

ÉDITO

Le SEPA rappelle de douloureux souvenirs. Rappelez-vous : l'An 2000, la bascule à l'Euro... Des projets lourds, à dates contraintes et sans vraie valeur ajoutée métier directe. A moins de deux mois de l'échéance, 97 % des prélèvements ne sont toujours pas en mode SEPA. Heureusement, il reste de bonnes nouvelles. Comme la possibilité pour un DSI expérimenté de créer une entreprise innovante.

SOMMAIRE

GUIDE SOLUTIONS

Le compte-à-rebours final est déclenché **p. 1 à 6**

GESTION DE CARRIÈRE

Bertrand Kientz, le patron qui aime avoir les mains dans le cambouis **p. 7 à 10**

INTERNATIONAL

Quel directeur va remporter le gâteau du Big Data ? **p. 11 à 12**

HUMEUR **p. 13**

GUIDE SOLUTIONS

SEPA : le compte-à-rebours final est déclenché

Le 1^{er} février 2014, les moyens de paiement dématérialisés seront unifiés au niveau européen. Beaucoup d'entreprises risquent de ne plus pouvoir traiter les virements et les prélèvements à cette date. Ces derniers semblent concentrer l'essentiel des problèmes.

A ce jour, selon les statistiques officielles fournies par la Fédération Bancaire Française début novembre 2013, environ la moitié des virements et 3 % des prélèvements utilisent les standards SEPA (Single Euro Payment Area). La Société Générale revendique pour sa part des chiffres respectifs de 68 % et 4 % à fin octobre 2013. Et, si on en croit une étude menée par l'éditeur Sage auprès de 441 entreprises européennes moyennes et importantes de juin à août 2013, seule la moitié des entreprises françaises seraient prêtes (contre 90 % des entreprises allemandes, seul le Portugal faisant moins bien avec 46 %).

97 % de non-conformité

Or, au 1^{er} février 2014, dans à peine plus d'un mois, l'usage du SEPA sera obligatoire. Tout ordre de virement (paiement des fournisseurs, des salaires...), de prélèvement (perception des règlements de clients...) ou d'opération par carte bancaire (site e-commerce...) qui ne suivrait pas cette nouvelle normalisation ne devrait plus être traité par les banques. Les sonnettes d'alarmes retentissent depuis des années, visiblement pas assez fort. Or les modifications de systèmes d'information nécessaires ne sont pas forcément triviales, en lien avec des modifications de procédures métiers non-négligeables. Seules les opérations par carte bancaire ne changent rien pour les entreprises utilisatrices en France.

Pour en savoir plus



CIO-Online.com
donnait l'alerte
en février 2013
CIO Online



Le premier outil de paiement concerné par le SEPA est en effet le SEPA Card Payment (SCP, paiement électronique par carte bancaire) mais les entreprises françaises ne sont pas concernées par la seule évolution sensible prévue, à savoir la généralisation des cartes à puce bancaires. Le deuxième outil de paiement est le SEPA Credit Transfert (SCT, virement SEPA) et le dernier le SEPA Direct Debit (SDD, prélèvement SEPA). Le SCT est techniquement simple à implémenter mais suppose malgré tout un gros travail préalable. Le SDD, par contre, est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre comme en témoigne le récent incident rencontré par EDF fin octobre 2013 (voir encadré).

Le SEPA est un espace unique de paiement en euros. Issu d'une réglementation européenne, il vise à achever l'unité monétaire. Après la monnaie fiduciaire, ce seront ainsi tous les paiements dématérialisés qui seront unifiés. Tous les pays membres de l'Union Européenne, y compris ceux ayant refusé d'entrer dans la Zone Euro, sont bien sûr concernés ainsi que les pays ayant signé un accord en ce sens : Monaco, Suisse, Liechtenstein, Norvège et Islande. L'ensemble de ces 33 pays constitue l'EPC (European Payments Council) ou « Zone SEPA ». Le SEPA est devenu officiel depuis la directive publiée le 5 décembre 2007 au Journal Officiel de l'Union Européenne. Les banques françaises proposent les virements SEPA depuis 2008 et les prélèvements depuis 2010.

Des paiements « domestiques » dans 33 pays

L'avantage du SEPA est évidemment qu'une opération de paiement au sein de cette large zone sera, du point de vue technique et juridique, toujours comme une opération sur son marché domestique national. Il n'y aura plus aucune différence selon les pays de l'émetteur et du destinataire du paiement pourvu que les banques de l'un et de l'autre soient établies dans la zone SEPA. Les paiements dématérialisés seront donc autant européens que les paiements en liquide.

« Même si les DSI sont évidemment concernés pour modifier les systèmes d'information, ils ne sont normalement pas responsables du projet » observe Jean-François Pépin, délégué général du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises). En effet, le pilotage est plutôt côté métier, au niveau de la trésorerie ou de la direction administrative et financière. De fait, les DSI interrogés ont le plus souvent renvoyé vers leur direction de la trésorerie.

Le réseau de grandes entreprises ne se considère plus comme concerné par le sujet. Comme l'explique Jean-François Pépin, « le Cigref a évidemment sensibilisé ses membres au début mais, ensuite, c'est à chaque DSI de faire le nécessaire dans son entreprise. Nous n'avons plus de commission ou de groupe de travail sur le sujet. »

Un pilotage par la direction financière

Le Cigref avait en effet créé un groupe de travail commun avec le MEDEF en 2007, avec une première réunion le 8 mars de cette année-là. Une fiche d'information synthétique de quatre pages intitulée « SEPA: serez-vous prêts ? » avait de ce fait été publiée en juillet 2007. Didier Lambert, à l'époque DSI d'Essilor et président du Cigref, y notait : « pour le passage de l'an ►

COLLECTIVITÉS LOCALES : UNE MIGRATION ANTICIPÉE NÉCESSAIRE

Les opérations de trésorerie des collectivités locales et des établissements de santé (hôpitaux...) passent par les services de l'Etat, l'ancien Trésor Public aujourd'hui intégré à la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques).

Interrogée, la DGFIP confirme que les virements SCT sont déjà traités « de longue date » au sein de l'application Helios. Ce traitement concerne autant les virements reçus qu'émis.

Par contre, là encore, le prélèvement SDD est moins évident. Si Helios est capable de le gérer, il faut faire évoluer les protocoles de transmission entre les systèmes d'information locaux et le système Helios. Cette évolution a débuté depuis longtemps, la migration ayant été voulue progressive pour lisser la charge de travail de la DGFIP. Il s'agit de passer au protocole PES v2. Or la

migration des dernières collectivités est prévue pour s'achever en 2015.

Toutes les collectivités locales opérant des prélèvements (cantines scolaires, etc.) doivent donc s'assurer d'avoir bien migré en PES v2 et, le cas échéant, doivent anticiper cette migration. Les éditeurs de logiciels dédiés aux collectivités locales interrogés sur le Salon des Maires en novembre 2013 ont tous affirmé être prêts pour cette évolution. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
le Salon des Maires
sur CIO Online



2000 et celui à l'Euro, nous avons prouvé notre capacité d'anticipation, notre rôle évident de vigie et cela a permis à nos entreprises de vivre ces deux changements majeurs sans drame. Difficile à l'heure actuelle de prévoir l'importance des changements que SEPA va représenter pour nos entreprises... raison de plus pour initier ou encourager la réflexion, au sein de nos entreprises, en liaison avec le MEDEF et, bien sûr entre membres du CIGREF. »

Les travaux et réunions ont continué jusqu'en février 2008, une ultime information étant diffusée auprès des organisations membres du Cigref en 2009. Celle-ci répercutait la dernière feuille de route publiée par la Commission Européenne.

Pour le Cigref, toutes les grandes entreprises sont donc prêtes. Mais on peut s'interroger sur les chiffres fournis par la Fédération Bancaire Française si tel est bien le cas, surtout sur les 3 % de prélèvements. L'incident vécu par EDF vient aussi tempérer l'optimisme.

Trois outils de paiements concernés, dont deux posant problèmes

Les nouveaux outils de paiements se substitueront définitivement aux anciens au 1^{er} février 2014. Les anciens virements et prélèvements ne seront donc plus (normalement) acceptés par les banques.

Olivier Bornecque est l'ancien directeur de la gestion de la trésorerie du groupe d'assurances Aviva. Avant de partir à la retraite, il y achève le chantier SEPA. Il est également ancien président de l'AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprises), aujourd'hui président honoraire et co-responsable du chantier SEPA pour cette association aux côtés de Gilbert Labbé, Directeur de la Division Trésorerie et Financement d'EDF, président en titre de la commission SEPA de l'AFTE. Il se veut rassurant pour les grandes entreprises: « L'AFTE représente 800 entreprises dont les 600 plus grandes de France mais aucune PME. 98 % de nos membres sont prêts, y compris sur les prélèvements. » L'association avait, il est vrai, largement communiqué sur le sujet depuis 2006. Pour lui, « les difficultés sont plutôt du côté des PME qui devront se rapprocher de leurs experts comptables, de leurs banquiers, de leurs éditeurs de logiciels, etc. »

Le diagnostic est moins tranché du côté d'une banque, la Société Générale. Son porte-parole indique: « des entreprises de tous profils sont en retard dans leur adaptation au SEPA, en particulier au prélèvement SEPA, y compris les plus grands remettants qui ont pris du retard dans leur planning de migration. » Cela dit, la banque constate que la plupart de ces entreprises sont, pour le SDD, en phase de tests voire en début de montée en charge.

La Société Générale a lancé à la rentrée 2013 un nouveau site web dédié à l'aide à la migration SEPA pour les entreprises. Il semble que ce soit la seule grande banque à avoir ainsi prévu un site pédagogique présentant aux entreprises les étapes de la migration dans tous les pays concernés où la Société Générale est présente. Le site comprend notamment une fiche synthétique par pays en téléchargement.

SCT: un gros travail sans difficulté

Le virement SCT nécessite certes d'adapter les systèmes informatiques mais sans rien d'insurmontable. « Pour le SCT, il s'agit juste d'une modification informatique du niveau technique d'un débutant » juge Olivier Bornecque. La principale évolution concerne la transformation du RIB (Relevé d'Identité Bancaire) en couple IBAN/BIC. L'IBAN définit le compte comme un ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez le site de la Société Générale pour accompagner la migration SEPA sur le web



Pour en savoir plus

La lettre du Trésorier



Retrouvez « L'AFTE tire la sonnette d'alarme pour l'arrivée du SEPA » sur CIO Online



LES ENTREPRISES DÉFINITIVEMENT MAL PRÉPARÉES AU SEPA

De juin à août 2013, l'éditeur Sage a mené une étude auprès de 441 entreprises européennes moyennes et importantes sur leur migration vers les outils de paiement SEPA. Une deuxième étude a ensuite été menée auprès de 199 PME en France de juillet à septembre 2013 sur le même sujet.

La connaissance de ce qu'est le SEPA par les entreprises importantes est élevée: 96 % en France (80 % des PME) contre 100 % en Allemagne mais seulement 88 % en Espagne et 53 % au Portugal. La date du passage est à peine moins connue: 100 % en Allemagne, 92 % en France (90 % des PME, donc

10 % de plus que celles déclarant savoir ce que c'est!), 87 % en Espagne et 49 % au Portugal.

La migration est plutôt mal partie. Si 90 % des entreprises allemandes ont bien mis à jour les fichiers de RIB en BIC/IBAN, les Espagnoles l'ont fait à 58 %, les françaises à 50 % (même taux pour les PME) et les portugaises à 46 %. Au final, 58 % des entreprises françaises (75 % des PME) se sentent prêtes à affronter le SEPA à la date dite contre 87 % des allemandes, 56 % des espagnoles et 36 % des portugaises. L'optimisme relatif des PME risque fort d'être douché assez vite. ■

« RIB SEPA » et le BIC la banque. L'IBAN comporte cependant six caractères de plus que le RIB complet, étant donné que la clé de contrôle du RIB n'était pas nécessairement conservée dans les systèmes informatiques. Le BIC, quant à lui, se récupère soit, pour les banques françaises, gratuitement auprès de la Banque de France, soit, pour les banques étrangères, auprès de SWIFT de façon payante. Certains prestataires proposent d'ailleurs des conversions de RIB en IBAN/BIC.

« Just do it ! »

Au niveau des systèmes d'informations des entreprises, il peut donc y avoir un assez gros travail technique de modification de tailles de champs, notamment dans les bases de données et les formulaires de saisies, et un travail de conversion de fichier. Pour Olivier Bornecque, « ce n'est pas compliqué mais il faut juste le faire ! »



EDF : UN INCIDENT TECHNIQUE PONCTUEL

Fin octobre 2013, environ 40 000 prélèvements SDD ordonnés par EDF auprès de clients particuliers ont été rejetés. « Cet incident était ponctuel, concernant deux journées de traitements, soit, finalement, un faible volume d'opérations en regard des 20 millions de prélèvements SDD réalisés à ce jour » note Gilbert Labbé, Directeur de la Division Trésorerie et Financement du groupe EDF. En l'occurrence, une montée de version d'un logiciel a déclenché une régression mal identifiée. Le problème a été isolé après la

mise en production et la réaction a été immédiate. Le bogue a été corrigé en moins de deux jours.

Le groupe EDF a fait le choix d'une automatisation maximale de sa chaîne de traitements. Gilbert Labbé constate : « dans la majorité des cas, il n'y a que des avantages à procéder de la sorte mais, en l'occurrence, les rejets dus au bogue ont provoqué l'émission de relances inappropriées. »

La migration vers le SEPA d'EDF est aujourd'hui une affaire pratiquement réglée. « Nous réalisons actuellement de 500 000 à un million de prélèvements SDD par jour » note Gilbert Labbé. La quasi-totalité des particuliers bénéficient aujourd'hui du prélèvement dans la nouvelle forme, les dernières migrations pour les clients particuliers ayant eu lieu dans la dernière semaine de novembre 2013. La migration des professionnels et entreprises, qui représentent beaucoup moins de volume de données, se fera courant décembre 2013.

Comme dans beaucoup de cas, EDF a commencé son projet SEPA par les virements SCT. Ce moyen de paiement était disponible à partir de janvier 2008 dans les banques et EDF a commencé sa migration dès le mois de mai 2008. « EDF a été une des premières grandes entreprises à migrer » se réjouit Gilbert Labbé. Il confirme le sentiment général : « la migration des virements est relativement simple car il n'y a pas d'impact organisationnel. » Il n'en demeure pas moins que, chez EDF, il y a environ 140 000 virements mensuels pour les payés et 10 millions par an de remboursements de clients.

La migration vers le SCT s'est faite en douceur avec un achèvement de la procédure en 2011. « Nous n'avons pas de véritable urgence et nous avons donc pu faire évoluer chaque application concernée à son rythme tout en planifiant les conversions de fichiers » justifie Gilbert Labbé.

Le prélèvement SDD a, lui, été plus délicat à implémenter. Pour Gilbert Labbé, « la Fédération Bancaire Française tient ses chiffres du système de compensation inter-bancaire franco-français. La banque d'EDF, par exemple, est sur un système à l'échelle européenne. En tout, on peut estimer que près de 10 % des prélèvements français sont à la norme SEPA aujourd'hui. » Même si 10 % sont bien supérieurs aux 3 % notés par la FBF, il n'en demeure pas moins que c'est peu à moins de deux mois de l'échéance. « Le SDD implique des impacts majeurs d'organisation, jusqu'au plus bas niveau, avec une gestion du changement à opérer » explique Gilbert Labbé.

Deux phases distinctes ont rythmé le projet chez EDF. Dans un premier temps, EDF a d'abord migré vers le SDD les clients bénéficiant du prélèvement traditionnel. Selon Gilbert Labbé, il n'y a pas eu de véritable souci à cette occasion même s'il reconnaît sans difficulté que les millions de pages de documents papiers correspondant aux autorisations de prélèvements n'ont pas toutes été conservées, loin de là. En effet, avec l'ancienne formule, c'était la banque du débiteur qui conservait la trace de l'autorisation avec valeur légale. La possibilité de litiges de mauvaise foi liés à l'absence de traces écrites « fait partie des mauvais côtés du SEPA » admet-il.

Par contre, le nouveau système d'information de souscription de nouveaux prélèvements a, lui, été ouvert en octobre 2013. Le mandat de prélèvement est désormais dématérialisé et signé électroniquement par le client. L'ensemble du système d'information mis en place garantit la capacité d'EDF à répondre sous 10 jours à une éventuelle contestation avec demande de preuve de la part du client ou de sa banque.

Le bilan du passage au SEPA est positif pour EDF. « Le taux de rejet ou de contestation a baissé, passant de 3 à 2,2 %, aux deux tiers pour défaut de provision » se réjouit Gilbert Labbé. En cas de rejet, il y a une re-présentation systématique de l'ordre de prélèvement par EDF. Au final, seulement un tiers des rejets reste en rejet après cette deuxième présentation, soit moins de 1 % de l'ensemble des prélèvements. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez

40 000 clients EDF victimes d'un bogue lié à la migration SEPA

sur **CIO Online**



Il peut y avoir davantage de subtilité dans le fichier de virement lui-même. Au lieu des fichiers plats, les entreprises doivent désormais envoyer à leurs banques leurs ordres de virements sous forme de fichiers XML à la norme ISO 20022. La nouveauté de fond essentielle est le passage de la zone de motif de virement de 31 à 140 caractères. Mais le fichier peut générer des erreurs si des caractères autres que les caractères latins de base sont utilisés. En particulier, il faut supprimer les caractères accentués (ou retirer les accents). Techniquement, ce genre de choses est relativement trivial. Rien qui ne puisse réellement inquiéter les DSI.

Le casse-tête du prélèvement

Le prélèvement SDD, par contre, provoque bien plus de modifications. Et de difficultés. « *Le SDD opère un véritable changement de philosophie dans son fonctionnement par rapport au prélèvement tel que nous le pratiquions en France* » souligne Olivier Bornecque.

Jusqu'à présent, une entreprise voulant prélever de l'argent sur le compte d'un client devait obtenir une autorisation de prélèvement sous forme de formulaire papier. Celle-ci était coupée en deux, une moitié pour la banque du client, l'autre moitié à conserver par l'entreprise. La banque du client était donc réputée vérifier l'autorisation de prélèvement à chaque demande de prélèvement opérée par un tiers. Les créanciers disposaient d'un numéro national d'émetteur mentionné sur les autorisations de prélèvement.

Un identifiant clé à obtenir

Le passage au SDD suppose de remplacer ce numéro national d'émetteur de six chiffres par un Identifiant Créancier SEPA (ICS) de dix caractères alphanumériques. Mis à part le petit soucis technique résultant de ce changement de format, il reste à posséder cet ICS. Or cet ICS s'obtient auprès de la Banque de France qui a besoin d'un certain délai. Une demande tardive peut donc aboutir à ne pas disposer de ce fameux ICS à la date butoir du 1^{er} février. Il faut également prévoir le RUM (Référence Unique de Contrat) pour chaque type de prélèvement. Il n'est certes pas impossible de prévoir un RUM de type « solde du compte client » mais ce n'est pas conseillé. « *Une contestation sur un prélèvement donné pourrait alors aboutir à bloquer tous les prélèvements, même non-litigieux* » avertit Olivier Bornecque. Le RUM doit donc être prévu dans le système d'information alors qu'il s'agit d'une nouveauté. ►

BABILOU MIGRE VERS LE SEPA EN REFONDANT SON SYSTÈME D'INFORMATION

Babilou est une entreprise gérant 250 crèches dont les places sont commercialisées via les entreprises employant les parents des enfants qui vont être accueillis. La comptabilité y est centralisée au siège. Babilou possède trois financements : les places payées annuellement par les entreprises, les subventions de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) liées au nombre d'heures de garde facturées et enfin les contributions des familles, également liées au nombre d'heures de garde. Entreprises et CAF payent par virements sur factures. Les familles, elles, peuvent payer de multiples façons. Babilou pousse à l'usage du prélèvement qui concerne actuellement environ la moitié de la clientèle, soit environ 5 000 familles. Par ailleurs, 3 000 à 4 000 virements sont effectués chaque mois pour les salaires comme pour les paiements de fournisseurs. Le passage au SEPA concernait donc au premier chef l'entreprise.

Cette évolution a été intégrée à l'occasion de la refonte du système d'information. En effet, Babilou utilisait Sage Ligne 100 autant pour sa paye que pour sa comptabilité. A ce progiciel s'ajoutait des logiciels métier développés en interne et intégrés avec des outils du marché pour certaines fonctions périphériques comme le décisionnel. En 2012, la comptabilité a été migrée vers Sage FRP (Ligne 1000) tandis que la paye a, elle, été basculée fin 2013 sous Meta4. Les prélèvements et virements (y compris la paye) étaient gérés sous Sage 100 à l'exception des prélèvements auprès des familles gérés à partir du logiciel métier. Ce logiciel émettait deux fichiers : l'un pour la banque

(pour les prélèvements), l'autre pour l'intégration des écritures comptables dans Sage.

L'évolution vers SEPA a été discutée à partir de juin 2013. Le logiciel métier a été modifié pour intégrer le couple BIC/IBAN au lieu du RIB grâce au fichier de la Banque de France. « Le RUM, lui a été généré par nos soins » indique David Laniado, DSI de Babilou. Désormais, tous les prélèvements sont gérés par Sage. L'intégration des ordres et des écritures comptables sont donc réalisées via un fichier au format Excel généré par le logiciel métier. David Laniado s'en réjouit : « un tel fichier est beaucoup plus lisible pour détecter une éventuelle anomalie ».

Restait à gérer les mandats de prélèvement. Si le formulaire signé reste normalement sur site, il est aussitôt scanné et sa version dématérialisée est stockée sous forme image dans le logiciel métier. « Ce stockage n'a qu'un but de vérification et pour pouvoir produire rapidement le document en cas de litige » explique David Laniado.

L'ensemble des modifications du logiciel métier a nécessité un développement de 12 jours.homme. Ce n'est donc pas rien mais reste un projet limité, « sans stress particulier » selon David Laniado, dont le pilotage a été mixte DAF/DSI, notamment via un informaticien rattaché aux deux services.

En 2014, Babilou a prévu une refonte de son logiciel métier. Il est envisagé de passer à une dématérialisation avec valeur probante pour le mandat de prélèvement. ■

De plus, désormais, c'est le créancier seul qui doit conserver un mandat l'autorisant à prélever sur le compte de son débiteur. Ce mandat devra être produit en cas de litige. Olivier Bornecque explique : « *le débiteur peut exiger l'annulation directe de tout prélèvement dans le délais de 8 semaines. Au-delà, il faut une recherche de preuve.* » Lorsqu'un tel litige survient entre les 8 semaines et le 13^{ème} mois, le créancier doit envoyer son mandat de prélèvement à sa banque qui le transmet à la banque du débiteur. Celle-ci prend alors la décision d'annuler ou non, sans appel possible. Il y a donc une possibilité de retour d'impayé durant 13 mois.

Mettre en œuvre une GED pour gérer les mandats de prélèvements

« *Une bonne pratique est de scanner la preuve -le mandat- et de le stocker dans une GED pour pouvoir la produire rapidement par voie électronique tandis que la preuve papier sera stockée dans un système d'archivage moins réactif et sollicité seulement si le litige va devant les tribunaux* » recommande Olivier Bornecque. Cela suppose donc, au niveau des entreprises, de se doter d'une chaîne de dématérialisation des mandats papier pour éviter des impacts durables dans la trésorerie avec une gestion de litiges qui s'éternisent. Un tel projet n'est pas forcément rapide ou bon marché à mettre en œuvre, même si, techniquement, il ne présente pas de difficulté majeure.

A cela s'ajoute une difficulté supplémentaire sur le séquençage des ordres de prélèvements. Il faut en effet présenter les ordres avec des délais précis avant la date d'échéance. Encore un élément qui n'existait pas avec le prélèvement à la sauce franco-française et qui doit être ajouté.

La bascule simplifiée

Olivier Bornecque se réjouit cependant : « *les autorisations de prélèvement valent mandat pour le SDD* ». Théoriquement, tout va donc bien dans le meilleur des mondes possibles. Évidemment, ce n'est pas si simple.

« *Lorsqu'un prélèvement est opéré depuis des années sur un compte d'un client, avec la certitude que la banque gère l'autorisation de prélèvement, il peut arriver que la partie du formulaire conservée par l'entreprise créancière ait été perdue ou détruite car jugée inutile* » souligne Olivier Bornecque. En tel cas, un litige peut se transformer en casse-tête : il n'existe plus aucune preuve d'une quelconque autorisation.

Normalement, la chaîne de responsabilité est précise et il n'y a pas de risque majeur de fraude. « *Les banques garantissent le sérieux et la bonne fin des opérations* » selon Olivier Bornecque. Mais le créancier prend un risque s'il ne dispose pas d'une preuve d'autorisation de prélèvement et la banque crédite un compte sans voir de signature du client concerné. En cas de litige et d'annulation de prélèvement, la banque du débiteur annule le débit et la banque du créancier annule le crédit, la compensation interbancaire étant également annulée. Mais encore faut-il que le compte du créancier possède toujours à ce moment là la provision du montant annulé...

la difficulté des retours erreurs

Pour terminer sur le cas du SDD, petite cerise sur le gâteau : des pratiques illégales vont être « nettoyées » à l'occasion du passage au SEPA. De très vieux prélèvements datant d'une époque où la population n'était pas très bancarisée (et où certains ne disposaient pas de comptes courants) s'effectuaient jusqu'à présent sur des livrets A ou d'autres comptes d'épargne, ce qui est interdit. Le passage au SEPA va provoquer le blocage de ces prélèvements avec un risque d'incompréhension du consommateur (âgé) qui a l'habitude de voir un prélèvement pour telle ou telle prestation et qui aura du mal à comprendre pourquoi le créancier prétend ne plus pouvoir prélever et donc devoir cesser sa prestation...

Identifier la cause d'un rejet

Les entreprises qui lancent des opérations de prélèvements ou des virements vont devoir, comme auparavant, gérer les retours erreurs (provision insuffisante, opposition, etc.). Les codes sont « normalement » standardisés. « *Nous avons quelques surprises* » soupire Olivier Bornecque. Il reconnaît ainsi : « *chez Aviva, nous avons de gros soucis sur les retours en impayés dont les motifs ne sont pas toujours très clairs.* » Globalement, en France, il y a de 2 à 3 % des prélèvements en rejet dont 80 % par défaut de provision. Les codes de retours d'impayés semblent mal gérés sur toute la chaîne de traitement, notamment dans les PGI d'entreprises. ■

Bertrand Kientz, le patron qui aime avoir les mains dans le cambouis

Bertrand Kientz a été DSI de JCDecaux où il a contribué à la naissance du Velib'. Après un passage chez Amadeus, le voilà de retour comme patron, créateur d'une start-up. Mais le fondateur de Conztanz demeure avant tout un passionné de la technique.



CIO : *Vous avez réalisé l'essentiel de votre carrière dans de très grosses entreprises et, désormais, vous créez une start-up. Pourquoi se lancer dans une telle aventure à 56 ans ?*

Bertrand Kientz : Parce que c'est pour moi l'occasion de créer une entreprise et de la développer comme je l'entends, puisque je suis l'actionnaire principal et le PDG. Je n'en ai pas besoin pour vivre mais le sujet des nouvelles technologies me passionne. Je m'amuse !

Ceci dit, tous les associés sont des investisseurs engagés. Nous nous sommes choisis pour nos expertises respectives. Les fondateurs et les premiers salariés représentent en tout une quinzaine de personnes. Les fondateurs (Jean-Paul Camous, Guy Vermeil et moi même) cumulent un siècle d'expérience soit dans l'IT soit dans l'aérien. Et nous croyons au marché des services d'intégration dans le secteur aérien.

CIO : *Justement, n'est-ce pas suicidaire alors que le secteur aérien est au plus mal ?*

Bertrand Kientz : Le marché de l'intégration de logiciels, notamment pour créer de nouveaux services aux voyageurs, est, lui, en pleine explosion. Si le trafic aérien européen va mal, ce n'est pas le cas par-

tout : le marché est en pleine progression en Asie et, globalement, le trafic s'accroît au niveau mondial. Il y a au moins quatre raisons pour nous d'être optimistes. La première est que les nouveaux entrants (notamment à bas coûts) ont de vrais besoins d'innover pour exister face à des acteurs traditionnels qui souffrent. La deuxième est que la transaction sur le marché du voyage aérien est la plus dématérialisée qui existe avec un recours croissant à l'Internet sur terminaux mobiles.

De plus, les acteurs traditionnels cherchent à faire des économies en diminuant le personnel d'assistance commerciale aux passagers et en réduisant leurs frais divers : aujourd'hui, les passagers s'enregistrent en ligne et impriment leurs cartes d'embarquement sur leur propre imprimante avec leur propre papier. Enfin, le personnel d'assistance est certes moins nombreux mais doit être plus productif. Il doit donc être proche de la porte d'embarquement avec un terminal, idéalement une tablette, muni de plus en plus d'applications.

CIO : *Qu'est-ce que cette évolution de l'attitude des compagnies implique sur les systèmes d'informations des acteurs du marché ?*

Bertrand Kientz : Les outils devant se connecter aux différents systèmes d'informations concernés (compagnies aériennes, opérateurs d'aéroports, voyageurs...) sont de plus en plus nombreux. Mais l'agilité requise par chacun est également croissante alors même que les transactions sont, de fait, de plus en plus complexes.

Avant, les compagnies aériennes avaient leurs propres systèmes et maîtrisaient tout. Depuis près d'un quart de siècle, il existe des plates-formes mutualisées pour les réservations, les GDS [Global Distribution Systems, NDLR] comme Amadeus et Sabre. La nécessité de baisser les coûts pousse à mutualiser toujours plus, au-delà de la seule réservation.

Le problème est la perte d'agilité impliquée par cette complexité croissante des relations entre systèmes d'information, perte contraire aux besoins.

CIO : C'est là un problème classique. Comment pensez-vous le résoudre ?

Bertrand Kientz : Les entreprises du secteur aérien ont besoin de retrouver de l'agilité via des outils qui vont rendre cohérents les flux entre applications achetées à droite ou à gauche, y compris dans le cloud. C'est par exemple le cas d'outils de MDM [Master Data Management, la Gestion des Données de Référence, NDLR].

Conztanz est en train de créer ces outils d'intégration pour traiter des offres de plus en plus fines en lien avec la gestion commerciale et de flotte (Revenue Management, Yield Management), la GRC, la politique marketing, sans oublier une personnalisation croissante des relations avec les clients finaux. Amadeus et ses concurrents sont en train de développer des outils mais chaque compagnie ne prend pas forcément toutes les briques de son système d'information chez un seul acteur, de la réservation au yield management.

CIO : Comment financez-vous la R&D nécessaire à ces projets ?

Bertrand Kientz : Notre financement repose sur les apports des associés et des actionnaires et sur des prêts bancaires. Et il existe de nombreux soutiens régionaux (Région, Département, CCI...). Nous réalisons les développements au fur et à mesure des projets que nous menons. Nos clients sont, pour l'instant, de petites compagnies aériennes européennes d'une part parce qu'une grande compagnie va hésiter à s'engager avec une petite start-up (même si tous ses fondateurs sont connus du marché), d'autre part parce que nous voulons débiter avec des clients de proximité.

Nous avons en ce moment un partenariat fort avec une petite compagnie aérienne possédant des droits de trafic importants sur un petit aéroport stratégique en Grande Bretagne. Elle est en cours de vente par sa maison-mère et a donc quelques mois pour créer un système d'information indépendant tout en restant lié au même GDS. Il faut bien sûr migrer les dossiers clients. Mais tout est « cloudifié ». Il n'y a que trois informaticiens en interne. Qui dit petite compagnie dit petits moyens mais les besoins en experts pointus restent.

Les projets de transformations lourdes permettent d'entrer dans les compagnies. Ensuite, il faut assurer tout un travail sur les évolutions, notamment les tests de non-régression dans des environnements très complexes et partiellement externalisés dans le cloud.

CIO : Au sein des entreprises, à qui avez-vous affaire ? Au DSI ?

Bertrand Kientz : Au PDG ! Il a une obligation absolue : il faut que le système d'information marche. La grande force d'Amadeus est que jamais la société n'a raté une migration de version depuis sa nais- ▶

BERTRAND KIENTZ : 30 ANS D'EXPÉRIENCE DANS L'IT

Diplômé de l'ENSTA (Ecole Nationale Supérieures des Techniques Avancées) en 1981, Bertrand Kientz est également titulaire d'un doctorat dans la modélisation informatique non-linéaire des commandes d'avions.



Après des premiers postes directement en lien avec son doctorat, Bertrand Kientz rejoint en 1983 le groupe Air France qu'il ne quittera qu'en 2001. Il évolue à différents postes où il met en œuvre des applicatifs très orientés métiers (gestion des

réservations, comptabilité des ventes de tickets, etc.). De 1991 à 1994, il pilote la migration de Air France et Air Inter vers le système de réservation Amadeus, mutualisé entre plusieurs compagnies aériennes. Il devient ensuite directeur des développements applicatifs.

En 2001, le groupe JCDecaux le recrute, d'abord comme DSI France puis, en 2004, DSI Groupe en charge également de l'organisation et de l'innovation IT. C'est dans ce cadre qu'il contribuera à l'émblématique projet Velib' de bicyclettes partagées à Paris après un premier déploiement moins ambitieux à Lyon.

Après ce projet, Bertrand Kientz voulait évoluer. Jean-Paul Hamon, rencontré chez Air France, avait justement pris la tête d'Amadeus et l'appelle alors pour devenir directeur de la stratégie de développement logiciel, puis directeur de la stratégie de développement produits.

En 2012, Amadeus étant en mutation, l'entreprise changeait son management avec le départ à la retraite de Jean-Paul Hamon. C'est à ce moment là que Bertrand Kientz décide de créer sa propre entreprise, Conztanz, pour compléter l'offre d'Amadeus. Conztanz est officiellement créée mi-2013. Bertrand Kientz en a le contrôle capitalistique et y assume la fonction de PDG. ■

sance. Un système d'information de compagnie aérienne ne peut en aucun cas s'arrêter plus de deux heures. Un arrêt plus long entraînerait rapidement la mort de la compagnie.

Les PDG des compagnies de taille moyenne veulent et apprécient des compétences techniques pointues au service du business.

CIO : *Dans une entreprise de quinze personnes, vous devez avoir les mains dans le cambouis au quotidien. Est-ce que cela ne vous change pas beaucoup du rôle de DSI ?*

Bertrand Kientz : Mais j'ai toujours eu les mains dans le cambouis ! Et j'adore ça. Je suis un passionné de l'aérien et de l'informatique, j'aime les problèmes techniques compliqués.

A Air France, la DSI comptait un millier de personnes. Chez JCDecaux, j'ai mis en place un SI mondial en réutilisant des technologies maîtrisées dans un autre secteur. Et là, avec Conztanz, je continue. Mais, à la différence de JCDecaux où les SI n'étaient pas le cœur d'activité, je suis maintenant le patron d'une société dont c'est le métier. Être DSI dans une entreprise à la fois mondiale et familiale comme JCDecaux m'a vraiment donné envie de créer ma propre société et de la façonner à ma main. Cela permet d'offrir une grande agilité aux clients et me procure une grande satisfaction.

CIO : *Pourquoi avoir quitté JCDecaux après un projet aussi emblématique que le Velib' ?*

Bertrand Kientz : Justement, j'avais besoin d'évoluer, de relever de nouveaux défis. Or, dans une entreprise comme JCDecaux, l'informatique est avant tout une commodité dans la soute. Il se trouve que Jean-Paul Hamon, qui venait de prendre la direction d'Amadeus, m'a proposé de le rejoindre. Et l'IT est le cœur de métier d'Amadeus.

CIO : *Dans ce cas, pourquoi avoir quitté Amadeus ?*

Bertrand Kientz : Quand Jean-Paul Hamon a pris sa retraite, l'entreprise a eu besoin de trouver un nouveau souffle avec un nouveau management. Et puis il y avait une véritable opportunité de créer une entreprise.

En effet, Amadeus ne peut plus tout faire tout seul dans son coin. L'entreprise a donc besoin de créer un écosystème avec des gros intégrateurs mondiaux. Mais ces acteurs ont beau être bons, ils ne sont pas prêts à faire des applications complexes et des développements spécifiques verticaux. Amadeus est bien plus complexe qu'un SAP. La courbe d'apprentissage est énorme !

Pour Conztanz, Amadeus est son partenaire naturel même si nous ne nous interdisons absolument pas d'intégrer, par exemple, du Sabre. Nous pouvons très bien intervenir aux côtés de grandes SSII dans de grandes compagnies aériennes, en tant que centre de compétence GDS. Un tel partenariat est gagnant-gagnant. Nous commençons d'ailleurs à travailler avec une SSII, AUSY, pour appuyer notre propre stratégie pour remplacer les services connexes (comme la TMA).

CIO : *Qu'est-ce que votre expérience de DSI a apporté dans la création de Conztanz ?*

Bertrand Kientz : La réussite des projets de systèmes d'information suppose deux choses que j'ai apprises grâce à mes expériences de DSI ou de manager IT. La première est une vision systémique du secteur avec ses différents acteurs (compagnies aériennes, GDS, etc.). La seconde est la maîtrise de l'écosystème, des relations et des responsabilités des éditeurs, intégrateurs, SSII... Il ne faut, par exemple, jamais donner toutes les clés à un seul acteur. Si vous les donnez à un éditeur, il va vous ►

CONZTANZ : UNE PETITE START-UP POUR UN GROS MARCHÉ

Conztanz est une entreprise dédiée à l'intégration informatique dans le secteur aérien pour délivrer des services innovants tant aux voyageurs qu'aux différents acteurs du marché.

Ses fondateurs (Bertrand Kientz, Jean-Paul Camous et Guy Vermeil) ont une expérience cumulée qui dépasse le siècle. Installée à Sophia Antipolis, elle compte déjà, à ce jour, une quinzaine de collaborateurs, y compris les fondateurs.

Bertrand Kientz possède en propre 21,1 % de l'entreprise, 60 % d'une holding de fondateurs qui détient 26,3 % de Conztanz et 55 % d'une deuxième holding qui possède 10,5 % de la start-up.

Il contrôle donc directement et indirectement 67,9 % de

Conztanz. Un business développeur américain d'origine indienne, Raja Nagarajan, possède 10,5 % de Conztanz, tout comme Raphaële Rabatel, associée du cabinet de conseil, Explora & Cie, et ex Dircom de Gaz de France et de JCDecaux, et Roland Kientz (sans lien de famille connu avec Bertrand Kientz), à la tête de RK Consultants (conseil financier et stratégique) et ex-DAF de SKF et Alstom Transports.

Le solde est réparti entre des amis des fondateurs.

Le nom de Conztanz vient de Constance, la femme de Wolfgang Amadeus Mozart, et fait bien sûr référence au fait d'accompagner le GDS Amadeus. ■

vendre tous ses modules à ses conditions. Si vous les donnez à l'intégrateur, vous ne bénéficierez pas du meilleur service car l'intégrateur maîtrise évidemment moins bien les produits que les éditeurs.

CIO: *Comment voyez-vous l'avenir de Conzantz ?*

Bertrand Kientz: Dans dix ans, je ne serai plus à sa tête. Mais les jeunes que nous embauchons actuellement savent déjà qu'ils auront alors les clés. J'adore cette idée de « contrat de génération ». J'ai envie de créer quelque chose de pérenne, pas de faire un coup financier. Les risques sont maîtrisés, je connais bien mon marché et les besoins à couvrir rapidement. L'entreprise va grossir. Le jour où je deviendrai minoritaire, je m'arrêterai. Les grosses SSII vont acquérir des compétences sur les GDS comme Sabre ou Amadeus. Pour poursuivre son existence, Conzantz aura toujours l'obligation d'innover. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Mardi 10 décembre 2013 • Centre d'Affaires Paris Trocadéro Paris 16^e • de 8 h 30 à 12 h 30



INNOVATION 2014: DE L'ENTREPRISE 2.0 A LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

La feuille de route 2014 des DSI

L'informatique d'entreprise s'intègre progressivement à un monde numérique omniprésent et perversif, gommant les frontières entre les outils personnels et les systèmes d'information professionnels. Le DSI, gardien du temple, doit se placer à l'avant-garde de l'innovation au service de l'entreprise en collaboration étroite avec les directions métiers dans un écosystème d'innovation ouvert.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

Quel directeur va remporter le gâteau du Big Data ?

Pour l'instant, il est difficile de savoir qui, à l'étage de la direction, va remporter le gâteau du Big Data. Si les DSI veulent l'emporter, ils devront se concentrer sur l'innovation business et non pas sur la technologie. Nos confrères américains de CIO.com ont enquêté.

Beaucoup d'entreprises se demandent : « *Qui devrait diriger la gestion des données et les fonctions d'analyse dans l'entreprise ?* » La réponse n'est pas nécessairement le DSI. Bien que le « I » dans DSI signifie « information », de nombreuses sociétés agissent comme si cela signifiait « infrastructure », de sorte qu'ils n'ont pas confié au DSI la responsabilité des données de l'entreprise.

Nous avons récemment effectué un sondage auprès de 86 cadres supérieurs de 53 sociétés. Seulement 31 % de ces cadres ont nommé le DSI comme le responsable de leurs initiatives Big data ; 58 % ont cité d'autres cadres dirigeants, comme le DAF, le directeur opérationnel ou le directeur marketing. En outre, 48 % des entreprises ont indiqué qu'elles avaient engagé ou prévu d'embaucher un Directeur des Données (CDO, Chief Data Officer) pour s'en occuper. Mais, dans ce cas, qu'est devenu le DSI ?

Paysage instable

La bonne nouvelle est que rien n'est actuellement stable et gravé dans la pierre en matière de responsabilité des données. Un DSI intelligent a donc encore une chance. Les entreprises ont du mal à développer une stratégie cohérente concernant autant les données que leur analyse. Et elles se demandent si cette stratégie ne devrait pas être axée sur la technologie ou bien au contraire sur l'activité métier.

Par exemple, Wall Street et les émetteurs de cartes de crédit, longtemps à l'avant-garde de la gestion des données et des analyses, ont été des précurseurs dans la définition du rôle du directeur des données. Mais, maintenant, elles doivent reconnaître que, bien que les CDO aient été efficaces pour satisfaire aux exigences réglementaires, ils n'ont pas encore établi de leadership et de vision sur les données de l'entreprise et de la stratégie d'analyse. Ces sociétés demandent : « *Qui va prendre la tête de notre stratégie d'entreprise concernant les données ?* » Un flou demeure.

Beaucoup de cadres supérieurs disent que les DSI ont été trop épris de la technologie pour fournir une vision objective et une stratégie concernant les données de l'entreprise. Pour surmonter cette objection, les DSI doivent démontrer qu'ils ont la perspective de l'entreprise et la vision pour faire ce travail.

Savoir trouver les opportunités

La réponse réside peut-être dans « l'innovation par les produits » qui a été citée dans notre enquête comme une occasion de créer de la valeur à partir des initiatives Big Data. Et il s'agit d'un domaine où les entreprises n'ont pas encore fermement décidé quelle direction devrait être en charge du dossier. Plusieurs DSI avec qui j'ai parlé ont commencé à examiner le patrimoine de données de l'entreprise pour identifier les opportunités où les données peuvent être traitées de nouvelles manières afin de fournir des produits et des services nouveaux. Les DSI ont en effet la possibilité d'évoluer et de remodeler leur rôle face à ce besoin.

Il y a encore de nombreux défis à relever pour faire de la gestion des données d'entreprise et de leur analyse un véritable actif de l'entreprise. Bien que les sociétés ont tenté de construire des entrepôts de données et des référentiels d'information au cours des dernières années, les dirigeants d'entreprises considèrent la plupart de ces efforts comme des échecs. ▶

Aujourd'hui, le volume et la variété des données générées se multiplient plus vite. Les sociétés sont à la traîne et les cadres sont de plus en plus impatients. Les dirigeants comprennent que les données sont un bien commun qui peut offrir une valeur unique à l'entreprise quand elles sont exploitées avec succès. Ils croient que la gestion quotidienne ne l'emportera pas face à cette opportunité et ils recherchent avec obstination de nouvelles approches de la gestion des données d'entreprise.

Assumer le rôle de leadership des données

Alors, comment le DSI peut-il progresser à l'ère du Big Data ? Les DSI seront en bien meilleure position pour être le champion des données si leurs efforts se concentrent sur les avantages commerciaux, et non sur la technologie. Formuler une vision d'entreprise de la gestion des données et de leur analyse. Démontrer comment tirer parti des données et des analyses au profit de l'activité. Tout cela va changer l'entreprise.

Le DSI peut devenir le champion de cet effort. Mais ils doivent aussi faire face à la perspective d'être relégués au second plan, si le leadership est assumé par d'autres cadres dirigeants de l'entreprise. ■

Randy Bean, CIO.com / Traduction de Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur

CIO.com



Mardi 28 janvier 2014 de 8 h 30 à 12 h 30

LE POSTE DE TRAVAIL, FER DE LANCE DE L'ENTREPRISE NUMERIQUE

Comment l'ubiquité numérique transforme les organisations

La mobilité se généralise à tous types de travailleurs. Elle permet même de doter de nouveaux outils numériques des collaborateurs qui n'avait jamais été équipés d'ordinateurs, comme les concierges par exemple. Les personnels déjà largement informatisés voire déjà nomades, techniciens de terrain et commerciaux par exemple, continuent de leur côté à développer de nouveaux usages. Les risques ne sont pourtant pas tous bien pris en compte. En ce sens, les nouveaux terminaux, tablettes ou smartphones, sont les moteurs de l'entreprise numérique, pour le meilleur et pour le pire.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

MIGRATION SEPA: QUI EST MAÎTRISE D'OUVRAGE?



CIO EVENEMENTS 2013-2014

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013-2014 sur cio-online.com

10 décembre 2013

INNOVATION 2014 : DE L'ENTREPRISE 2.0 A LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

La feuille de route 2014 des DSI

28 janvier 2014

LE POSTE DE TRAVAIL, FER DE LANCE DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

Comment l'ubiquité numérique transforme les organisations

13 février 2014

LA RÉVOLUTION CLOUD NE FAIT QUE COMMENCER

IaaS, PaaS et SaaS continuent de transformer l'entreprise

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

A participé à ce numéro : Oscar Barthe

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre