

# Les cahiers du Management

# 67

## L'irrésistible révolution du SaaS

Des outils logiciels disponibles en ligne, facilitant l'échange de données, souples et peu coûteux : l'entreprise commence à être séduite par les avantages du « software as a service ».

**Q**UE GOOGLE puisse se hasarder hors de la grande consommation pour s'en aller démarcher et convaincre de grandes entreprises françaises comme L'Oréal ou Valeo d'étrenner leurs plates-formes collaboratives et de communication en ligne, Microsoft s'y attendait aussi sûrement qu'à la progressive banalisation des places de marché, mais peut-être pas pour si tôt ! Car, avec l'essor du SaaS (*software as a service*), c'est un changement de paradigme que préparent les directions des systèmes d'information : le passage de la culture du propriétaire à celle de l'utilisateur. Comme le souligne Arnaud Le Ruyet, de Logica-France, ce ne sont ni le gros business ni les budgets militaires qui sont à l'origine de l'innovation, mais le grand public, et plus particulièrement les générations montantes.

Faut-il y voir la consécration du slogan « *Small is beautiful* » ? Twitter a beau ne proposer que 140 signes par message, cela ne l'a pas empêché, profitant de la fièvre du *microblogging*, de devenir un outil familier. Cette messagerie instantanée permet d'informer de sa situation et de son humeur, via différents terminaux (téléphone mobile ou Web). Médiocre ambition ? Pas quand il lui arrive de faire preuve d'une utilité que nul autre n'avait offerte. Twitter a gagné ses lettres de noblesse à l'occasion des attentats islamistes de novembre 2008 à Bombay (173 tués, 312 blessés). C'est par ce canal que la population a pu savoir quels étaient les lieux des attaques et suivre l'évolution des événements. En profiter pour qualifier Twitter de nouveau média serait cependant aussi stupide

que d'assimiler un mégaphone ou une corne de brume à un journal.

Les navigateurs et moteurs de recherche offrent une ergonomie très voisine de celle des applications installées. L'utilisateur pourrait être convaincu d'évoluer sur Outlook, applicatif installé, alors qu'il n'a pas quitté le champ du navigateur. D'où, par exemple, autour du navigateur Google Chrome, la mise sur pied d'une chaîne 100 % en ligne dont les sites phares restent Google Maps, YouTube, Blogger et Gmail. Dans le monde de l'entreprise, la plateforme s'appelle Google Apps. Avantage : ne faire payer que l'usage effectif, pas le droit.

Il y a bien une limite à cette montée en puissance de la culture Internet sous tutelle de la connexion – que salue François Blanc, le directeur des systèmes d'information de l'équipementier Valeo, qui vient d'étrenner la plateforme collaborative Google Apps : l'aptitude a priori limitée qu'ont les opérateurs de télécoms à garantir toujours plus de vitesse, de fluidité, de régularité et de capacité de la bande passante pour un transport de volumes de données croissants.

A l'heure des coupes budgétaires, ce modèle ouvert, évolutif et moins rigide que le modèle propriétaire, tombe à pic. Mieux : ainsi que le souligne Oihab Allal-Chérif, professeur d'achats et de systèmes d'information à l'École de management de Bordeaux, la plateforme – ou, pour le dire autrement, la logique du « collectif » – respecte la priorité du jour, la recherche de la valeur durable, en promettant davantage d'innovation, d'anticipation et d'agilité. ● **Philippe Delaroche**



### SOMMAIRE

#### L'essor du logiciel « on line » à la carte

Souple, modulable et en paiement à la demande, le modèle du SaaS répond bien aux attentes des utilisateurs.  
**page 134**

#### Le business collaboratif crée la valeur durable

La mise en commun des ressources, en interne comme en externe, est capitale pour l'entreprise. D'où l'importance de disposer d'outils informatiques adaptés.  
**page 135**

#### Etude de cas

Valeo mise sur la puissance de sa plate-forme Web.  
**page 136**

avec le concours de

**logica** management consulting

**LE REGARD DE LOGICA MANAGEMENT CONSULTING**

# L'essor du logiciel « on line » à la carte

► **Arnaud Le Ruyet** ★

Souple, modulable et en paiement à la demande, le modèle du SaaS répond bien aux attentes des utilisateurs.

**L**E *SOFTWARE AS A SERVICE* se répand en suivant le même modèle que les télécoms, avec un abonnement modulable ou via des fonctionnalités à la demande. L'innovation dans le monde professionnel est aujourd'hui tirée par les usages issus du grand public. En témoignent les places de marché Internet et les nouveaux modèles de communication de type Twitter.

Trois évolutions se font jour. La première est technologique. Même si le Web 2.0 est perçu sous l'angle d'usage et de partage communautaires, il s'explique surtout par l'avènement de nouvelles technologies Web permettant la réalisation d'« applications Internet riches » telles que la messagerie Google Apps, qui offre un fonctionnement quasi similaire à celui des logiciels de messagerie installés sur votre ordinateur. Ainsi, à mesure que les opérateurs accroissent la vitesse d'exécution d'Internet, cette évolution permet à ces nouvelles applications d'arriver au premier plan.

La deuxième évolution concerne l'ergonomie en ligne qu'offrent les applications Internet riches. Les effets de navigation, comme le fameux *cover flow* de l'iPod d'Apple, interface tridimensionnelle de sélection via des petites images, rendent l'usage facile et ludique. Les transitions graphiques ajoutent encore à la simplicité. Malheureusement, les ergonomies des interfaces utilisées par l'entreprise restent trop souvent austères. Néanmoins, une évolution peut être envisagée avec l'arrivée des nouvelles générations qui entrent dans la vie active, demandeuses d'applications ergonomiques et ludiques.

Le troisième phénomène, c'est l'apparition d'un nouveau modèle économique,

à la faveur d'offres complètement modulables. L'utilisateur peut acheter un abonnement qui lui garantira certaines fonctionnalités, avec la possibilité d'en ajouter ou d'en retrancher.

## Des applications disponibles via un navigateur

Deux modèles s'affrontent alors. Le premier, le modèle hybride, associe l'abonnement à des services et le coût d'achat des logiciels installés sur l'ordinateur. Il réunit les grands acteurs (Microsoft, IBM, SAP...), qui ont du mal à desserrer leur emprise sur l'ordinateur. Ils utilisent Internet comme un véhicule entre l'information que gèrent leurs centres d'intelligence et les logiciels installés sur l'ordinateur du client.

Le modèle complet réunit les nouveaux entrants, avec, d'un côté, les acteurs de la saga Internet (Yahoo!, Google, Cisco Systems...), et, de l'autre, les opérateurs de télécoms (Orange, SFR/Neuf Cegetel...),

qui ont intérêt à valoriser leurs bandes passantes. L'utilisateur accède aux applications Internet dans son navigateur, avec des enrichissements fonctionnels et graphiques de plus en plus complexes. Aujourd'hui, la modularité fonctionnelle permet de payer à la demande, selon l'usage souhaité et constatable.

Il faut rappeler que la licence perpétuelle n'est pas un droit de propriété, mais la faculté d'utiliser les versions du logiciel pour un délai donné, avec une récurrence liée à la maintenance. Il faut ainsi payer l'offre en bloc, qu'on utilise 40 ou 80 % de la licence achetée. Aujourd'hui, s'y oppose un modèle totalement ouvert, évolutif, que l'on peut paramétrer à outrance pour une période à définir. Du primat de la propriété, nous glissons vers le primat de l'usage, pour plus de flexibilité et d'agilité. S'il est plus intéressant d'acheter un service en mode SaaS, c'est parce que l'on peut faire avec précision le tour du service rendu et piloter finement son coût.

Longtemps, les utilisateurs se sont accommodés d'outils délivrés en interne par les directions informatiques, propres à l'entreprise, disponibles via son réseau de communication privé et sécurisé. A l'avenir, les collaborateurs sélectionneront eux-mêmes, auprès d'une « place de marché » propre à l'entreprise, des services modulaires et fonctionnels adaptés à leurs besoins. ●

★ Directeur chargé de l'offre télécoms entreprises et professionnels à Logica Management Consulting.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### « La Révolution Google »

Comment, loin d'imiter les puissants acteurs de l'informatique en « draguant » à leur tour les grands comptes, Larry Page et Sergey Brin ont choisi le marché de masse. En faisant adopter par des millions de particuliers leur moteur de recherche et les commodités nées d'acquis technologiques, du bon sens et de la créativité des équipes de Google, ils ont prouvé que les petits ruisseaux pouvaient drainer

des milliards de dollars. Gare toutefois au conditionnement ! Journaliste et ancien professeur visiteur à Berkeley, John Battelle estime que, à force de requérir – toute donnée est mémorisée, analysée et exploitable –, le peuple de Google devient toujours plus prévisible, au risque d'y laisser une part de liberté.

► **John Battelle, avec Sébastien Blondeel, Eyrolles, 280 pages.**

### « Cloud Computing et SaaS »

A quoi bon être propriétaire de ses infrastructures et de ses logiciels si l'on omet de comparer le volume et la qualité des services rendus à leur coût ? « Cloud computing » et « software as a service » désignent l'externalisation de la ressource informatique. Le livre précise dans quels cas elle est indiquée, et comment préparer la migration.

► **Guillaume Plouin, Dunod, 240 pages.**

## LE REGARD DU CHERCHEUR

# Le business collaboratif crée la valeur durable

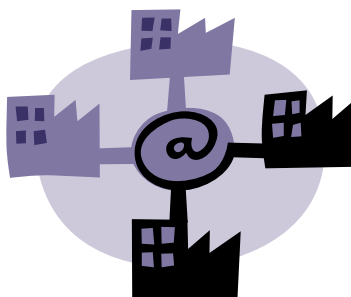
► Par Oihab Allal-Chérif\*

La mise en commun des ressources, en interne comme en externe, est capitale pour l'entreprise. D'où l'importance de disposer d'outils informatiques adaptés.

**E**NFIN, les éditeurs de systèmes d'information répondent au besoin des managers en termes de développement de la collaboration. En effet, en interne ou en externe, les entreprises favorisent de plus en plus la coopération. Jusqu'à présent, les prestataires informatiques inondaient le marché de logiciels de réduction des coûts, de mise en relation (*sourcing*) ou d'optimisation des flux (*supply chain management*). Ces *softwares* sont certes des sources de création de valeur, mais très relatives et à court terme. C'est d'ailleurs souvent par opportunisme et mimétisme que les DSI ont investi dans de tels outils, plutôt que pour concrétiser une réelle volonté stratégique.

Le véritable avantage concurrentiel réside dans l'innovation, dans l'anticipation et dans l'agilité davantage que dans la rationalisation des dépenses ou des processus. L'amélioration de la productivité a rencontré ses limites, la création de valeur durable doit devenir la préoccupation. Encore faut-il trouver des idées nouvelles pour stimuler la créativité, être le *first mover*, détenir une technologie tueuse, être au plus près du consommateur pour l'analyser, le satisfaire et créer de nouveaux besoins. Les groupes multinationaux qui disposent des ressources nécessaires cherchent à investir dans de nouvelles solutions depuis le début des années 2000, mais ils sont souvent contraints de les développer eux-mêmes. Les prestataires informatiques commencent tout juste à proposer des réponses satisfaisantes – avec dix ans de retard.

L'accélération et la globalisation de l'économie poussent les entreprises à inventer de nouveaux produits et de nouvelles méthodes afin de réduire le délai entre la conception et la commercialisa-



tion. La concurrence est rude. Leur survie en dépend. Alors, les fournisseurs deviennent des partenaires, comme à Valeo, où leur intégration fait partie des cinq axes stratégiques. En effet, les places de marché ou autres systèmes d'information interorganisationnels mis en place chez l'équipementier ne sont pas seulement des outils d'enchères inversées ou d'*e-procurement*.

## Objectif : faciliter la gestion de projets à distance

La gestion des connaissances et le *benchmarking* sont au cœur des préoccupations des acheteurs. Ils sont une force de proposition importante pour le succès de nouveaux produits et de nouvelles techniques de production. Des pôles de compétitivité regroupent des entreprises et leurs fournisseurs de rang 1 ou 2, ainsi que des prestataires ayant des laboratoires de recherche communs et des objectifs partagés. Ainsi, Peugeot a su « virtualiser » une partie de la conception des véhicules et réduire son *time-to-market*.

Les concurrents aussi peuvent devenir des alliés. Des exemples en sont fournis par la recherche et le développement collaboratifs, objets de toutes sortes de « co-

opétitions » – des partenariats dans lesquels les entreprises coopèrent en amont et sont en compétition en aval, comme c'est le cas dans l'automobile, l'aéronautique ou l'électronique. Cette volonté de mise en commun des ressources pour relever à plusieurs des défis hors de portée en solo réclame de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elles permettront un meilleur traitement des données, une meilleure communication et davantage d'échanges et d'interaction entre les acteurs.

Les espaces numériques de travail (ENT), fondés sur les technologies Internet, appartiennent à cette famille d'outils. Ils facilitent la gestion de projet à distance entre des sociétés aux compétences complémentaires. Avec ce type de *groupwares* proposant des *paperboards* virtuels, des forums, des outils de conception et de design, des *newsgroups* et des *wikis*, on réduit le temps de lancement d'un véhicule grâce à des équipes interconnectées qui travaillent en parallèle ou se relaient.

La recherche de la création de valeur durable pousse les firmes à repenser leurs relations. Mais les exigences et les spécificités de chacune nécessitent des systèmes d'information sur mesure, voire des prototypes issus de plusieurs années de R&D conjointe entre une SSII et le client. On passe de la logique de production de logiciels standardisés plus ou moins paramétrables à une logique de design de systèmes à la carte. Le modèle SaaS devient la solution flexible et bon marché. Il rend les applications accessibles à tous les acteurs impliqués dans de tels projets collaboratifs. ●

\* Docteur en sciences de gestion, professeur d'achats et de systèmes d'information, Bordeaux Management School.

**L'ÉTUDE DE CAS**

# Valeo mise sur la puissance de sa plate-forme Web

Gagner en rapidité, en souplesse et en efficacité : l'équipementier attend beaucoup de son système de partage de données en ligne, conçu pour l'essentiel par Google.

**D**ANS LE SECTEUR AUTOMOBILE, l'optimisation des coûts est une seconde nature. Cependant, à Valeo, ni la maîtrise budgétaire ni la sophistication des outils ne constituent un but en soi.

L'équipementier a toujours mis l'accent sur l'intégration, l'organisation de la production, les relations avec les fournisseurs, l'innovation et la qualité. Une valeur domine sa culture : l'efficacité, celle de l'équipe, de l'entreprise et de la personne. Pour François Blanc, le directeur des systèmes d'information du Groupe Valeo, une question se posait : quelle est, en priorité, la fonctionnalité ou la famille d'outils qui doit gagner en efficacité ?

L'enquête lancée fin 2006 a souligné l'importance de la bureautique et de la messagerie. C'est à ces besoins, et, au-delà, au caractère collaboratif attendu des comportements, que répond la nouvelle plate-forme collaborative et de communication, essentiellement fondée sur Google Apps. « Quand on leur demande quelle est l'application la plus stratégique, indique François Blanc, la plupart des utilisateurs citent le mail. La production, équipée de progiciels (SAP), peut pallier un incident grâce au *back-up* et aux processus papier. En cas de panne de la messagerie, en revanche, il est difficile, sinon impossible, de travailler. » Surtout pour 130 sites répartis dans 27 pays, tous intercommunicants.

« Notre premier objectif a été d'abrégé le délai de transmission de l'information, poursuit François Blanc. Le système étant répliqué dans le monde entier, de serveur en serveur, il pouvait s'écouler une journée entre la mise à jour d'une base de documents au Brésil et sa disponibilité sur un site au Japon. Le temps de réplique était trop long. » Réclamée par les utilisateurs, la simplification de l'er-

## QUATRE DÉFIS À RELEVER

Présidé par Pascal Colombani, Valeo emploie 49 000 personnes dans 27 pays. Touché par la crise, l'équipementier encaisse au premier trimestre 2009 un recul de son chiffre d'affaires de 33,4 %, moins prononcé toutefois que celui

de la production automobile mondiale (- 38 %). D'après son directeur général, Jacques Aschenbroich, Valeo doit relever quatre défis : technologique (pour développer des produits propres moins consommateurs d'énergie),

géographique (avec un renforcement de son activité dans les pays émergents), sociétal (la place de l'automobile dans le monde de demain) et sectoriel (Valeo veut tirer parti de la recomposition en cours dans cette industrie).

gonomie et des fonctions est un autre besoin. Troisième objectif : faire progresser la collaboration avec les partenaires et faciliter la mobilité. « Chaque produit est conçu avec des fournisseurs, explique François Blanc. Il faut partager l'information et retrouver son environnement partout dans le monde, au bureau, à l'aéroport, à l'hôtel ou au domicile. Un autre objectif touche à la traduction. La langue officielle est l'anglais : comprendre et se faire comprendre quel que soit le pays est une condition de l'efficacité. »

## Une logique d'outils partagés très stimulante

Pour choisir la nouvelle plate-forme, le besoin a été structuré sous forme de 12 processus opérationnels, dont la rédaction conjointe en ligne d'un document, la demande d'achat, la publication et le déploiement d'un standard. « Selon nous, Google portait la meilleure offre, poursuit François Blanc, et Capgemini la complétait avec d'autres solutions, dont un annuaire fonctionnel et un outil d'automatisation des processus administratifs. » Le prototype livré par Capgemini et Google achève de convaincre. Le déploiement commence en mars 2009 par les outils mis au service de l'efficacité des équipes de projet. Puis viendront les solutions de

capitalisation des connaissances globales dans l'entreprise, et, enfin, les outils relatifs à l'efficacité individuelle, comme la messagerie.

« Le projet a été si bien accueilli en interne que nous devons parfois freiner, indique François Blanc. Les 20 000 premiers utilisateurs créent beaucoup d'applications. Nous devons introduire de nouvelles règles, une ergonomie, des principes de codification. La logique d'outils partagés (exemple : les documents ne sont plus attachés à une personne mais à une fonction dans l'entreprise) stimule les nouvelles méthodes de travail, mais il faut vite réussir ce changement. Google annonce une nouveauté chaque semaine. L'architecture fonctionnelle du Web est incroyablement puissante. Et Google est emblématique de sa culture : capable de cueillir dans le grand public des idées, des produits, des équipes, pour créer des solutions immédiatement mises en œuvre. » ● **Philippe Delaroche**

## PROCHAIN NUMÉRO

Ressources humaines :  
l'optimisation  
de la planification