

# La transformation numérique bien concrète



# En bref

La transformation numérique est un sujet récurrent, un leitmotiv, un marronnier journaliste, une tarte à la crème... et une réalité. Voici quelques exemples bien concrets de transformations numériques de grandes entreprises.

Des banques (Société Générale et Crédit Agricole en l'occurrence), un groupe hôtelier et un groupe immobilier ont beau être bien différents, tous ont basé sur le numérique une évolution considérable de leur organisation et de leur activité. Mais il reste une inconnue : comment faire comprendre aux économistes cette transformation numérique.

## Sommaire

### Stratégie

Société Générale : Un échangeur pour accélérer la transformation numérique

### Stratégie

Le Crédit Agricole d'Ile-de-France tire le bilan de 100 agences Active

### Projets

Accor pense Mobile First avec une app mobile unifiée

### Projets

Klépierre connecte GED et PGI pour partager l'information en toute sécurité

### Business

Les économistes comprennent-ils quelque chose au numérique ?

# Société Générale : Un échangeur pour accélérer la transformation numérique



Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des Ressources et de l'Innovation du Groupe Société Générale, a présenté le #TalkAndTouch du 23 novembre 2015.

**Avec son cycle #TalkAndTouch, la Société Générale présente sa transformation numérique au quotidien, comme avec son partenariat avec Player. Cet échangeur a permis à la banque d'accélérer certaines innovations. Mais la transformation quotidienne va bien au delà.**

« Ce dont nous rêvions il y a dix-huit mois est en train de se réaliser » s'est réjouie Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources et de l'innovation du groupe Société Générale, en ouvrant le #TalkAndTouch du 23 novembre 2015. #TalkAndTouch est un cycle de présentations des évolutions du groupe bancaire vieux de plus de 150 ans. Mais un tel âge vénérable n'empêche pas d'adopter les tendances du moment, surtout quand c'est une question de survie dans un environnement marqué par une concurrence exacerbée et une crise systémique dont on peine à sortir.

La Société Générale a ainsi assumé sa révolution numérique, dans le monde entier et dans tous ses métiers. L'objectif est bien de coller à la « troisième transformation majeure de l'humanité après l'écriture et l'imprimerie, le numérique » selon les termes du philosophe Michel Serres qui a travaillé avec le groupe bancaire au départ de sa démarche de transformation.

## Sentir le changement

Faire bouger une vieille dame de 150 ans, ce n'est pas facile. Personne ne le conteste. Et si Françoise Mercadal-Delasalles a aimé présenter les avancées de la révolution numérique dans son groupe, elle ne cache pas que le doute était bien présent à la direction de la banque au démarrage de la démarche, il y a un peu plus de deux ans

maintenant.

Dans un premier temps, il a fallu comprendre le changement qui s'opérait dans le monde alors que le contexte économique était difficile. Il fallait également imaginer ce que pourrait être l'avenir. C'était le sens du [programme participatif PEPS](#) dont nous avons déjà [largement parlé ici](#). Cela passe notamment par « reconnaître que l'intelligence est collective » comme l'a souligné Françoise Mercadal-Delasalles, ce qui rentre en conflit frontal avec le classique système pyramidal de toutes les entreprises de la taille de la Société Générale.

## **Toucher le changement**

Le deuxième temps a été celui de l'action. Le programme #DigitalForAll a ainsi amené la banque à équiper tous ses collaborateurs de tablettes. Françoise Mercadal-Delasalles a ainsi constaté : « si vous n'équipez pas les gens, ils ne sont pas prêts de changer ! » Elle a rappelé que, il n'y a pas si longtemps, il était interdit d'accéder à Internet au travail, avant que cela ne soit mal vu, comme une « perte de temps ». Aujourd'hui, il est demandé aux collaborateurs d'aller sur les réseaux sociaux, de regarder, de participer. Gageons que cette vision n'est pas partagée par tout le management intermédiaire mais, déjà, c'est un progrès que la direction générale du groupe tienne ce discours. Cela dit, un « tiers-lieu » est en cours de réflexion et devrait ouvrir dans l'Est parisien (projet « Les Dunes ») pour permettre à des collaborateurs de travailler en télétravail dans un lieu dédié et non pas à domicile.

L'action a aussi concerné les processus d'innovation. Auparavant, l'innovation concernait essentiellement les produits et demeurait surtout incrémentale. Elle était le fruit de concepteurs internes, certes « brillants » selon Françoise Mercadal-Delasalles, mais restant entre eux. Aujourd'hui, elle se veut ouverte, de rupture et, surtout, tirée par *l'expérience client*.

Les démarches se multiplient. Le groupe créé ainsi des « start-up internes » où des collaborateurs sont détachés durant quelques mois (tout en restant salariés « normaux » du point de vue statutaire). Ces « start-up internes » sont voulues par les métiers mais avec un cadrage assez vague pour que tout soit possible (ou presque). Si le projet n'aboutit pas, les salariés retournent dans leurs postes antérieurs. Des solutions moins lourdes sont également utilisées comme l'organisation de groupes de travail utilisant des méthodes de start-up (Pizza Team, Lean Start-up, Design Thinking, Test & Learn, etc.).

## **Voir le changement en le partageant**

Cette « ouverture » revendiquée passe aussi, par exemple, par une recherche active, de Bangalore à Israël en passant par Paris ou la Silicon Valley, de start-up potentiellement intéressantes. En six mois, 600 start-up ont été identifiées, 170 rencontrées pour qualification et 50 ayant accédé à un « pitch orienté business par un pôle métier ». Aymeril Hoang, directeur de l'innovation du groupe Société Générale, a expliqué : « J'ai arrêté de recevoir les start-up dans nos tours à La Défense. De la même façon, nous ne leur adressons plus d'appels d'offres formels. Elles sont culturellement pas adaptées à cela. »

Le travail d'ouverture et de collaboration avec les start-up passe donc par des partenariats avec des lieux comme Player, rue du Caire à Paris, partenariat vieux de six mois. D'autres partenariats du même genre sont en cours de finalisation et devraient démarrer en janvier 2016 : *Le Tank*, près de Bastille, qui réunit des spécialistes de

l'expérience utilisateur ; le *Sense Cube*, également à Bastille, orienté vers les start-up de la sphère de l'économie sociale ; l'incubateur d'Aubervilliers *Plaine Coworking* dédié aux start-up s'installant dans la région de Saint-Denis ; et *In Process*, un laboratoire dédié aux expériences utilisateurs et situé à Suresnes.

« La Société Générale ne crée pas de lieu car notre but est aussi de rejoindre des communautés existantes » a justifié Aymeril Hoang. L'apport financier de la banque ne doit cependant pas être neutre dans la survie de telles communautés. Marylène Vicari, directrice générale de Player, ne s'en cache d'ailleurs pas du tout et admet volontiers ne pas travailler avec des concurrents directs des grandes entreprises la soutenant. Il est vrai que cette précaution semble aller de soi quand on revendique une « façon de travailler ouverte », une logique de « contribution libre » sans revendication de propriété intellectuelle par les apporteurs d'idées. Le modèle économique du lieu est immobilier : il loue des bureaux aux résidents à des tarifs variables selon la solidité financière des hébergés. Il vend également des prestations de quasi-coaching, des participations à des ateliers et des événements.

## **Entendre le changement vu par les autres**

Le Player revendique une communauté de 150 « hors les murs » qui participent ponctuellement à diverses activités ou manifestations et de 50 « résidents » qui travaillent sur place dans des open-spaces communs. Ces résidents peuvent être permanents, comme des groupes de prospectivistes ou des start-up, ou être en rotation. C'est le cas des six résidents du groupe Société Générale.

Une douzaine d'équipes différentes du groupe bancaire a ainsi bénéficié à ce jour d'un « run » (un séjour d'une quinzaine de jours) au Player. Ce séjour permet de confronter les idées avec les autres occupants du lieu. Et les premiers jours sont, dit-on, assez rudes. Il n'est pas rare que les « bonnes idées » soient mises en pièce par des résidents ayant une culture tout à fait différente. Mais c'est à la fois l'objectif et le prix à payer sur son égo pour avancer.

## **Goûter concrètement au changement**

Alexandre Rispail, responsable de la R&D et de l'innovation de la Société Générale Insurance, a ainsi témoigné de l'expérience vécue autour du projet d'un produit lié à l'assurance et aux voitures connectées. L'idée de départ était de créer une sorte de « coach de conduite » pour les conducteurs, à installer sur smartphones. En premier lieu, la business unit a fait son hackaton, quelques tests et a ainsi défini son besoin métier avec un objectif de sortie d'une app à l'automne 2015. « Et nous avons alors constaté que nous nous apprêtions en gros à faire comme tous nos concurrents » a soupiré Alexandre Rispail.

En juillet 2015, il a donc été suggéré de confronter le cahier des charges défini, notamment sur la partie gamification, à des tiers. Une équipe a donc été envoyée au Player pour travailler en mode start-up, coupée de son quotidien dans les tours de La Défense. Cette équipe a mélangé des marketeurs et des développeurs, première révolution. Surtout, cette équipe s'est elle-même mélangée avec les autres résidents. Les rôles ont de ce fait grandement évolué au delà des habitudes. Et un nouveau projet a été défini qui va sortir dans quelques mois. Pour Alexandre Rispail, « il s'agit d'accepter de perdre du temps sur du court terme pour avoir des résultats concrets meilleurs. » L'expérience a été une réussite suffisante pour justifier qu'une deuxième

équipe de la même business unit soit envoyée faire un autre *run* en octobre 2015. Mais, cette fois, en amont de la conception.

### En savoir plus

Le #TalkAndTouch du 23 novembre 2015 a réuni, au Player (« provocateur d'innovation collective » selon son slogan) rue du Caire à Paris, de gauche à droite sur la photographie :

- Aymeril Hoang, directeur de l'innovation du groupe Société Générale ;
- Marylène Vicari, directrice générale de Player ;
- Alexandre Rispaïl, responsable de la R&D et de l'innovation de la Société Générale Insurance ;
- Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des Ressources et de l'Innovation du Groupe Société Générale.



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Le Crédit Agricole d'Ile-de-France tire le bilan de 100 agences Active



Pascal Célérier, directeur général du CA-IDF, a tiré le bilan de cent agences réagencées en un an le 18 décembre 2015.

**Le nouveau concept d'agence du Crédit Agricole d'Ile-de-France, baptisé Active, est totalement orienté omnicanal. La centième agence réagencée vient d'être inaugurée, occasion pour la banque de tirer un bilan.**

Depuis [la première agence ayant adopté le concept Active](#), il y a un an, le Crédit Agricole d'Ile-de-France (CA-IDF) en a refondu une centaine. A cette occasion, le 18 décembre 2015, Pascal Célérier, directeur général du CA-IDF, a tiré le bilan de cette évolution majeure du réseau bancaire. A terme, ce sont les 280 agences de la banque francilienne qui adopteront ce nouveau concept, normalement d'ici fin 2016. Résultat de la transformation numérique, l'agence Active est non seulement largement équipée mais son organisation a été profondément remaniée, bouleversant les méthodes de travail comme la relation client. Surtout l'agence Active est totalement omnicanale.

« Notre ambition est d'apporter toute la valeur de l'humain et toute la puissance du numérique » a martelé Pascal Célérier. L'adoption de l'agence Active fait partie d'un plan global de transformation numérique de la banque d'un montant de 250 millions d'euros sur trois ans (2014-2016). Sur ce montant, 150 millions sont directement consacrés à la rénovation des agences, 50 à l'évolution du support, 25 aux outils et 25 à l'évolution des compétences des personnels, notamment par e-learning. 7000 jours de formation ont ainsi été dispensés depuis un an pour former les conseillers à devenir des *conseillers 2.0*.

## **Aller vite pour tout changer**

Il s'agit en effet de modifier considérablement les manières de gérer la relation client. Pascal Célérier n'a pas caché que « le plus complexe est le management et c'est

pourquoi nous avons voulu aller vite pour stimuler les équipes ». Auparavant, dans les agences, le guichet était une barrière naturelle avec des agents dédiés. L'agence Active n'a plus de guichet au profit d'un salon. Le personnel dédié a donc évolué vers des postes de conseiller. En dehors des investissements, le passage à l'agence Active entraîne donc un coût en rémunération plus élevée d'une partie du personnel.

Mais le bilan semble à la hauteur des espérances. Au delà des 25 000 signatures électroniques, 550 contrats signés en ligne et 400 rendez-vous pris en ligne directement dans l'agenda des conseillers chaque semaine, Pascal Célérier s'est ainsi réjoui des très bons résultats commerciaux de sa banque. 2015 s'avère ainsi être la plus forte année de conquête de clients depuis longtemps (75 000) et un record absolu en signature de crédits immobiliers, cela malgré la crise. Faute d'historique, il n'est pas possible de connaître précisément l'effet du passage à l'agence Active mais la fréquentation globale des agences migrées progresse au fil du temps, en étant cette fois suivie, alors que les gens ont plutôt tendance, sur l'ensemble du marché, à ne plus venir en agences physiques.

## **L'omnicanalité et le numérique au coeur de tout**

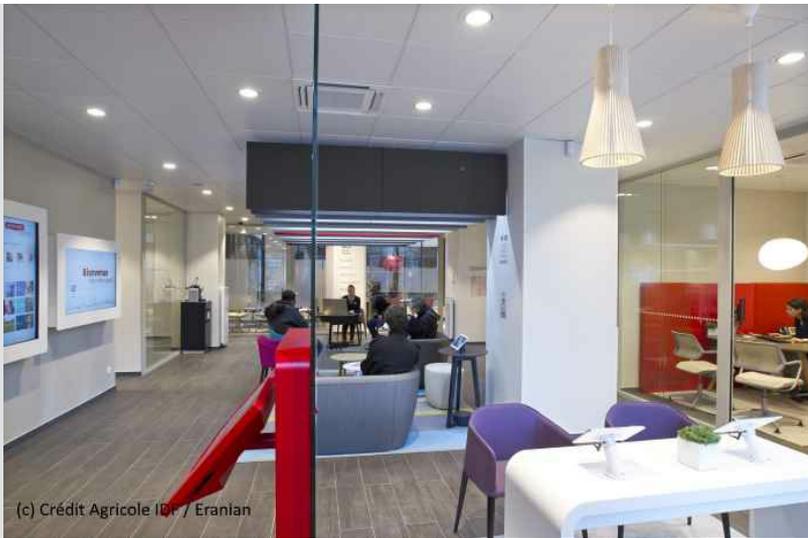
Le Crédit Agricole d'Ile-de-France mise avant tout sur un omnicanal parfaitement assumé jusqu'au coeur de l'agence qui reste le pivot de sa relation avec chaque client. Pour les opérations courantes, le recours au site web, à l'application mobile et aux automates situés en agence reste le principe. Mais les clients attendent un conseil personnalisé et pro-actif par rapport à leurs besoins de la part de conseillers hautement compétents. « Il faut mêler l'humain et le numérique, pas choisir entre l'un et l'autre » a insisté Pascal Célérier.

Côté canaux numériques, sur le 1,5 million de clients, 315 000 sont utilisateurs de l'application mobile CA Ma Banque et 615 000 utilisent le site web. 5 millions de connexions sont ainsi réalisées chaque mois. Le conseiller situé en agence physique reste cependant le référent unique pour chaque client. Le cas échéant, le conseiller « généraliste » peut s'appuyer sur des experts situés ailleurs dans le groupe, y compris par vidéo-conférence en cours d'entretien avec le client.

Cette rencontre physique avec le client n'est pas nécessairement fréquente mais elle doit être l'occasion d'un conseil pertinent. Pour cela, l'agent dispose non seulement de sa tablette mais aussi d'un grand écran qui permet de largement échanger et partager sans nuire à la confidentialité des échanges grâce à une orientation adaptée des écrans et un choix de parois certes transparentes mais isolantes sur le plan phonique.

### **A propos d'une agence Active**

L'agence Active mise sur la transparence et l'accueil client. Le client s'identifie à son arrivée (sur la borne rouge), soit en saisissant manuellement son identité, soit en utilisant la fonction sans-contact de sa carte bancaire. Il peut alors attendre dans un salon où de grands écrans diffusent des informations, y compris en provenance des réseaux sociaux, et proposant un accès Wi-Fi. Le conseiller concerné est directement averti sur son terminal personnel de l'arrivée de son client si celui-ci venait à un rendez-vous ou s'il lui était affecté. Seul le bureau du directeur est personnel : les autres espaces de confidentialité pour recevoir les clients changent en fonction des besoins des conseillers qui, sinon, peuvent utiliser un bureau commun en back-office. Bien entendu, il n'y a plus de guichet et les opérations fiduciaires (dépôt de chèques, mouvements d'espèces...) restent centralisées sur les automates. Le concept d'agence Active provient d'une co-construction avec les clients depuis 2010 au travers du programme Agence Alpha.



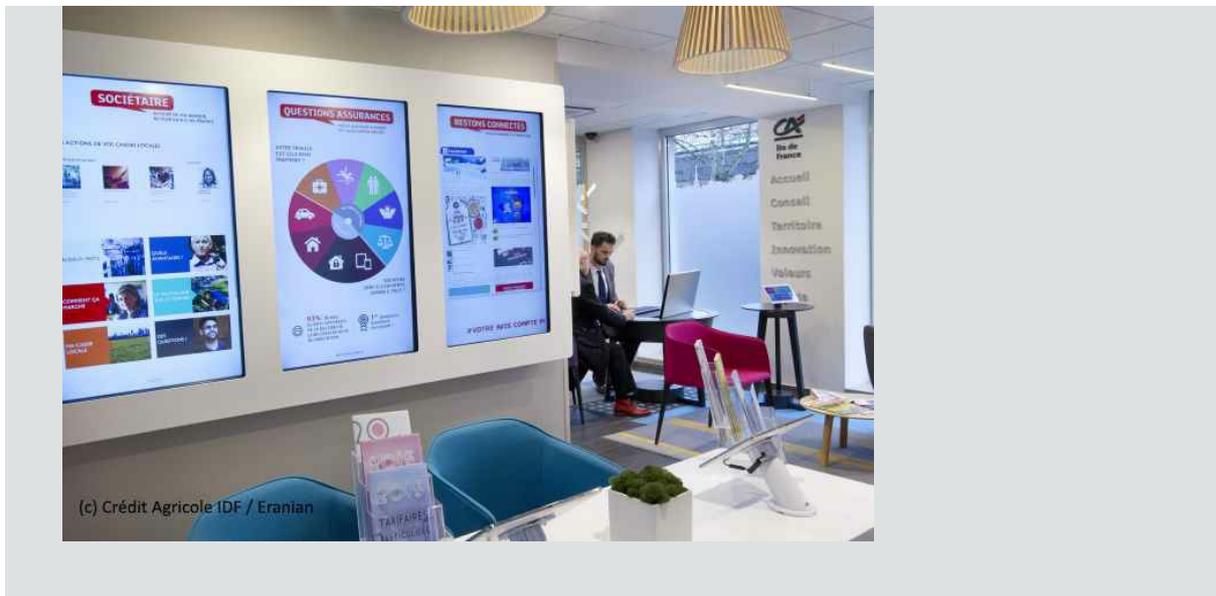
(c) Crédit Agricole IDF / Eranian



(c) Crédit Agricole IDF / Eranian



(c) Crédit Agricole IDF / Eranian



(c) Crédit Agricole IDF / Eranian



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Accor pense Mobile First avec une app mobile unifiée



Emilie Vazquez, directrice marketing e-commerce du groupe Accor, a été invitée à témoigner par Pure Agency (groupe Jouve) à Paris le 5 novembre 2015.

## **Face aux bouleversements du secteur de l'hôtellerie, le groupe Accor a lancé un vaste plan de transformation numérique avec un point d'orgue sur le mobile.**

En Octobre 2014, Vivek Badrinath, DGA marketing, digital, distribution et SI du groupe hôtelier Accor, a lancé un plan de transformation numérique de son entreprise pour 225 millions d'euros sur cinq ans. Face aux transformations incessantes du marché hôtelier et aux nouveaux acteurs surgissant régulièrement (Booking, Hôtels.com, AirBnB...), un groupe comme Accor n'a pas le choix : il a besoin d'adopter une culture digitale Agile. Celle-ci repose d'une part sur les données (dont le Big data), d'autre part sur le système d'information.

Parmi les huit priorités/programmes de ce plan de transformation, il y a l'expérience client mobile. C'est ce dont est venue témoigner Emilie Vazquez, directrice marketing e-commerce du groupe Accor, à l'occasion d'une matinée organisée le 5 novembre 2015 à Paris par Pure Agency (groupe Jouve). Chaque programme possède ses propres roadmaps, budgets et équipes dédiées avec les expertises adéquates, souvent spécifiques (notamment sur le mobile, tant côté marketing qu'informatique). Sur les huit sujets, quatre concernent le client, deux l'interne, un les infrastructures IT et le dernier l'exploitation des données.

### **Accompagner le client tout au long de son parcours**

La logique numérique adoptée par Accor est d'accompagner le client tout au long de son parcours. Le client commence par rêver d'une destination, puis il sélectionne son voyage et ses hébergements, il réserve les prestations, il prépare son départ, il séjourne puis il partage ses impressions et, enfin, séduit, il revient chez ses prestataires qui l'ont fidélisé.

La première réalisation de l'équipe mobile a été de créer une application mobile commune à toutes les marques du groupe (de Ibis Budget à Pullman en passant par Mercure, Novotel...). Cette application est prévue à la fois pour les tablettes et pour les smartphones mais est réalisée en technologies natives pour iOS et pour Android. Surtout, elle vise à concrétiser la prise en charge de l'ensemble du parcours client.

Par exemple, elle intègre des cityguides qui peuvent être téléchargés localement en amont du déplacement et consultés ensuite off-line, notamment dans un pays où le client n'a pas de roaming data. L'intégration de la technologie de la start-up Wipolo permet d'analyser les e-mails de réservation reçus sur le smartphone pour reprendre les informations utiles dans un espace de l'app. Par contre, l'app ne s'interface pas avec des systèmes tiers comme Voyages-SNCF. Le recours à l'achat indirect (via une agence ou un site web tiers) ne permet pas plus de bénéficier de tous les services de l'app.

## **Améliorer l'expérience client aussi durant le séjour**

Durant le séjour, l'app permet de faire le check-in, de réserver un service (comme le spa), de consulter le menu du restaurant de l'hôtel, etc. La richesse du contenu est recadrée par le contexte qui va pousser les contenus les plus pertinents à un moment donné, différents par exemple si le client est sur le trajet, sur place ou parti. « La homepage est contextualisée » a expliqué Emilie Vazquez.

L'application mobile est clairement complémentaire du site web. Son usage est surtout intensif au dernier moment, au contraire du site web qui sera plutôt utilisé en amont. Par contre, la réconciliation des utilisateurs web et mobile pour reconnaître le client (sauf s'il se connecte, bien sûr), est loin d'être évidente, même si le recours au service Google Analytics Premium permet cette approche cross-device.

La promotion de l'app est réalisée, là aussi, en fonction du contexte. Les mises-en-avant de fonctionnalités varient donc en fonction du contexte.

La mobilité est également utilisée au bénéfice des collaborateurs. Elle permet ainsi à un agent de quitter le comptoir pour se rendre au devant du client tout en bénéficiant de ses fonctions métier les plus importantes.

### **Mobile, mobile ou mobile ?**

Pure Agency, webagency du groupe Jouve, a présenté ses visions des usages du mobile à l'occasion d'une matinée organisée à Paris le 5 novembre 2015. Christophe Léon, directeur général de Pure Agency, a ainsi rappelé : « le m-commerce représente déjà 29% des ventes en ligne, plus de 60% pour Vente-Privée, et la proportion continue de croître. » De la même façon, les investissements publicitaires sur mobile dépassent la publicité sur supports imprimés.

Mais que signifie « développer une stratégie mobile » ? Par exemple, pour commencer, est-il préférable de développer un site web responsive design, un site mobile spécifique ou bien une app ? La bonne réponse est « ça dépend ». Le site responsive a l'avantage d'être unique pour toutes les plates-formes, donc simple et peu cher par rapport à la multiplication des supports. Mais un site mobile dédié sera plus approprié si le site général est trop riche afin de focaliser sur les contenus pertinents en mobilité. Enfin, l'app ne peut avoir d'intérêt que pour des usagers ultra-fréquents dans une logique de grand engagement et de fidélité. L'app est toujours complémentaire du site général et se focalise sur au plus trois fonctions.

Du point de vue technologique, les apps peuvent aussi être cross-plates-formes (Windows / iOS / Android ; tablette/smartphone) ou spécifiques. Or la promesse du cross-plates-formes, à savoir la simplicité d'administration et le moindre coût, est loin d'être simple à tenir. Le cross-plates-formes ne doit donc être réservé qu'à des cas où un compromis pas cher est suffisant. Les développements spécifiques seront en effet toujours plus riches.

Enfin, le technicien doit être strictement encadré et accompagné par le métier, plus encore que dans d'autres développements. Il s'agit en effet de répondre à des besoins dont la définition va remonter du

terrain. Christophe Léon a ainsi donné comme exemple Darty où une application mobile pour tablette permet l'optimisation des livraisons avec la possibilité de ventes additionnelles par le livreur (par exemple : un câble HDMI lors de la livraison d'une télévision).



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Klépierre connecte GED et PGI pour partager l'information en toute sécurité



Christian Vadot, DSI de Klépierre, a accepté de tester une solution aujourd'hui devenue mature et standard.

**Le spécialiste des centres commerciaux Klépierre a numérisé sa documentation pour la rendre disponible aisément en toute sécurité grâce à l'héritage des droits issus du module de gestion des ressources humaines de son PGI.**

Coté sur Euronext et proche du CAC 40, le groupe Klépierre est l'un des principaux acteurs européens des centres commerciaux. Il possède et gère actuellement environ 130 centres commerciaux dans 16 pays après avoir cédé à Carrefour 126 centres commerciaux en 2014. Son chiffre d'affaires est constitué presque exclusivement de loyers pour un montant de l'ordre d'un milliard d'euros par an. Or les documents patrimoniaux (actes de propriété, baux commerciaux...) sont au coeur de l'activité quotidienne mais leur gestion en format papier pose de nombreux problèmes de disponibilité comme de sécurité.

Dès 2005-2006, le problème de la gestion des documents patrimoniaux s'est posé en lien avec un déménagement des bureaux de Klépierre et les premières ventes d'actifs. « Transporter des documents papier n'est ni sécurisé ni pratique » constate Christian Vadot, DSI de Klépierre. A cela s'ajoute la difficulté de retrouver aisément les documents nécessaires lorsque des immeubles sont cédés. Et le même souci est rencontré en cas de litige ou de difficulté avec un locataire de surface commerciale. Christian Vadot remarque : « les baux commerciaux sont des documents qui peuvent comprendre des centaines de pages avec les annexes et la compréhension d'un chiffre posé dans le PGI implique de revenir au texte du contrat. »

**Premier projet : la dématérialisation**

Première étape, en 2005-2006 : la simple dématérialisation des documents. Deux projets ont donc été lancés simultanément : l'un côté métier consistant à récolter les documents, l'autre côté informatique pour traiter l'aspect technique. Il s'agissait également de définir une procédure claire pour numériser, indexer et classer tous les documents.

A cette époque, Klépierre a fait le choix de la GED d'OpenText. « 120 à 130 types de documents sont indexés par le métier après qu'une équipe dédiée de trois personnes ait numérisé les liasses papier ou intégré les fichiers en ayant validé la qualité de cette numérisation » décrit Christian Vadot. L'équipe en charge de la numérisation est également responsable de la mise en carton des documents papier avec la cotation des cartons destinés ensuite à être archivés chez Locarchives. Chaque document numérisé comporte une page de garde avec les références du carton où se situe l'original afin de faciliter un rappel du dit carton en cas de besoin (procès par exemple). Un tel rappel est rare mais doit être, le cas échéant, facile à faire.

Mais Christian Vadot relève sur les contraintes ayant abouti au choix technique fait : « je ne voulais pas d'un lien avec un constructeur comme Ricoh ou Xerox. La numérisation se fait donc grâce à des multifonctions qui stockent les fichiers dans des répertoires où les logiciels adéquats les récupèrent. » Les fonctions avancées disponibles sur les appareils les plus évolués proposés par les principaux constructeurs sont donc exclues, prix à payer pour pouvoir disposer de multiples marques au fil des achats. Les documents sont stockés sous forme d'images mais aussi de textes obtenus par reconnaissance optique des caractères.

Autre point essentiel : la base technique n'est pas le plus important. « Le process de numérisation est strictement défini et adapté à la grande variété de situation de nos différentes filiales et les documents sont intégrés dans une GED dont le modèle de données, fixe, est rigoureux » insiste Christian Vadot.

La gestion du cycle de vie documentaire et les impressions sont aujourd'hui assurées grâce aux solutions Adobe.

## **Deuxième projet : le PGI groupe**

En 2009, un autre projet est venu occuper la DSI : le déploiement du PGI de SAP. Ce déploiement a concerné tous les métiers du groupe, y compris, par conséquent, la gestion des relations locataires et la facturation. C'est le module de gestion immobilière qui a été choisi pour ces fonctions. Le déploiement a été opéré de 2009 à 2012 dans les diverses filiales et pays du groupe.

Mais, au départ, l'accès au PGI est séparé de l'accès à la GED alors même que, du point de vue métier, les deux sont liés. « Pour comprendre un montant indiqué dans SAP, il faut pouvoir consulter le document contractuel initial qui peut comporter plus d'une centaine de pages » rappelle Christian Vadot.

Relier les deux est paru rapidement naturel. D'autant plus que le déploiement de SAP dans une filiale s'opérait souvent en même temps que le déploiement de la GED, avec numérisation et indexation des documents.

## **Relier le PGI et la GED**

Pour que l'utilisateur puisse consulter les documents nécessaires à partir de SAP, Klépierre a fait le choix de se doter de la version bêta d'Extended ECM d'OpenText. Cette offre était en effet à ses balbutiements à l'époque et le module SAP de gestion immobilière n'était pas celui prévu par OpenText pour être relié à sa GED. « L'avantage, c'est que nous avons pu bénéficier des meilleurs spécialistes venus

directement de chez l'éditeur pour nous aider à intégrer les logiciels » se réjouit Christian Vadot. Actuellement, cette offre est devenue mature et existe au catalogue depuis 2011.

En 2009-2010, le projet de liaison a connu sa phase pilote. Un peu de développement spécifique a été nécessaire et, surtout, les outils ont dû être débuggés. A partir de 2010 a eu lieu la reprise de données et le chargement. En 2012, tous les principaux pays étaient déployés. S'associer à la phase bêta n'a pas été un problème pour Klépierre car, comme le souligne Christian Vadot : « d'un côté, le pire qui pouvait arriver était de ne pas bénéficier du gain de productivité attendu du projet de liaison PGI-GED, de l'autre nous avons pu bénéficier des meilleurs experts pour tout débbugger et mettre en oeuvre. »

Du point de vue licences, chaque employé dispose d'une part d'une licence d'accès SAP intégrant le module de GED interne au PGI, d'autre part d'une licence OpenText.

## **Assurer la sécurité**

Le dernier aspect important du projet est la sécurisation des accès aux documents, accès par nature sensibles.

Le référentiel du personnel est géré dans le module HR de SAP. Il est basculé dans l'Active Directory quotidiennement. Des programmes spécifiques génèrent alors tous les jours des groupes d'autorisation dans la GED à partir des données de l'Active Directory. Christian Vadot note : « les objets d'autorisation peuvent être différents entre les logiciels mais les liens sont automatiques. » Bien entendu, la règle est celle du SSO (Single Sign On, identification unique).

Cette manière de faire sécurise fortement les accès. L'entrée, la sortie ou l'évolution d'un collaborateur est en effet répercuté sans intervention manuelle dans toute la chaîne d'information.

## **La cession à Carrefour comme banc test**

Le succès du projet a été manifeste lors de la cession de 120 centres commerciaux à Carrefour pour deux milliards d'euros. Il fallait en effet transmettre à l'acheteur tous les documents associés à ces locaux (baux...). « La *dataroom* a été gérée par l'équipe documentaire, sans besoin de recourir à la DSI, et elle n'a rencontré aucune difficulté pour l'extraction massive de données » se réjouit Christian Vadot.

Lors de cette opération, les acheteurs ont ainsi consulté tous les documents dans un extranet dédié. Techniquement, il aurait été possible de leur créer un compte avec des droits appropriés dans la GED OpenText mais ce n'est pas la politique de Klépierre. Christian Vadot confirme : « notre politique est de ne pas ouvrir notre SI à l'extérieur. »



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO



# Les économistes comprennent-ils quelque chose au numérique ?



Le colloque « Les paradoxes de l'innovation numérique » a été organisé par le G9+ et l'Idate le 1er décembre à Paris.

## **Le G9+ et l'Idate ont organisé un colloque Les paradoxes de l'innovation numérique le 1er décembre à Paris. Pour désespérer des économistes.**

La tarte à la crème attribuée à l'économiste Robert Solow, « on voit de l'informatique partout sauf dans les statistiques de productivité », a été le leitmotiv d'une soirée organisée par le G9+ et l'Idate le 1er décembre 2015 à l'Hôtel des Arts et Métiers. Mais, au fil des débats, est apparue une évidence : les économistes ne comprennent rien au numérique.

Alors qu'il fête cette année son vingtième anniversaire, le G9+, fédération de clubs d'anciens élèves des principales grandes écoles et universités françaises, organise ainsi ce genre de manifestations régulièrement. Pour l'Idate, c'était aussi une façon de célébrer la sortie du numéro 100 de son Digiworld Economic Journal. Ouvert par François Barrault, président de l'Idate, le colloque a été introduit par Yves Gassot, DG de l'Idate et Gilbert Cette, professeur d'économie à l'université Aix-Marseille et directeur général des études à la Banque de France. Deux tables rondes ont été animées par deux journalistes du Monde, Philippe Escande et Sandrine Cassini, auteurs de [Bienvenue dans le capitalisme 3.0](#). Ont également participé aux tables rondes : Paul Champsaur (ancien président de l'ARCEP), Eric Labaye (président de McKinsey Global Institute), Dirk Pilat (directeur délégué aux sciences, technologies et innovations à l'OCDE), Anne Bouverot (DG de Morpho groupe Safran), Charles Dehelly (directeur des opérations du groupe Atos), Ramon Fernandez (directeur finances et stratégie d'Orange) et Joël Hartman (vice-président exécutif de STMicroelectronics). Le colloque a été conclu par Valentine Ferreol, présidente du G9+.

## **Des sommités au chevet des calculs de la comptabilité nationale**

Toutes ces sommités se sont donc retrouvées face à ce paradoxe : en micro-économie, les gains de productivité dus au numérique sont évidents et mesurables ; en macro-économie, tout disparaît. Ce genre de paradoxes n'est pas unique, la physique cherchant par exemple à réconcilier la physique du minuscule, la physique quantique, avec la physique de l'immense, la physique relativiste. Mais, parfois, il semble évident que l'on cherche à comparer des choux et des carottes ou qu'on regarde à côté de là où il faut.

Ainsi, Gilbert Cette a doctement disserté sur l'évolution de l'amélioration de la productivité horaire lissée, calculée à partir de la valeur du PNB et du nombre d'heures travaillées. Si la productivité horaire ne cesse pas de s'améliorer, il y a eu une forte accélération de la productivité horaire à l'occasion des deux premières révolutions industrielles mais aucune (voire une décélération) pour la révolution numérique.

### **Une hypothèse pour expliquer le paradoxe apparent**

Nul n'a osé citer la baisse tendancielle du taux de profit chère à Karl Marx (on était entre gens de bonne compagnie où *Marx* est probablement un gros mot) mais, pourtant, même le directeur général des études à la Banque de France a dû se résoudre à envisager qu'il faille parler de croissance nécessaire de la concentration capitaliste pour investir à la hauteur des exigences du numérique tandis que les prix (donc la valeur calculée par le PNB) ne cesse de chuter. De ce fait, le taux de profit ne s'améliore plus, bien au contraire. Et, dans la foulée, l'apparente productivité horaire non plus car cette productivité horaire n'est envisagée qu'au travers de la valeur marchande générée en monnaie constante. L'effondrement des prix de vente entraîne donc une baisse tendancielle du PNB qui est pourtant, du moins encore, compensée par la croissance de la productivité individuelle. A un moment donné, les courbes qui, aujourd'hui, se rapprochent, vont bien un jour ou l'autre se croiser. Et alors la croissance réelle de productivité ne compensera plus la baisse des prix des services générés.

L'exemple poussé par Gilbert Cette est celui des fabricants de micro-processeurs. Ceux-ci sont obligés d'engloutir de plus en plus de ressources en recherche et développement mais les produits, pourtant infiniment plus puissants d'année en année, sont vendus de moins en moins cher.

### **L'humain responsable**

Une deuxième hypothèse avancée est encore plus iconoclaste. Nul ne conteste, en effet, que les productivités individuelles progressent fortement grâce au numérique, chaque processus voyant son efficacité progresser. Mais, ce qui est mesuré, ce n'est pas la productivité, ni même la production ou le travail fourni, mais, rappelons-le, la valeur marchande de cette production ou de ce travail.

Or le numérique n'est pas un facteur isolé du reste. Un grand nombre d'emplois qualifiés voire très qualifiés sont détruits par le numérique : un seul cadre fait aujourd'hui plus de travail qu'un très grand nombre jadis au point que de nombreuses tâches sont nouvelles (comme en reporting), leur coût les ayant empêchés dans le passé. Imagine-t-on l'armée de comptables et de peintres nécessaire pour créer, il y a un siècle, la série de graphiques que l'on produit en quelques secondes avec un tableur ? Mais l'emploi qui est généré, là où l'ordinateur ne peut pas aller, est à faible valeur marchande. C'est notamment le cas dans le service à la personne. Sur le plan de la valeur globale, un très grand nombre d'emplois à fort salaire est donc remplacé

par des emplois à faible salaire.

Par ailleurs, la valeur marchande est non seulement poussée à la baisse par la croissance de la concurrence facilitée par le numérique, mais, en plus, de nouveaux acteurs se répartissent cette plus petite part de gâteau aux dépens des acteurs traditionnels. Ramon Fernandez, directeur finances et stratégie d'Orange, a dénoncé : « la protection territoriale des opérateurs télécoms traditionnels est un fait mais la valeur générée peut être captée par des acteurs dits *over the top* comme les opérateurs de box, sans oublier que le prix final est soumis à une guerre tarifaire. »

## L'échec de la comptabilité nationale

« Quand on baisse les coûts de 30%, nul ne peut nier un vrai gain de productivité ! Quand le Big Data permet la maintenance prédictive des avions, il y a un vrai gain sur un meilleur usage des ressources ! » s'est emporté Charles Dehelly, directeur des opérations du groupe Atos. D'autres nombreux exemples ont été donnés par les intervenants, par exemple, comparer les prix entre trois magasins en traversant la ville de part en part (ce que peu de gens font) ou entre trois sites web en trois clics. Il y a donc de toute évidence une amélioration nette des services fournis.

Mais le problème est là : la comptabilité nationale ne mesure pas l'amélioration du service. Il ne faut donc pas voir dans le paradoxe de l'innovation numérique un échec du numérique mais bien un échec de la mesure de la valeur par la comptabilité nationale. Les économistes auraient bien besoin d'être *ubérisés* !



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

Pour toute demande concernant CIO.focus :

[contact-cio@it-news-info.com](mailto:contact-cio@it-news-info.com)

---

**Une publication de IT NEWS INFO** : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

**Rédacteur en chef** : Bertrand Lemaire, [blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

**Tél.** : 01 41 97 62 10

**Principaux associés** : Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président** : Bertrand Gros

**Directeur de publication** : Bertrand Gros

**Directeur général** : Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media** : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

**Siret** : 500034574 00029 RCS Nanterre





