



Sommaire

Dans cette newsletter

P2

Reglementation

Facture électronique : d'abord la donnée

P3

Banque

Stablecoins : 230 Md\$ de revenus en jeu

P4

RH & management

Salaires : le manager en première ligne

P5

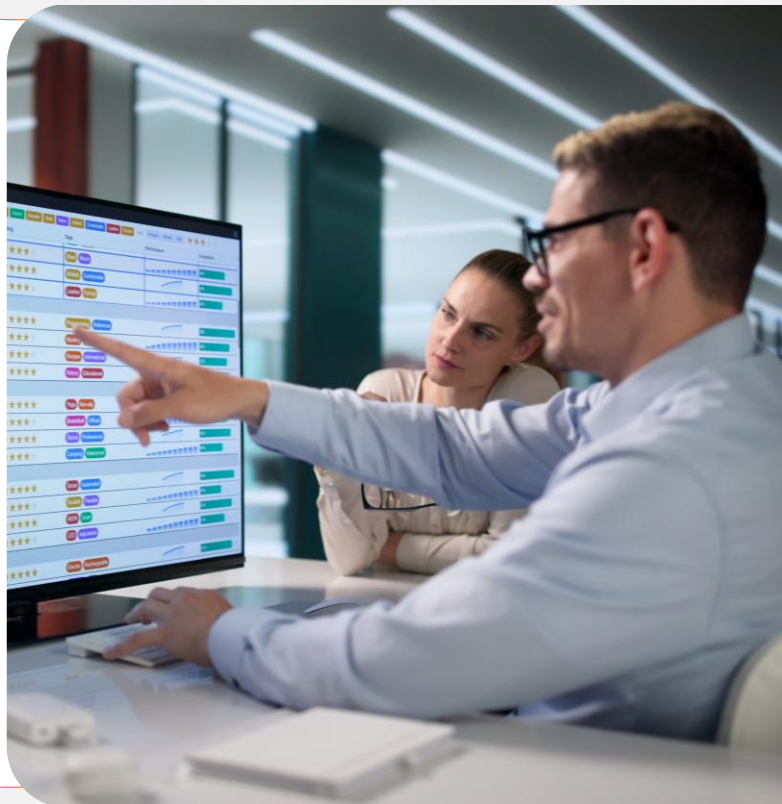
Data & IA

Shadow AI : l'enjeu du contrat social

Bonne lecture de cette nouvelle édition d'OleaNews !

Facture électronique : d'abord la donnée

Depuis le 1er septembre 2026, toutes les entreprises doivent pouvoir recevoir des factures électroniques, et les grandes entreprises comme les ETI doivent les émettre ⁽³⁾. Le basculement s'est fait sans couperet : aucune sanction ne sera appliquée en 2026 ⁽³⁾. Un mois plus tard, le premier bilan dressé par les acteurs du marché est contrasté. Le nouveau circuit fonctionne, mais à petite vitesse, et les difficultés rencontrées en disent long sur l'état réel des données de gestion des entreprises.



Actualités

Après trois semaines, 8,4 millions de factures avaient transité par le nouveau circuit, soit 7 % du volume quotidien attendu, pour un objectif d'au moins 2,5 milliards de factures par an ⁽¹⁾. 42 % des entreprises concernées ont commencé à émettre, dont 63 % des grandes entreprises, et la moitié des unités légales sont inscrites pour la réception ⁽¹⁾. Plus de 140 plateformes agréées se partagent le marché ⁽²⁾, et plus d'une dizaine pourraient disparaître faute d'activité ⁽¹⁾. Les petites entreprises émettront à leur tour au 1er septembre 2027 ⁽³⁾.



Évolutions

Les incidents des premiers jours ont un point commun : la donnée. Rejets techniques pour une information manquante, erreurs de routage dans l'annuaire national, inscriptions jamais finalisées sur les plateformes ⁽²⁾. Derrière ces blocages se lisent des référentiels clients et fournisseurs incomplets et des circuits de validation hérités du papier. La réforme oblige les directions financières, achats et commerciales à partager les mêmes règles de gestion. Elle fait aussi émerger de nouveaux rôles : responsables de référentiels, gestionnaires des rejets, interlocuteurs des plateformes.



Enjeux de demain

La facture électronique est un projet de données, pas un projet d'outil. Changer de plateforme ne corrigera ni une fiche fournisseur incomplète ni un circuit de validation flou. Les entreprises qui en tireront profit traiteront la qualité des données comme un sujet de gouvernance : un propriétaire désigné pour chaque référentiel, des règles de gestion communes, des indicateurs de rejets suivis en comité. Avec 7 % du volume cible atteint ⁽¹⁾, il reste quelques mois pour fiabiliser la donnée avant la montée en charge et l'arrivée des PME en 2027.

⁽¹⁾ Daf-Mag, sept. 2026, ⁽²⁾ Yad, sept. 2026, ⁽³⁾ La finance pour tous, août 2026

Stablecoins : 230 Md\$ de revenus en jeu

Les stablecoins ne relèvent plus du seul univers crypto : ils entrent dans le cœur de métier des banques, les paiements. Fin septembre, le World Payments Report 2027 de Capgemini a chiffré la part des revenus bancaires exposée à ces nouvelles monnaies numériques ⁽¹⁾. Au même moment, un consortium de banques européennes accélère sur un stablecoin en euro ⁽²⁾. La question n'est plus de savoir s'il faut y aller, mais à quelle vitesse chaque banque saura passer de l'essai à l'échelle.



Actualités

Selon Capgemini, stablecoins, dépôts tokenisés et monnaies numériques de banque centrale pourraient peser 4 % des paiements mondiaux d'ici 2030 et menacer 230 milliards de dollars de revenus, soit environ 10 % des revenus de paiement ⁽¹⁾. Sont visés les marges de change, le correspondent banking, le float et les frais de règlement. Seules 21 % des banques ont déployé ces instruments à grande échelle ⁽¹⁾. Le 9 septembre, le consortium Qivalis, désormais fort de 37 banques européennes, a confirmé le lancement de son stablecoin euro d'ici fin 2026 ⁽²⁾.



Évolutions

Le risque se loge dans les paiements transfrontaliers et B2B, là où les clients souffrent le plus : 74 % des grandes entreprises les jugent lents, coûteux et imprévisibles, et 60 % se disent prêtes à passer par des prestataires non bancaires pour les stablecoins ⁽¹⁾. Pour les banques, l'enjeu dépasse la technologie : il touche la trésorerie, la conformité LCB-FT, la comptabilité et la relation client. La valeur migre du traitement des transactions vers la coordination de la liquidité ⁽¹⁾, ce qui redessine les back-offices et le rôle des chargés d'affaires entreprises.



Enjeux de demain

La menace n'est pas technologique, elle est opérationnelle. Il faudrait 15 mois aux banques « leaders » pour remplacer les revenus perdus, contre 25 mois pour les autres ⁽¹⁾ : ces dix mois d'écart se gagnent sur la capacité à industrialiser, pas sur le nombre de preuves de concept. Cela suppose de cartographier les processus de paiement concernés, de bâtir un modèle opérationnel cible partagé entre métiers, IT et conformité, et de piloter le programme par la valeur. Le stablecoin doit sortir du laboratoire pour entrer dans les opérations.

⁽¹⁾ Capgemini Research Institute, World Payments Report 2027, sept. 2026, ⁽²⁾ Cryptoast, sept. 2026

Salaires : le manager en première ligne

Le gouvernement a présenté le 10 septembre en Conseil des ministres le projet de loi qui transpose la directive européenne sur la transparence salariale ⁽¹⁾. La France a dépassé la date limite de transposition, fixée au 7 juin 2026 ⁽¹⁾. Le texte va modifier en profondeur la façon dont les entreprises recrutent, fixent et expliquent les salaires. Au-delà des obligations de reporting, il fait de la rémunération un sujet de dialogue quotidien entre les salariés et leur hiérarchie.



Actualités

Le projet impose d'afficher une fourchette de salaire dans les offres d'emploi et interdit de demander à un candidat sa rémunération antérieure ⁽²⁾. Chaque salarié pourra connaître son niveau de rémunération et la moyenne, par sexe, des postes comparables, et les clauses de confidentialité sur les salaires seront interdites ⁽²⁾. Un écart de 5 % non justifié par des critères objectifs déclenchera des mesures correctives ⁽²⁾. Les travaux parlementaires doivent s'achever le 28 février 2027 ⁽¹⁾, pour une entrée en vigueur en 2028 dans les entreprises d'au moins 50 salariés ⁽²⁾.



Évolutions

Pour les directions des ressources humaines, le chantier est d'abord technique : classer les emplois, définir des catégories comparables d'au moins dix personnes ⁽¹⁾, documenter les critères de compétences, d'expérience et de responsabilité ⁽²⁾. Mais l'essentiel est ailleurs. Le salaire, longtemps négocié en tête-à-tête et rarement expliqué, deviendra une information que chacun pourra demander et comparer. Les écarts devront être justifiés, à l'embauche comme lors des revues annuelles : recrutement, revue salariale et évaluation sont à repenser.



Enjeux de demain

La transparence salariale est un projet managérial avant d'être un projet RH. Ce sont les managers qui recevront les questions, devront expliquer une fourchette ou défendre un écart devant leurs équipes, et peu y sont préparés. Les entreprises gagneraient à engager dès maintenant un accompagnement du changement : former les managers à expliquer les règles de rémunération, leur donner des repères et des marges de décision, organiser l'escalade avec les RH. Prévue en 2027 ⁽²⁾, cette transition doit miser sur les managers plutôt que sur les seuls tableaux de bord.

⁽¹⁾ LCP, sept. 2026, ⁽²⁾ TPE Actu, sept. 2026

Shadow AI : l'enjeu du contrat social

Les salariés n'ont pas attendu leur direction pour adopter l'IA générative. Un baromètre publié par Forvis Mazars et l'ESSCA mesure l'ampleur du phénomène : dans deux entreprises sur trois, des usages d'IA non validés circulent déjà ⁽¹⁾. Face à ce « Shadow AI », la tentation est d'interdire ou de fermer les yeux. Le cas de la MAIF, qui a structuré son modèle opérationnel de l'IA en s'appuyant sur un accord avec ses syndicats ⁽²⁾, montre une troisième voie : encadrer, outiller et négocier.



Actualités

Menée auprès de 826 professionnels de l'IT et du digital dans quatre pays européens, l'enquête révèle que 66 % des entreprises constatent du Shadow AI, que 24 % le tolèrent et que 12 % le voient persister malgré une interdiction ⁽¹⁾. Seules 44 % ont formalisé des règles éthiques et 28 % disent bien connaître l'AI Act, alors que 35 % utilisent déjà des agents autonomes en production ⁽¹⁾. La MAIF, elle, a ouvert Microsoft Copilot à environ 10 000 salariés et mène une cinquantaine d'expérimentations ⁽²⁾.



Évolutions

Le Shadow AI révèle un décalage entre la vitesse des usages et celle des organisations. Les salariés y cherchent un gain de temps sur leurs tâches courantes, sans cadre sur les données ni sur la qualité des résultats. La MAIF a fait le choix inverse : tri des e-mails, synthèse d'appels, recherche documentaire et aide aux sinistres y sont encadrés par des règles d'accès aux données, de traçabilité, de tests de qualité et d'escalade vers un humain ⁽²⁾. L'IA devient un sujet d'organisation, de compétences et de dialogue social, pas seulement d'outillage.



Enjeux de demain

L'adoption de l'IA à grande échelle passe par un contrat social explicite, pas seulement par une charte d'usage. En mai 2025, la MAIF a signé avec six organisations syndicales un accord qui exclut les licenciements économiques liés à l'IA, prévoit de la formation et le réinvestissement des gains d'efficacité ⁽²⁾. C'est une conviction d'Oleaster : une transformation réussit quand les femmes et les hommes la portent. Dire à quoi serviront les gains, former les équipes et associer les représentants du personnel transforme le Shadow AI en adoption maîtrisée.

⁽¹⁾ Baromètre Forvis Mazars-ESSCA, via Finyear, oct. 2026, ⁽²⁾ FrenchWeb, sept. 2026



OLEASTER

Contacts



Cédric BENOTEAU

Associé

cedric.benoteau@oleasterconsulting.com



Silvère POUDRÉ

Senior manager

silvere.poudre@oleasterconsulting.com

A propos d'Oleaster

OLEASTER, cabinet de conseil indépendant dédié à la transformation, aide les organisations à s'adapter aux mutations économiques, numériques et sociétales.

Nos équipes réparties en 3 bureaux (Paris, Nantes et Niort) rassemblent des passionnés de la transformation autour d'une même vision du conseil marquée par :

- Une approche collaborative et définitivement centrée-client ;
- La volonté de trouver le meilleur équilibre entre innovation et pragmatisme ;
- L'assurance de donner du sens aux réponses apportées ;
- Beaucoup d'humilité, d'écoute et d'énergie.

OLEASTER vous accompagne sur l'ensemble du cycle de vie de la transformation, mais aussi à travers des expertises spécifiques : innovation organisationnelle, marketing et création de valeur, data, finance et conformité.

Retrouvez toutes nos réalisations sur <https://www.oleasterconsulting.com>