

Mettez du sens dans votre gouvernance

LE GUIDE DES SOLUTIONS LOGICIELLES D'ENTREPRISE

*Pour réussir
la transformation numérique
des PME et ETI*



Sabine Bohnké

**Editions du
Mange-Tonnerre**

**LE GUIDE DES
SOLUTIONS LOGICIELLES
D'ENTREPRISE**
**Pour réussir la transformation numérique
des PME et ETI**

Sabine Bohnké,
Consultante et fondatrice de Semsimo

Les éditions du Mange-Tonnerre
2018



L'auteur : Sabine Bohnké, diplômée ENSIMAG/INPG, a une expérience de 25 ans dans les technologies numériques. Elle est spécialisée dans le management par la valeur des systèmes d'information. Avant de créer sa propre société de conseil, elle a été journaliste à O1 informatique, et a travaillé pour de grandes sociétés de services, Steria, Sema et Atos, où elle a occupé des postes opérationnels en direction de projets d'intégration de systèmes, direction de mission de conseils en conception de système d'information, organisation d'appels d'offres en AMOA et qualification de solutions progicielles. Dans ses missions, ses publications et ses interventions en écoles d'ingénieur, elle aborde la transformation numérique sous l'angle du pilotage stratégique et a pour cela développé Semsimo©, un système innovant et collaboratif d'aide à la décision à base de liens sémantiques pour l'évolution des SI. Elle est l'auteur du livre « moderniser son Système d'Information » paru chez Eyrolles en Octobre 2010.

Illustration de couverture :

Fractal par Alex Antropov, Burnt Pineapple production, Domaine Public

Copyright © Sabine Bohnké, 2018

« Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. »

Première édition : Décembre 2018

ISBN : 979-10-94372-03-6

Les éditions du Mange-Tonnerre, 92190 Sèvres

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION..... | 9 |
| QUI EST CONCERNÉ PAR CE GUIDE? | 9 |
| LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, QU'EST-CE QUE C'EST ? | 10 |
| UN GUIDE EN TROIS VOLUMES | 13 |
| CE QUE VOUS TROUVEREZ (OU NON) DANS CE PREMIER VOLUME | 15 |
| 1 LES FONDAMENTAUX DES SOLUTIONS LOGICIELLES | 17 |
| 1.1 LES CONTRATS D'USAGE SOUS LICENCE PROPRIÉTAIRE..... | 17 |
| 1.2 L'AUDIT DE LICENCES ET LE RISQUE DE NON-CONFORMITÉ..... | 19 |
| 1.3 CAS DES LOGICIELS LIBRES OU OPEN SOURCE..... | 22 |
| 1.3.1 <i>Les différentes licences</i> | 22 |
| 1.3.2 <i>Open source et qualité logicielle</i> | 24 |
| 1.3.3 <i>Les modèles économiques des acteurs du libre</i> | 25 |
| 1.4 LES CONTRATS DE MAINTENANCE ET DE SUPPORT | 34 |
| 1.5 LES CONTRATS D'EXTERNALISATION..... | 39 |
| 1.6 CAS DE L'ABONNEMENT À UN SERVICE LOGICIEL (SAAS)..... | 41 |
| 1.7 L'INTÉGRATION DANS UN SYSTÈME EXISTANT | 45 |
| 1.8 CAS PARTICULIER DES ERP..... | 48 |
| 1.9 LES ÉCOSYSTÈMES ET PLATEFORMES | 50 |
| 1.10 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES SCÉNARIOS D'USAGE..... | 51 |
| 1.11 PRINCIPAUX AXES POUR ÉVALUER DES SOLUTIONS | 52 |
| 1.11.1 <i>La couverture fonctionnelle</i> | 52 |
| 1.11.2 <i>Analyse financière</i> | 54 |
| 1.11.3 <i>Architecture : sécurité et interopérabilité</i> | 55 |
| 1.11.4 <i>Pérennité et écosystème</i> | 56 |
| 1.11.5 <i>Usage</i> | 59 |
| 1.11.6 <i>Axe retour d'expérience</i> | 60 |
| 1.11.7 <i>Support</i> | 61 |
| 2 VENDRE : LA RELATION CLIENT AU CŒUR DE TOUT | 63 |
| 2.1 PÉRIMÈTRE FONCTIONNEL, BESOINS PRINCIPAUX | 63 |
| 2.2 PRINCIPALES TENDANCES | 64 |
| 2.3 PARTIES PRENANTES..... | 68 |
| 2.4 DÉCLENCHERS DU CHANGEMENT ET BÉNÉFICES DES SOLUTIONS | 71 |
| 2.5 INTRODUCTION AUX CARTOGRAPHIES DE L'ACTIVITÉ « VENDRE »..... | 76 |
| 2.6 COMPRENDRE/IDENTIFIER/MESURER..... | 77 |
| 2.7 GÉRER LES DONNÉES..... | 78 |
| 2.8 PACKAGER LES CONTENUS..... | 81 |
| 2.9 ATTIRER ET SÉDUIRE..... | 82 |
| 2.10 PROSPECTER..... | 85 |
| 2.11 AUTOMATISER LES FORCES DE VENTES | 86 |
| 2.12 VENDRE EN LIGNE : E-COMMERCE | 87 |
| 2.13 ASSISTER LES PROSPECTS ET CLIENTS..... | 90 |
| 2.14 FIDÉLISER LES CLIENTS..... | 91 |
| 2.15 SYSTÈMES SÉCURISÉS D'ENCAISSEMENT | 93 |
| 2.16 TYPOLOGIE DES SOLUTIONS DU DOMAINE VENDRE | 96 |
| 2.17 WORDPRESS + WOOCOMMERCE + ÉCOSYSTÈME | 101 |
| 2.18 AMAZON : COMMENT « VENDRE » SUR LA MARKET PLACE..... | 105 |
| 2.19 PRESTASHOP + ÉCOSYSTÈME..... | 108 |
| 2.20 SHOPIFY ET ÉCOSYSTÈME | 110 |
| 2.21 OXATYS..... | 113 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.22 | DOLIBARR..... | 115 |
| 2.23 | SAGE 100CLOUD..... | 118 |
| 2.24 | MICROSOFT DYNAMICS 365 CRM..... | 121 |
| 2.25 | SALESFORCE CLOUD..... | 124 |
| 2.26 | SUGARCRM..... | 126 |
| 2.27 | ZOHO CRM..... | 130 |
| 2.28 | EUDOWEB D'EUDONET..... | 132 |
| 2.29 | INITIATIVE CRM DE ABONLINE SOLUTIONS..... | 135 |
| 2.30 | PIPEDRIVE..... | 137 |
| 2.31 | MESSAGE BUSINESS..... | 139 |
| 2.32 | HUB MARKETING DE HUBSPOT..... | 142 |
| 2.33 | ZENDESK POUR LE SERVICE CLIENT..... | 146 |
| 3 | TRAVAILLER ENSEMBLE : AU-DELÀ DU PARTAGE DE FICHIERS..... | 149 |
| 3.1 | LE POIDS DE L'HÉRITAGE BUREAUCRATIQUE ET TAYLORISTE..... | 149 |
| 3.2 | LA STUPIDITÉ FONCTIONNELLE..... | 151 |
| 3.3 | QUELS SONT LES PRINCIPES DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE?..... | 154 |
| 3.4 | LINUX : UN MODÈLE ORGANISATIONNEL ?..... | 156 |
| 3.5 | NE PAS CONFONDRE AGILITÉ ORGANISATIONNELLE ET AGILITÉ D'EXÉCUTION..... | 160 |
| 3.6 | LA GOUVERNANCE « PRÊTE À L'EMPLOI » POUR L'ORGANISATION AGILE, N'EXISTE PAS..... | 167 |
| 3.7 | PÉRIMÈTRE FONCTIONNEL, BESOINS PRINCIPAUX..... | 168 |
| 3.8 | ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : PRINCIPALES TENDANCES..... | 171 |
| 3.9 | PARTIES PRENANTES..... | 177 |
| 3.10 | BÉNÉFICES DES SOLUTIONS ET DÉCLENCHEURS..... | 178 |
| 3.11 | COMMUNIQUER ET COLLABORER POUR CRÉER..... | 179 |
| 3.12 | TROUVER LES BONNES INFORMATIONS..... | 180 |
| 3.13 | TROUVER LES BONNES PERSONNES..... | 184 |
| 3.14 | ORGANISER DES TÂCHES ET SUIVRE DES ACTIONS..... | 187 |
| 3.15 | CADRER ET CONTRÔLER..... | 188 |
| 3.16 | SOLUTIONS ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL..... | 198 |
| 3.16.1 | <i>Typologie.....</i> | <i>198</i> |
| 3.16.2 | <i>Introduction aux acteurs présentés.....</i> | <i>202</i> |
| 3.17 | MICROSOFT OFFICE 365 BUSINESS PREMIUM..... | 207 |
| 3.18 | GOOGLE G-SUITE..... | 209 |
| 3.19 | SLACK..... | 211 |
| 3.20 | TALKSPIRIT PLATEFORME COLLABORATIVE..... | 214 |
| 3.21 | ATLASSIAN – TRELLO + [BITBUCKET + JIRA + CONFLUENCE + (STRIDE) + SLACK]..... | 216 |
| 3.22 | XMIND..... | 219 |
| 3.23 | EVERNOTE..... | 221 |
| 3.24 | WRICKE..... | 223 |
| 3.25 | WORKPLACE BY FACEBOOK..... | 225 |
| 3.26 | NUXEO – NUXEO CONTENT SERVICES PLATFORM..... | 228 |
| 3.27 | MEDIAWIKI+ SEMANTIC MEDIAWIKI..... | 231 |
| 4 | GÉRER LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET ACTIFS D'ENTREPRISE..... | 235 |
| 4.1 | PÉRIMÈTRE FONCTIONNEL, BESOINS PRINCIPAUX..... | 235 |
| 4.2 | PRINCIPALES TENDANCES..... | 236 |
| 4.3 | PARTIES PRENANTES, BÉNÉFICES DES SOLUTIONS ET DÉCLENCHEURS..... | 237 |
| 4.4 | CARTOGRAPHIE DES BESOINS..... | 239 |
| 4.5 | LES SOLUTIONS DE GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE..... | 239 |
| 4.5.1 | <i>Typologie.....</i> | <i>239</i> |
| 4.5.2 | <i>Introduction aux acteurs présentés.....</i> | <i>241</i> |
| 4.6 | EBP ITOOL..... | 242 |
| 4.7 | INTUIT – QUICKBOOKS ONLINE..... | 244 |
| 4.8 | SAGE – SAGE BUSINESS CLOUD COMPTA & FACTURATION..... | 247 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.9 | CEGID- QUADRAENTREPRISE ON DEMAND..... | 249 |
| 4.10 | SAGE 50CLOUD CIEL COMPTA..... | 251 |
| 4.11 | CEGID - YOURCEGID FINANCE Y2 ON DEMAND..... | 254 |
| 4.12 | SAP - SAP BUSINESS ONE..... | 257 |
| 4.13 | ORACLE - NETSUITE..... | 261 |
| 4.14 | UNIT4 – UNIT 4 FINANCIALS..... | 265 |
| 4.15 | ODOO – ODOO CLOUD ENTREPRISE COMPTABILITÉ + FACTURATION | 268 |
| 5 | DÉCIDER ET PILOTER | 271 |
| 5.1 | PÉRIMÈTRE FONCTIONNEL, BESOINS PRINCIPAUX | 271 |
| 5.2 | INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE : PRINCIPALES TENDANCES | 275 |
| 5.3 | PARTIES PRENANTES DE L'ANALYSE DÉCISIONNELLE..... | 279 |
| 5.4 | BÉNÉFICES DES SOLUTIONS ET DÉCLENCHEURS | 281 |
| 5.5 | PRÉPARATION DES DONNÉES..... | 285 |
| 5.6 | ANALYSE DES DONNÉES..... | 288 |
| 5.7 | RESTITUTION DES RÉSULTATS – REPORTING - DIFFUSION | 290 |
| 5.8 | ADMINISTRATION ET AUTOMATISATION | 291 |
| 5.9 | LES SOLUTIONS DU DOMAINE ANALYTIQUE DÉCISIONNELLE | 292 |
| 5.9.1 | <i>Typologie</i> | <i>292</i> |
| 5.9.2 | <i>Introduction aux acteurs présentés.....</i> | <i>295</i> |
| 5.10 | GOOGLE – GOOGLE DATA STUDIO..... | 297 |
| 5.11 | TABLEAU SOFTWARE – TABLEAU ON LINE..... | 300 |
| 5.12 | QLIK SENSE CLOUD BUSINESS..... | 303 |
| 5.13 | MICROSTRATEGY – MICROSTRATEGY SUR AWS..... | 306 |
| 5.14 | MICROSOFT – MICROSOFT POWER BI | 308 |
| 5.15 | SAP – SAP ANALYTICS CLOUD..... | 310 |
| 5.16 | SALESFORCE – ANALYTICS CLOUD | 313 |
| 5.17 | DATAIKU DSS..... | 316 |
| 5.18 | IBM - IBM PLANNING ANALYTICS EXPRESS..... | 318 |
| 5.19 | ZENDESK – OFFRE BIME..... | 321 |
| | ACRONYMES | 323 |
| | RÉFÉRENCES..... | 327 |
| | INDEX..... | 331 |

Introduction

Qui est concerné par ce guide?

Ce guide prend le parti pris de détailler les besoins génériques des entreprises d'un point de vue large et panoramique, pour introduire ensuite des solutions logicielles qui couvrent une partie du spectre, selon leurs orientations respectives et leurs écosystèmes.

Les besoins présentés sont ceux des PME et ETI mais se rencontrent également dans les grandes entreprises, même si l'exploration des solutions s'adresse essentiellement aux premières. Ainsi, certaines problématiques plutôt propres aux grands comptes ne seront pas traitées.

Toutefois, des offres qui semblaient autrefois le pré-carré des grands comptes seront abordées, en raison de nouveaux modèles économiques (cloud, open source, ...) qui les rendent désormais accessibles aux PME. Ces dernières n'en sont pas toujours informées et ne connaissent pas forcément toutes les typologies de solutions sur le marché, ni comment elles peuvent supporter leurs activités et comment les évaluer. Ce guide leur donnera des clés de compréhension et des pistes d'actions.

Par contre, il n'y a pas de solution miracle qui couvrirait tous les besoins fonctionnels au meilleur prix. Il y a des priorités de besoins et des critères de choix à définir, pour évaluer les solutions qui sont plus ou moins adaptées selon l'échelle des priorités. Ce guide s'attache à en rendre compte et à fournir un cadre facilitant leur exploration. Les solutions présentées sont en priorité celles adaptées aux PME, tant du point de vue du coût total de possession, que des points de vue de facilité de mise en œuvre et de simplicité d'usage.

C'est pourquoi ce guide s'adresse aussi bien aux :

- dirigeants de petites et moyennes entreprises, voire ETI, qui ont besoin de renforcer leur système d'information pour plus de proximité client ou d'excellence opérationnelle, avec le meilleur ratio bénéfices/coûts ;
- entrepreneurs qui se lancent dans la création de leur première entreprise. Afin d'utiliser des solutions logicielles évolutives et peu coûteuses, faciles à installer, pour mieux gérer leur relation client sans nécessiter trop de ressources ;
- étudiants, issus de toutes filières d'origine ou de la formation continue, qui veulent comprendre les solutions logicielles d'entreprise qu'ils peuvent avoir à manipuler dans le cadre de futures fonctions ou d'un changement d'activité ;
- personnes qui veulent avoir un panorama général des enjeux métier du système d'information d'une PME face à la transformation numérique.

Solution logicielle d'entreprise

C'est un produit logiciel disponible sur le marché, qui couvre des besoins liés aux activités d'une entreprise, en fournissant des fonctions pour automatiser tout ou partie de certaines tâches à réaliser dans le cadre professionnel.

La tarification, les conditions d'usage, les services de support et de maintenance des offres de solution logicielle dépendent de leur fournisseur (éditeur, fondation open source, fournisseur de service, etc.)

La transformation numérique, qu'est-ce que c'est ?

Depuis plus de cinquante ans, des premiers Mainframes IBM des années 60s aux serveurs dans le cloud, les entreprises sont consommatrices des puissances de calcul des ordinateurs pour exécuter des algorithmes. Ces derniers, progressivement, en sont venus à supporter tous les types d'activités métiers qui échangent des données numériques.

Les entreprises ont recours à des solutions logicielles, utilisées par leurs employés, pour supporter leur gestion financière, leur système de pilotage, leurs ventes, leurs productions, leurs communications avec leurs fournisseurs, partenaires et clients. Derrière les solutions orientées vers les usages, il faut gérer des infrastructures qui ont énormément évolué en cinquante ans et plus. Dans cette évolution, la maîtrise des performances et la sécurité des données sont vitales.

A bien regarder l'histoire de l'informatique professionnelle, on peut affirmer que le numérique a déjà transformé les entreprises plus d'une fois, selon plusieurs paradigmes technologiques. Pourtant, la notion de transformation numérique semble encore récente dans l'opinion et est devenu un sujet dont le gouvernement lui-même s'est emparé depuis quelques années, au nom aussi bien de la modernisation des services de l'état, qu'au nom du développement de l'économie.

Pourquoi ceci est-il vécu aujourd'hui comme une transformation du monde moderne, à l'instar de la révolution industrielle, alors que les phénomènes liés aux différents processus de numérisation des échanges ont commencé il y a plus d'un demi-siècle ?

La réponse est simple: le numérique n'a vraiment basculé dans le grand public que depuis moins d'une dizaine d'années. Avant, les outils et les applications des technologies de l'information et de la communication étaient plus ou moins réservés aux entreprises, ou à des connaisseurs. La transformation atteint désormais tous les secteurs et s'accélère. Car nous sommes tous, à titre individuel et à des degrés divers, devenus à la fois des usagers captifs des technologies du numérique – au sens où nous ne pouvons plus aisément nous passer de leur usage - et des clients exigeants et connectés, du fait de ces technologies. Tout individu peut, à titre personnel ou professionnel, être producteur et consommateur de données, sous forme numérique, texte, audio, vidéos, à travers tous les types d'applications imaginables pour la vie quotidienne. La multiplicité des usages et des expériences d'interaction conduisent aussi à de plus grandes exigences de réactivité dans les échanges.

Le World Wide Web, au début des années 90s, a été le premier catalyseur d'une première phase de dématérialisation des échanges numériques dans le grand public, avec une première vague d'e-commerce et le développement de multiples blogs et forums d'échange. Mais l'interaction des échanges restait limitée. Le second catalyseur, qui a ouvert une autre dimension, a été l'association de la 3G avec un smartphone ludique, vraiment orienté grand public (avec écran tactile, application mobiles, accès à Internet, visionnage de vidéos ...) au contraire des précédents, plus orientés vers les professionnels. Apple a été à l'origine de ce catalyseur en 2007 avec son premier iPhone, vite compatible en 2008 avec les réseaux mobiles 3G. Couplé avec la géolocalisation, les mobiles ont ouvert de nouveaux modes d'interaction et un accès sans précédent à un monde de prospects ciblés, qui, eux, voient l'intérêt d'accéder plus vite et plus facilement aux informations qui les intéressent.

C'est ainsi qu'en 2011, les ventes de mobiles ont dépassé celles des PC. On pourrait retenir cette année comme le vrai début de l'ère du « tout connecté ». Lors de cette

**Point d'attention :
les parties prenantes**

La transformation numérique met la théorie des parties prenantes au cœur des modèles économiques.

Une partie prenante, stakeholder en anglais, peut être définie comme "un porteur d'intérêt", c'est-à-dire n'importe quel acteur (actionnaire, client, collaborateur, partenaire, administration, environnement, société ...) qui a un intérêt et donc qui joue un rôle dans la conception stratégique et le modèle de gouvernance (au niveau Entreprise/Activité/Projet).

Les méthodes de management par la valeur impliquent les parties prenantes car: « la question «à quoi ça sert?» permet aux parties prenantes concernées par une solution à améliorer (ou inventer) d'exprimer leurs besoins réels, puis d'imaginer une solution optimisée, plus sobre en ressources consommées, présentant plus de «valeur» = utilités / coûts » cf. [2]

juste un moyen d'augmenter la productivité de processus en réduisant des coûts de ressource. Il faut incorporer la réflexion sur l'usage du numérique au niveau de la stratégie d'entreprise, ce qui requiert une véritable transformation des modes opératoires.

En effet, les organisations ne doivent plus fonctionner en réseau fermé pour se développer, elles doivent opérer dans des écosystèmes avec de multiples échanges d'information.

Le bon usage du numérique, c'est autant de possibilités d'avoir des relais actifs pour distribuer une offre, optimiser certaines activités ou certaines relations (partenaires et/ou clients), tresser des liens entre

année charnière, la masse de données produites dans le monde entier par des individus et des applications, fait émerger de nouvelles perspectives quant à son exploitation à des fins commerciales et professionnelles.

Ce que le cabinet de conseil Mc Kinsey décrit dans un rapport intitulé « *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity* » [1] (voir aussi chapitre 5.2 Informatique décisionnelle : Principales tendances).

On prend dès lors largement conscience que cela modifie profondément le paysage des échanges entre les différents acteurs. En effet, il y a de plus en plus de possibilités de produire différemment de nouvelles offres et d'interagir autrement pour leur définition, vente, promotion et support, grâce à la dématérialisation des échanges, mais aussi grâce à l'exploitation et l'analyse des données échangées.

La transformation numérique est dès lors celle que doivent opérer les entreprises pour être capables d'exploiter toutes les opportunités du numérique auxquelles elles peuvent accéder (incluant l'exploitation de données) afin de transformer leur stratégie pour être capable de produire, dans le cadre de leur mission, une proposition de valeur à destination de toutes les parties prenantes, constituant un avantage concurrentiel pérenne.

Il ne s'agit plus de considérer l'informatique d'entreprise comme un poste de coût nécessaire, ou

« Tout le monde commence à craindre de se faire Uberiser. C'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son activité historique a disparu... Les clients n'ont jamais été aussi désorientés ou inquiets au sujet de leur marque et de leur modèle économique » extrait d'une interview de Maurice Lévy, patron de Publicis, au financial Times, fin 2014

différentes idées, combiner différents domaines de solutions pour innover, créer de la valeur de plus en plus rapidement.

Mais sans engagement de la direction, sans réflexion sur les usages et les possibilités, sans vision stratégique des activités et sans repenser le modèle économique de l'entreprise avec le numérique, il n'y a pas de **transformation** numérique.

Cela ne va pas sans risque, car, tandis que de nombreuses entreprises restent dans le statut quo de leurs anciennes pratiques, d'autres se développent à vitesse grand V grâce aux nouvelles opportunités du numérique.

C'est ainsi que de nouveaux arrivants ont concurrencé avec un succès fulgurant des secteurs traditionnels en contournant les anciennes barrières à l'entrée. Uber en est un exemple tel que le mot « ubérisation » est venu recouvrir, en quelques années, un terme plus ancien, décrivant le même phénomène (cf. encart « [destruction créatrice](#) »).

Dès 2013, le CIGREF (Club Informatique des grandes Entreprises Françaises) [3], publiait un ensemble de rapports sur la transformation numérique, vues sous plusieurs angles¹, qui étaient autant d'appels à l'action et à la mise en mouvement des entreprises.

En particulier, l'étude menée avec le CEFRIO en France et au Canada de mesure de l'innovation technologique [4] auprès des grandes entreprises, rapportait que « *Les technologies numériques permettent aux entreprises d'être plus compétitives en les transformant sur plusieurs axes : accroissement de la taille de leurs marchés, enrichissement et diversification des contenus, et amélioration de l'interconnexion avec les clients, partenaires et fournisseurs. De plus, ces technologies permettent aux entreprises de modifier la*

manière dont elles gèrent l'espace, le temps et la matérialité des produits ou services. En ce qui concerne les types d'effets, l'intensité d'utilisation des TIC mesurée semble surtout associée à la diversité des contenus et à l'offre 24/7 (temps). »

Cependant, force est de constater que si la plupart des grandes entreprises ont pris la mesure du phénomène et se sont mises en ordre de bataille organisationnel pour mener leur

La destruction créatrice

La théorie de la destruction créatrice est un concept associé à l'économiste Joseph Schumpeter, qui, dans les années 40s, a décrit le capitalisme comme un processus de cycles d'innovation perpétuels.

Dans ces cycles, portés par les entrepreneurs, la percée d'une innovation conduit les entreprises porteuses de cette innovation à une position de leadership, tandis que les entreprises bénéficiant jusqu'alors d'avantages concurrentiels se retrouvent soudain en déclin, voire disparaissent, faute de capacités d'adaptations aux nouvelles techniques, nouveaux procédés, nouveaux marchés ou nouvelles organisations qui voient le jour. Se créent alors de nouveaux emplois, un nouvel équilibre, alors que disparaissent les anciennes activités et emplois liés.

La principale critique à cette théorie vient du fait que toutes les innovations ne font pas disparaître des activités existantes. Elles peuvent aussi les enrichir.

¹ Dont « Les challenges de la transformation numérique pour les RH de l'entreprise », « Le Conseil d'administration et la transition numérique de l'entreprise », « Les 10 tendances structurantes de la transition numérique », « Entreprises et Culture Numérique, un nouveau défi ! »

transformation, avec des investissements conséquents à la clé, les PME et ETI n'ont pas eu la même réactivité.

Fin 2017, en France, une enquête de Bpifrance Le Lab [5], réalisée auprès de 1800 dirigeants de PME et ETI et une vingtaine d'entretiens avec des dirigeants, constatait que 87% des dirigeants « *ne font pas de la transformation digitale une priorité stratégique pour leur entreprise* ».

Est-ce faute d'information sur les potentiels ? On a vu pourtant fleurir dès 2012 des rapports sur la transformation (et/ou la transition numérique) à destination des entreprises et/ou collectivités locales. Le rapport de la mission Lemoine pour « accélérer la transformation numérique de l'économie française » de 2014 [6] a produit 180 préconisations pour illustrer la stratégie générique à mettre en œuvre (lui identifiait comme grand clivage accélérateur de la transformation numérique, la crise de 2008 et l'apparition des outils grands publics tels que smartphone et tablettes).

Il existe aujourd'hui de nombreux documents sur le potentiel et la nécessité de la transformation numérique pour les PME et ETI. Mais ce qui semble encore manquer c'est de faire le lien complet entre les différents besoins d'une PME et l'exploration des bénéfices et des opportunités de solutions numériques existantes. Pour mieux en comprendre la création de valeur possible, il faut d'une part, comprendre en quoi ces solutions couvrent des besoins de parties prenantes, jusqu'à quel point, avec quels bénéfices, mais aussi d'autre part, à quels coûts et quels risques.

Ce qui nécessite de disposer des clés de compréhension entre les différentes typologies de solutions, les critères de choix à prendre en compte et quelques notions d'offres types, adaptées à des PME, à des fins de comparaison. C'est ce que ce guide cherche à fournir. Il n'est pas un indice d'évaluation de la maturité d'une entreprise vis-à-vis du numérique (ou, autrement dit, des TIC), pas plus qu'un processus organisationnel type pour réussir sa transformation numérique. Il donne les éléments pour se poser correctement les questions de choix autour de l'usage du numérique, pour que les réponses apportées le soient sous l'angle de la création de valeur.

Un guide en trois volumes

Ce guide n'a pas vocation à présenter un panorama exhaustif de toutes les solutions logicielles d'entreprise sur le marché, qui pourraient convenir à des petites et moyennes entreprises. Il a toutefois l'ambition de guider ces dernières dans leur démarche d'exploration de solutions, pour l'ensemble des activités principales d'une PME (partagées pour l'essentiel par TPE et ETI). En premier, en permettant de poser un cadre à la description des besoins et aux critères de choix. En second, en décryptant les modèles et typologies de solutions, afin de guider les questionnements nécessaires aux arbitrages. Enfin, en illustrant avec quelques solutions du marché, pour chaque domaine et sous-domaines d'activités considérés, les typologies existantes et les points d'attention notables. Ce qui permet également de clarifier les options de choix possibles, avec une meilleure vue de la balance entre couverture des besoins et ressources nécessaires.

Ce guide propose une approche par cartographies fonctionnelles des activités des entreprises, en les découpant en 12 domaines majeurs. Il s'agit d'approcher les solutions logicielles par l'usage qui en est fait dans le cadre des activités de l'entreprise, et les bénéfices qui peuvent en être escomptés. Ces douze domaines sont à leur tour découpés en trois parties qui feront chacune l'objet d'un volume dédié, découpage décrit dans la Fi-

Figure 1. Le découpage en volume permet à la fois une lecture plus aisée et des mises à jour plus réactives.

Comme le montre cette figure, le guide prend résolument le parti de s'intéresser aux usages des solutions logicielles par l'angle des activités métiers de l'entreprise. La plupart des activités et processus des entreprises peuvent être supportés par des outils logiciels. En effet, ces derniers servent à automatiser des tâches répétitives, ou à faciliter le partage et la circulation de l'information nécessaires aux tâches à réaliser, plus rapidement et de manière plus cohérente, pour plus d'efficacité de tous les acteurs. Les bénéfices des solutions logicielles se mesurent à ce qu'elles fournissent de fonctions utiles en termes d'accélération des traitements ou de fiabilisation et réconciliation de l'information selon les tâches ou processus métiers qu'elles supportent.

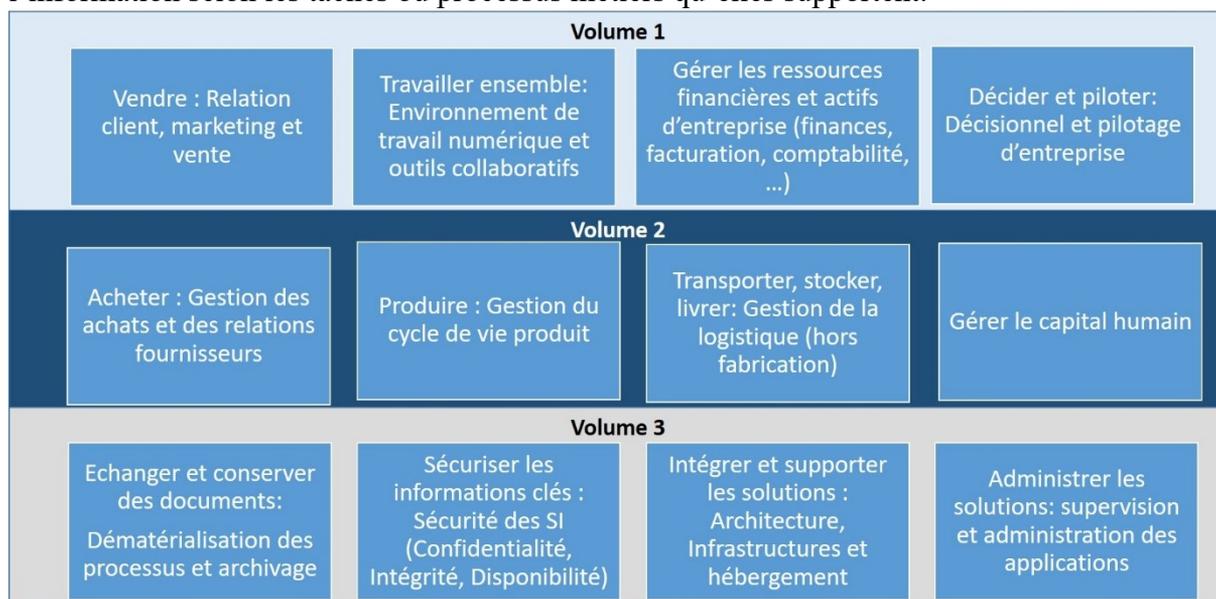


Figure 1 -Des solutions logicielles, pourquoi faire?

C'est en évaluant la priorité des fonctions selon ses besoins, qu'une entreprise peut se lancer dans l'exploration de solutions qui lui conviendraient. Trop souvent, des solutions imposées suite à des décisions hâtives, deviennent le filtre des besoins à considérer. On ne considère pas ceux des parties prenantes clés, non impliquées dans le processus décisionnel et on en oublie les enjeux de l'organisation.

Or optimiser la valeur d'un projet ou d'un produit pour l'entreprise, dans le cadre de sa stratégie et des activités qui la supportent, consiste à obtenir le meilleur ratio entre la couverture des besoins d'un ensemble de parties prenantes et la consommation de ressources (les coûts) pour y parvenir. Partir des solutions empêche d'office de considérer toutes les options qui permettent de maximiser cette création de valeur.

Ces options peuvent s'inscrire soit dans une réduction de coûts, soit dans une extension de couverture fonctionnelle. Mais la réduction de coûts n'est jamais à envisager dans l'absolu. Elle n'a d'intérêt qu'en préservant la couverture a minima d'un périmètre de fonctions prioritaires pour les parties prenantes. Définir les priorités avec ces dernières s'impose, avant tout choix. De même l'extension de couverture des besoins doit aussi s'inscrire dans un budget acceptable, avec une consommation de ressources envisageable. Au sens où il faut s'assurer de la disponibilité desdites ressources à un coût et

des risques maîtrisés. Toutes les solutions ne se valent donc pas pour toutes les entreprises. Parce qu'elles n'ont pas les mêmes activités, pas les mêmes priorités quant aux besoins, et pas les mêmes ressources. C'est pourquoi on trouve tant de solutions logicielles différentes pour tous types d'activité. Certains éditeurs de solutions choisissent de se concentrer sur un large éventail de besoins génériques aux entreprises, plutôt pour une ou plusieurs activités, dans une approche dite horizontale. D'autres se concentrent sur des besoins spécifiques à des secteurs, dans une approche dite verticale.

Dans ce guide, nous traiterons essentiellement de solutions horizontales, pour des besoins plutôt génériques aussi bien aux TPE qu'aux ETI, en proposant une vue fonctionnelle au plus large des grandes fonctions et sous-fonctions. Toutefois, sans descendre au niveau d'un cahier des charges de toutes les fonctionnalités détaillées à considérer pour une exploration et une comparaison en profondeur de solutions. Car ceci ne peut être réalisé que dans le contexte propre à une organisation, avec les parties prenantes concernées.

Ce que vous trouverez (ou non) dans ce premier volume

Dans ce volume, nous traiterons des fondamentaux des solutions logicielles, en plus des quatre domaines d'activité suivants qui auront chacun un chapitre dédié: Vendre, Travailler ensemble, Gérer les ressources financières et actifs d'entreprise, Décider et piloter.

En effet, avant de traiter les domaines d'activités, le chapitre 1 du volume 1, a pour objet de présenter au lecteur les variantes importantes dans les typologies d'offres de solutions, les critères d'acquisition généraux à prendre en compte et à adapter au cas par cas, et les différents modèles économiques ou approche de couverture des offres.

Les autres volumes ne reviendront pas sur ce chapitre et traiteront directement des domaines d'activités qu'ils couvrent, c'est-à-dire, pour le volume 2, les achats, la production, la logistique et la gestion du capital humain, et pour le volume 3, des aspects plus transversaux et liés à la gestion au niveau entreprise du Système d'Information, c'est-à-dire la gestion de l'information, la sécurité, l'architecture et l'administration des solutions.

Les domaines d'activité abordés dans chaque volume le seront sous l'angle le plus générique. Ainsi, toutes les entreprises n'ont pas à automatiser des chaînes de production, elles ne vendent pas toutes des produits manufacturés, elles ne s'engagent pas toutes sur de la co-conception avec de nombreux partenaires, toutes n'ont pas des boutiques physiques et points de vente à gérer, des problématiques liées à la maintenance de leurs produits et des pièces de rechange, etc.

Ces besoins sectoriels ne seront pas traités dans les trois premiers volumes. Ces « verticaux » pourront faire l'objet par la suite de volumes séparés.

A chaque chapitre d'un domaine d'activité, pour chaque volume, une cartographie générale introduira une vision globale du périmètre des sous-domaines d'activité concernés pour présenter les principaux besoins à couvrir, les parties prenantes, les bénéficiaires qui peuvent être escomptés de solutions logicielles dans ce domaine et les tendances actuelles des offres. Ensuite, chaque sous-domaine fera l'objet d'une cartographie plus détaillée des principales fonctions, avant de présenter les typologies de solutions existantes, selon les domaines d'activité. Pour finir, ces typologies seront illustrées concrètement par quelques exemples d'acteurs du marché.

Les cartographies servent à classifier les typologies de solutions par orientation de couverture de besoins fonctionnels. Elles facilitent également la présentation de solutions particulières selon leur éventail de prise en charge de fonctions métiers par domaines d'activité.

Les solutions décrites dans les chapitres suivants de ce volume sont des exemples particuliers d'offre d'éditeurs plus ou moins connus. Elles ont pour vocation d'illustrer les typologies de produits identifiés, pas de faire un catalogue de solutions, ni de présenter les acteurs ayant la plus grande part de marché ou la plus grande visibilité. L'objectif recherché est de montrer des approches différentes, qui peuvent convenir à des tailles et des activités de sociétés très variées. La couverture fonctionnelle réellement recherchée dépend de chaque société, de son activité, de ses clients cibles, du type de ses offres de produits et services, de la couverture géographique de ses territoires de vente, du nombre de ses employés, de l'importance de son support après-vente ... et pour résumer en un mot plutôt qu'en cent, essentiellement de sa stratégie.

Le point commun entre toutes les solutions présentées dans ce volume est toutefois de rester envisageable pour une PME n'ayant pas de compétences informatiques pointues et ayant un budget limité. Simplicité de mise en œuvre, d'usage, de maintenance, de mise à jour, support local disponible, tarification adaptée, sont en particulier des critères distinctifs pour des PME, en plus de la couverture fonctionnelle. C'est pourquoi nombre de solutions présentées sont des solutions SaaS (Software As A Service. Voir chapitre 1.6 Cas de l'abonnement à un service logiciel (SaaS)).

Ce type d'offre présente l'avantage pour des PME d'externaliser la gestion de l'infrastructure et l'exploitation et rend la maintenance et les montées de version quasi transparentes. Cela dit, contrairement à une idée reçue, la mise en œuvre de solutions SaaS n'est pas forcément immédiate. Au sens où la solution ne dispense pas d'une véritable réflexion sur les bénéfices qu'en attend l'organisation, dans le contexte spécifique à sa stratégie et ses parties prenantes. Ainsi faut-il clarifier les processus qu'on veut voir supportés ou qu'on souhaite mettre en place, les futurs usages, les données et contenus à manipuler, les workflow qu'on veut paramétrer, les autorisations, etc.

De plus, il apparaît que si beaucoup de solutions SaaS ont une ergonomie soignée, la logique fonctionnelle sous-jacente n'est pas toujours aussi intuitive qu'escomptée. En particulier, du fait de nombreux écrans dans les solutions génériques multi-domaines. Prévoir un temps de prise en main reste indispensable. Il est également indispensable que les solutions choisies puissent dialoguer avec les systèmes déjà en place, pour favoriser l'adoption par les utilisateurs et éviter la redondance ou l'incohérence des données.

Les nécessités d'intégration seront explicitement présentées dans les cartographies et les capacités d'ouverture et d'intégration des solutions présentées.

Pour mieux comprendre également ce qui est en jeu, en matière de conséquences économiques et organisationnelles de choix de solutions logicielles, le chapitre suivant introduit des notions de base sur les modèles philosophiques et économiques des offres du marché. Il clarifie également les critères importants à prendre en considération lors de l'évaluation de toute offre.