
Contribution à l'histoire de la Société TRANSAC — 1970-1982

André Michaud

michaud.andre@numericable.fr

Résumé. TRANSAC a été créée en 1970 comme département puis filiale de CIT-Alcatel. En collaboration avec une société suédoise, TRANSAC a livré en mars 1971 les premiers distributeurs de billets de banque modernes et a joué un rôle important dans le développement des cartes bancaires en France. En 1972, TRANSAC a signé un accord de licence avec la société américaine INCOTERM et a fabriqué des équipements SPD, les premiers en Europe, à posséder écran, unité centrale, mémoire, modem et avec des capacités de multiprogrammation et de téléchargement des logiciels. Ces matériels étaient capables de simuler les terminaux concurrents, de gérer une gamme étendue d'auxiliaires et capables aussi de travailler de façon autonome. La gamme SPD, perfectionnée jusqu'en 1980, a atteint 100 000 postes de travail installés dans plus de trente pays. Les effectifs de TRANSAC dépassaient 1100 personnes en 1983 lorsque la société fut transférée de CIT-Alcatel à BULL et a disparu rapidement.

Abstract. *Transac was created in 1970 as a Department and later on changed into a Subsidiary of CIT-ALCATEL. After signing a cross-licensing agreement with a Swedish Company, Transac delivered in March 1971 the first modern Cash-Dispensers and played an important role in the expansion of the French Bank Card System. Under a licensing agreement with the American Company Incoterm, Transac delivered from 1972, 100,000 workstations SPD, which included a processor and a memory. In 1983, Transac and its staff of 1100 persons were transferred to Bull and Transac disappeared within a few years.*

1 Fin 1969 : la création de TRANSAC

À la fin des années 1960, M. Ambroise Roux, patron de la Compagnie Générale d'Electricité, avait un pion dans trois des domaines de l'informatique : les ordinateurs (avec la CII), les logiciels (avec GSI) et les télécommunications (avec CIT). Il manquait le domaine des terminaux, que l'échec de la SPERAC venait de rendre libre.

En 1966, La Compagnie Générale d'Automatisme, filiale de la CGE, avait réalisé, à l'occasion des Jeux Olympiques, une partie du Métro de Montréal et l'avait équipé de tickets à pistes magnétiques. Cette première mondiale fut le fruit de la collaboration entre CGA et PYRAL, un grand fournisseur de bandes magnétiques. SOTIMAG,

une petite filiale commune à PYRAL et CGA, réalisait les pistes magnétiques par un procédé original d'enduction directe sur supports plastiques minces.

CGA a ainsi équipé, en 1968, les péages de Rungis avec des cartes plastiques avec pistes magnétiques. La Direction de CGA avait détecté un vaste marché pour ce genre de cartes et avait d'ailleurs lancé quelques études, mais elle n'avait pas les moyens d'aborder les développements de ces activités.

Les temps étaient mûrs pour créer TRANSAC en tant que département de la CIT (qui n'était pas encore Alcatel). TRANSAC deviendra filiale début 1974. L'équipe initiale comprenait monsieur Imbert (directeur), monsieur Valent (direction commerciale), moi-même (directeur technique et industriel) et une petite équipe d'une trentaine de personnes venues de CGA. Madame Beryl Joncourt (direction commerciale, grands comptes) nous a rejoint peu après. Je m'occupais aussi de la filiale SOTIMAG qui fut rattachée à TRANSAC, mais ce n'était encore qu'une coquille presque vide. Bien entendu, TRANSAC disposait de licences sur les brevets utiles de CGA. J'ai piloté la construction de locaux pour loger TRANSAC dans le centre Pierre-Herreg à Bruyères-le Chatel, un centre qui appartenait à CIT.

TRANSAC est le diminutif de « transactions électroniques ». J'avais proposé le nom tout simplement parce que mes parents habitaient le Périgord et que les noms en -AC sonnaient bien.

Des négociations avaient été commencées entre CGA et une société suédoise appelée METIOR. METIOR a été, dès 1964, la première société au monde à fabriquer des distributeurs de billets de banque (DAB). La technologie était basée sur des relais téléphoniques et les cartes étaient des cartes perforées du modèle BULL.

2 1971 : La première année de TRANSAC

Voyons tout de suite le sort de deux matériels (parmi bien d'autres) dont l'étude avait été commencée sous le règne de la CGA.

Tout d'abord, les distributeurs automatiques d'essence, actionnés par des cartes plastiques « modèle Rungis », dont quatre furent terminés et vendus à SHELL. Bien que les études de marché fussent favorables, ces automates, qui étaient une première mondiale, n'eurent aucun succès en France par suite de la résistance du personnel (ils y voyaient une atteinte à leur travail) et des gérants (ils n'avaient pas compris qu'ils pouvaient gagner de l'argent en dormant la nuit). Les années suivantes, ces automates eurent du succès en Norvège, en Belgique et bien plus tard en France lorsqu'ils utiliseront les cartes bancaires. Bref, ce marché a échappé à TRANSAC.

CGA avait fait un gros effort sur les étiquettes magnétiques et sur les enregistrements de transactions pour les magasins. Les différents équipements étaient prati-

quement au point et certains furent installés dans une grande surface. Malheureusement les propositions arrivaient trop tard et le code-barre s'empara du marché.

3 Les distributeurs de billets Bankomat IV

Nous avons tous compris que le sort immédiat de TRANSAC se jouait sur les distributeurs de billets de banque (DAB), mais le pari était loin d'être gagné.

Les cinq ou six études de marché réalisées en France et à l'étranger montraient qu'il n'y avait aucune place pour des DAB. Il faut dire que la question posée était « Aimeriez-vous que les billets de banque vous soient délivrés dans la rue ? ». La réponse était invariablement négative. Si la question posée avait été « Avez-vous déjà eu besoin d'argent quand votre banque était fermée ? », la réponse aurait été constamment positive. La réponse à une étude de marché n'est que le miroir de la question posée.

Un contrat de licences réciproques fut très vite conclu par Monsieur Imbert entre TRANSAC et METIOR. Ce contrat prévoyait en outre l'achat par METIOR de 500 lecteurs de cartes magnétiques, des cartes et l'achat de distributeurs de billets par TRANSAC selon des tarifs par quantités.

Il y avait aussi un début de concurrence américaine, mais ;

- elle n'offrait généralement pas des cartes strictement conformes aux normes dimensionnelles des cartes bancaires (sans pistes).
- elle n'offrait pas de solution pratique pour la distribution des billets. Les billets étaient comptés à la main et enfermés dans des enveloppes. La machine délivrait une enveloppe à chaque transaction. Le contenu était affaire de bonne foi entre le client et le caissier de la banque.
- METIOR avait confié à un sous-traitant local l'étude et la réalisation d'une machine pour délivrer des billets comptés individuellement à partir d'un chargement en vrac. Ce sous-traitant appelé INTERINNOVATION est devenu depuis un des leaders mondiaux dans le domaine.

En bref, Monsieur Imbert, appuyé par M. Valent, a réussi à convaincre les banques françaises d'acheter sur plan une machine qui n'existait pas encore, mais qui promettait d'être le premier DAB moderne, c'est-à-dire un DAB qui utilise des cartes à pistes magnétiques et qui délivre le nombre de billets demandés par le client. TRANSAC a reçu une commande de 75 DAB des Banques Populaires (Cartes Distribanque à créer), de 75 DAB du Crédit Agricole (carte Contact à créer) et peu après, de 160 DAB achetés par la Société Générale pour le compte du Groupement Carte Bleue (la Carte Bleue sans pistes magnétiques existait depuis 1967, mais démarrait très lentement).



FIGURE 1 – Le Bankomat IV, premier DAB moderne

Commence alors une course contre la montre qui va durer plusieurs années, car TRANSAC ne maîtrisait pas la technologie des cartes et des lecteurs, et METIOR ne maîtrisait pas celle des distributeurs. Il faut aussi ajouter que nous n'étions pas aidés par la qualité des billets fournis par la Banque de France.

Les prototypes de lecteurs de cartes magnétiques (répondant aux normes déjà publiées sur les cartes bancaires sans pistes) et les cartes d'essai associées furent livrés au début de 1970 à METIOR. La vente internationale de lecteurs et de cartes magnétiques était une première mondiale. Les cartes furent réalisées non sans peine, le taux de rebut étant proche de 99 %. La difficulté venait du support beaucoup plus rigide (il était trois fois plus épais que celui des cartes de Rungis) et qui n'était donc pas correctement appliqué sur la tête magnétique.

Dans les mois qui suivirent, nous avons changé les méthodes de réalisation, de polissage et de suspension de la tête magnétique. Nous avons changé le codage de la piste magnétique et la méthode d'écriture et de lecture de façon à obtenir des grandes tolérances de vitesse de la carte dans le lecteur. Les pistes magnétiques furent recouvertes d'un vernis d'une faible résistivité électrique pour éviter les micro-étincelles provoquées par le frottement du plastique et donc un bruit de fond électrique, procédé gardé secret qui donna à TRANSAC six ou sept ans d'avance sur ses concurrents. Le taux de rebut sur les cartes tomba à 15 % en quelques mois.

Le prototype de DAB fut montré en octobre 1970 (au lieu de juillet) à une équipe de banquiers impatients. La première machine fut installée dans une agence des Banques Populaires, avenue d'Iéna, et inaugurée le 30 mars 1971 (on avait évité la

date du premier avril). C'est ainsi que le premier DAB de conception moderne a été mis en service 6 mois avant les premiers DAB américains équivalents.

Le programme initial prévoyait la livraison par METIOR de 150 machines en 1971 et aucune par TRANSAC. Pressentant la catastrophe, j'ai passé en février 1971 une semaine dans l'usine de METIOR à Malmö en Suède, avec une équipe de 15 personnes. Pour quelques chefs d'équipe et dessinateurs, c'était leur premier voyage en avion. Ils ont ramené les plans pas toujours stabilisés et des pièces dont ils ignoraient jusqu'à l'emplacement dans la machine.

L'équipe industrielle de Transac, conduite par Monsieur Thévenin, était remarquable. Tandis que les livraisons par METIOR étaient réduites à 27 machines en 1971, TRANSAC, qui avait démarré fin février, en produisait 23.

METIOR a commencé à mentir sur ses difficultés et la coopération entre TRANSAC et METIOR s'est profondément détériorée à partir de mars 1972. J'ai alors pris la décision d'être rigide sur les conditions de livraison, ce qui m'a valu, à Malmö, le surnom de fossoyeur. METIOR a été revendu à BOFORS puis à ASEA.

Les banques françaises faisaient pression sur TRANSAC pour faire face au succès des Bankomat IV auprès du public. Le nombre de cartes bancaires françaises a bondi de 700 000 en 1970 à 4 millions en 1972 et à plus de 8 millions en 1975 (toutes fournies par SOTIMAG). Le volume des retraits sur DAB était très supérieur aux paiements par cartes dans les commerces et il est resté supérieur jusqu'en 1984. Ce phénomène explique l'expansion des cartes bancaires aux dépens des cartes du commerce : il ne s'est produit qu'en France. À partir de 1975, les groupes bancaires français ont ainsi pu négocier en position de force avec les systèmes américains Visa et MasterCard et avec le système allemand Eurochèque (intégré depuis à MasterCard) ce qui explique notre position très singulière, où les cartes bancaires sont des cartes « CB » en France et des cartes « Visa » ou « MasterCard » à l'étranger. La rapide assimilation par le public des cartes bancaires et de leurs codes confidentiels, a poussé les banques françaises à essayer les cartes à puces, vingt ans avant les banques étrangères.

Pour la petite histoire, Monsieur Moreno déposait en 1974, un brevet sur les cartes à puce, brevet qui simulait l'utilisation du code confidentiel par les DAB de TRANSAC. Il a proposé son brevet à TRANSAC. Après étude, nous avons tous refusé l'affaire. À l'époque, l'épaisseur de la puce n'était pas compatible avec les normes relatives aux cartes bancaires. De plus les banques françaises voyaient à peine la fin des difficultés avec les pistes magnétiques et n'allaient pas se lancer, seules au monde, dans une nouvelle technologie. Enfin, l'étude et la fabrication des puces n'étaient pas dans le savoir-faire de TRANSAC et le coût en aurait été prohibitif à un moment où TRANSAC était à court de ressources.

Les Bankomat IV étaient des machines « hors-ligne », car l'acheminement des communications téléphoniques était déplorable. On ne savait pas si la réponse à une

demande d'autorisation parviendrait dans la seconde ou dans les 10 minutes, ce qui aurait été intolérable pour le client qui attendait ses billets. En 1974, une variante en-ligne a été réalisée par TRANSAC pour le marché belge (cartes Bancontact), ce qui était une première en Europe. Un codage spécifique permettait au DAB d'afficher la langue préférée du client parmi 4 possibilités, ce qui était certainement une première mondiale.

La fiabilité des Bankomat IV, dont l'étude avait été menée de façon si catastrophique, était pour le moins médiocre, ce qui m'a valu d'être aussi chargé de l'après-vente pour mieux coordonner le programme de mises à niveau technique.

À partir de 1975, les banques demandent à TRANSAC de communiquer les spécifications à des concurrents. Les spécifications de Transac étaient divisées en deux groupes (l'un confidentiel et l'autre secret) traités par deux personnes différentes à l'intérieur de TRANSAC. Un contrat conclu avec chaque banque obligeait le concurrent à respecter les mêmes divisions et allait jusqu'à imposer des conditions sur les évolutions de carrières. À cause de son monopole technique, Transac aurait eu la charge de prouver qu'une fraude éventuelle n'était pas de son fait : l'ouverture à la concurrence reportait la charge de la preuve sur la banque éventuellement lésée.

En 1975, un de nos ingénieurs commerciaux faisait des démonstrations au cours d'une exposition de l'Industrie française à Pékin. « Vous entrez la carte, disait-il, vous tapez le code confidentiel, vous demandez la somme que vous désirez et vous obtenez votre carte et vos billets ». Plusieurs visiteurs furent stupéfiés ; « Chez nous, en Chine, quand on veut de l'argent, il faut travailler ». Je précise que les chinois n'ont pas été longs à assimiler les subtilités bancaires.

SOTIMAG continuait à faire des progrès techniques, par exemple avec les cartes de garantie de chèques « EUROCHEQUE » (une autre première), les pistes magnétiques invisibles (ce qui permettait d'augmenter le « visuel » sur les cartes) ou les cartes d'abonnés pour la RATP. Le taux de rebut atteignait enfin les valeurs raisonnables malgré des contrôles plus sévères. En 1974, la question s'est posée d'exploiter le savoir-faire aux USA, mais les interlocuteurs demandaient que la CIT engage une *sincere money* et les incompréhensions culturelles ne purent être surmontées.

SOLAIC était alors le plus grand fabricant français de cartes sans pistes magnétiques, mais n'avait pas les moyens d'acquérir la technologie magnétique que demandaient bien des clients. SOLAIC fut achetée et j'en ai eu la charge sous le prétexte que j'avais rédigé un rapport défavorable. J'ai cantonné SOLAIC dans le domaine des cartes avec pistes magnétiques à bas prix.

TRANSAC « personnalisait » 5 à 6 millions de cartes par an. Pour augmenter la capacité de son atelier de personnalisation, TRANSAC fut la première en Europe à acheter une machine DATACARD 1500, capable de personnaliser 1 500 cartes à l'heure.

La production de Bankomat IV dépassa 1 100 exemplaires (dont 250 fournis par METIOR) et s'arrêta vers 1977 avec la mise en service du TRANSAC 24 dont nous reparlerons après avoir examiné l'aventure du terminal intelligent SPD. Pour finir l'histoire des pistes magnétiques dites « Transac », elles servirent en 1985 à instaurer rapidement « l'Interbancaire » (c'est-à-dire une carte « CB » accède à tous les DAB en France) car elles étaient compatibles au niveau national sans être normalisées, alors que les pistes dites « ISO2 » étaient normalisées depuis 1976 sans être compatibles au niveau national. Les pistes Transac ont ensuite servi de secours « hors-ligne » avant d'être définitivement abandonnées en 1989. Prévue pour durer 10 ans sans fraude majeure, elles ont ainsi duré 18 ans.

Pour être plus précis, il y a eu quelques incidents dont deux notables :

- Une machine est devenue folle et a délivré 155 billets à un client qui n'en demandait que 5. Le client a renvoyé l'excédent par la Poste en courrier ordinaire et le Directeur d'Agence fut ravi de la publicité gratuite qui lui permit de placer des centaines de nouvelles cartes et d'enregistrer de nombreux nouveaux clients. L'incident était dû à un circuit électronique de surveillance qui était resté en panne pendant des mois sans arrêter le distributeur. Une deuxième panne fit le reste.
- Un incident plus important est venu d'un concurrent qui n'avait pas respecté exactement les spécifications sur la réécriture d'une piste. Un fraudeur pouvait faire l'aller-retour entre les DAB de Transac et ceux du concurrent et obtenir ainsi plus d'argent qu'il n'en avait droit.

4 1972 : les terminaux programmables de la famille SPD

Dans les années 1960, un Américain du nom de Landau s'occupait de transfert de technologie entre les USA et la France. En 1970 il vendit à la BOAC (devenue depuis BRITISH AIRWAYS) des « terminaux intelligents », appelés SPDn10/20, de la Société INCOTERM. Cette société avait été créée en 1968 par Jean Tariot qui était d'ailleurs d'origine française. La société était établie sur la route 129 près de Boston.

Le SPD avait les caractéristiques d'un micro-ordinateur. La station de base était dotée :

- d'un processeur réalisé avec des circuits intégrés classiques pour l'époque, puisqu'il n'y avait pas encore de puces,
- d'une mémoire RAM de 4 KiloOctets en tores de ferrite,
- d'un modem interne, souvent de 9600 bauds (possibilités de 50 à 35 000 bauds).
- d'un clavier avec 48 touches programmables et 8 voyants lumineux programmables,

-
- d'un écran pouvant afficher 2000 caractères.

Le processeur avait un cycle de 1,6 microseconde (ou 0,6 mégahertz, l'addition étant faite en 3,2 microsecondes) et possédait un registre de 60 instructions orientées data management et écran. Les instructions étaient de 16 ou 32 bits avec possibilité de 14 niveaux d'interruption. Une grande partie de la gestion et notamment la gestion d'écran était « câblée ».

Le SPD 10/20 pouvait piloter directement bon nombre de périphériques tels que :

- imprimantes : de 80 à 180 caractères/seconde (en général des CENTRONICS),
- disques souples amovibles (*Floppy disc*) en unités doubles de 2 × 250 KO,
- bandes magnétiques, disques durs (10 millions d'octets), lecteurs de cartes perforées, lecteurs-enregistreurs de bande perforée, etc.

Il existait un assembleur et des langages de haut niveau pour la programmation des applications. Trois propriétés en faisait une machine remarquable :

- sa capacité de multiprogrammation,
- sa capacité de téléchargement du logiciel via le modem,
- sa capacité de travail en mode conversationnel ou en autonome.

Vu du côté réseau, le SPD émulait parfaitement la procédure d'échanges de messages entre un ordinateur d'une marque donnée et ses périphériques habituels.

L'intervention de Monsieur Landau conduit TRANSAC à prendre au début de 1972, une licence de vente et de fabrication pour l'Europe (sauf U.K.) et les pays francophones. AIR FRANCE fut le premier client et l'on pouvait encore voir en 1986 à Orly des SPD 10/20 mis en service en 1972.

Bien sûr, utilisés en tant que terminaux, ces équipements étaient plus chers que les terminaux passifs concurrents. Cependant, notez sur la figure 2 une touche verte et une touche rouge au milieu du clavier : elles permettaient de se connecter immédiatement soit sur un réseau UNIVAC soit sur un réseau IBM. De plus, le SPD pilotait en local, des périphériques usuels et des périphériques spéciaux : imprimantes de titres de transport, bascules de pesée, lecteurs de titres magnétiques, etc, dont TRANSAC avait réalisé rapidement les interfaces. On imagine aisément le gain de place et les simplifications que permettait le SPD 10/20. TRANSAC emporta le marché d'AIR FRANCE, y compris celui de nombreuses escales à l'étranger et, ultérieurement, celui de nombreuses compagnies aériennes européennes.

Le SPD a ouvert la voie de « l'informatique répartie » qui a révolutionné les organisations informatiques jusque-là entièrement gérées par les unités centrales. Madame Beryl Joncourt a pris en charge la vente du SPD aux administrations. et le



FIGURE 2 – SPD 10/20 Air France, Réservation de places, Orly 1972

succès commercial fut rapide. La Comptabilité publique, la Direction générale des impôts, la Caisse d'allocation familiale, la Caisse d'allocation vieillesse, etc. l'adoptèrent pour leur gestion décentralisée. Le Ministère de l'intérieur équipa préfectures et mairies pour la réalisation des documents d'identité et des cartes grises.

TRANSAC compléta la gamme SPD en ajoutant des modules internes et des périphériques en fonction des besoins des clients européens, et, entre autres, pour les besoins du *front office* et du *back office* dans le domaine bancaire.

TRANSAC réalisa de nombreux logiciels complémentaires et se fit ainsi une spécialité de simuler exactement les procédures d'un très grand nombre de liaisons entre ordinateurs et leurs terminaux importants, proches ou éloignés. Dès 1976, plus de 100 procédures furent ainsi émulées. Une autre spécialité était les logiciels de saisie de données, de vérification locale, d'impression, de conversion de supports et de transmission, en mode conversationnel et/ou par lots.

À ce propos, je dois citer le cas d'une jeune femme, excellent ingénieur en logiciel SPD, qui voulait s'installer dans la région de Clermont-Ferrand. Nous avons installé en 1974 un équipement SPD à son domicile, réalisant très probablement l'une des premières opérations de « télétravail » en France.

La réussite commerciale de TRANSAC obligea IBM à annoncer simultanément aux USA et en France, son nouveau terminal 3820, qui fut aussitôt émulé par INCO-TERM et TRANSAC.

Le nom de « terminal intelligent » était trompeur, car le SPD était souvent utilisé en station autonome. Les Houillères du Nord l'utilisèrent pour collecter et afficher les mesures des taux de grisou dans des mines. SOLLAC l'utilisa pour piloter un ci-



FIGURE 3 – Commande de machine – Fonctionnement autonome

sailleur qui déroulait un feuillard à la vitesse de 90 km/h. On peut voir sur la figure 3 que l'environnement était particulièrement difficile.

Les ventes se faisaient surtout en France, en Allemagne, en Belgique, en Suisse et en Hollande, ce qui conduisit TRANSAC à développer sa filiale belge et à créer une autre en Allemagne. Ces filiales étaient chargées de la vente et de la maintenance des matériels. J'ajoute ici que nous n'avons pas été aidés par les Douanes françaises. La notion d'échange-standard, qui est essentielle pour la maintenance des matériels électroniques, leur était étrangère. Elles exigeaient le retour en France de la pièce qui avait été exportée, celle qui était donc en état de marche. Ces errements obligeaient à créer un atelier de réparation à l'étranger aux dépens du travail en France. Les générations d'aujourd'hui ont peine à imaginer dans quel monde nous vivions avant l'Europe.

5 1976 : L'extension de la gamme SPD et le Transac 24

À partir de 1974, des unités centrales (SPD 10/80 par exemple) plus puissantes sont mises sur le marché. La puce Intel 8080 fait son entrée avec une gamme d'instructions plus étendue. La mémoire RAM grimpa à 144 KO. Ces équipements étaient capables de piloter jusqu'à 16 stations de travail,

Les périphériques se diversifient avec des dérouleurs de bandes magnétiques, des lecteurs de cartes perforées, des multiplexeurs, des modems, etc.



FIGURE 4 – Un centre de saisie de données avec 2 unités centrales SPD 10/80 en premier plan

Cependant la carrière de la gamme SPD trouva sa limite. Vers 1979, Jean Tariot vendit sa société à HONEYWELL dont les locaux ne se trouvaient pas très loin sur la route 129. Le virage vers le traitement de texte n'a pas été pris et la concurrence des micro-ordinateurs fit le reste. Au total, le bilan reste très honorable, puisque TRANSAC avait vendu entre 1972 et 1982, près de 100 000 stations de travail SPD, installées dans plus de trente pays.

D'un autre côté, le Bankomat IV arrive en bout de course dès 1976 et la concurrence de DASSAULT commence à mordre. Il est décidé d'étudier une nouvelle machine appelée Transac 24. Mis à part le mécanisme de distribution de billet (le « dibi », terme que j'ai retrouvé jusque dans la littérature américaine) TRANSAC possédait tous les éléments essentiels et notamment le SPD 10/20 avec clavier et écran, floppy disks, lecteur de cartes magnétiques, modem, etc.

Le Transac 24, sans avoir le succès escompté, permit à TRANSAC de se maintenir au premier rang européen et au troisième rang mondial.

Il y eut d'abord une erreur de marketing. L'esthétique était réussie, mais la façade était trop grande, alors que les agences bancaires manquaient de place et qu'une partie du marché était le remplacement du Bankomat IV. Le Transac 24 fut aussi victime du principe de précaution : le logiciel était conçu pour arrêter la machine sur le moindre soupçon de mauvais fonctionnement.

Enfin, le Transac 24 fut victime d'un manque de coordination due à une très profonde réorganisation de la société, comme nous le verrons tout-à-l'heure.



FIGURE 5 – Les Implantations de Transac dans le monde vers 1975

6 Quelques éléments de gestion

Le chiffre d'affaires de TRANSAC a démarré très fort avec le Bankomat IV et les débuts du SPD :

1970	5 millions de francs
1971	27
1972	75
1973	110

Ensuite l'expansion s'est ralentie pendant la crise pétrolière de 1974, pour grimper régulièrement jusqu'à 300 millions en 1981.

Les effectifs qui étaient de 35 personnes au début de 1970, sont passés à 750 à la date de mon départ fin 1979 et à plus de 1000 après 1980. La carte (figure 5) situe les implantations de TRANSAC et INCOTERM dans le monde. (point noir : agence et représentation, gris : maintenance)

Les méthodes de gestion étaient tout à fait classiques, si l'on excepte la fréquence des rires et des fous rires. La difficulté essentielle était l'assimilation des nouveaux embauchés, avec une moyenne d'un par jour pendant de longues périodes. Je précise d'ailleurs que l'ANPE ne nous a fourni qu'un seul candidat que j'ai embauché sans discuter ses aptitudes.

Pour limiter la formation de clans autonomes, les notes de service étaient regroupées et dotées d'un classement systématique par direction et par service. Une diffi-

culté à classer une note révélait qu'un chef de Service empiétait sur le champ d'un voisin. C'est ainsi que, fait rarissime, j'ai vu une note signée par deux chefs de service.

Il était recommandé de décrire une procédure par un graphe de façon qu'elle soit plus rapidement assimilable. J'avais introduit cette écriture dans une société antérieure, et je l'ai vue appliquée de façon systématique chez INCOTERM.

L'accroissement rapide des effectifs obligeait à maintenir une saine hiérarchie des salaires. Pour cela, j'avais mis au point deux méthodes de façon que chacun se sente « à sa place » :

- Je tenais personnellement un graphe qui contenait les noms et salaires et où j'enregistrais les raisons des différences de salaires. Ce graphe mettait en évidence la position particulière d'un petit nombre de salariés dans la construction de la hiérarchie des salaires. Il était très important d'apprécier exactement les salaires de ces personnes.
- J'utilisais les statistiques (les droites de Henry pour ceux qui les connaissent) pour juger la façon dont les directeurs et chefs de service répartissaient les augmentations de salaires, identifiaient les meilleurs éléments et les récompensaient par des promotions.

Je précise que TRANSAC n'a pas connu de grève sauf une grève nationale d'une heure à-propos de l'exécution d'un opposant espagnol.

7 1978-1979 : Réorganisation de TRANSAC

En moins de deux ans, la direction de TRANSAC fut renouvelée, ce qui désorganisa les relations entre les services commerciaux, les services techniques et la production :

- Monsieur IMBERT quitta le Groupe CIT-Alcatel en 1978.
- Monsieur Valent, Directeur commercial, lui succéda,
- Mme Béryl Joncourt devint Directeur Commercial,
- M. Hans, Secrétaire Général, prit sa retraite,
- Moi-même, je devins Secrétaire Général avant de quitter TRANSAC fin 1979. En 1980, j'ai été chargé des expérimentations des cartes bancaires à puce, mais ceci est une autre histoire que je vous raconterai peut-être un autre jour.
- Monsieur Thévenin, chef de la production quitta TRANSAC pour créer son entreprise.
- Transac absorba les activités de la Société SINTRA.

De plus, pour faire face aux augmentations d'effectifs, TRANSAC déménagea en 1980 dans des locaux neufs situés à Massy.

8 1981 et suite : la fin de TRANSAC

TRANSAC s'était à peine remise des traumatismes précédents lorsque, après les élections de 1981, il parut important de « rationaliser » et de concentrer les moyens informatiques. TRANSAC fut transférée de CIT-Alcatel à BULL au milieu de 1983 et devint la division BULL-TRANSAC, avec un chiffre d'affaires proche du milliard de francs.

Les très importants marchés des grandes entreprises et des Administrations perdurèrent bien au-delà du transfert à BULL. Il fallut choisir entre le SPD, Sintra, les terminaux de BULL et le produit « Convergent technologies » d'origine THOMSON. Après de longues études, c'est ce dernier produit qui fut choisi et c'est ainsi que s'est terminée la vie du SPD.

L'activité « Distributeurs automatiques de billets » était une activité très « exotique » dans BULL car la relation avec les ordinateurs centraux se limitait aux procédures de transmission. L'activité, y compris les équipes commerciales et les équipes de maintenance, a été apportée à une société commune avec OLIVETTI et une unité de fabrication a été créée dans le Sud de la France.

SOLAIC a été revendue en 1984 à SLIGOS (aujourd'hui ATOS). qui est ainsi devenue l'un des grands fournisseurs de cartes en France et à l'étranger. L'activité « Cartes » de SOTIMAG était une verrue dans l'activité de BULL. Les trois principaux cadres émigrèrent chez OBERTHUR. L'atelier de SOTIMAG a continué à délivrer pendant quelques années des cartes à BULL-CP8 qui y insérait les puces pour faire des cartes bancaires à puces.

Ainsi se termine l'histoire de TRANSAC.

Remerciements Je remercie Monsieur Imbert, Madame Beryl Joncourt, Monsieur Lorentz et Monsieur Valent pour leurs contributions à l'histoire de TRANSAC.

Biographie André MICHAUD (Ecole Polytechnique, Génie Maritime) était en 1962, chef de projet du premier sonar panoramique français (première en Europe). En 1970, il était Directeur Technique et industriel de Transac. Avec des accords de licences, Transac mit en service les premiers distributeurs de billets de banque modernes (première mondiale). En 1972, Transac fabriqua les premières stations de travail SPD avec processeur et mémoire (première en Europe). En 1980, André Michaud est directeur du Gie-Carte à Mémoire, en charge des expérimentations de cartes à puce bancaires. À partir de 1985, il est Conseiller du Président du Gie-Cartes Bancaires. André Michaud est co-fondateur de la Société MCO, P.M.E. spécialisée dans les services associés aux cartes.