des entreprises et des réseaux d'accompagnement. Ce guide est disponible sur le site <http://www.industrie.gouv.fr/guides/guides-pratiques.php>.

en sous-charge ou des stocks dormants, notamment en réduisant le coût de l'entreposage. Les actifs sont alors échangés contre des produits ou des services utiles à l'entreprise et qui permettent eux-mêmes de générer un surcroît d'activité et donc de recette potentielle. Ainsi, selon les spécialistes, les perspectives de développement par la pratique des échanges interentreprises, qui agissent comme un « booster » de l'économie réelle, peuvent optimiser les actifs non utilisés (3 à 10 %) avec un objectif de croissance supplémentaire pour les entreprises de 3 à 5 % ;

- **De préserver de la trésorerie¹⁰** : l'échange est un levier financier complémentaire, qui offre de la liquidité à l'entreprise pour certaines opérations qui nécessitent le renforcement de ses fonds propres ; l'échange permet par exemple à l'entreprise de financer une part plus importante de ses investissements ou de ses achats courants. Par l'échange, elle économise sur ses frais de fonctionnement (entretien d'une force commerciale) et sur ses charges d'emprunt ou de facilités de caisse ;
- **De se faire connaître de nouveaux partenaires** : la pratique des échanges interentreprises permet de nouer des relations avec des entreprises qui, *a priori*, ne seraient entre elles ni fournisseurs, ni clientes, autour d'opérations « gagnant-gagnant » et de les faire dialoguer au sein d'un réseau, d'un territoire ou d'une communauté d'intérêts. Ce type de relations peut, en favorisant l'entrepreneuriat local, créer des dynamiques de long terme entre les participants. C'est d'autant plus vrai lorsque le courtier anime activement le réseau et favorise la mise en relation directe entre les membres ;
- **De développer et de fidéliser sa clientèle** : l'échange permet à l'entreprise de se faire connaître et d'écouler ses produits ou ses services vers de nouveaux clients en bénéficiant de l'équivalent d'une force commerciale supplémentaire et sans engager de frais de publicité, *via* l'accès à la plate-forme d'échanges ;
- **D'élargir sa gamme de produits et/ou de services** : si le réseau permet l'accès de l'entreprise à une nouvelle clientèle, il donne aussi l'opportunité de mettre sur ce marché des compétences qu'elle ne commercialise pas par ailleurs (notamment du conseil et/ou de l'ingénierie dans son cœur de métier), de trouver des débouchés pour des produits qui n'auraient pas reçu l'accueil attendu sur des réseaux commerciaux traditionnels, ou de tester des prototypes, lui permettant ainsi de se lancer dans l'innovation ;
- **De pratiquer une politique de ressources humaines différente** : l'échange interentreprises peut permettre aux entreprises de proposer à moindre coût à leurs collaborateurs, à titre de rémunération accessoire ou d'élément de motivation, des biens et services qu'elle n'aurait pas pu leur proposer autrement. Par ailleurs, l'adhésion à une plate-forme d'échanges, fortement mobilisatrice par son caractère novateur et ses bénéfices attendus, peut également permettre de souder les équipes et de faire se distinguer de nouveaux collaborateurs dans la mise en œuvre de cette activité.

Cependant, le recours à l'échange interentreprises, indépendamment de sa bonne mise en œuvre, a aussi des limites intrinsèques :

¹⁰ Une réflexion théorique a été menée sur l'intérêt de la pratique des échanges pour les opérations de haut de bilan sous forme de participation en unités de compte-réseau, mais à notre connaissance aucune expérimentation n'a eu lieu pour le moment.

-
- **L'échange interentreprises ne doit pas masquer les faiblesses structurelles de l'entreprise :**
 - Si la pratique des échanges interentreprises permet de préserver la trésorerie, ou de pallier des difficultés momentanées d'accès aux liquidités, elle n'est pas pertinente pour les entreprises n'accédant pas au crédit. L'entreprise utilisatrice doit être « *in bonis* », c'est-à-dire saine sur le plan financier.
 - De ce fait, les échanges interentreprises doivent donc être utilisés de façon complémentaire à l'échange classique et non s'y substituer, même partiellement ;
 - La résorption d'une sous-charge récurrente ou l'écoulement de stocks d'invendus par l'échange ne doit pas dissimuler une inadéquation de l'offre produits/services de l'entreprise sur son marché et pérenniser des erreurs de stratégie ou de positionnement (obsolescence technologique des machines, surcapacité de production, politique tarifaire inadéquate, prix, etc.).

 - **L'échange peut être utilisé comme une pratique de « window-dressing »** qui consiste pour une entreprise à recourir en fin d'année à la compensation pour toiletter un bilan comptable qui comporte des stocks dépréciés. Cette pratique ne présente aucune incidence dans l'échange ou pour l'acheteur du stock, tant que celui-ci reste de qualité¹¹, mais elle est contraire à l'esprit coopératif du système. Les réseaux d'échanges ne faisant pas encore l'objet d'une quelconque labellisation par des organismes tiers, il convient d'être vigilant sur de telles pratiques qui peuvent fausser l'appréciation d'un réseau.

 - **Les échanges peuvent s'avérer plus coûteux que des relations commerciales classiques :** c'est le cas notamment si les produits échangés (invendus sur le marché classique) sont de mauvaise qualité et impropres à l'usage ou s'ils coûtent plus cher en droits d'entrée et commissions incluses que s'ils avaient été achetés au prix de gros avec remises auprès d'un de leurs fournisseurs.

 - **Les échanges restent encore une pratique localisée, au mieux sur le territoire national :** bien qu'il existe un potentiel de développement pour les échanges de biens et de services à l'international, celui-ci reste encore théorique. Seuls les courtiers Active International et Orion Trading les pratiquent ponctuellement pour les échanges médias. Malgré la tentative de créer des plates-formes internationales (BANC par la NATE, UC par l'IRTA), les réseaux d'échanges de biens et services n'arrivent pas à proposer des échanges internationaux, faute de standardisation des différents systèmes, ce qui en limite l'intérêt pour les grosses PME et les entreprises de taille intermédiaire.

 - **Un risque systémique existe :** individuellement, l'entreprise doit veiller à ne pas détenir un stock de crédit d'échange trop important. Généralisée à l'échelle du réseau, une telle

¹¹ En revanche, cette pratique peut contribuer à fausser l'appréciation d'organismes financiers sur la rotation des stocks et la santé de l'entreprise.

situation peut provoquer sa faillite par l'effet domino, personne ne pouvant plus échanger par défaut d'offre.

Le tableau suivant synthétise l'intérêt et les limites des échanges de biens et de services pour les entreprises qui les pratiquent :

Tableau 4 : Intérêts et limites du Retail barter pour l'entreprise utilisatrice

Intérêt et limites du Retail barter pour l'entreprise utilisatrice	
Intérêt	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimiser ses capacités de production ▪ Améliorer la rotation des stocks ▪ Valoriser les stocks dépréciés ▪ Améliorer la trésorerie ▪ Obtenir une ligne de crédit sans intérêt ▪ Développer de nouvelles collaborations ▪ Développer un réseau de fournisseurs et de partenaires privilégiés ▪ Développer des parts de marché en atteignant de nouveaux clients ▪ Fidéliser ses clients sur le réseau ▪ Accéder de façon privilégiée à de l'information d'affaires, à un réseau d'affaires ▪ Avoir accès à de nouveaux produits et services ▪ Développer une politique avantageuse pour ses employés (avantages en nature par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des problèmes possibles sur la qualité des services ou des produits (stocks dépréciés/invendus) ▪ Des produits et services payés au prix fort, sans remise ▪ Des commissions souvent élevées, à la vente comme à l'achat, des frais annuels et/ou mensuels ▪ Un choix limité de fournisseurs ▪ Difficulté à autoentretenir le réseau pour le faire vivre dans la durée ▪ Un risque de cannibalisation de ses canaux de vente habituels ▪ Un taux d'inflation des crédits barter important : créances et épargnes trop importantes des entreprises ▪ Un manque d'information sur les membres ▪ Un taux de faillite important des courtiers

5.2 CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES ECHANGES INTERENTREPRISES

La réussite d'une démarche d'échanges interentreprises résulte à la fois d'un engagement individuel et d'une solidarité collective entre les membres du réseau, ainsi que d'une bonne architecture du système et du pilotage actif par le courtier. L'entreprise utilisatrice, pour ce qui la concerne, doit avoir une approche stratégique de l'échange et bien choisir son opérateur si elle souhaite en retirer un bénéfice maximal.

5.2.1 L'approche stratégique

Pour que les échanges fonctionnent, **un climat de confiance et d'adaptabilité, où prévaut l'esprit coopératif, doit exister entre les partenaires.** L'échange ponctuel peut ainsi être le premier pas de

relations partenariales de plus long terme. Pour cela, il est intéressant de ne pas le mener comme une simple opération commerciale « spot », non récurrente et en « one to one », mais d'engager en amont une réflexion stratégique sur son intérêt et son meilleur usage pour l'entreprise.

Dans cet esprit, **la capacité de proposition** de biens ou de services dans un esprit « gagnant-gagnant » est la priorité pour s'engager dans des pratiques d'échanges interentreprises. Celle-ci ne doit pas se limiter à la recherche de la « bonne affaire » ou à la volonté de pallier par l'échange une incapacité à se fournir en biens et services sur les circuits d'approvisionnement traditionnels.

Pour autant, l'entreprise doit garder en tête une contrepartie d'achat à réaliser et identifier les besoins qu'elle peut satisfaire par l'échange. **Elle ne doit utiliser les échanges interentreprises que pour acheter des produits ou services qui lui sont indispensables.** Si l'entreprise est contrainte, pour se débarrasser d'un actif inutilisé, de l'échanger avec un produit ou service dont elle n'a pas l'utilité, l'échange n'est pas compensé de manière satisfaisante, ce qui entame la rentabilité de l'opération. Il ne faut pas, en règle générale, « échanger de l'actif dormant contre de l'actif qui va dormir sans créer de la valeur pour l'entreprise ». L'échange doit faciliter l'accès à des moyens qui accélèrent son développement, comme par exemple un référencement, la création d'un document commercial, ou encore de la publicité ou qu'elle n'aurait pas pu acheter aux conditions du marché.

Il est important que **l'entreprise ne devienne pas dépendante des échanges pour son processus de création de valeur**, en particulier si les échanges envisagés portent sur des biens ou services participant au processus de création de valeur de l'entreprise (machines, matières premières, produits semi-finis...) et qui risqueraient de lui faire défaut ou de lui créer une nouvelle concurrence. **Elle doit aussi être prudente sur l'échange d'actifs stratégiques**, notamment ceux qui constituent le **capital immatériel de l'entreprise**, souvent mal estimés et mal identifiés en comptabilité (fichiers clients, compétences, hommes-clés...), mais qui demeurent une part essentielle de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

De même, le système n'a de valeur qu'en tant qu'outil de richesse additionnelle pour l'entreprise et ne doit pas se substituer aux transactions classiques. Il est important **d'éviter ou de limiter les échanges avec un client acquis, ou même avec un prospect** lorsque celui-ci porte sur le cœur de marché de l'entreprise. Il peut permettre, notamment, de conquérir de nouvelles niches de marché ou de nouvelles zones géographiques de chalandise, sans que l'entreprise ait à investir dans une nouvelle force de vente¹². *A contrario*, si l'échange de marchandises s'opère au détriment des circuits classiques de vente, il y a un risque que le partenaire de l'échange, client ou futur client, n'accepte plus ultérieurement de retour en arrière. L'entreprise fournisseur risquerait alors de voir fondre son chiffre d'affaires, sans pouvoir compenser ce manque à gagner par une réduction équivalente de ses dépenses. Par ailleurs, une telle attitude démotiverait, à juste titre, la force de vente du fournisseur, qui perdrait son client ou prospect stratégique, ce dernier achetant *via* les échanges interentreprises et non plus *via* le circuit classique.

Cependant, à titre accessoire et ponctuellement, l'échange de biens ou de services peut avoir un intérêt avec un client, à titre de geste commercial, s'il permet de le fidéliser. Il peut également permettre de négocier un volume supplémentaire, alors que le client s'était fixé un plafond en sortie de trésorerie.

¹² Actuellement dans des limites nationales, comme il a été précisé plus haut (cf. 5.1)

Enfin, au quotidien, pour que les échanges soient profitables, **il faut que l'entreprise négocie le plus souvent possible des valeurs d'échange des biens et des services proches des prix de marché**, en tenant compte de la marge attendue et donc des frais annexes à l'échange (frais de stockage et d'acheminement de ce qui est délivré ou reçu, commission éventuelle du courtier...) **et pilote finement ses encours de débit/crédit d'échanges** dans le réseau afin de ne pas accumuler des crédits qu'elle ne pourrait écouler ultérieurement.

5.2.2 Le choix du réseau d'échanges et/ou du courtier

L'entreprise qui souhaite pratiquer l'échange interentreprises a deux solutions :

- **Réaliser des échanges ponctuels de biens et de services avec ses partenaires habituels.** Cette pratique reste limitée, car ceux-ci n'ont pas toujours et au bon moment, les biens ou service dont elle a besoin. La recherche des opportunités d'échanges incombe au chef d'entreprise, elle est consommatrice de temps et fait courir le risque de garder très longtemps les actifs inutiles à échanger ;
- **S'inscrire sur une plate-forme d'échanges interentreprises animée par un courtier spécialisé** qui va optimiser les échanges et lui permettre d'utiliser cette pratique comme un véritable outil de gestion de ses actifs. Le courtier assure plusieurs fonctions :
 - **Le courtier a un rôle de conseil**, intervenant auprès des entreprises en amont des échanges, dans une démarche d'anticipation stratégique. Par un audit des actifs inutilisés et de la stratégie habituelle d'achat de l'entreprise, le courtier peut déterminer les besoins et les offres de biens et services qui peuvent être acquis en compensation, en maximisant les bénéfices directs et indirects qui peuvent en être obtenus. Il aide le chef d'entreprise à fixer le montant moyen des encours qu'il va mettre en compensation sur la plate-forme et, au coup par coup, la valeur d'échange des biens et services proposés. Il lui offre souvent des services annexes comme une scénarisation de ses offres ou des analyses périodiques de son activité sur le réseau.
 - **Le courtier crée la confiance**, l'existence du réseau sélectif, animé par le courtier, permettant une quasi-auto-régulation des échanges, car tous les membres du réseau, courtier compris, sont interdépendants d'un système dont chaque membre est tributaire du bon comportement de l'autre. Par ailleurs, c'est un interlocuteur unique qui garantit la traçabilité des échanges à chaque phase de l'opération : signature des contrats et bons de commande, vérification des livraisons, suivi administratif des opérations, comptabilité.
 - **Le courtier facilite le rapprochement entre l'offre et la demande**, dans un rôle de facilitateur, il répond aux besoins réciproques des entreprises (offres/demandes) à un moment donné, par la sélection, la diversification et l'accroissement du nombre d'entreprises de son réseau, en fonction de leurs performances et de l'offre qu'elles peuvent proposer sur la plate-forme, puis, au coup par coup, par l'aide à la recherche du partenaire le mieux placé pour répondre à des besoins spécifiques. Outre ce rôle de rapprochement et de

négociation, l'action du courtier peut être déterminante dans la conclusion des transactions. C'est notamment le cas lorsqu'il devient partie prenante des échanges par l'octroi de crédits ou de découverts temporaire des comptes clients, le rachat temporaire des biens qui n'ont pas trouvé preneur¹³ ou la mise en circulation d'une unité de compte (« monnaie complémentaire ») interne au réseau.

Dans ces conditions, le choix du courtier doit s'appuyer sur une analyse de son offre dans au moins quatre domaines :

1. La performance du réseau

Plus le réseau est performant, plus les possibilités d'échanges sont intéressantes. Mais au-delà de sa performance globale, l'entreprise doit vérifier si les produits et les services qui y sont proposés répondent à ses besoins.

Tableau 6 : Analyser la performance du réseau d'échanges

Analyser la performance du réseau d'échanges
Les questions-clés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle est la taille du réseau ? son ancienneté ? sa couverture géographique ? ▪ Quels en sont les membres (taille des entreprises ? secteur d'activité ? ancienneté ? nationalité ?) ; ▪ Quel est le mode de sélection des membres du réseau ? (recommandation, cooptation, agrément ou critères objectifs liés à la taille, au secteur ou au potentiel d'échange de l'entreprise ?) ; ▪ À l'instar de réseaux sociaux ou de grandes enseignes commerciales présentes sur le net, est-ce que le courtier dispose d'un système de cotation par les membres de son réseau ? ▪ Le courtier dispose-t-il d'un système indépendant et extérieur de cotation de son réseau d'adhérents (label, certification..) ? ▪ Le catalogue du courtier contient-il bien des produits et services utiles à l'entreprise ?

2. La gestion des comptes clients

Le courtier doit offrir une gestion personnalisée et prévisionnelle des comptes des membres de son réseau afin de les aider à optimiser leurs transactions.

Tableau 7 : Analyser la gestion des comptes clients du réseau d'échanges

Analyser la gestion des comptes clients du réseau d'échanges

¹³ À noter que cette pratique est plus développée dans le cadre des échanges entre grands comptes dont une contrepartie est de l'espace media.

Les questions-clés

- Existe-t-il un système de veille qui informe régulièrement les entreprises de l'état de leur solde d'échanges (crédeur/débiteur) ?
- Existe-t-il un système d'alerte automatisé sur les nouvelles opportunités d'échanges ? Une veille personnalisée ?
- Le courtier a-t-il mis en place des bonus/malus sur les crédits accumulés pour inciter les membres à être actifs dans le réseau ?
- Le courtier édite-il une newsletter à l'attention des membres de son réseau ?
- Organise-t-il des événements permettant aux membres du réseau de se rencontrer et d'échanger en face à face ?

3. La sécurisation des échanges

La confiance étant le fondement du développement des transactions d'échanges entre les entreprises, le courtier doit apporter des garanties objectives sur la sécurité et la pérennité de son réseau. Ses garanties doivent être de nature juridique, économique et technologique.

Tableau 8 : Analyser la sécurisation des échanges

Analyser la sécurisation des échanges
Les questions-clés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le courtier est-il membre d'un groupement professionnel ou de l'International Reciprocal Trade Association (cf. note de bas de page 6) ? ▪ Le courtier a-t-il mis en place une charte de « bonne conduite » pour les membres de son réseau ? ▪ Existe-t-il une valeur maximum d'échange par opération ? ▪ Le courtier dispose-t-il de garanties financières ? <ul style="list-style-type: none"> - Dispose-t-il d'une assurance-crédit ? - Si un des membres du réseau ne peut honorer ses engagements vis-à-vis de vous (cession ou acquisition) le courtier s'y substitue-t-il d'une façon ou d'une autre (ouverture de ligne de crédit, achat temporaire...) ? ▪ Quelles sont les garanties liées au bon fonctionnement de la plate-forme ? <ul style="list-style-type: none"> - En cas de défaillance de la plate-forme, quel dispositif de secours est mis en place pour assurer la fluidité des informations et des opérations ? - Quelle garantie technologique est apportée aux adhérents ? - Est-ce que le courtier est propriétaire de l'outil ? - Comment les données des membres du réseau sont-elles sécurisées ?

Quelle prévention pour garantir l'absence d'intrusion dans les systèmes d'information des entreprises utilisatrices du réseau ?

- Comment le courtier sécurise-t-il les flux physiques de produits échangés ?
 - Qui assure l'acheminement des biens échangés ?
 - Quelle est la responsabilité du courtier dans ces transferts ?
 - En cas de perte ou de détérioration des produits échangés ceux-ci sont-ils assurés ? Pour quelle valeur ? Le coût de cette assurance est-il compris dans la rémunération du courtier ? À défaut comment et à quel prix peuvent-ils être assurés ?
 - Si le courtier devient temporairement propriétaire de stocks de produits détenus chez un des membres, qui en est l'assureur ?

4. Les relations contractuelles avec le courtier

L'entreprise qui adhère à une plate-forme d'échanges signe un contrat avec le courtier. Les conditions de ce contrat doivent être examinées avec soin car elles conditionnent la rentabilité économique de l'adhésion. Acceptées par tous les membres, elles sont un élément important dans la création de la confiance. Pour autant, elles doivent être assez souples pour permettre à l'entreprise de sortir du réseau quand elle le souhaite, à moindres frais, en fonction de ses choix stratégiques ou de l'évolution de son environnement.

Tableau 9 : Les relations contractuelles avec le courtier

Analyser Les relations contractuelles avec le courtier
Les questions-clé
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel est le mode de rémunération du courtier (droit d'entrée et/ou commission sur les opérations) ? Le taux de commission est-il fixe ou variable selon le montant de l'opération, le nombre et/ou le montant global des transactions sur une période donnée, l'ancienneté dans le réseau, etc. ? ▪ Au-delà d'une certaine valeur échangée, le courtier demande-t-il des sécurités (abondement à un fonds de garantie, cautions réelles ou personnelles ...) ? ▪ Les conditions d'accès et de sortie du réseau sont-elles clairement explicitées ? Quelles en sont les incidences financières pour les membres (perte des éventuels crédits ou rachat par le courtier, frais de sortie etc.) ?

6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 CONCLUSIONS

Au terme de cette étude, malgré la difficulté de disposer de chiffres consolidés et objectivés pour estimer les impacts précis de la pratique des échanges interentreprises au niveau international et de la France et, au cas par cas, pour les entreprises qui la pratiquent, on peut raisonnablement affirmer que l'échange interentreprises de biens et de services peut contribuer à dynamiser l'activité des entreprises. En l'état actuel du marché, les phases de preuve de concept et de prototypage semblent franchies avec succès et confirmer que les échanges interentreprises peuvent accroître la compétitivité par les transferts croisés de produits entre entreprises partenaires, les économies de fonctionnement et les relations collaboratives qu'ils génèrent.

Au plan mondial et national cet impact reste – et devra rester – limité, de l'ordre de 3 à 10 % du CAHT des entreprises, sa croissance en volume étant assurée par le nombre de ses pratiquants, en particulier les PME et les ETI car il n'apparaît pas souhaitable que l'échange se substitue aux mécanismes ordinaires de marché.

Mais l'apport des échanges interentreprises est aussi d'ordre qualitatif, il introduit la culture de réseau dans l'entreprise et constitue un formidable terreau d'expérimentations et un gisement de collaborations futures avec de nouveaux partenaires, également porteurs de croissance commerciale. Sa mise en œuvre nécessite cependant en amont une information et une réflexion stratégique des chefs d'entreprise et le développement d'une offre de qualité tant sur le plan des services proposés que de la taille des réseaux. En effet, dans un domaine où l'effet masse est essentiel, seule une offre performante pourra garantir l'intérêt des transactions et donc la fidélisation des clients.

Le contexte économique et technologique est aujourd'hui favorable au développement de la pratique des échanges interentreprises en France. Paradoxalement, le principe en est largement méconnu des entreprises et sa mise en œuvre par les réseaux d'accompagnement encore balbutiante, essentiellement par le biais du développement des monnaies locales. Une offre existe, elle reste à consolider, et il existe bel et bien un intérêt des entreprises – du moins celles que nous avons rencontrées – et de l'État au développement des échanges interentreprises, en particulier par le biais des outils de nouvelle génération que sont les plates-formes électroniques d'échanges.

Tableau 10 : Conditions de développement et leviers accélérateurs du développement des échanges interentreprises

Items	Conditions de développement	Leviers accélérateurs du développement
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de conditions particulières de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrément de la Banque Centrale ou nationale : sécurité des transactions, obligation de commissaires aux comptes bancaires ▪ Création de monnaie complémentaire à la monnaie régalienne, garantie par la Banque Nationale
Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de prérequis : il est déjà possible de faire des échanges sans déboursier de monnaie ▪ Un échange donne lieu normalement à une facture et donc au paiement de la TVA ▪ Cependant, des dérives existent avec des échanges « hors circuit », sans déclaration de TVA pour certains courtiers ▪ Des décalages de TVA possibles, dans le cas d'accord sur plusieurs années 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La loi TEFRA aux États-Unis : déclaration spécifique de ces échanges ; légitimité et reconnaissance officielle par l'État, qui a permis le développement des échanges interentreprises ▪ Une information à faire auprès des comptables et entreprises, pour en expliquer le fonctionnement
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une masse critique de la plate-forme : au-delà de 1 000 membres. Plus d'entreprises = plus de produits/services = plus de diversité = plus de fluidité ▪ Des échanges rapides, fluides et réguliers ▪ Parité 1 barter = 1 unité de monnaie nationale : lutter contre les effets de l'inflation, pour garder une réelle valeur ▪ Fixer une limite de crédit : l'entreprise doit pouvoir dépenser ses crédits barter sur la base de ses ventes/achats normaux ▪ Les crédits et débits sont équilibrés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une structure tarifaire claire ▪ Des transactions simples à réaliser pour faciliter la régularité des échanges ▪ Un fonds de garantie qui couvre les défauts potentiels des membres
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un outil puissant pour faciliter la mise en relation ▪ Des moyens de paiement modernes (cartes, internet...) ▪ Un accès direct au catalogue et à ses comptes sur internet ou par téléphone 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un site de e-commerce : la plate-forme achète directement les produits/services des membres et les propose en vente sur un site de e-commerce : cela permet de mettre en marche le processus
Culturel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les échanges interentreprises fonctionnent, si les membres acceptent de coopérer pour former un réel réseau : un environnement fortement concurrentiel peut être un frein au développement des échanges interentreprises 	

Courtier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un engagement actif du courtier pour faire vivre le réseau et multiplier les échanges ; il est déterminant pour développer la plate-forme notamment au début 	
-----------------	--	--

Source : tableau réalisé par Sofred Consultants.

6.2 RECOMMANDATIONS

Profitant de ces opportunités, les pouvoirs publics et la DGCIS en particulier ont un rôle à jouer pour accompagner le développement des réseaux d'échanges interentreprises en France. À cet effet quatre axes d'intervention peuvent leur être recommandés :

- **Axe 1** : L'information des entreprises, des réseaux d'accompagnement et des réseaux d'experts sur le principe et la mise en œuvre des réseaux d'échanges interentreprises ;
- **Axe 2** : La structuration de l'offre ;
- **Axe 3** : La conduite d'une série d'expériences pilotes visant à la fois à valider les concepts, à les adapter au contexte des entreprises françaises et à structurer le marché ;
- **Axe 4** : L'observation, le recueil et la mesure des effets économiques des échanges interentreprises, en vue de leur développement au niveau national.

6.2.1 Axe 1 : L'information des entreprises, des réseaux d'accompagnement sur le principe et la mise en œuvre des réseaux d'échanges interentreprises

Information des entreprises, des réseaux d'accompagnement et des réseaux d'experts sur le principe et la mise en œuvre des réseaux d'échanges interentreprises	
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe un déficit d'information sur le principe des échanges interentreprises, leur mise en œuvre, leur impact sur les entreprises et l'offre existante, tant de la part des entreprises et de leurs représentants que des réseaux d'accompagnement et des pouvoirs publics ▪ Il existe une demande de formation de la part des animateurs de réseaux (clusters) dès lors qu'ils sont amenés à diffuser des informations ou mettre en place une expérience de plate-forme auprès des entreprises qu'ils accompagnent.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informer l'ensemble des parties concernées ▪ Créer une demande ▪ Crédibiliser la démarche <i>via</i> un relais de confiance ▪ Mieux cibler les entreprises intéressées et leurs besoins

Types d'actions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation et diffusion d'un guide d'information sur la pratique des échanges interentreprises à l'attention des chefs d'entreprise¹⁴ ▪ Organisation de réunions d'information ▪ Interventions lors d'évènements à l'échelon local ou national (salons professionnels, manifestations des chambres consulaires, des fédérations professionnelles....)
cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services centraux de la DGCIS et ses services déconcentrés en région ▪ France Cluster et les clusters adhérents ▪ Les organisations professionnelles et clubs d'entreprises (CGPME, Medef, UIMM, Asmep, FFB, FFSA, Centres de Liaisons des Interprofessions Agricoles et Alimentaires, Association Nationale des Industries Alimentaires, Croissance Plus, CJD, Réseau Entreprendre, France Initiative Réseau, ...) ▪ UGEF : Union des Groupements d'Employeurs de France ▪ Les réseaux Consulaires (ACFCI, CCIR, CMA régionales, Chambres d'agriculture..) ▪ Les collectivités territoriales et leurs agences chargées de développement économique (Association des Maires de France, Assemblée des départements de France, Association des Régions de France, Confédération des agences de développement économique...) ▪ Les institutionnels publics (Ordre des experts comptables, centres de gestion agréés, centres d'économie rurale, APCE...) ▪ Banques mutualistes (Banques Populaires, dont la BFCC, Crédit Agricole, Caisses d'Epargne, Crédit Mutuel, ...), Family Offices, France Angels ... ▪ Assureurs mutualistes (Macif, Groupama...), assureurs crédit (Euler Hermès/Sfac, Namur Gerling, Coface, ...) etc...
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre à très court terme ▪ Développement sur trois à six mois ▪ Résultats attendus sur le court et moyen terme

¹⁴ Cette action est d'ores et déjà mise en œuvre puisqu'outre le présent rapport la DGCIS a commandé à SOFRED un guide sur les échanges interentreprises destiné à servir de support d'information.

6.2.2 Axe 2 : La structuration de l'offre

La structuration de l'offre	
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au-delà du manque d'information, il existe un certain nombre d'interrogations sur la pratique des échanges interentreprises et sur les services rendus par les plates-formes de courtage ▪ Il manque des éléments tangibles propres à rassurer les entreprises et les réseaux d'accompagnement sur la qualité de l'offre de courtage en échanges interentreprises
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer de la confiance en favorisant le développement d'une déontologie, de bonnes pratiques et d'instruments renforçant la confiance dans le système d'échange de biens et services ▪ Structurer l'offre ▪ Négocier un socle de pratiques minimales pour tous les opérateurs exerçant sur le territoire français ▪ Obtenir un positionnement des autorités et réseaux d'experts sur les échanges interentreprises au plan juridique, comptable et fiscal

Types d'actions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négocier avec les professionnels la création d'un organe de représentation de la profession de courtier en échanges interentreprises au niveau national et une charte déontologique de ses adhérents ▪ Demander la reconnaissance expresse et officielle de la pratique des échanges interentreprises par certaines autorités (DGFIP, Ordre des experts-comptables, la Banque de France,...) ▪ Inciter à la labellisation des courtiers par des autorités reconnues (ex : agrément de la Banque de France et/ou de l'Autorité de Contrôle Prudentiel) ▪ Susciter la mise en place de systèmes de cotation/notation des courtiers par des organismes indépendants ▪ Structurer l'offre à travers la rédaction des cahiers des charges d'appels à projets en exigeant des professionnels : <ul style="list-style-type: none"> - la souscription à des fonds de garantie ou des assurances pour couvrir leur risque de défaillance ou celui des coéchangeurs - la transparence sur les performances de leur réseau, leur système de rémunération et de commissionnement - des outils performants d'animation du réseau et de suivi et d'alerte du portefeuille clients - la mise en place de mécanismes de sortie de la plate-forme à moindre frais - la mise en place d'outils de régulation etc,...
cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les opérateurs en courtage interentreprises ▪ Les autorités financières et comptables ▪ La DGFIP
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre à très court terme ▪ Développement sur trois à six mois ▪ Résultats attendus sur le court et moyen terme

6.2.3 Axe 3 : La conduite d'une série d'expériences pilotes visant à la fois à valider les concepts, à les adapter au contexte des entreprises françaises et à structurer le marché

Conduite d'une série d'expériences pilotes de mise en place de réseaux d'échanges interentreprises	
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une offre de service en matière d'échanges interentreprises ▪ Intérêt des entreprises informées et développement d'initiatives locales de systèmes d'échanges B to B et B to C ▪ Absence de données sur les conditions de succès et les effets à attendre de cette pratique
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valider concrètement le principe et les concepts de mise en œuvre des échanges interentreprises, que l'analyse de l'existant n'a pu démontrer, faute de chiffres et de recul (résultats, facteurs clés de succès, meilleures pratiques de mise en œuvre, etc,...) ▪ Par l'impulsion et l'engagement des pouvoirs publics, créer de la confiance autour des plates-formes d'échanges interentreprises pour favoriser leur développement • Par l'expérience, amener les entreprises à percevoir les effets immédiats des échanges interentreprises et en appréhender le potentiel sur des opérations plus innovantes ▪ Accélérer la montée en compétences des opérateurs, le développement d'offres nouvelles et l'adaptation des plates-formes étrangères performantes au contexte des entreprises françaises ▪ Amener les courtiers à développer des bonnes pratiques et à monter en compétences, notamment sur l'analyse stratégique du recours aux échanges interentreprises ▪ Enrichir le guide d'information sur les échanges interentreprises à destination des PME

- En s'appuyant sur les clusters rencontrés lors de l'étude et prêts à s'engager dans la mise en place de plates-formes d'échanges interentreprises, mise en place d'expériences pilotes d'accompagnement d'entreprises vers des réseaux de niveaux 1 et 2 (supra *Section 4.1.2*). Ces expériences s'articuleraient autour de plusieurs logiques (proximité géographique régionale/ filière/transfrontalière) pouvant apporter chacune des enseignements complémentaires :
 - **Une expérience « transverse » à l'échelon d'une région auprès d'une cible d'entreprises multisectorielles appartenant à différents clusters** et ayant une habitude de travail collaboratif et d'échanges méthodologiques mais également susceptibles d'échanger des biens stratégiques et qui cherchent à se décroiser
 - **Une expérience « verticale » sur l'ensemble de la filière emballage, entre cinq clusters** (soit environ 500 entreprises) **travaillant en amont et en aval de la filière**, dans le but d'augmenter leur offre de services.
 - **Une expérience « d'intégration » d'une grappe d'entreprises à un réseau existant**, par exemple la Wallonie et le Nord - Pas-de-Calais, pour favoriser et démultiplier les échanges à l'international, en venant greffer un groupe d'entreprises françaises sur un système en fonctionnement.
 - **Une expérience « territoriale et solidaire » sur un champ B to B et B to C** en rejoignant une initiative locale s'appuyant sur des réseaux d'entreprises, de particuliers et de services publics partenaires, ce type d'expérience supposant, dès son démarrage, la création d'une monnaie complémentaire fédératrice et donnant une visibilité à l'initiative.

cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les systèmes d'échanges interentreprises fonctionnent dans une dynamique de réseau où les membres acceptent de coopérer. C'est pourquoi, il apparaît intéressant, pour ces expérimentations, de s'appuyer sur des réseaux existants dont les membres, au-delà des clivages concurrentiels, ont compris l'intérêt du travail collaboratif ▪ En l'espèce, les expériences transverses et verticales pourraient être menées sur la région Bretagne avec le cluster de la mer, nutrition et santé, avec Rhône-Alpes Packaging, ou Nekoé en région Centre ▪ L'expérience transfrontalière pourrait être menée avec le réseau échanges interentreprises & Trade (côté wallon) ou le réseau RES (côté flamand), en raison notamment de l'existence de programmes Inter-reg dans le Pas-de-Calais et, de façon générale, d'une expertise locale du montage de dossiers au niveau européen ▪ L'expérience territoriale et solidaire pourrait être menée avec l'agglomération nantaise, qui vient de lancer un projet de création d'une monnaie territoriale, pour amplifier l'activité économique et les échanges monétaires ou encore avec d'autres métropoles qui s'intéressent à ce type de projet comme Rennes ou l'agglomération lyonnaise
Modalités de mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Phase 1</u> : Réalisation de diagnostics visant à identifier les actifs dormants des entreprises volontaires et d'élaborer avec elles une stratégie individualisée de mise en œuvre des échanges interentreprises, sur le fondement d'une démarche structurée (questionnaire type : quoi échanger ? pour quoi faire ? avec quels objectifs ? avec quelles limites ? pour quel investissement initial ?...) ▪ <u>Phase 2</u> : Appel à projets ; sur la base des diagnostics réalisés et dans la perspective d'une montée en compétences des opérateurs (cf. <i>axe 2</i>), d'un ou plusieurs courtiers susceptibles d'intervenir pour mettre en œuvre et animer des plates-formes d'échanges au niveau des clusters et à destination des entreprises volontaires ▪ <u>Phase 3</u> : Suivi et accompagnement des expériences ▪ <u>Phase 4</u> : Évaluation (cf. <i>axe 4</i>). Dans cette phase d'évaluation, les critères d'analyse des résultats et les indicateurs de mesure de la performance des actions devront être explicitement prévus dans les cahiers des charges comme condition <i>sine qua none</i> du bénéfice des aides accordées aux entreprises et, par voie de conséquence, aux opérateurs retenus
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place sous un an après la phase de sensibilisation (cf. <i>axe 1</i>) ▪ Les projets seront soutenus et suivis sur une durée d'un an à 18 mois, <i>a minima</i> suffisante pour que le réseau ait atteint un point d'équilibre et/ou que des enseignements puissent en être tirés

6.2.4 Axe 4 : L'observation, le recueil et la mesure des effets économiques des échanges interentreprises

L'observation, le recueil et la mesure des effets économiques des réseaux d'échanges interentreprises	
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'existe pas de mesure objective de l'impact des échanges interentreprises sur la compétitivité des entreprises
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation qualitative, estimation ou mesure d'impact sur la compétitivité (prix et hors prix) des échanges interentreprises ▪ Généralisation au plan national ou non de l'accompagnement des entreprises sur les réseaux d'échanges interentreprises ▪ Intégration de la démarche dans la boîte à outils des réseaux d'accompagnement des entreprises ▪ Amélioration de l'offre
Types d'actions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan qualitatif et quantitatif pour chacune des expériences menées avec l'appui de la DGCIS. Cette évaluation se fera sur le fondement des spécifications prévues dans les CCTP des appels à projets (cf. supra) ▪ Bilan consolidé des expériences (dont les enseignements en termes d'usages tirés des technologies supportant les plates-formes d'échanges)
cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La DGCIS ▪ Les entreprises et leurs représentants ▪ Les réseaux d'accompagnement (en particulier France cluster)
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En continu durant la mise en œuvre des expériences pilotes ▪ Au terme de la période test de 18 mois

7 ANNEXES

7.1 ANNEXE 1 : LE MARCHÉ DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES EN CHIFFRES

	International	France
Évaluation du marché	<p>Monde : OMC 15 % des échanges mondiaux sans échange de monnaie Pour l'IRTA 11,5 Mds \$ dans le monde d'échanges en 2010 1.200 à 2.000 courtiers en échanges entrepris dans le monde</p> <p>USA : entre 1 % et 2 % des dépenses d'entreprises, soit entre 1,5 et 3 mMds \$. Pour l'IRTA les échanges interentreprises représentent 6 Mds \$ aux États-Unis</p> <p>Europe : pour l'IRTA 2 Mds \$ en Europe et Moyen-Orient Suisse : le WIR représente 3 à 5 % de la croissance Une plate-forme de 5 000 clients représente entre 20M et 30M de CA</p>	<p>Entre 200 millions et 500 millions de volume d'échanges pour le Corporate</p>
Panier moyen	<p>Suisse : 28 000 €</p> <p>Belgique RES : 7 000 € RES</p> <p>Belgique B&T : limitation recommandée à 1 500 € par échange</p> <p>Australie : 33 k\$/an pour BBX et 24 k\$/an pour Bartercard</p>	<p>Trop récent pour le déterminer e-barter : 1 200 €</p>
Part d'entreprises utilisant les échanges interentreprises	<p>Suisse : 25 % des PME (60 000 entreprises) Plus de 250 000 entreprises utilisent les échanges interentreprises (NATE) 5 000 entreprises pour RES Belgique (36 M€ d'échanges)</p> <p>B&T Belgique : (26 M€ d'échanges)</p> <p>Australie : au moins 26 000 entreprises (22 000 membres pour Bartercard)</p>	<p>e-barter : 80 membres actifs b2b : 800 entreprises inscrites RES : grands comptes pour le moment</p>
Perspectives	<p>Monde : à terme, l'IRTA estime que 4 % des dépenses des entreprises pourraient se réaliser <i>via</i> l'échange soit 136 Mds \$ (en considérant que les dépenses des entreprises représentent 10 % du PIB mondial)</p> <p>Monde : des systèmes d'échanges interentreprises publics comme en Chine ou dans certains états américains sur le modèle de l'Argentine, durant la crise de 2001</p>	

7.2 ANNEXE 2 : CODE ETHIQUE DE L'INTERNATIONAL RECIPROCAL TRADE ASSOCIATION (IRTA)¹⁵

L'International Reciprocal Trade Association (IRTA) est une organisation à but non lucratif, composée de courtiers professionnels, qui bénéficient d'une bonne réputation auprès des entreprises utilisatrices de ce mode d'échange de biens et services.

L'IRTA s'engage à promouvoir et faire respecter des normes justes et équitables pour la pratique et le fonctionnement des échanges interentreprises auprès de la communauté mondiale des opérateurs en échanges interentreprises.

L'IRTA a pour missions de :

- **Contribuer au** commerce mondial moderne par l'instauration d'un cadre universel de normes, de règlements et d'un code de déontologie ;
- **Promouvoir** les échanges interentreprises comme une forme responsable de commerce auprès du public, des médias et des instances gouvernementales ;
- **Participer** à toute action législative et politique qui favorise le développement des échanges interentreprises ;
- **Partager** les meilleures pratiques pour améliorer la croissance et la rentabilité des entreprises utilisatrices des réseaux des échanges interentreprises ;
- **Améliorer** les exigences de formation professionnelle des opérateurs ;
- **Adapter** les échanges interentreprises, en anticipant les évolutions des lois et règlements gouvernementaux qui impactent les échanges interentreprises ;
- **Encourager** l'expansion mondiale du commerce moderne et du troc par un soutien mutuel et l'échange libre d'idées et d'informations entre membres du réseau.

Le code de déontologie de l'IRTA est la pierre angulaire sur laquelle repose l'association depuis 32 ans. Il a fait l'objet d'une actualisation, approuvée par le conseil mondial de l'IRTA le 19 septembre 201, lors du 32^{ème} congrès annuel de l'IRTA au Mexique.

Ce nouveau code aborde les questions pratiques que se posent les participants à cette forme de commerce et propose une série de recommandations pour les membres de l'IRTA. Il prévoit un dispositif de sanctions disciplinaires échelonnées, pour les entreprises qui ne respecteraient pas les dispositions prévues.

I - Principes généraux

Les opérateurs d'échanges interentreprises :

- doivent respecter les lois et règlements mis en place dans leur pays de résidence ;
- doivent mettre en place des procédures internes pour servir au mieux l'intérêt de leurs clients.

II - Déclaration de revenus

¹⁵ Ce texte est une traduction de la version originale en anglais disponible à l'adresse suivante : <http://www.irta.com/images/newethicsconductcode.pdf>

- les membres américains déclarent leurs revenus auprès de l'IRS, comme défini par la TEFRA (notamment le 1099B form) ;
- les membres américains déclarent, dans le cadre de la TEFRA, leurs dépenses marketing (site internet,...) ;
- les autres membres hors US respectent les dispositions définies par leur pays de résidence.

III - Publicité et marketing

Les échanges interentreprises doivent être clairs et honnêtes dans leur communication et au minimum :

- déclarer le nombre de membres actifs (ayant effectué une transaction depuis moins de 12 mois) sur leur plate-forme d'échanges ;
- annoncer le type de services et produits échangeables ;
- publier les volumes échangés ;
- annoncer toutes les restrictions éventuellement instaurées.

IV - Concurrence déloyale

Les cadeaux en dollars ne sont pas autorisés pour les nouveaux clients d'une plate-forme d'échanges interentreprises.

Les soldes excédentaires d'opérations d'échanges ne peuvent être compensés par d'autres excédents, sauf pour les opérations business to business.

Les échanges ne peuvent pas compenser une ligne de crédit ouverte sur un autre échange.

Le transfert de tout ou une partie du solde d'échanges entre membres est interdit.

Il n'est pas autorisé d'offrir à un nouveau client un abonnement gratuit ou la réduction des frais d'entrée sur le réseau pour pousser un client à échanger, à moins qu'une adhésion libre ou une politique de tarifs réduits soit une pratique habituelle de l'opérateur pour l'ensemble de ses clients.

V - Discrimination

Les membres ne doivent pas se livrer à une quelconque forme de discrimination.

VI - Marques et domaines

Les entreprises s'engagent à ne pas utiliser la marque, le slogan ou le domaine internet d'une autre entreprise.

VII - Franchise

Lorsque des membres de l'IRTA créent une franchise, ceux-ci s'assurent de respecter les règles fédérales et locales liées à ce type d'entreprises.

La société mère est responsable des dettes du franchisé en cas de cessation d'activité, et ce même si le franchisé est une entité juridique distincte.

VIII - Acquisition

Si un membre de l'IRTA rachète une autre entreprise d'échanges interentreprises, celle-ci mettra tout en œuvre pour honorer les soldes positifs et négatifs de tous les comptes, y compris les comptes réciproques.

IX - Sollicitation directe

Les membres de l'IRTA ne sont pas autorisés à prendre contact directement avec les clients d'une plate-forme d'échanges concurrente, que ce soit par un démarchage direct, une sollicitation téléphonique, par courriel ou par internet. Si de telles actions étaient portées à la connaissance de l'IRTA, il incomberait au plaignant d'apporter la charge de la preuve, hors de tout doute raisonnable.

X - Pouvoir d'investigation

Lors d'investigation dans le cadre du non-respect de la présente charte, l'IRTA peut interroger les employés, clients et fournisseurs ainsi qu'inspecter le courrier, les messageries électroniques et autres sources internet utiles.

XI - Durée dans le temps

Cette présente charte est valable 2 ans.

XII - Sanctions disciplinaires

- 1^{ère} infraction : une lettre d'avertissement est envoyée aux protagonistes et un avis est mis en ligne sur le site internet de l'IRTA ;
- 2^{ème} infraction : suspension de 180 jours annoncée sur le site ;
- 3^{ème} infraction : exclusion de l'IRTA pour 5 ans.

7.3 ANNEXE 3 : TEXTES EUROPEENS ET ECHANGES INTERENTREPRISES

En juillet 2012, l'IRTA est intervenue auprès de la Commission européenne pour que lui soit précisée la portée de deux textes pouvant avoir un impact sur le développement des échanges interentreprises. Le premier, parce qu'il impose la compensation de certains types de titres de crédit par des chambres de compensation autorisées, le second parce qu'il exige la constitution de garanties pour certaines opérations de crédit.

- **Règlement sur les dérivés de gré à gré**

Un contrat dérivé de gré à gré est un contrat dérivé qui, au lieu d'être négocié sur un marché, se négocie en privé entre deux contreparties. Dans le cadre de ses travaux visant à mettre en place un système financier plus sûr, la Commission européenne a adopté, le 4 juillet 2012, le règlement n° 648/2012 du Parlement européen et du Conseil sur les produits dérivés de gré à gré (OTC), les contreparties centrales et les référentiels centraux (EMIR pour European Market Infrastructure Regulation). Le règlement, publié au Journal Officiel de l'Union européenne le 27 juillet 2012, est entré en vigueur le 16 août 2012 et sera complété par des standards techniques, après consultation publique de l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA).

Le règlement EMIR relatif aux infrastructures de marché des produits dérivés de gré à gré (OTC) est la traduction européenne des engagements pris lors du sommet du G20 de septembre 2009 pour faire décroître le risque systémique lié à l'utilisation massive des marchés dérivés OTC. Les dérivés de gré à gré ont été des facteurs de la crise financière du fait notamment de l'absence de transparence sur les positions détenues par les acteurs financiers sur ces instruments.

L'EMIR vise en particulier à assurer :

- la transparence accrue des marchés OTC *via* la création de référentiels centraux (trade repositories) ;
- la réduction du risque de contrepartie *via* l'obligation de compensation par le biais de chambres de compensation autorisées à cet effet pour les dérivés éligibles standardisables.

- **Directive sur le caractère définitif du Règlement (DCDR)**

La Commission a présenté une proposition visant à modifier la directive sur le caractère définitif du règlement, afin de renforcer la protection des systèmes de règlement et des contrats de garantie financière.

La directive 98/26/CE concernant le caractère définitif du règlement dans les systèmes de paiement et de règlement des opérations sur titres (DCDR) est un instrument communautaire en matière de compensation et de règlement en matière de garantie financière. La DCDR assure la protection des

systèmes de paiement et des systèmes de règlement des opérations sur titres en cas de défaillance d'un participant à ces systèmes et vise donc à minimiser le risque systémique.

Les principales modifications proposées consistent, premièrement, à étendre la protection explicite de la DCDR au règlement en période nocturne et aux systèmes liés. La directive 2004/39/CE concernant les marchés d'instruments financiers (la «MiFID») et le code de conduite européen en matière de compensation et de règlement-livraison, financé par l'industrie, laissent prévoir le renforcement continu des liens entre les systèmes.

Deuxièmement, la proposition vise à étendre la portée de la protection assurée par la directive aux créances privées admissibles pour la constitution de garanties pour les opérations de crédit des banques centrales, afin de faciliter leur utilisation dans l'ensemble de la Communauté.

Enfin, la proposition doit permettre de simplifier et de clarifier un certain nombre d'autres éléments destinés à faciliter l'application de la DCDR ; par exemple l'établissement d'un cadre juridique harmonisé pour l'utilisation des créances privées, à titre de garantie dans les transactions transfrontalières, permettrait d'améliorer la liquidité du marché.

Sur ces deux points, le commissaire européen au marché intérieur et aux services a confirmé que les opérateurs sur le marché des échanges interentreprises n'entraient pas dans le champ d'application de ces deux textes.

Lettre de l'IRTA à la Commission Européenne demandant l'exemption des sociétés de barter des contraintes juridiques applicables aux chambres de compensation financière



524 Middle Street
Portsmouth, VA 23704

T (757) 393-2292
F (757) 257-4014
david.wallach@irta.com

www.irta.com

July 14, 2010

The Honorable Michel Barnier
European Commissioner for Internal Market and Services
European Commission
BERL 10/034
B - 1049 Brussels
Belgium

Dear Mr. Commissioner,

The International Reciprocal Trade Association represents the commercial trade exchange industry (sometimes known as the commercial barter industry) worldwide, and IRTA-Europe represents our European members consisting of 25 companies in 17 countries. Trade exchange operators, large and small, span every continent and there are almost 100 in Europe. Europe's Baltic countries have the distinction of originating the exchange of goods and services through clearinghouses when money is scarce, and the concept was reborn during the Great Depression in the WIR Economic Circle of Switzerland.

With the advent of the personal computer around 1970, trade clearing was greatly facilitated and trade exchanges sprung up as vehicles of business-to-business marketing without the use of cash, or a combination of in-kind payment plus cash. Multi-party exchange, where credits from a transaction with one party could be used as a means of payment to obtain goods or services from any other party in the trade network are used beneficially today by large and small businesses and are thoroughly integrated, legally and fiscally, into Europe's economy.

We are writing to ask two things, first, that you exempt trade clearinghouses whose purpose is the exchange of goods, from rules whose aim is to regulate financial clearinghouses. Second, that you caution regulation-writers to modify regulations that use overly broad language in drafting rules that might be construed as bringing trade clearinghouses under a regulatory scheme intended for financial clearinghouses.

On the first point, we should like to note out that while a trade clearinghouse—which acts as a third-party record keeper for exchange of goods and services—records units of account often denoted as "trade credits", and such credits have value and are accepted as final means of payment within the trade network, nevertheless such credits exist solely to denote the right of a network member to receive, or the obligation of a network member to pay, a certain value in goods and services. Transactions occurring between a trade clearinghouse and the network members are de minimis; virtually all transactions are between members, with the trade exchange serving as an arms-length third-party record keeper and not as guarantor of a trade or holder of collateral to guarantee a trade. The sole guarantee of a trade credit is a network member's contractual obligation to supply goods and services and accept payment in accordance with terms of the agreement.

Trade credits are not "money": they are not a standard of value because prices are set in local currency, and they are neither intended as a store of value nor effective as such, because they do not earn interest. They have transaction value only. Moreover, trade credits are not "securities" in the sense of transfers of debt and

equity capital, and we urge you to make this point explicit in Section C of Annex I to Directive 2004/39/EC which lists security instruments.

Regarding our second point, there are sections in regulations that are a continuing cause of concern. Settlement Financial Directive 2009/44/EC, which must be complied with by December 30, 2010, defines a "settlement account" to include a "settlement agent" or "central counterparty which hold funds or securities to settle transactions between participants in a system." This might be construed to include a trade exchange clearinghouse. The same directive goes on to provide national regulation of "interoperable systems" for settlement of accounts; the language clearly embraces trade exchange systems which are interoperable in the sense of one exchange network engaging in transactions with another.

"Transfer orders", as defined in the foregoing directive, could describe instruments used in a trade exchange's recordkeeping, i.e. "any instructions which results in assumption or discharge of a payment obligation as defined by the rules of the system." The definition of "credit institution" as defined in Article 4 (1) of Directive 2006/48/EC and related definition of "credit claims" are also overly broad and might be construed to encompass a trade exchange.

These ambiguities could also result in problems when EC member states undertake to implement regulations, as national governments are given broad discretion in their implementation. The Settlement Financial Directive states, "Member states shall specify the systems, and the respective system operators, which are to be included within the scope of this directive. . . .The system operator shall indicate to the Member State, whose law is applicable, the participants in the system, including any possible indirect participants, as well as any change in them." There is scope here for unintended consequences if such verbiage drawn for financial clearinghouses came mistakenly to be applied to business-to-business goods and services exchanges.

Thank you for the opportunity to bring these matters to your attention. We ask for your assurance that commercial trade exchanges which facilitate sales of goods and services are not intended to be covered by the cited regulations, nor by the pending regulations for financial clearinghouses.

Should you have any questions, we shall be pleased to assist you in any way.

Sincerely,



David Wallach
President
david.wallach@irta.com
International Reciprocal Trade Association



Dorottya Szabo
Chairman
International Reciprocal Trade Association—Europe

Réponse de principe positive de la Commission européenne à l'IRTA

MICHEL BARNIER

Membre de la Commission européenne

01-09-2010

Brussels,

BD/eq D(2010)1678 – A(2010)2655

Dear Ms. Szabo,
Dear Mr. Wallach,

Thank you for your letter dated 14 July 2010 in which you raise concerns regarding the applicability of current and forthcoming EU legislation to the commercial trade industry.

First, you ask that trade clearing houses are exempted from rules on financial clearing houses. I would like to clarify that it is not our intention to subject entities such as yours to our forthcoming legislative proposal on OTC derivatives and market infrastructure. The proposal will exclusively focus on the regulation of clearing houses that interpose themselves between the counterparties to contracts traded within financial markets and become the buyer to every seller and the seller to every buyer. As you point out in your letter, clearing houses whose purpose is the clearing of goods do not perform such function. They would therefore not fall within the scope of the proposal. I am convinced that the proposal, due mid-September, will reassure you in this respect.

Second, you claim that the system you operate should not be covered by the provisions of the Settlement Finality Directive (SFD) as amended by Directive 2009/44/EC. I take note of your concerns, but in practice the decision as to whether a particular system is to be covered or not by the SFD rests with the Member State whose law governs the system. In essence, the SFD does not cover systems in an automatic way; it only covers systems that have been designated and notified to the European Commission by specific Member States. For this reason, it is with national authorities that your members need to raise the concern described in your letter. Having said that, I do not believe you need to be concerned. The purpose of the SFD is to protect designated systems (and indirectly its non-defaulting participants) from the insolvency of a participant by making transfer orders entered into the system legally enforceable and by insulating the collateral provided to the system from insolvency proceedings.

According to your letter, a trade clearing house is neither a guarantor of a trade nor a holder of collateral to guarantee a trade. In view of this, there would be little point in designating one as a system under the SFD. Since no Member State has so far designated and notified a trade clearing house as a system under the SFD, I would guess that they share this view.

Finally, I would agree that trade credits as you describe them do not constitute transferable securities or other financial instruments under Directive 2004/39/EC and consider that further clarification is not necessary.

In case you need any further clarifications, please do not hesitate to contact my Services.

Yours sincerely, 



Michel BARNIER

Mr David Wallach
President
IRTA Global Board of Directors
David.wallach@irta.com

Mrs Dorottya Szabo
Chairperson
IRTA-Europa
Global Exchange, Budapest
dszabo@globalexchange.hu

Commission européenne - Berl 10/034 - B-1049 Bruxelles - Belgique - Tel. : 00.32.2.298.17.51 - Fax : 00.32.2.29.81.597

7.4 ANNEXE 4 : LE RENOUVEAU DES ECHANGES INTERENTREPRISES EN FRANCE

Marketing

BARTERING

La vogue du troc interentreprises

Importé des Etats-Unis, le « barter » – système d'achat-vente interentreprises qui prend la forme d'échanges de marchandises et de services par le biais d'intermédiaires spécialisés – se développe timidement sur le marché français. Il permet pourtant aux sociétés de fluidifier leur trésorerie tout en écoulant leurs stocks.

Par Caroline Castets

Acouérir un bien ou s'offrir un service sans entamer sa trésorerie ni sortir son chéquier; l'idée est vieille comme le monde. Entre particuliers, cela s'appelle du troc. Transposé au monde des entreprises, du barter. Largement répandu aux Etats-Unis, ce mode de financement alternatif qui permet à des entreprises comme le parfumeur Nobile d'échanger – entre autres – des espaces publicitaires contre une partie de son stock, commence à faire des émules en Europe. Apparu en France il y a une dizaine d'années, le marché n'en est encore qu'à ses débuts et le chiffre d'affaires des entreprises spécialisées dans ce domaine ne dépasserait pas 20 millions d'euros mais, déjà, les analystes financiers parient sur un taux de croissance à deux chiffres pour les prochaines années. « C'est du troc, qui se pratique entre particuliers via le biais des SEL – systèmes d'échanges locaux –, entre Etats – lorsqu'un pays paye, par exemple, l'achat d'un avion non pas en cash mais en barils de pétrole – et entre sociétés, lorsqu'une entreprise échange une partie de son stock contre, par exemple, des espaces publicitaires ou des nuits d'hôtel pour ses commerciaux, explique Jacky Ouziel, conseiller en investissements financiers et administrateur de la CNECF (Chambre nationale des conseils experts financiers) et de la CNCIF (Chambre nationale des conseils en investissements financiers). Le procédé est le même, à une nuance près, l'échange entre sociétés requiert la présence d'un intermédiaire dont le rôle s'apparente à celui d'une plateforme d'échanges professionnelle. »

Une pratique assimilable à une bourse d'échange

Le principe est simple: la société de barter rachète aux entreprises clientes une partie de leur stock, voire de leurs inventaires, et leur donne en contrepartie des lignes de crédit à utiliser sur leurs prochains achats d'espaces publicitaires, voyages, cadeaux de fin d'année aux collaborateurs ou clients et même en services informatiques, selon le portefeuille de prestations dont dispose l'intermédiaire. « Les dépenses publicitaires et celles liées à l'organisation de séminaires ou voyages représentent des budgets importants pour les entreprises. Or ces deux secteurs ont en commun d'avoir toujours des inventaires – qu'il s'agisse d'espaces publicitaires ou de nuits d'hôtel. Pour cette raison, médias et voyages sont les deux premiers secteurs ayant intégré le moyen de paiement que représente le barter pour optimiser leurs revenus, explique Jean-Luc Viaud, directeur général de la société de barter MBB. Nous disposons ainsi d'espaces publicitaires et de nuits d'hôtel que nous mettons à disposition de nos clients en contrepartie des excédents de stock qu'ils nous ont cédés. »

« Cela fonctionne comme une bourse d'échange dans laquelle nous fournissons aux clients toutes les prestations d'achats courantes des entreprises, hors matières premières, résume François Raffet de la société concurrente TEC La Solution. Ainsi, par exemple, un imprimeur m'achète pour 10 000 euros de mobilier de bureau, il ne me paye pas en numéraire mais m'ouvre un crédit de ce montant, payable en prestations d'impression. Dès lors, mon travail consiste à trouver rapidement un acheteur en quête de ce type de prestation afin de rentrer au plus vite dans mes frais. » Un système de vases communicants dont les avantages vont bien au-delà de l'économie de trésorerie.

Le barter: outil financier et apporteur d'affaires...

Outre le fait de limiter les dépenses des entreprises, le barter leur permet d'élargir leur activité commerciale à d'autres sociétés via le



« Aux Etats-Unis, 70 % des sociétés cotées font du barter, indique Jean-Luc Viaud, directeur général de la société de barter MBB. En France, le pourcentage est minime. D'abord parce que le procédé reste largement méconnu, ensuite parce que l'évocation de stocks invendus suscite encore souvent une forme de pudeur voire de pudibonderie chez les industriels. Pour moi, le frein est principalement d'ordre psychologique. »

portefeuille clients de leur intermédiaire, agissant, dès lors, comme un outil de conquête à part entière. « Avec le barter, les industriels ont accès à de nouveaux circuits de distribution, allègent leur stock et fluidifient leur trésorerie puisque, financer l'achat de certains services ou produits via cette pratique leur évite de faire des provisions, de faire face aux problèmes de recouvrement courants lorsque l'on vend à un soldeur, etc., explique Jacky Ouziel. Pour elles, le barter agit comme un formidable simplificateur de procédures comptables. »

En outre, un stock d'invendus est cédé à une société de barter à des conditions plus avantageuses que ceux des circuits de distribution traditionnels. « Sans le barter, les industriels auraient bien entendu réussi à écouler leur stock à un soldeur en numéraire, mais à une valeur moindre, indique Jean-Luc Viaud.

Nous, nous le revalorisons en remarketing le produit, nous revalorisons davantage au client sous forme de crédit, et nous le redistribuons via des circuits de vente traditionnels, via le e-commerce ou à l'étranger. » Bien gérées, les opérations de barter doivent pouvoir représenter entre 5 et 10 % des dépenses d'une entreprise dans les domaines concernés (séminaires de cadres, publicité, achats de mobilier de bureau, etc.), lui assurant, au passage, un complément de financement susceptible d'alléger la pression sur le chiffre d'affaires et les marges et, surtout, d'être affecté à des postes de dépense stratégiques tels que le personnel ou l'innovation. « C'est une pratique qui doit rester à la marge », poursuit Jacky Ouziel, mais qui, lorsque le marché devient particulièrement tendu et concurrentiel, peut représenter un réel avantage stratégique et permettre aux entreprises de gagner plusieurs points de productivité. »

Comment expliquer, alors, que, en dépit de tous ces avantages, cette activité reste si peu développée en France? « Tout simplement parce que nous sommes dans une économie du numéraire: les professionnels restent méfiants face à une pratique commerciale assimilable à du troc, même si, aujourd'hui, chaque prestation s'effectue dans une totale transparence, avec facturation à la clé,

règlement de la TVA en numéraire bien sûr, avance François Raffet. Au final, tout le monde y trouve son compte: le fisc, le client, et l'intermédiaire. »

Des marges réalisées sur les prestations...

Doctrinaire du secteur où elle exerce depuis vingt ans et leader du marché français avec 50 millions d'euros de transactions réalisées en 2005 pour un chiffre d'affaires de 23 millions, la société de barter TEC en sait quelque chose. En 2005, sa marge brute atteignait 5 millions d'euros, lui assurant un niveau de rentabilité de près de 18 %. « Bien sûr, les marges que nous dégagons de chaque opération sont faibles, mais nous ne sommes pas dans le commerce de détail, nous sommes dans le service à la clientèle, explique François Raffet. Certains produits, comme

« Ce que le client vient chercher chez nous? La gestion du flux, l'écoulement des produits ou services. Pas les prix bas. »

affichent des marges très faibles tout simplement parce que, une fois commercialisés, les produits perdent très vite de la valeur. En revanche, les secteurs du mobilier de bureaux, du marketing et des outils de communication (bases de données, actions de marketing direct, travaux d'impression...) garantissent des marges confortables. »

Le groupe réalise ainsi 35 % de son chiffre d'affaires sur les achats d'espaces publicitaires – à l'achat comme à la vente – 25 % sur le voyage et 40 % sur les opérations de marketing direct, d'impression, l'informatique, le mobilier de bureau, les coursiers...

« Notre rémunération ne se fait pas sur les produits eux-mêmes, puisque nous les revendons à un tarif équivalent au prix du marché, mais sur les frais de gestion: les honoraires que nous facturons aux clients pour la gestion des flux, c'est-à-dire pour l'achat et la revente. » Honoraires qui, dans la plupart des cas, représentent entre 5 et 7 % du montant de chaque transaction (achat et vente), soit, une fois l'opération bouclée, entre 10 et 14 % de son montant total. « Ce que le client vient chercher chez nous, c'est la gestion du flux, l'écoulement des

produits ou services, poursuit François Raffet. Pas les prix bas. Ce que recherchent également les entreprises, c'est le portefeuille client. Aujourd'hui, TEC en compte un millier actifs, ayant un solde créditeur ou débiteur. « Certes, il existe une part de risques, mais à en croire François Raffet, celle-ci reste minime. « Il arrive que l'on ait des difficultés à revendre un espace publicitaire ou une prestation d'impression, mais en général, on réussit toujours à faire tourner les crédits », reconnaît-il avant d'insister sur la nécessité de maintenir un équilibre entre achats et ventes pour limiter les risques. « Si un client achète trop chez moi, cela signifie que je dispose d'un crédit important chez lui et que, si cette créance n'est pas rapidement utilisée et revenue à un autre client, je suis perdant, explique le directeur marketing de TEC. Il arrive aussi que l'entreprise chez qui nous avons un crédit dépose le bilan avant que nous ayons eu l'occasion d'utiliser ce crédit en revendant la prestation. » Pour éviter ce genre de désagréments, pas de secret mais un back-office sans faille et une excellente visibilité sur les marchés concernés afin de bien identifier les débouchés des produits avant de les acheter.

Un portefeuille de services en devenir

A en croire l'IRTA Europe (International Reciprocal Trade Association), seules une dizaine de sociétés françaises sont aujourd'hui spécialisées dans le barter. Quant à leurs clients, ils se limiteraient encore principalement aux sociétés de grande taille, peu de PME ayant à l'heure actuelle osé franchir le pas et s'essayer au troc inter-entreprises... « Aux Etats-Unis, 70 % des sociétés cotées font du barter, indique Jean-Luc Viaud. En France, le pourcentage est minime. D'abord parce que le procédé reste largement méconnu, ensuite parce que l'évocation de stocks invendus suscite encore souvent une forme de pudeur voire de pudibonderie chez les industriels. Pour moi, le frein à l'explosion du marché est principalement d'ordre psychologique. » Pourtant, les professionnels en sont convaincus, le potentiel du marché est réel, non seulement en terme de nouveaux clients à conquérir mais aussi de services à commercialiser... « Nous travaillons aujourd'hui avec plus de 60 annonceurs actifs et avons gagné 22 nouveaux clients en 2006, explique Jean-Luc Viaud, cela prouve que le potentiel de croissance est fort. Le développement de l'utilisation de crédits barter doit se faire également par l'élargissement des services proposés aux annonceurs: si aujourd'hui, la quasi-totalité des crédits est utilisée pour financer en partie leurs dépenses média ou en voyages et séminaires, nous pouvons imaginer demain que des services tels que l'intérim ou la gestion de flotte automobile soient financés par la technique du barter. » Des perspectives de développement qui pourraient permettre au marché français du barter de représenter, d'ici une dizaine d'années, un dixième du marché américain. Soit 600 millions d'euros... ■

Le barter en chiffres

- Marché américain du barter en 2004 (montant des transactions): 6 milliards d'euros.
- Marché européen: 600 millions d'euros.
- Marché français: 150 millions d'euros.
- CA des sociétés françaises de barter: environ 75 millions d'euros.
- Nb de sociétés adeptes du barter aux Etats-Unis: 450 000.
- Nb de sociétés adeptes du barter en Europe: 6 000.
- Nb de sociétés adeptes du barter en France: environ 1 000.

7.5 ANNEXE 5 : LA MONNAIE LOCALE ET COMPLEMENTAIRE NANTES

Conférence | Massimo AMATO

Jeudi 9 février 2012

[Propos introductif

Nous allons commencer avec une note qui accompagnait la proposition de John Maynard Keynes, économiste anglais, de créer une chambre de compensation internationale en 1944 lors des accords de Bretton Woods : « Le projet est exposé à la critique d'être compliqué et nouveau, peut être aussi utopique, non pas parce qu'il serait impraticable mais parce qu'il présuppose un degré d'intelligence, d'audacieux esprit novateur, de coopération, de confiance bien supérieur à ce qu'il est prudent ou bien raisonnable de supposer ». Sa proposition sera refusée. Le système monétaire que nous connaissons aujourd'hui n'est pas keynésien. Ce projet était-il vraiment irraisonnable ou irrationnel ? On ne peut pas le savoir mais le système qui s'effondre devant nos yeux s'est construit à partir de principes bien différents, qui apparaissaient au départ plus simples et plus rationnels mais qui se sont révélés abstraits et idéologiques.

Depuis l'après guerre, deux phases se sont succédées dans lesquelles la rationalité a été incarnée dans des instances différentes. Jusqu'aux années 80, la rationalité était représentée par les Etats et leur capacité de régulation du marché financier, en nationalisant les banques et en contrôlant les flux internationaux de capitaux. Ensuite, avec l'arrivée de Margareth Thatcher au pouvoir, on décide de déréglementer en partant du principe que le marché doit s'auto réguler. Maintenant que nous sommes en crise, la question se pose : doit-on de nouveau réglementer les marchés financiers ou les laisser encore s'auto réguler ? On ne met jamais en doute la nature de marché de la finance mais pourtant l'assimilation entre finance et marché financier n'est pas évidente.

Quelle est la nature du marché financier ? C'est un marché où les marchandises sont le crédit et la monnaie c'est-à-dire une relation et un instrument et non pas des biens d'usage. La monnaie sert à compter et à payer et le crédit à avoir du temps. Pourquoi tous deux deviennent-ils des marchandises ? Le marché financier suppose cet échange étrange entre monnaie et titres. Pour cela, la monnaie doit être non seulement une marchandise mais aussi un dépôt de richesse et une réserve de valeur. Celle-ci « ne pourrait jamais », c'est-à-dire que vous pouvez soustraire l'argent indéfiniment de la circulation et être payé pour l'en remettre (taux d'intérêt).



Institut Kervégan

3

7.6 ANNEXE 6 : ECRITURE COMPTABLE D'UNE OPERATION D'ECHANGES INTERENTREPRISES

1. Pour une vente 100 % échange TTC

L'entreprise A échange **1 000 €HT** de marchandises avec l'entreprise B *via* le courtier C, soit une valeur de **1 196 € TTC** (TVA 19,6 %). Elles **s'envoient l'une à l'autre une facture libellée comme suit :**

• MONTANT HT :	1 196 €
• TVA (19,6 %) :	196 €
• NET À PAYER :	1 196 €

Quelle que soit l'opération (achat ou vente), les factures émises sont identiques à celles de ventes classiques.

Écritures comptables :

➤ Dans les livres de l'entreprise A

N° cpte	intitulé	débit	crédit
70	Chiffre d'affaires		1 000 €
4457	TVA collectée		196 €
411	Entreprise B	1 196 €	

➤ Dans les livres de l'entreprise B

N° cpte	intitulé	débit	crédit
60	Achats	1 000 €	
11566	TVA déductible	196 €	
401	Entreprise A		1 196 €

2. Pour une vente 50 % échange TTC – 50 % unités de compte (UCR)

L'entreprise A échange **1 000 €HT** de marchandises avec l'entreprise B *via* le courtier C, soit une valeur de **1 196 € TTC** (TVA 19,6 %). La moitié de la transaction est soldée en unités de compte-réseau. Elles **s'envoient l'une à l'autre une facture libellée comme suit :**

• NET À PAYER :	1 196 €
• PAYABLE EN NUMÉRAIRE	598 €
• PAYABLE VIA LE COURTIER C	598 €
• PAYABLE VIA LE COURTIER C :	1 196 €

Écritures comptables :

Un compte 5XXX sert à comptabiliser les créances/dettes que les entreprises possèdent vis-à-vis du réseau du courtier C qui émet des UCR pour équilibrer les transactions. Une vente augmente le crédit disponible en UCR, un achat diminue le solde de crédits disponibles. **Le compte 5XXX Réseau du courtier C apparaît dans le bilan comme un compte bancaire complémentaire.**

➤ Dans les livres de l'entreprise A

N° cpte	intitulé	débit	crédit
70	Chiffre d'affaires		1 000 €
4457	TVA collectée		196 €
411	Entreprise B	598 €	
5XXX	Réseau du courtier C	598 €	

➤ Dans les livres de l'entreprise B

N° cpte	intitulé	débit	crédit
60	Achats	1 000 €	
44566	TVA déductible	196 €	
401	Entreprise A		598 €
5XXX	Réseau du courtier C		598 €

7.7 ANNEXE 7 : LE PRET DE MAIN-D'ŒUVRE¹⁶ DANS LE CADRE DES ECHANGES INTERENTREPRISES

La question des échanges de main-d'œuvre ne semble pas poser de problème spécifique, qu'elle soit abordée par le droit du travail ou par le droit commun des contrats. En l'occurrence, la comptabilité de l'échange n'est pas prise en compte pour qualifier ces échanges.

¹⁶ Source : DGCIS / SCDPME/SDAJDE/ Bureau du droit social et de l'environnement fiscal (AJDE1).

On peut considérer que l'échange peut prendre deux formes :

1) La prestation de service qui consiste pour une entreprise à réaliser avec son personnel une prestation pour le compte d'une entreprise partenaire dans le cadre d'un échange. Cette prestation peut être exécutée dans les locaux du partenaire. Le salarié garde son lien de subordination avec son employeur et n'est pas aux ordres directs de l'entreprise cliente. Le lieu d'exécution de la prestation reste sur un point annexe de qualification du contrat par le juge. Le prestataire est responsable du travail effectué. La prestation de service ne peut être qualifiée de marchandage de main-d'œuvre.

L'entreprise endosse la responsabilité du travail que ses salariés effectuent dans le cadre de l'échange. Ainsi si elle propose d'échanger une compétence spécifique d'un de ses salariés (ex : traduction d'un contrat dans la langue spécifique d'un de ses salariés, même si celui-ci n'exerce pas un emploi de traducteur dans son entreprise d'origine), elle est responsable.

2) Le prêt de main-d'œuvre ou mise à disposition de compétence, lorsque l'échange ne porte pas sur une prestation qui doit être réalisée pour le compte de l'entreprise d'accueil, mais dans la mise à disposition d'une force de travail aux ordres de l'entreprise d'accueil.

Le prêt ne constitue pas un marchandage au sens de l'article L.125-3 du code du travail lorsqu'il n'y a pas de bénéfice réalisé (c'est-à-dire quand il est strictement compensé par un échange d'une valeur équivalente au coût salarial des personnes concernées). Ce prêt ne doit pas avoir pour objet de contourner certaines obligations de l'employeur, notamment le bénéfice, pour les salariés, de conditions d'emploi fixées par convention collective (durée de travail, émoluments, avantages conventionnels divers...).

À noter que le secteur du bâtiment pratique régulièrement ce type d'échange, admis par les inspecteurs du travail dès lors qu'il est utilisé dans l'intérêt des entreprises partenaires et de leurs employés.

À noter que le salarié peut refuser cette mise à disposition si elle amène une modification substantielle de son contrat de travail (horaires, éloignement géographique...), sauf à faire signer un avenant au contrat de travail du salarié et/ou à le dédommager des contraintes éventuelles liées à ce prêt. Le contenu du poste doit également correspondre aux compétences et à la qualification du salarié dans son entreprise d'origine. Tout ceci renvoie au droit commun des contrats de travail.

Sur les conditions de mise en œuvre des échanges de main-d'œuvre, en particulier pour les prestations de service, il est rappelé qu'en matière de droit du travail la charge de la preuve est contradictoire. Aussi, pour éviter toute ambiguïté sur la nature de l'échange, il est recommandé de ne jamais valoriser les contrats uniquement au temps passé. L'entreprise doit échanger un résultat et valoriser des objectifs à réaliser.

Il paraîtrait intéressant de proposer des contrats « génériques » aux entreprises pour ce type d'échanges et de mettre en place des grilles de valorisation des compétences échangeables au sein d'un réseau d'échanges.

7.8 ANNEXE 8 : SURVENANCE D'UNE PROCEDURE COLLECTIVE¹⁷ À L'ENCONTRE D'UN MEMBRE D'UN RESEAU D'ECHANGES INTERENTREPRISES

L'objet de la présente annexe est d'identifier les conséquences d'une procédure collective (sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire) affectant l'un des coéchangistes. Les cas de défaut d'un coéchangiste *in bonis*, c'est-à-dire d'une entreprise solvable ne faisant pas l'objet d'une procédure collective, ne sont pas évoqués. Ce sont en effet les clauses contractuelles qui s'appliquent dans cette hypothèse pour faire exécuter les obligations de la contrepartie défaillante.

I - Rappel des principes

1 - L'échange de biens selon le code civil

Selon l'article 1702 du code civil, « l'échange est un contrat par lequel les parties se donnent respectivement une chose pour une autre ».

À la différence de la vente, qui s'analyse en une convention par laquelle une partie s'oblige à livrer une chose et l'autre à la payer, le contrat d'échange s'exécute sans obligation de paiement en numéraire. Toutefois, une soulte peut être versée si les biens échangés ne sont pas de valeur égale. Lorsque le montant de la soulte est bien supérieur à celui du bien donné, les juges peuvent alors requalifier l'opération en vente.

Le régime juridique de l'échange reprend par ailleurs sur deux points le dispositif protecteur du contrat de vente :

- le coéchangiste bénéficie d'une garantie d'éviction sur les biens, c'est-à-dire qu'il a droit à la possession paisible des biens reçus (articles 1704 et 1705 du code civil),
- le coéchangiste bénéficie également de la garantie des vices cachés (par renvoi de l'article 1707 du code civil aux règles prescrites pour la vente).

En dépit de la définition étroite de l'échange dans le code civil (relations bilatérales), il semble possible de conclure un échange triangulaire selon lequel :

- une partie A transfère, à titre d'échange, un bien à une partie B,
- la même partie B recevant ce bien, à titre d'échange, transfère un autre bien à une partie C,
- la partie C recevant de la partie B, à titre d'échange, le bien susvisé, consent à transférer un bien à la première partie, la partie A,

et ce à condition que les trois obligations portent sur des biens et que la « ronde » ne soit pas interrompue par une obligation en monnaie.

¹⁷ Sources : DGCIS/SCDPME/SDADJE/ Bureau du droit social et de l'environnement fiscal ([AJDE1](#)) et Bureau du droit des affaires ([AJDE2](#)).

2- Un traitement fiscal qui s'écarte de l'analyse juridique

L'administration fiscale s'écarte de l'analyse juridique en considérant l'échange comme une double vente dont le prix est payé en nature, en dépit de l'absence de contrepartie monétaire.

Le paiement s'effectue par compensation entre les créances réciproques jusqu'à concurrence de la plus faible des deux. Le cas échéant, la créance résiduelle fait l'objet d'un règlement dans les conditions prévues par l'accord signé entre les parties (mode et date de paiement).

Le traitement de la TVA n'appelle pas de remarque particulière par rapport à une vente classique.

Chacun des coéchangistes doit émettre une facture, sur laquelle figure la mention « vente par compensation » et fixer la valeur des biens ou des services fournis à leur valeur de marché. La base d'imposition de la TVA est constituée par la valeur des biens ou services reçus en contrepartie, majorée de la soulte (article 76 annexe III du CGI).

II- L'échange et les procédures collectives

1 – Les nullités de la période suspecte

En cas de prononcé d'un jugement de redressement ou de liquidation judiciaire à l'encontre de l'un des coéchangistes, le tribunal fixe la date de cessation des paiements du débiteur sans que cette date puisse être antérieure de plus de dix-huit mois à la date du jugement d'ouverture de la procédure (article L. 631-8 du code de commerce).

Si l'échange d'un bien est intervenu avant le redressement ou la liquidation judiciaire du coéchangiste, mais pendant la période suspecte (c'est-à-dire entre la date de cessation des paiements et la date du prononcé du jugement), il existe un risque que l'échange soit annulé par le juge sauf à démontrer que l'échange constitue un mode de paiement communément admis dans le secteur considéré compte tenu des usages de la profession.

En effet, le 4° de l'article L. 632-1 du code de commerce dispose :

« Sont nuls, lorsqu'ils sont intervenus depuis la date de cessation des paiements, les actes suivants :

....

4°) Tout paiement pour dettes échues, fait autrement qu'en espèces, effets de commerce, virements, bordereaux de cession... ou tout autre mode de paiement communément admis dans les relations d'affaires ».

2 - Les pratiques d'échange, les risques de requalification et les procédures collectives

Dans la pratique, les usages débordent du strict cadre juridique de l'échange tel que prévu par le code civil. De nombreux montages sont ainsi qualifiés d'échanges alors même que les critères permettant cette qualification font défaut.

À titre d'exemple, la pratique du barter qui fait intervenir un courtier dans l'opération d'échange suscite des interrogations en termes de qualification : s'agit-il d'un échange tripartite, voire multilatéral, ou bien d'une opération consistant en des achats et des ventes successifs ? Les parties

peuvent en effet aménager leurs relations en prévoyant une exécution successive dans le temps, une dissociation de leurs obligations ou encore une multiplicité de contreparties.

Dès lors, on ne peut exclure que le juge requalifie certaines pratiques d'échange en opérations d'achats et ventes successifs, sans mouvement monétaire, avec une extinction des dettes et des créances réciproques par voie de compensation.

Si cette qualification venait à être retenue, la compensation pourrait alors être invoquée par le créancier également débiteur de la contrepartie ayant fait l'objet d'un jugement de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire, dans les conditions suivantes :

- la compensation légale prévue par le code civil peut être invoquée par le créancier pour procéder à l'extinction de son obligation, lorsque les conditions des articles 1289 et suivants du code civil sont réunies pour chacun des contrats:

- réciprocité des dettes entre deux personnes débitrices l'une envers l'autre (la compensation plurilatérale n'est pas admise),
- les deux dettes ont également pour objet une somme d'argent, ou une certaine quantité de choses fongibles de la même espèce et qui sont également liquides et exigibles.

En cas d'échange de biens de différentes espèces, la fongibilité et la liquidité des dettes pourraient néanmoins donner lieu à discussion devant le juge.

- au cas où les conditions précitées de la compensation légale ne seraient pas réunies, le paiement par compensation de créances connexes pourrait néanmoins intervenir en application du I de l'article L. 622-7 du code de commerce. La jurisprudence apprécie la condition de connexité de manière assez souple : c'est ainsi que la compensation a été admise pour les obligations issues de pluralité de contrats lorsqu'elles constituent les éléments d'un même ensemble contractuel et d'une seule opération économique globale conçue comme telle par les parties dès l'origine.

À défaut de respect des conditions susvisées, la compensation serait refusée. En outre, les compensations survenues pendant la période suspecte pourraient tomber sous le coup des nullités visées au 4° de l'article L. 632-1 du code de commerce en tant que mode de paiement non communément admis dans les relations d'affaires (voir **II-1** ci-dessus).

7.9 ANNEXE 9 : TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES UTILISATRICES



1) Qu'est-ce que vous a apporté le réseau e-barter du côté des ventes ?

Here We Com

Agence web et graphique Gérant Damien MANIAS 5 Salariés

Des clients qui ne seraient pas venues chez nous par un canal de vente classique. Via le réseau, nous avons pu faire des offres à des grosses PME qui ne nous n'aurions certainement pas pu atteindre par une prospection classique. Etant une jeune société, nous ne produisons pas à 100% de notre capacité et l'échange nous permet de mettre à profit cette capacité de production pour diminuer nos dépenses courantes.

Groupe Mangnin Gecors 245 Salariés

Expert-Comptable Président Marc Begiora

La possibilité de capter des clients nouveaux, qui auraient choisi un autre prestataire plus compétitif en termes de prix.

Notre offre en Barter nous permet de nous démarquer de nos concurrents et de donner un aspect nouveau et dynamique à notre commercialisation. Dans notre structure, le traitement de quelques clients supplémentaires ne nécessite pas d'embauche complémentaire, ce système nous permet donc d'optimiser notre temps homme au mieux.

1d sens 20 Salariés

Agencement de bureaux et commerces Gérant Mr Laurent MERCIER

L'opportunité de travailler avec des entreprises nouvelles, dans notre secteur très compétitif faire du barter partiel (30%) nous a permis de remporter un important marché d'aménagement et de faire la différence face à nos concurrents.

Zzimo Concept 6 Salariés

Imprimeur Gérant Nazim BENEMANSSOUR

Tout le monde a besoin d'impression et le secteur est extrêmement compétitif, e-barter nous permet de rentrer continuellement de nouveaux clients, tout en rentabilisant nos imprimantes. Une imprimante est un actif fixe qui pèse sur notre trésorerie en terme d'investissement. Le barter nous a permis d'augmenter de près de 10% le taux d'utilisation de nos machines

Hôtel des princes 8 Salariés

Hôtel * Gérante Jasmine PERENEZ**

7.10 ANNEXE 10 : BIBLIOGRAPHIE

- “An Underused Marketing Tool That Reaps Financial Gain”, Sean Hennessey, Chief Executive Officer, Lodging Advisors, LLC, octobre 2009.
- « Les monnaies sociales en tant que dispositifs innovants : une évaluation », Jérôme Blanc et Marie Fare, "Xe Rencontres du réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire, septembre 2010.
- Argent Trading Acquires International Operations, Atwood Richards, PR Newswire, janvier 2001.
- « 76 % des entreprises ne connaissent pas le système d'échanges interentreprises, elles sont 65 % à être intéressées à essayer », CFO News, mai 2010.
- Les échanges interentreprises ou barter, DGCIS/SDP3E3, avril 2011.
- L'échange-marchandises : financer ses achats, dynamiser ses ventes, réduire ses stocks grâce à l'échange-marchandises, P. Alexandre et P. Fontaine, Maxima Laurent du Mesnil, mai 1993.
- Monnaies régionales : de nouvelles voies vers une prospérité durable, Bernard Lietaer et Margrit Kennedy, éd. Charles Leopold Mayer, novembre 2008.
- L'imaginaire multilatéral : système d'interinformation et reliance multilatérale - Profils sémantiques de LETS, SEL, TR, BdT, SRI - Thèse de Doctorat de sociologie - Pantaleo RIZZO – 2000 – Université Pierre Mendès-France (Grenoble II).
- « Alerte sur la banque de détail », Raffa Elhafi, L'expansion Management Review, novembre 2007.
- Monnaies complémentaires pour le développement durable : théories et pratiques, “Miguel” Yasuyuki Hirota, <http://www.olccjp.net>, juin 2008.
- Dossier « L'enjeu des monnaies plurielles », Philippe Merlant – Transversales Sciences et Culture, 22 décembre 2007
- « L'argent est-il devenu obsolète ? », Anselm Jappe, Le Monde, octobre 2011.
- La crise, créatrice d'énergie (l'exemple des réseaux d'échange), Carlo Jelmini et Christine Schoeb, Editions IES.
- bartering, Jean-Luc Alberti et Vincent Marty, journalisme on-line, novembre 2007.
- On the liquidity constraint and Russian non-monetary trade, Vlad Ivanenko, mai 2002.
- Barter, Liquidity and Market Segmentation, Canice Pendergast, Lars Stole, university of Chicago, octobre 1997.
- Bartering in the US Market, EMBA 51, janvier 2009.
- Bartering Expands in the Internet Age, James Flanigan, Entrepreneurial Edge, juillet 2008.
- La compensation, nouvelle voie de développement des relations industrielles Nord/Sud, Thierry Sauvin, Persée, 1988.
- Troc et transactions interentreprises en Russie : vers une normalisation des échanges après la crise du rouble de 1998, Caroline Dufy, Les Études du CERI, septembre 2003.
- Échanges interentreprises en Russie : la persistance des transactions non monétaires, Stéphane Justeau et Christophe Raison, le courrier des pays de l'Est, novembre 2003.

-
- Interpublic lance sa filiale de troc dans les médias, Sonia Devillers, Le Figaro Économie, janvier 2010.
 - Achat d'espace : les échanges interentreprises suscitent des vocations, Alain Delcayre, Stratégies, mai 2010.
 - Le troc en Russie : un problème de liquidité ou de solvabilité ?, Sophie Brana et Mathilde Maurel, Revue économique, Vol. 51, No. 3, Développements récents de l'analyse économique : XLVIIIe congrès annuel de l'Association française de science économique 1999, mai 2000.
 - Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires, Pierre-Jean Benghozi, Revue économique, 2001.

7.11 ANNEXE 11 : « GUIDE PRATIQUE DES ECHANGES INTERENTREPRISES »

➤ **Sommaire**

- 1) À qui s'adresse ce guide ?
- 2) Les échanges interentreprises, qu'est-ce que c'est ?
- 3) Les échanges interentreprises, d'où ça vient ?
- 4) Pourquoi échanger entre entreprises ?
- 5) Les huit règles d'or des échanges interentreprises
- 6) Quel est le cadre juridique et fiscal des échanges interentreprises ?
- 7) Comment mettre en place des échanges interentreprises dans votre entreprise ?
- 8) Comment choisir son courtier ?
- 9) Aller plus loin dans les échanges interentreprises : l'utilisation des unités de compte-réseau

➤ **Annexe**

- Écriture comptable d'un échange de marchandises

1) À qui s'adresse ce guide ?

À tout dirigeant d'entreprise, en particulier ceux des TPE et des PME, à la recherche d'un complément de croissance par l'échange de biens et services, et souhaitant avoir recours à une plate-forme d'échanges interentreprises Business to Business.

Ce guide doit permettre au dirigeant d'entreprise de :

- mieux comprendre cette pratique commerciale, ses intérêts et ses limites ;
- savoir l'utiliser pour développer son activité et accroître la compétitivité de son entreprise ;
- poser les bonnes questions à un professionnel des échanges interentreprises, afin de choisir celui qui lui rendra le meilleur service par rapport à ses besoins, dans une relation de confiance qui favorise la sécurité des transactions et la qualité des contacts avec les membres du réseau d'échanges.

2) Les échanges interentreprises, qu'est-ce que c'est ?

L'échange interentreprises, autre appellation du troc (ou « barter » en anglais), est l'opération économique par laquelle une entreprise cède la propriété d'un bien, d'un groupe de biens ou délivre un service à une autre entreprise et reçoit en retour un autre bien ou un service. Cet échange ne passe pas par une transaction monétaire en numéraire, mais peut, dans certains cas, être néanmoins valorisé *via* une unité de compte spécifique au réseau d'échanges (ici dénommée unité de compte-réseau ou UCR), qui facilite la multiplicité et la diversité des échanges.

Les échanges interentreprises ne sont donc rien d'autre que du troc organisé entre entreprises, le plus souvent au sein d'un réseau ou d'une communauté d'entreprises préexistantes.

Ces échanges peuvent s'organiser de gré à gré, entre des entreprises qui se connaissent au sein d'un même secteur, d'une même zone géographique, d'une filière, ou qui entretiennent déjà des relations commerciales traditionnelles entre elles.

Les entreprises intéressées par cette pratique, mais qui ne trouvent pas dans leur environnement des partenaires pour échanger leurs produits ou leurs actifs inemployés, peuvent faire appel à des intermédiaires professionnels, qui, par l'intermédiaire de plates-formes d'échanges dématérialisées, agissent en tant que courtiers et qui font l'interface entre membres de leur réseau « cédants » et « prenants » potentiels.

L'intérêt économique de ces courtiers est de réunir à l'intérieur de leur réseau le plus grand nombre possible d'entreprises aux activités les plus variées pour multiplier les opportunités d'échanges entre adhérents. Ils rémunèrent ce service en partie par un droit d'entrée dans le réseau et/ou en prélevant une commission sur le montant des transactions réalisées, à la fois sur les cessions et les réceptions de biens et services.

3) Les échanges interentreprises, d'où ça vient ?

Nés aux États-Unis dans les années 1930, les échanges interentreprises ne concernent à l'origine que le financement d'émissions radio ou télé (les « soap opera ») contre de l'espace publicitaire. Ils se sont petit à petit étendus à l'ensemble des biens et des services produits par les entreprises, quels que soient leur taille, leur structure ou leur secteur d'activité.

Ils sont aujourd'hui pratiqués dans le monde entier, à la fois sur les marchés domestiques et dans les échanges internationaux, et prennent depuis les années 2000 un nouvel essor grâce à Internet. Internet permet en effet aux entreprises d'échanger plus rapidement et plus aisément en facilitant la rencontre de l'offre et de la demande. En minimisant les coûts de gestion, Internet rentabilise des opérations de faible valeur nominale et ouvre le système à des entreprises de plus petite taille.

En 2010, des biens et services d'une valeur équivalente à 11,5 milliards de dollars ont été échangés entre des entreprises dans le monde¹⁸. En Suisse, une PME sur cinq recourrait régulièrement aux échanges interentreprises dans le réseau Wir¹⁹.

Les échanges interentreprises existent en France depuis maintenant plus de 30 ans, mais leur développement a été très aléatoire (freins culturels, règlementaires, fiscaux).

Aujourd'hui, les perspectives de développement de ces échanges sont importantes : 65 % de PME françaises seraient intéressées par ce mode de transaction (étude réalisée par EDC Consulting).

4) Pourquoi échanger entre entreprises ?

Les raisons et les intérêts à pratiquer les échanges de biens et de services entre entreprises sont nombreux.

➤ Valoriser ses actifs non utilisés ou dépréciés

Les échanges interentreprises sont un moyen de valoriser des machines sous-employées ou devenues inutiles, de la main-d'œuvre en sous-charge ou des stocks dormants, contre des produits ou des services utiles à l'entreprise et qui permettent eux-mêmes de générer un surcroît d'activité et donc de recette potentielle.

Selon les spécialistes, la pratique des échanges interentreprises, qui agissent comme un « booster » de l'économie réelle, peut permettre d'**optimiser les actifs non utilisés** (3 à 10 %) et générer entre 3 et 5 % de CAHT complémentaires.

¹⁸ Source : International Reciprocal Trade Association (IRTA). L'IRTA est une association créée il y a plus de trente ans, qui regroupe des entreprises de courtage en échanges interentreprises. L'adhésion au code d'éthique de l'IRTA est le fondement de ce groupement qui compte aujourd'hui près de 90 adhérents dans le monde entier.

¹⁹ La Banque WIR (abréviation allemande « Cercle économique société coopérative ») est un organisme sans but lucratif suisse qui facilite les échanges économiques entre ses membres par l'intermédiaire d'une monnaie spécifique. Fondée en 1934, elle regroupe désormais plus de 60 000 PME.

³ Étude réalisée par EDC Consulting, Junior Entreprise de l'École des Dirigeants et Créateurs d'Entreprises, pour le site b2b En-Trade© en mai 2010.

➤ Préserver la trésorerie

L'échange est un **levier financier complémentaire**, qui offre de la liquidité à l'entreprise et peut aller jusqu'à renforcer ses fonds propres. En effet, chaque fois qu'un achat est substitué par un échange, l'entreprise préserve sa trésorerie et gagne le montant de sa marge brute sur la transaction. Cette liquidité supplémentaire peut faciliter le financement des achats courants ou d'un investissement grâce à une enveloppe budgétaire qu'elle maîtrise mieux et une comptabilité mieux équilibrée.

Exemple	<p><i>Une agence web souhaite renouveler son mobilier pour un montant de 10 000 euros. Plutôt que d'acheter ce mobilier en numéraire, elle passe par une plate-forme d'échanges interentreprises et troque la réalisation de deux sites Web, d'une valeur marchande unitaire de 5 000 €, contre ce mobilier.</i></p> <p><i>Au final, pour produire ces deux sites d'une valeur de 10 000 €, l'agence web a eu un coût de production de 5 000 € (partant du principe d'une marge à 50 %). Elle a donc gagné sa marge brute sur l'échange. L'acquisition de ce mobilier à 10 000 € lui aura coûté 5 000 € de trésorerie via un échange, contre 10 000 € de liquidités si elle l'avait payé en numéraire.</i></p>
---------	--

Exemple	<p><i>Un groupe de restauration disposant de plusieurs enseignes cherche un prestataire logistique avec solution de transport réfrigéré, pour acheminer une fois par semaine du stock dans ses restaurants. Le courtier va le mettre en relation avec une société de transport, réciproquement intéressée pour avoir des repas pour ses collaborateurs. L'avantage de cette opération est pour la société de transport un bénéfice direct à destination de ses salariés et pour la chaîne de restaurant d'avoir un nouveau prestataire sans sortie de trésorerie (financé par son stock de repas).</i></p>
---------	--

➤ Se faire connaître de nouveaux partenaires

La pratique des échanges interentreprises permet de nouer des relations avec des entreprises qui, *a priori*, ne seraient ni fournisseurs, ni clientes, autour d'opérations « gagnant-gagnant » et de les faire dialoguer au sein d'un réseau, d'un territoire ou d'une communauté d'intérêts. Ce type de relations peut, à terme, aboutir sur des collaborations partenariales aux formes diverses (ventes classiques, sous-traitance, groupement d'entreprises...).

➤ Développer sa clientèle

L'échange permet à l'entreprise de se faire connaître et d'écouler ses produits ou ses services vers de nouveaux partenaires et futurs clients potentiels. L'accès à une plate-forme d'échanges interentreprises lui permet de bénéficier d'une force commerciale supplémentaire, pour doper son chiffre d'affaires.

Exemple	<p><i>Une jeune société innovante, ayant mis en place une technologie qui comptabilise la fréquentation d'un site ou d'un magasin par stéréovision (caméras 3D), souhaite se développer et gagner en visibilité. Le courtier va mettre cette société en relation avec une société organisant des salons professionnels, qui souhaite développer son activité et propose en échange un stand sur plusieurs de ses salons regroupant des dirigeants d'entreprises. Cette collaboration basée sur du « gagnant-gagnant » permet à la société innovante de gagner en visibilité et de trouver de nouveaux clients sans pour autant avancer les frais de location d'un stand sur un salon.</i></p>
---------	---

5) Les huit règles d'or des échanges interentreprises

Pour être pleinement efficace et bénéfique, la pratique des échanges interentreprises nécessite cependant le respect de certaines règles de base :

➤ Règle n° 1 : adopter un esprit coopératif

Pour que les échanges fonctionnent, **un climat de confiance et d'adaptabilité, où prévaut l'esprit coopératif, doit exister entre les partenaires.** L'échange ponctuel peut ainsi être le premier pas de relations partenariales de plus long terme.

Pour cela, il est intéressant de ne pas le mener comme une simple opération commerciale « spot », non récurrente et en « one to one » mais d'engager en amont une réflexion stratégique sur son intérêt et son meilleur usage pour l'entreprise.

Dans cet esprit, **la capacité de proposition** de biens ou de services dans un esprit « gagnant-gagnant » est la priorité pour s'engager dans des pratiques d'échanges interentreprises. Celle-ci ne doit pas se limiter à la recherche de la « bonne affaire » ou à la volonté de pallier par l'échange une incapacité à se fournir en biens et services sur les circuits d'approvisionnement traditionnels.

Pour autant, l'entreprise doit garder en tête une contrepartie d'achat à réaliser et identifier les besoins qu'elle peut satisfaire par l'échange.

➤ Règle n° 2 : analyser ses besoins autant que ses offres

N'utiliser les échanges interentreprises que pour acheter des produits ou services indispensables. Si l'entreprise est contrainte, pour se débarrasser d'un actif inutilisé, de l'échanger

avec un produit ou service dont elle n'a pas l'utilité, l'échange n'est pas compensé de manière satisfaisante, ce qui entame la rentabilité de l'opération. Il ne faut pas, en règle générale, « **échanger de l'actif dormant contre de l'actif qui va dormir sans créer de la valeur pour l'entreprise** ».

En revanche, l'échange doit faciliter l'accès à des moyens qui accélèrent son développement, comme par exemple un référencement, la création d'un document commercial, ou encore de la publicité ou qu'elle n'aurait pas pu acheter aux conditions du marché.

➤ **Règle n° 3 : échanger à titre complémentaire et non principal**

Les échanges interentreprises ne sont pas une substitution à l'activité monétarisée de l'entreprise, mais viennent en complément de ses transactions classiques. Ils **doivent rester un gisement de ressources accessoires (compensées) pour l'entreprise**. À l'inverse, faute de la trésorerie générée par des ventes, elle ne pourrait plus faire face au paiement de ses charges courantes (taxes, salaires, charges sociales et frais généraux).

De la même manière, si la pratique des échanges interentreprises permet de préserver la trésorerie, ou de pallier des difficultés momentanées d'accès aux liquidités, elle n'est **pas pertinente pour les entreprises n'accédant pas au crédit**. L'entreprise utilisatrice doit être « *in bonis* », c'est-à-dire saine sur le plan financier.

➤ **Règle n° 4 : ne pas devenir dépendant des échanges pour le processus de création de valeur de l'entreprise**

Bien analyser les avantages et les inconvénients de chaque échange envisagé, par comparaison à une transaction classique. Être notamment particulièrement attentif au risque de dépendance lorsque ces échanges concernent des biens ou services participant au processus de création de valeur de l'entreprise (machines, matières premières, produits semi-finis...).

➤ **Règle n° 5 : éviter de créer sa propre concurrence**

Éviter ou limiter les échanges avec un client acquis, ou même avec un prospect lorsque celui-ci porte sur le cœur de marché de l'entreprise. En effet, le système n'a de valeur qu'en tant qu'outil de richesse additionnelle pour l'entreprise et ne doit pas se substituer aux transactions classiques. Il peut permettre, notamment, de conquérir de nouvelles niches de marché ou de nouvelles zones géographiques de chalandise, sans que l'entreprise ait à investir dans une nouvelle force de vente.

A contrario, si l'échange de marchandises s'opère au détriment des circuits classiques de vente, il y a un risque que le partenaire de l'échange, client ou futur client, n'accepte plus ultérieurement de retour en arrière. L'entreprise fournisseur risquerait alors de voir fondre son chiffre d'affaires, sans pouvoir compenser ce manque à gagner par une réduction équivalente de ses dépenses.

Par ailleurs, une telle attitude démotiverait, à juste titre, la force de vente du fournisseur, qui perdrait son client ou prospect stratégique, ce dernier achetant *via* les échanges interentreprises et non plus *via* le circuit classique.

Exemple

Dans le secteur automobile, les constructeurs ayant recours aux échanges interentreprises pour réduire leurs stocks livrent les clés des véhicules chez le concessionnaire de la zone de chalandise concernée, afin d'éviter à leur réseau de se sentir lésé et de leur permettre de récupérer le service après-vente des véhicules.

Cependant, à titre accessoire et ponctuellement, l'échange de biens ou de services peut avoir un intérêt avec un client, à titre de geste commercial, s'il permet de le fidéliser. Il peut également permettre de négocier un volume supplémentaire, alors que le client s'était fixé un plafond en sortie de trésorerie.

➤ **Règle n° 6 : préserver les actifs stratégiques**

Il faut rester prudent sur l'échange d'actifs stratégiques pour l'entreprise, notamment ceux qui constituent le **capital immatériel de l'entreprise**, souvent mal estimés et mal identifiés en comptabilité (fichiers clients, compétences, hommes clés...), mais qui demeurent une part essentielle de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

➤ **Règle n° 7 : compenser pour revenir à l'équilibre rapidement**

Veiller à l'équilibre des transactions avec les partenaires, dans un délai maîtrisé. Si l'entreprise membre d'un réseau d'échanges ne compense pas rapidement ses transactions (en accumulant des crédits d'échange), elle peut se trouver dans l'impossibilité de dépenser ces crédits, si vous n'y trouvez pas les biens et les services qui vous conviennent ou si leur montant est trop important.

➤ **Règle n° 8 : échanger au bon prix**

Pour réaliser une bonne opération de troc entre entreprises, il faut négocier une valeur d'échange des biens et services, qui tienne compte de la marge attendue et donc des frais annexes (frais de stockage et d'acheminement de ce que qui est délivré ou reçu, commission éventuelle du courtier incluse). Mieux vaut, la plupart du temps, ne pas s'éloigner des prix de marché.

6) Quel est le cadre juridique, comptable et fiscal des échanges interentreprises ?

Sur le plan juridique, comptable et fiscal, les échanges interentreprises sont parfaitement légaux en France. Ils sont considérées comme ventes de biens et de services « compensées » par un achat de valeur équivalente et qui ne génèrent donc pas de mouvement de trésorerie. Toutes les règles commerciales et toutes les obligations s'imposant aux entreprises (responsabilité des produits défectueux, respect du code du travail, de l'environnement etc..) s'appliquent aux échanges comme au reste de l'activité de l'entreprise.

Exemple	<p>Si l'entreprise délivre par échange un produit ou un service à une autre entreprise, elle engage sa responsabilité de « producteur » au sens du code de la consommation (article 1386-1 du code civil). Dans le cas d'une prestation de service, elle endosse la responsabilité du travail que ses salariés effectuent dans le cadre de l'échange. Ceci reste valable en particulier lorsqu'elle échange une compétence spécifique d'un de ses salariés comme la traduction d'un contrat dans la langue maternelle de l'un de ses salariés, même si celui-ci n'exerce pas un emploi de traducteur dans son entreprise d'origine.</p>
---------	---

Exemple	<p>En cas d'échanges de main-d'œuvre ou de compétences, ceux-ci restent encadrés par l'article L. 125-3 du code du travail. Pour ne pas être requalifié de « marchandage » de main-d'œuvre, l'échange doit notamment se faire au coût de revient ; il ne doit pas avoir pour objet de contourner certaines obligations conventionnelles de l'employeur, et doit recevoir l'accord des personnels concernés si les conditions initiales de leur contrat de travail en sont modifiées.</p>
---------	--

➤ Comment établir une facture ?

La délivrance d'une facture est obligatoire pour chaque opération d'échange. Ce document doit faire apparaître les renseignements légaux (montant hors taxes, taux et montant de TVA, montant TTC). Pour les factures d'acquisition d'un bien (facture « fournisseur »), le montant HT est comptabilisé dans les charges ou les immobilisations de l'entreprise, tandis que le montant d'une facture de cession (facture « client ») d'un bien ou d'un service est porté dans les produits comptabilisés.

La facture doit être rédigée comme une facture classique mais doit présenter la mention « en compensation » afin d'améliorer les modalités de son enregistrement et de son règlement, même si la contrepartie n'est pas immédiate.

En général, l'échange se solde sans contrepartie monétaire. Toutefois, s'il existe un différentiel de valeur entre les produits échangés, le paiement d'une somme monétaire peut être prévu entre les partenaires. Dans ce cas, celle-ci fait l'objet d'une facture et d'un règlement « classique ».

➤ Comment inscrire un échange en comptabilité ?

L'enregistrement comptable des factures de vente par compensation répond aux mêmes obligations que celles qui s'imposent aux transactions classiques, en faisant varier les comptes de classe 4 (411 – Clients et 401 – Fournisseurs).

Toutefois, et afin d'améliorer l'information au regard de ce type de transaction, il est recommandé d'utiliser des sous-comptes spécifiques : « Client X à compenser » et « Fournisseur X à compenser » (infra : *annexe n°1*).

➤ **Comment gérer la TVA ?**

Le traitement de la TVA n'appelle pas de remarque particulière par rapport à un échange classique.

La TVA collectée par le biais de factures en compensation doit être reversée au même titre que la TVA figurant sur des factures « classiques ». L'exercice du droit à déduction de la TVA (sur les immobilisations ou les autres biens) suit également les règles en vigueur, sur la forme et sur le fond.

Notamment, la déduction ne peut être opérée que si le redevable est en possession de la facture correspondante au moment où il opère la déduction. Le droit à déduction prend naissance lorsque la taxe « d'amont » afférente à l'opération motivant la déduction devient exigible chez le redevable de cette taxe (fournisseur). Qu'il s'agisse de biens constituant des immobilisations, de biens autres que des immobilisations ou de services, la déduction de la taxe ayant grevé l'opération est réalisée par imputation sur la taxe due par le redevable, au titre du mois pendant lequel le droit à déduction a pris naissance.

Dès lors, si la TVA collectée et la TVA déductible se compensent en cas d'échanges de même montant, un reliquat peut exister dans l'hypothèse d'une transaction asymétrique.

En présence d'une option sur les débits, le fait générateur de la récupération ou du paiement correspond à la date de la facture.

➤ **L'imposition des opérations d'échanges interentreprises**

La comptabilisation des produits et des charges correspondant à un échange de même montant n'a d'incidence ni sur le résultat, ni sur le montant de l'impôt dû, sauf si l'un des deux termes de la compensation entraîne la comptabilisation d'un élément de l'actif (variation d'un compte de produits non compensée par une charge, puisque le bien sera enregistré dans un compte d'actif de classe 2).

De même, une compensation asymétrique aurait une incidence sur le résultat.

7) Comment mettre en place des échanges interentreprises dans votre entreprise ?

L'entreprise qui souhaite pratiquer l'échange interentreprises a deux solutions :

- Elle peut échanger de façon ponctuelle et informelle avec ses partenaires habituels et se constituer peu à peu un réseau de partenaires. Cette pratique reste limitée, car ceux-ci n'auront pas toujours, et au bon moment, les biens ou services dont elle a besoin. La recherche des opportunités d'échanges incombera au chef d'entreprise ; or elle est consommatrice de temps et fait courir le risque de garder très longtemps les actifs inutilisés et difficiles à échanger.

- Elle peut recourir à un courtier qui a déjà mis en place son propre réseau d'échanges, ce qui permet d'optimiser les transactions. En effet, le courtier en échanges interentreprises joue trois rôles principaux :

➤ **Le courtier a un rôle de conseil**

Le courtier intervient en amont des échanges, dans une démarche d'anticipation stratégique. Par un audit des actifs inutilisés et de la stratégie habituelle d'achat de l'entreprise, le courtier peut déterminer les besoins et les offres de biens et services qui peuvent être acquis en compensation, en maximisant les bénéfices directs et indirects qui peuvent en être obtenus.

Il aide à fixer la valeur d'échange des biens et services. Il propose souvent à l'entreprise une capacité à scénariser ses offres et à trouver la bonne complémentarité, très utile notamment pour les PME, qui ne disposent pas de compétences internes et/ou de temps pour le faire.

➤ **Le courtier crée la confiance**

L'existence d'un réseau sélectif, organisé par le courtier, permet une quasi auto-régulation des échanges, car tous les membres du réseau, courtier compris, sont interdépendants d'un système dont chaque membre est tributaire du bon comportement de l'autre.

C'est un interlocuteur unique qui garantit la traçabilité des échanges à chaque phase de l'opération : signature des contrats et bons de commande, vérification des livraisons, suivi administratif des opérations, comptabilité.

➤ **Le courtier facilite le rapprochement entre l'offre et la demande**

Le courtier est un facilitateur, qui répond aux besoins réciproques des entreprises à un moment donné par la sélection, la diversification et l'accroissement du nombre d'entreprises de son réseau puis, au coup par coup, par la recherche du partenaire le mieux placé.

En effet, il sait au jour le jour dans quel secteur d'activité et pour quel client identifier les offres et les besoins. Le temps de réponse à une demande est ainsi raccourci et permet parfois au demandeur de connaître quasiment en temps réel la possibilité d'effectuer un échange.

Outre ce rôle de rapprochement et de négociation, qui peut aller jusqu'à la conclusion de l'opération, le courtier lui-même peut devenir partie prenante des échanges. Pour fluidifier les échanges, il peut garder en « stock » sur la plate-forme électronique ou acheter temporairement les biens qui n'ont pas trouvé preneur²⁰.

²⁰ Cette pratique concerne le plus souvent des échanges entre grands comptes dont une contrepartie est de l'espace média.

Exemple	<p><i>Un imprimeur souhaite se procurer du mobilier de bureau. Il s'adresse à un courtier en échanges interentreprises, dont le catalogue contient une offre de ce type. Il propose d'échanger immédiatement les tables et les chaises d'un des fabricants de mobilier, membre du réseau, contre des capacités machines inutilisées, sous forme de futures prestations d'impression et valorisées en heures-machine.</i></p> <p><i>Dès lors, le compte de l'imprimeur dans le réseau est « débiteur », puisqu'il a réceptionné une marchandise, mais qu'il n'a pas encore fourni le service correspondant. Dès que d'autres membres du réseau commanderont tout ou partie des travaux d'impression proposés, son compte se rééquilibrera.</i></p>
---------	---

8) Comment choisir son courtier ?

Le choix d'un courtier doit être guidé par les réponses que ce dernier apporte à un certain nombre de questions de base. Ses réponses conditionneront les perspectives d'échanges et les bénéfices que l'entreprise pourra en retirer.

- **Plus le réseau est performant, plus les possibilités d'échanges sont intéressantes : quelle est la valeur du réseau que propose le courtier ? son adéquation aux besoins de l'entreprise ?**
 - Quelle est la taille du réseau ? son ancienneté ? sa couverture géographique ?
 - Quels en sont les membres (taille des entreprises ? secteur d'activité ? ancienneté ? nationalité ?) ;
 - Quel est le mode de sélection des membres du réseau ? (recommandation, cooptation, agrément ou critères objectifs liés à la taille, au secteur ou au potentiel d'échanges de l'entreprise ?) ;
 - À l'instar de réseaux sociaux ou de grandes enseignes commerciales présentes sur le net, est-ce que le courtier dispose d'un système de cotation par les membres de son réseau ?
 - Le courtier dispose-t-il d'un système indépendant et extérieur de cotation de son réseau d'adhérents (label, certification..) ?
 - Le catalogue du courtier contient-il bien des produits et services utiles à l'entreprise ?
- **Le courtier doit mettre en place une gestion personnalisée des comptes des membres de son réseau : quels sont les outils d'alerte et de dynamisation des échanges ?**
 - Existe-t-il un système de veille qui informe régulièrement les entreprises de l'état de leur solde d'échanges (crédeur/débiteur) ?
 - Existe-t-il un système d'alerte automatisé sur les nouvelles opportunités d'échanges ? Une veille personnalisée ?
 - Le courtier a-t-il mis en place des bonus/malus sur les crédits accumulés pour inciter les membres à être actifs dans le réseau ?

Exemple

Certains courtiers pratiquent la fonte progressive des crédits : plus un crédit valorisé en unités de compte-réseau est conservé longtemps, plus il perd de sa valeur d'échange

- Le courtier édite-il une newsletter à l'attention des membres de son réseau ?
- Organise-t-il des événements permettant aux membres du réseau de se rencontrer et d'échanger en face à face ?
- **La confiance est à la base des transactions d'échanges interentreprises : quelles sont les garanties qu'apporte le courtier et/ou le réseau pour sécuriser les échanges ?**
- Le courtier est-il membre d'un groupement professionnel ou de l'International Reciprocal Trade Association (cf. *note de bas de la page 6*) ?
- Le courtier a-t-il mis en place une charte de « bonne conduite » pour les membres de son réseau ?
- Existe-t-il une valeur maximum d'échange par opération ?
- Le courtier dispose-t-il de garanties financières ?
 - Dispose-t-il d'une assurance-crédit ?
 - Si un des membres du réseau ne peut honorer des engagements vis-à-vis de vous (cession ou acquisition), le courtier s'y substitue-t-il d'une façon ou d'une autre (ouverture de ligne de crédit, achat temporaire...) ?
- Quelles sont les garanties liées au bon fonctionnement de la plate-forme ?
 - En cas de défaillance de la plate-forme, quel dispositif de secours est mis en place pour assurer la fluidité des informations et des opérations ?
 - Quelle garantie technologique est apportée aux adhérents ?
 - Est-ce que le courtier est propriétaire de l'outil ?
 - Comment les données des membres du réseau sont-elles sécurisées ? Quelle prévention pour garantir l'absence d'intrusion dans les systèmes d'information des entreprises utilisatrices du réseau ?
- Comment le courtier sécurise-t-il les flux physiques de produits échangés ?
 - Qui assure l'acheminement des biens échangés ?
 - Quelle est la responsabilité du courtier dans ces transferts ?
 - En cas de perte ou de détérioration des produits échangés ceux-ci sont-ils assurés ? Pour quelle valeur ? Le coût de cette assurance est-il compris dans la rémunération du courtier ? À défaut comment et à quel prix peuvent-ils être assurés ?
 - Si le courtier devient temporairement propriétaire de stocks de produits détenus chez un des membres, qui en est l'assureur ?

➤ **L'échange doit générer un surplus de chiffre d'affaires : quelles sont les conditions financières du contrat proposé par le courtier ?**

- Quel est le mode de rémunération du courtier (droit d'entrée et/ou commission sur les opérations) ? Le taux de commission est-il fixe ou variable selon le montant de l'opération, le nombre et/ou le montant global des transactions sur une période donnée, l'ancienneté dans le réseau, etc. ?
- Au delà d'une certaine valeur échangée, le courtier demande-t-il des sécurités (abondement à un fonds de garantie, cautions réelles ou personnelles ...) ?
- Les conditions d'accès et de sortie du réseau sont-elles clairement explicitées ? Quelles en sont les incidences financières pour les membres (perte des éventuels crédits ou rachat par le courtier, frais de sortie etc.) ?

9) Aller plus loin dans les échanges interentreprises : l'utilisation des unités de compte-réseau

Le cas où les échanges interentreprises se font immédiatement et simultanément, avec une compensation égale (échanges de biens et/ou services échangés de même valeur) représente un optimum du système, mais qui limite considérablement les possibilités d'échanges au sein d'un réseau et en fixe des limites souvent très vite atteintes même avec l'intervention d'un courtier comme régulateur.

C'est pourquoi la plupart des réseaux de courtiers ou de communautés pratiquant l'échange utilisent des UCR (unités de compte-réseau)²¹. Celles-ci se caractérisent par un usage limité, en principe, aux seuls réseaux ou communautés qui les émettent, parfois avec des règles spécifiques d'usage, et qui se dénomment différemment selon les systèmes. En général, l'unité de compte-réseau a la valeur de la monnaie légale, ce qui ne veut pas dire qu'elle puisse être dans tous les réseaux changée pour de la monnaie légale.

➤ **Comment utiliser les unités de compte-réseau ?**

Une entreprise B a cédé un produit d'une valeur de 5 000 UCR à l'entreprise A qui, en retour, ne propose aucun produit d'échange l'intéressant. Elle dispose alors d'un « crédit » d'échange d'une valeur de 5 000 UCR dans le réseau, inscrit en crédit à son compte. Elle peut utiliser ce crédit pour acquérir des biens ou services proposés par un autre membre du réseau, immédiatement ou ultérieurement.

²¹ Parfois aussi appelées Unités de compte internes (UCI).

Exemple	<p><i>Un imprimeur rejoint le réseau en début de mois, plusieurs commandes lui sont transmises mais il ne sera techniquement compensé par échange qu'à la livraison de ces commandes 15 jours plus tard.</i></p> <p><i>Dès son adhésion, l'imprimeur souhaite louer un véhicule pour un de ces commerciaux mais n'a pas encore d'unité de compte à disposition. Le courtier peut lui permettre de recevoir la prestation demandée, en passant à découvert sur son compte client dans le réseau, et de payer cet achat dans un second temps en fournissant les clients du réseau en impression.</i></p>
---------	--

En fin d'exercice comptable, les UCR détenues par l'entreprise dans le réseau sont comptabilisées comme une créance client dans le bilan comptable.

➤ **Quel est le statut des unités de compte-réseau ?**

Les unités de compte-réseau se distinguent des monnaies légales car elles n'en présentent pas toutes les caractéristiques :

- Il s'agit d'une monnaie virtuelle, qui ne circule pas sous forme de pièces ou de billets ;
- les UCR ne sont pas utilisables hors du réseau ;
- les UCR ont une contrepartie dans le réseau : lorsque le membre d'un réseau achète un bien ou un service avec des UCR, il s'engage par cet acte vis-à-vis des membres du réseau à créer et mettre à leur disposition la valeur équivalente de biens ou services relevant de sa compétence ; c'est l'esprit « réseau » ;
- les UCR ne sont pas une monnaie de thésaurisation, ni une monnaie spéculative ; en général la possession d'un montant trop important d'UCR ou leur détention sur une trop longue période sont pénalisées.

➤ **Quel est l'intérêt des unités de compte-réseau ?**

Sans UCR, l'échange ne peut se faire qu'entre deux entreprises (échange bilatéral) et si au moins quatre conditions sont réunies :

- 1) Qu'elles aient une offre d'échange répondant au besoin de chacune,
- 2) Que cette offre soit simultanée dans le temps,
- 3) Que la valeur de ces offres se compense financièrement,
- 4) Que la situation géographique des entreprises permette cet échange.

L'utilisation d'unités de compte-réseau permet de mettre en place des transactions plus complexes, tri voire multilatérales, de les différer dans le temps et de les compenser quelle que soit leur valeur.

Annexe n° 1

Exemple d'écriture comptable d'un échange de marchandises entre entreprises

1) Pour une vente 100 % échange TTC

L'entreprise A échange **1 000 € HT** de marchandises avec l'entreprise B via le courtier C, soit une valeur de **1 196 € TTC** (TVA 19,6 %). Elles s'envoient l'une à l'autre une facture libellée comme suit :

• MONTANT HT :	1 000 €
• TVA (19,6 %) :	196 €
• NET A PAYER :	1 196 €

Quelle que soit l'opération (achat ou vente), les factures émises sont identiques à celles de ventes classiques.

Écritures comptables :

➤ Dans les livres de l'entreprise A

N° cpte	intitulé	débit	crédit
70	Chiffre d'affaires		1 000 €
4457	TVA collectée		196 €
411	Entreprise B	1 196 €	

➤ Dans les livres de l'entreprise B

N° cpte	intitulé	débit	crédit
60	Achats	1 000 €	
11566	TVA déductible	196 €	
401	Entreprise A		1 196 €

2) Pour une vente 50 % échange TTC – 50 % unités de compte (UCR)

L'entreprise A échange **1 000 €HT** de marchandises avec l'entreprise B via le courtier C, soit une valeur de **1 196 €TTC** (TVA 19,6 %). La moitié de la transaction est soldée en unités de compte réseau. Elles s'envoient l'une à l'autre une **facture libellée comme suit** :

• NET A PAYER :	1 196 €
• PAYABLE EN NUMERAIRE	598 €
• PAYABLE VIA LE COURTIER C	598 €

Écritures comptables :

Un compte 5XXX sert à comptabiliser les créances/dettes que les entreprises possèdent vis-à-vis du réseau du courtier C qui émet des UCR pour équilibrer les transactions. Une vente augmente le crédit disponible en UCR, un achat diminue le solde de crédits disponibles. **Le compte 5XXX Réseau du courtier C apparaît dans le bilan comme un compte bancaire complémentaire.**

➤ **Dans les livres de l'entreprise A**

N° cpte	intitulé	débit	crédit
70	Chiffre d'affaires		1 000 €
4457	TVA collectée		196 €
411	Entreprise B	598 €	
5XXX	Réseau du courtier C	598 €	

➤ **Dans les livres de l'entreprise B**

N° cpte	intitulé	débit	crédit
60	Achats	1 000 €	
44566	TVA déductible	196 €	
401	Entreprise A		598 €
5XXX	Réseau du courtier C		598 €

Les rapports Pipame déjà parus

- *Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment*, juin 2009
- *Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique*, septembre 2009
- *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, septembre 2009
- *Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis*, octobre 2009
- *Logistique et distribution urbaine*, novembre 2009
- *Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire »*, novembre 2009
- *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*, novembre 2009
- *Dimension économique et industrielle des cartes à puces*, novembre 2009
- *Le commerce du futur*, novembre 2009
- *Mutations économiques pour les industries de la santé*, novembre 2009
- *Réflexions prospectives autour des biomarqueurs*, décembre 2009
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine automobile*, avril 2010
- *Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution*, juin 2010
- *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI*, février 2011
- *Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale*, juin 2011
- *Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté*, novembre 2011
- *M-tourisme*, décembre 2011
- *Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020*, février 2012
- *La gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives*, mars 2012
- *Le développement industriel futur de la robotique personnelle et de service en France*, avril 2012
- *Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières*, octobre 2012
- *Étude sur la location de biens et services innovants : nouvelles offres, nouveaux opérateurs, nouveaux modèles économiques ?*, janvier 2013

La pratique du troc interentreprises ou « barter », pour ancienne soit-elle, connaît un renouveau depuis une vingtaine d'années, renouveau qui s'accélère avec le développement d'Internet et de plates-formes électroniques d'échanges interentreprises.

Ce marché, recouvrant à la fois de l'échange média (« corporate barter »), centré sur l'échange d'espaces publicitaires, plutôt réservé à de grands groupes et l'échange de biens et de services (« retail barter »), plus largement ouvert aux petites entreprises, représenterait aujourd'hui au niveau mondial plus de 12 milliards de dollars de transactions, avec un potentiel de croissance vingt fois supérieur. Sans se substituer à l'activité traditionnelle des entreprises, les experts considèrent qu'il pourrait leur apporter, sur période longue, un gain d'activité de 3 à 5 %.

Essentiellement centrée sur les transactions entre entreprises (consommation B2B), l'étude confiée dans le cadre du Pipame par la DGCIS au cabinet Sofred Consultants a pour objectif d'analyser le phénomène des échanges interentreprises, c'est-à-dire du troc de biens et de services entre entreprises par l'intermédiaire de plates-formes collaboratives sur Internet.

Elle en mesure l'intérêt pour les entreprises (offreurs et utilisateurs) et le potentiel de développement de ce type d'échanges. Le phénomène est analysé en France, en Europe (Suisse, Belgique) et plus largement à l'étranger (Canada, États-Unis, Australie, Amérique du Sud).

L'étude propose des recommandations à destination des pouvoirs publics et des entreprises, et la mise en œuvre d'expérimentations auprès de clusters déjà identifiés et intéressés.