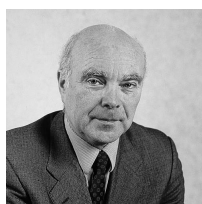


Le passage à l'euro des systèmes d'information constitue une opération difficile liée, notamment, aux délais rapprochés. Il nécessite une multitude d'actions de toute nature, un maillage des applicatifs informatiques d'ancienneté et de techniques différentes.

Avancement des projets informatiques euro



Christian Guat-Brunin
Directeur activité euro
Sopra

La proximité de la première étape du passage à l'euro entraîne aujourd'hui une multitude de questions quant à l'état d'avancement des travaux des banques, aux coûts et aux offres de service. En fait, l'état de préparation à l'euro dépend de chaque entité économique et de sa capacité à faire ce qu'elle a annoncé. L'ambition de la banque doit être accompagnée d'une farouche détermination dans le pilotage du projet euro qui, par définition, est transverse à toute l'entreprise. La stratégie gagnante passe par la mise en place d'un plan de nature industrielle dont la direction générale doit mesurer en permanence l'efficacité et apporter d'éventuels correctifs. Et personne n'est en avance ou en retard par rapport à ses concurrents. Chacun ne doit avoir qu'une seule ligne de mire : la réussite de son projet euro. Quant aux coûts, il est très difficile de les évaluer de façon générale. On constate cependant qu'ils se situent pour l'ensemble des domaines, études, informatique, formation, communication autour de l'équivalent d'une année de budget informatique (études, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, exploitation). Ces coûts s'étaleront sur les quatre prochaines années. Ces constats faits, la réussite du passage à l'euro d'un établissement bancaire, passe par un certain nombre de règles.

Il n'est pas question d'aborder ici en quoi le passage à l'euro est l'occasion de développer une nouvelle politique, une nouvelle offre de services ou la mise en place d'une organisation nouvelle. Même si ce sujet reste essentiel et devrait être la préoccupation de tous les responsables bancaires, nous nous cantonnerons dans le développement ci-après à traiter de l'impact mécanique de l'euro dans les systèmes d'information des organismes bancaires. Plus précisément, nous prendrons le cas d'une banque ou d'un organisme financier de taille moyenne qui a fait appel à des progiciels pour tout ou partie de son système d'information.

Une migration particulière

A ce jour, la banque en question est équipée d'un progiciel, par exemple comptable, référencé à l'époque de son installation dans une version 2. Côté éditeur, le progiciel a en général fait l'objet d'évolutions fonctionnelles régulières et doit se trouver par exemple en version 6. Il a, par ailleurs, été complété par d'autres progiciels ou par des développements spécifiques réalisés par ou pour le compte de la banque. La SSII a prévu une version 7, adaptée à l'euro et livrable mi-1998. L'expérience montre qu'il est difficile et coûteux de passer directement de la version 2 à la version 7 et qu'il est, en général, préférable de passer par une version intermédiaire et une adaptation en conséquence de la totalité de l'environnement. Nous sommes là dans un projet de «migration» classique nécessitant la mise en œuvre d'outils de reprise, de paramètres complémentaires, d'adaptation d'éventuels interfaces externes, de recette de la totalité du système – en général par lots homogènes d'installation – de déploiement et d'accompagnement des utilisateurs.

La chronologie

1998				1999
Mars	Juillet	Septembre	Novembre	4 janvier
▼	▼	▼	▼	▼
V2	V2	V7	V7	V7
	+L/R	«Iso fonct» FRF	+ SIT	«Iso fonct» + Marchés cap. + Interbancaire + Interfaces systèmes exter.

Les SSII éditeurs de progiciels et/ou intégrateurs ont acquis une forte expertise dans cette activité.

La livraison de la version V7, qui permettra à la banque d'aborder dans de bonnes conditions la période de transition, est assez particulière et ne peut être traitée comme les versions précédentes. A priori, livrée et installée au deuxième semestre 1998, cette version doit se comporter jusqu'au 31 décembre 1998 comme la version précédente – l'euro n'ayant pas d'existence juridique en 1998 – on a donc affaire, dans un premier temps, à une migration de système d'information à iso-fonctionnalité. A noter que le nouveau *reporting* IME, publié à partir des statistiques de la banque au 31 juillet 1998, aura été connecté soit à la version 7, soit à la version antérieure en exploitation à cette date. En novembre 1998, le SIT (système interbancaire de télécompensation) aura été activé pour transmettre l'indice de la monnaie d'origine.

Arrivés à ce stade du raisonnement, les responsables de la banque peuvent très bien se dire : tout est parfait, nous sommes prêts pour l'euro et attendons patiemment le 1^{er} janvier 1999. L'ensemble des actions de conversion et d'enchaînement pendant le week-end de bascule nécessite une préparation fine, un entraînement et la pré-

sence de collaborateurs informaticiens et des services administratifs concernés.

La démarche informatique menée par les SSII en général à travers des clubs utilisateurs ne doit pas laisser penser que le passage à l'euro n'est que de la responsabilité des seuls informaticiens. En effet, compte tenu des fortes implications fonctionnelles et organisationnelles du passage à l'euro, il est de la responsabilité des maîtrises d'ouvrage accompagnées dans leurs décisions par la direction générale, de se préoccuper de tous les aspects de l'entreprise dans ce passage à l'euro : des arbitrages, des solutions alternatives, des solutions de secours devront être décidés en cas de difficultés inattendues ou de conflits d'intérêts.

Réaliser une étude préalable globale

Le passage à l'euro impose de nouvelles obligations, qu'elles soient induites par les échanges externes au système d'information, ou d'ordre réglementaire.

Un diagnostic fonctionnel doit être mené afin de connaître, dans le détail, et d'une façon transverse, l'ensemble du domaine applicatif. Les contraintes fonctionnelles de chaque application doivent être



mises en perspective : des besoins exprimés par les différents acteurs de la banque, de la direction générale, voire de l'actionnaire, au réseau commercial en passant par toutes les directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce doit être l'occasion d'étudier avec précision et dans le temps les conséquences de l'arrivée de l'euro pour tous les acteurs de la banque dans son environnement au quotidien. La qualité et la fiabilité du service rendu sont essentielles, notamment en ce qui concerne l'identification de la monnaie utilisée dans tous les processus.

Pour cette approche fonctionnelle, à laquelle doivent participer tous les décideurs de la banque, une organisation ad hoc devra être constituée au sein de la banque afin de s'approprier l'euro et de piloter ce projet atypique. Des groupes de réflexion, métier par métier, devront être constitués et proposer des orientations de passage à l'euro.

Le diagnostic fonctionnel ainsi réalisé, les spécificités de la version 7 euro connues grâce au fournisseur de progiciel, enrichies éventuellement d'une cartographie des autres systèmes d'information utilisés, il est alors possible de construire un ou plusieurs scénarios : la construction des scénarios sera la résultante de compromis argumentés avec deux objectifs prioritaires : répondre à l'attente du client bancaire final, le mieux possible, minimiser les coûts, la période de transition ne durera que trois ans.

Les critères généralement utilisés sont de nature :

- fonctionnelle (importance stratégique du processus) ;
- technologique (évolution, remplacement du logiciel, migration...);
- calendaire (la planification du projet est incontournable et il ne faut pas sous-estimer la capacité limitée des systèmes à grossir) ;
- ressources humaines et compétences (l'appel à la sous-traitance ne peut être que limité) ;
- financière (les bilans quantitatifs coût/service rendu et qualitatifs avantages/inconvénients seront en général déterminants dans les choix des scénarios).

La mise en œuvre sera progressive

Un ou plusieurs scénarios ayant été élaborés, il importera alors de mettre en œuvre un plan d'actions opérationnelles datées et chiffrées. C'est à ce moment là que seront activées progressivement les fonctions euro dont dispose le progiciel en version 7. On assiste là à une succession de plusieurs mises en œuvre de nouvelles fonctionnalités nécessitant, après la recette, une stratégie de déploiement qui est en général plus longue que prévu. Ce déploiement va se heurter d'abord à une compréhension difficile de ce que représente la période de transition. Communication et information doivent être attentivement préparées.

Le passage à l'euro présentera une difficulté supplémentaire liée aux nécessaires opérations de basculement technique qui auront probablement lieu pendant certains week-ends.

Contrairement à l'adaptation à l'an 2000, qui est essentiellement une évolution technique du système d'information, le passage à l'euro est une succession de migrations fonctionnelles qui vont s'étaler sur près de quatre années. Il est indispensable que les directions générales et les maîtrises d'ouvrage comprennent les conséquences stratégiques et fatidiques de l'euro et décident en toute connaissance de cause des choix stratégiques, des plans d'actions et des moyens à mettre en œuvre. Les SSII fournisseurs de progiciels se préparent à accompagner leurs clients à ce jour en fabriquant une version euro de leurs progiciels pour 1998 et dans le courant 1998 à les intégrer dans les systèmes d'information de leurs clients. Aucune des deux parties ne peut et ne doit attendre l'autre ; la complexité du passage à l'euro et la multitude des intervenants nécessitent la mise en place incontournable d'une organisation de projet et d'une structure de pilotage, quelle que soit la taille de la banque ou de l'organisme financier. ■

Ce que veut dire le calendrier

◆ Le passage à l'euro est un vocable qui peut avoir plusieurs significations si on n'y prend garde. Les études de place permettent de considérer, à ce jour, trois grandes phases calendaires dans ce qu'on a l'habitude d'appeler «basculement à l'euro» ou «passage à l'euro».

Une première grande étape : le week-end du 1^{er} janvier 1999 verra un basculement brutal en euro («big bang») du monde des marchés de capitaux et de l'interbancaire.

Une période dite de transition de trois ans (4 janvier 1999-31 décembre 2001) où coexisteront, dans un pays donné, l'euro et la monnaie nationale et

où chaque acteur économique français et européen décidera de la monnaie qu'il utilisera.

La fin de la période de transition doit voir disparaître toutes les écritures comptables et les tenues de comptes francs et permettre, début 2002, le remplacement de la monnaie fiduciaire.

Cette fin de période, certes située à quatre ans d'ici, se doit d'être étudiée dans le détail, car les systèmes d'information ne permettront pas tous un basculement «big bang» de fin de période.

En outre, ces différentes dates coïncident avec la fin de siècle qui, elle-même, génère une évolution importante des systèmes d'information.