

# Solutions de gestion de la performance d'entreprise pour les PME

*Grille de disponibilité opérationnelle pour  
les PME : solutions GPE pour le marché  
intermédiaire*



Sanjeev Aggarwal, associé

Laurie McCabe, associé

**Juin 2010**



## SOMMAIRE

<b>Chapitre 1 : Gérer la performance d'entreprise : le dilemme des petites et moyennes entreprises .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 2 : Comment les solutions GPE répondent aux difficultés de gestion de la performance d'entreprise .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 3 : Solutions GPE pour le marché intermédiaire.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 4 : Options de déploiement et de mise à disposition des solutions GPE .....</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre 5 : Grille de disponibilité opérationnelle du fournisseur GPE pour le marché intermédiaire .....</b>	<b>10</b>
<b>Figure 1 : Critères GPE du marché intermédiaire et scores des fournisseurs.....</b>	<b>11</b>
<b>Figure 2 : Grille de disponibilité opérationnelle des solutions GPE destinées au marché intermédiaire pour les PME .....</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre 6 : Analyse de disponibilité opérationnelle pour le marché intermédiaire par fournisseur GPE.....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 7 : Conseils supplémentaires destinés aux décideurs GPE du marché intermédiaire .....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre 8 : Résumé et conclusions.....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe A : Grille de disponibilité opérationnelle pour les PME .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe B : définition des critères de la grille de disponibilité opérationnelle pour les pme .....</b>	<b>289</b>

## **AU-DELA DU FORMAT EXCEL – les éditeurs du marché intermédiaire adoptent les solutions de gestion de la performance d'entreprise (GPE) pour répondre aux problèmes les plus critiques**

Dans le contexte volatile, évoluant rapidement, des affaires d'aujourd'hui, il faut aux entreprises de taille moyenne une vision claire, une agilité financière et des collaborateurs capables et solides pour prendre des décisions plus éclairées et plus stratégiques. En raison des fusions, des acquisitions, des nouveaux modèles commerciaux et de l'accroissement des exigences réglementaires, il est de plus en plus important de disposer d'outils précis et flexibles à l'appui des diverses fonctions d'entreprise, de prévision, de budgétisation, de reporting, de tableau de bord prospectif et de conformité.

De nombreuses éditeurs du marché intermédiaire utilisent les feuilles de calcul Microsoft Excel, le courrier électronique, les dossiers partagés et autres outils pour ces tâches, mais cette approche est considérablement limitée par leurs imperfections. Le résultat est que de plus en plus d'entreprises considèrent les solutions de gestion d'entreprise comme un moyen de réaliser ces tâches plus rapidement, avec plus d'efficacité et de précision.

Dans le cadre de cette étude, nous avons interrogé plusieurs fournisseurs de GPE dont les solutions visent les entreprises du marché intermédiaire (de 1 000 à 2 500 employés) et la tranche supérieure du marché des PME (500 employés ou plus). Nous avons également eu des entretiens approfondis avec plusieurs éditeurs du marché intermédiaire utilisant ou envisageant d'utiliser des solutions GPE. D'après ces entretiens et une étude secondaire, nous mettons en lumière les difficultés qu'affrontent les entreprises du marché intermédiaire dans le domaine de la performance d'entreprise et discutons de la manière dont les divers types de solutions GPE peuvent les aider à faire face à ces difficultés. Nous analysons ensuite la disponibilité opérationnelle des solutions GPE de sept fournisseurs visant le marché intermédiaire – en évaluant les points forts de leur société, les capacités des solutions proposées et les stratégies de marketing concernées par ce segment de clientèle.

### **CHAPITRE 1 : GERER LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE : LE DILEMME DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES**

La GPE recouvre l'ensemble des processus, des méthodologies, des mesures et des systèmes utilisés par une entreprise pour mesurer et gérer la performance. La GPE donne aux entreprises un cadre dans lequel elles peuvent définir des objectifs, mesurer leur performance réelle d'après ces objectifs, analyser les résultats et développer des scénarios de simulation afin d'évaluer d'autres moyens d'action.

Lorsque les éditeurs sont de petite taille, les feuilles de calcul, le courrier électronique et autres outils appropriés suffisent souvent pour gérer la performance de l'entreprise. Mais lorsqu'elles se développent, les éditeurs ajoutent de nouveaux produits et services, s'étendent sur de nouveaux marchés et recherchent de nouvelles opportunités. Elles peuvent acquérir d'autres éditeurs, étendre leur portée géographique et affronter des réglementations et des critères de conformité plus stricts – qui rendent plus complexes les tâches de planification, de reporting et d'analyse.

---

*Avec la complexité croissante, utiliser des feuilles de calcul pour la gestion de la performance est maintenant peu pratique.*

---

En outre, toutes les entreprises doivent faire face au contexte volatile des affaires d'aujourd'hui. L'innovation technique se développant à un rythme fulgurant et les changements économiques, sociaux et culturels se produisant rapidement, les éditeurs doivent donc être capables de s'adapter rapidement aux nouvelles opportunités ou d'affronter les menaces et de réagir rapidement aux fluctuations du marché.

En conséquence, avec la complexité croissante, utiliser des feuilles de calcul pour la gestion de la performance est maintenant peu pratique. Les entreprises ne peuvent obtenir la visibilité, l'intelligence ou la flexibilité dont elles ont besoin et se sentent frustrées de ne pouvoir établir un lien de cause à effet qui, s'il était mis en évidence, pourrait mener à une meilleure compréhension et à de meilleures décisions. Les problèmes typiques rencontrés avec une approche utilisant les feuilles de calcul sont entre autres :

- **Trop de temps et de travail sont nécessaires pour les établir et les garder à jour.** Élaborer et gérer des budgets et prévisions courants dans Excel peut prendre un temps excessif. Établir un modèle valide sur l'ensemble de la société, différencier les plans organisationnels, les distribuer aux responsables de l'entreprise, obtenir leur avis, regrouper les diverses feuilles de calcul, déboguer les macros et les formules « cassées », et répéter l'ensemble du processus sur de multiples éléments exige un temps et une énergie considérables pour toute la société.
- **Collaboration et visibilité médiocres.** Les méthodes s'appuyant sur Excel ne permettent pas le partage et la mise à jour en temps réel des données. Lorsque les données sont isolées sur des feuilles de calcul dissociées, il peut être très difficile de les regrouper en une vue unifiée et précise, ce qui limite sérieusement la visibilité du processus de planification.
- **Propension aux erreurs.** Entre 20 et 40 % de toutes les feuilles de calcul contiennent des erreurs, selon l'étude de recherche menée en 2005 par le Dr Raymond R. Panko, professeur de gestion informatique au College of Business Administration de l'Université d'Hawaï. Plus les feuilles de calcul sont nombreuses et deviennent complexes, plus les erreurs se multiplient, en introduisant des erreurs et

des formules « cassées » par le biais du copier-coller. Sans un protocole d'audit, ces modifications et ces erreurs peuvent ne pas être décelées avec pour résultat des décisions prises sur la base d'informations erronées, dont l'entreprise peut pâtir.

- **Manque de feedback en temps réel et de flexibilité.** Dans le contexte des affaires d'aujourd'hui, les choses changent si vite qu'un budget annuel peut ne pas durer plus d'un trimestre. Si les cadres et dirigeants ne sont pas en mesure d'identifier rapidement le moment où la performance réelle diverge des objectifs fixés et de prendre immédiatement les mesures qui s'imposent, ils risquent de faire de sérieuses erreurs dans la gestion de leur entreprise.
- **Analyse et reporting inappropriés.** En plus du processus de regroupement manuel, qui exige beaucoup de travail et de temps, les plans et les rapports qui en résultent sont souvent insuffisants pour une bonne gestion de l'entreprise. Les décideurs peuvent ne pas être en mesure d'approfondir suffisamment les données pour en tirer les informations détaillées dont ils ont besoin, ni de comparer les versions et les scénarios et ne pas disposer des données appropriées pour effectuer un audit et remplir les tâches réglementaires. En outre, parce que la gestion du processus est si exigeante en termes de temps et d'énergie, les directeurs financiers et commerciaux ne sont pas capables de leur accorder assez de temps pour analyser minutieusement les décisions essentielles à la bonne marche de la société.

## CHAPITRE 2 : COMMENT LES SOLUTIONS GPE REPONDENT AUX DIFFICULTES DE GESTION DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

Lorsque de tels problèmes deviennent trop pénibles, les éditeurs recherchent une solution centralisée qui accélère le processus et augmente la précision et la flexibilité, fournissant un protocole d'audit et permettant à tous les utilisateurs de la société de travailler ensemble sur une « version unique de la vérité ». Les solutions GPE sont élaborées sur une base de données unifiée et fournissent, à quiconque est impliqué dans le processus de planification, une vision unique et en temps réel des données, facilitant la coopération et la communication entre les participants. En automatisant les processus de budgétisation et de planification, les solutions GPE accélèrent le processus, réduisent les erreurs, les méprises et la confusion.

Les tableaux de bord libre-service et les outils de reporting facilitent la tâche des personnes contribuant au, et gérant le, processus de budgétisation et leur permettent de gagner du

---

*En automatisant les processus de budgétisation et de planification, les solutions GPE accélèrent le processus, réduisent les erreurs, les méprises et la confusion.*

temps. Au lieu d'essayer de découvrir quelle est la version la plus récente du plan sur Excel, ou de se préoccuper des erreurs éventuelles, les décideurs peuvent utiliser leur temps, de manière plus fructueuse, sur le traitement de données plus granulaires et sur les scénarios de simulation. Les directeurs financiers peuvent gagner du temps dans la gestion du processus et encore plus dans la gestion de l'entreprise. En conséquence, les éditeurs peuvent préparer des prévisions plus fréquentes et plus précises, permettant de meilleures décisions lorsque les conditions économiques et commerciales changent.

Les fonctions clés généralement traitées par les solutions GPE sont entre autres :

- **Les outils de budgétisation, de prévision et de planification pour établir des budgets, des prévisions et des plans financiers avec les processus de flux de travail associés, pour révision et approbation.** Les solutions GPE procurent également des capacités de modélisation financière pour intégrer les prévisions de pertes et profits, de bilans et de trésorerie. En intégrant des contrôles d'accès et des protocoles d'audit, ces applications soutiennent les besoins de gestion et de conformité.
- **L'analyse de variance** afin de permettre aux éditeurs de voir et d'évaluer les écarts entre les chiffres prévus et les chiffres réels et de mener l'analyse des causes appropriée.
- **La consolidation financière**, qui permet aux éditeurs possédant de multiples divisions de rapprocher, regrouper, récapituler et cumuler des données financières.
- **Les tableaux de bord prospectifs** pour mesurer les progrès en fonction d'objectifs définis dans le cadre stratégique.
- **Les tableaux de bord** pour afficher les indicateurs clés de performance (ICP), les comparer aux plans ou (dans certains cas) aux références du secteur, et d'avoir une approche descendante et ascendante des détails et des hypothèses.
- **La préparation des rapports financiers** nécessaires pour délivrer les comptes annuels basés sur les résultats comptables (en général pour les éditeurs publiques).
- **Une base de données unifiée afin** de fournir la flexibilité nécessaire pour se connecter aux progiciels de gestion intégrée (PGI) et solutions d'informatique décisionnelle (BI – business intelligence) en vue de l'analyse et du reporting. Cela signifie que chacun « reste sur la même longueur d'onde » tout au long du processus de planification.

## CHAPITRE 3 : SOLUTIONS GPE POUR LE MARCHÉ INTERMÉDIAIRE

Jusqu'à il y a peu, les solutions GPE étaient principalement disponibles dans le cadre des suites logicielles d'informatique décisionnelle (BI) pour les entreprises les plus importantes. Bien que les solutions BI possèdent des fonctions GPE, elles peuvent être coûteuses et difficiles à mettre en place et à gérer pour les entreprises de taille moyenne. Après tout, celles-ci (définies comme des entreprises de 100 à 1000 employés) ne disposent en moyenne que de 4 ou 5 employés de TI, qui habituellement ont déjà suffisamment de mal à gérer et faire fonctionner l'infrastructure TI de base.

---

*Les fournisseurs spécialistes en GPE proposent des solutions simples à utiliser et économiques, spécialement adaptées.*

---

Toutefois, au cours des quelques dernières années, quelques tendances essentielles se sont fait jour afin de rendre la GPE accessible et abordable pour les éditeurs du marché intermédiaire.

- **Solutions spécifiques à la GPE.** Plusieurs fournisseurs ont introduit une nouvelle catégorie de solutions conçues spécifiquement pour la GPE. Ces fournisseurs visent les petites et moyennes entreprises qui ne peuvent absorber ni le coût ni la complexité des suites BI plus importantes en leur proposant des applications GPE économiques et faciles à utiliser. Adaptive Planning, Clarity Systems, Host Analytics et PROPHIX sont des exemples de ces éditeurs spécialisées dans les solutions GPE.
- **Solutions GPE faisant partie de solutions d'informatique décisionnelle (BI) pour grande entreprise, mais pouvant être également proposées et déployées à titre individuel.** Ceci recouvre les éditeurs dotés d'importantes capacités BI, d'entreposage de données et d'analyse, comme SAP, Oracle et IBM. Ces fournisseurs se sont introduits dans l'espace BI grâce aux fusions et acquisitions et la plupart des entreprises de taille moyenne ont tendance à les considérer comme complexes et coûteux. Ils ont cependant commencé récemment à reconditionner leurs solutions pour qu'elles soient plus rationnelles et puissent fonctionner avec les restrictions inhérentes aux petites et moyennes entreprises. Par exemple, certains permettent aux clients de n'acquérir que les modules qui répondent à leurs besoins immédiats, avec l'option d'ajouter des modules supplémentaires dans le futur.
- **Éditeurs de PGI proposant des modules GPE pré-intégrés.** De nombreux fournisseurs de solutions PGI proposent maintenant des modules GPE (les leurs ou ceux de tiers) pré-intégrés à leurs suites PGI. Ceci réduit le temps et la difficulté qu'il y a à déployer une solution GPE pour travailler avec le système PGI installé du client. Exact Software, Infor, NetSuite et SAP en sont des exemples.

- **Émergence de solutions GPE hébergées et SaaS (software-as-a-service – logiciels en tant que service).** Ces modèles réduisent ou suppriment de l'équation l'infrastructure des services TI et les coûts de main-d'œuvre et peuvent réduire considérablement, voire éliminer, les investissements préalables, les problèmes de mise en œuvre et les coûts permanents de maintenance associés aux solutions installées sur l'infrastructure du client.

---

*Les éditeurs ont besoin de contrôler les coûts, de gérer les risques, d'améliorer les processus financiers et d'augmenter la visibilité des prévisions par rapport aux mesures réelles.*

---

En outre, le climat économique actuel a pour effet d'accroître la demande de réduction des coûts et de maximisation des profits. Les éditeurs ont besoin de contrôler les coûts, de gérer les risques, d'améliorer les processus financiers et d'augmenter la visibilité des prévisions par rapport aux mesures réelles. Les solutions GPE fournissent aux entreprises des outils pour répondre à ces besoins, leur permettant ainsi d'améliorer la planification, les prévisions, la budgétisation et de mieux gérer les coûts, optimiser les profits et se conformer aux exigences réglementaires et à celles des procédures d'audit.

Pour aider les moyennes entreprises à répondre à ces exigences, les fournisseurs ont créé des solutions GPE plus simples, plus rapides à déployer et plus abordables. L'intérêt et le déploiement croissants de telles solutions par les PME sont démontrés par le taux de croissance à deux chiffres que la plupart de ces éditeurs présentent.

## CHAPITRE 4 : OPTIONS DE DEPLOIEMENT ET DE MISE A DISPOSITION DES SOLUTIONS GPE

Aujourd'hui, les solutions GPE sont disponibles par le biais de multiples options de déploiement et de mise à disposition. Celles-ci comprennent :

- **Le déploiement traditionnel sur l'infrastructure du client.** Dans ce modèle, le client (et/ou un revendeur de valeur ajoutée [VAR – Value Added Reseller] ou tout autre partenaire commercial) recherche, acquiert, déploie, exécute et gère la solution GPE ainsi que le matériel d'infrastructure et les logiciels intermédiaires nécessaires dans son centre de données. Il acquiert généralement une licence perpétuelle auprès du fournisseur GPE et achète des contrats d'assistance et de maintenance annuels. Habituellement, les fournisseurs mettent ces solutions à jour tous les 12 à 36 mois et les clients décident s'ils optent pour la mise à niveau et quand. Les solutions fournissent des modèles pour adapter l'application aux besoins individuels et permettent également une importante personnalisation du code source.

- **Déploiement de logiciel hébergé.** Dans ce cas, le fournisseur (ou parfois un VAR ou un autre partenaire commercial) héberge, déploie, exécute et gère à distance un exemplaire dédié de son logiciel pour le client-utilisateur final, rendant la solution accessible aux utilisateurs par le biais d'Internet (que ce soit par un navigateur Web ou par Terminal Services). Le fournisseur se charge du sourcing, de l'intégration, de la maintenance et de la gestion de la solution ainsi que du matériel d'infrastructure et des logiciels intermédiaires nécessaires pour l'exécuter. Dans certains cas, les clients acquièrent une licence de logiciel préalable alors que dans d'autres, le fournisseur propose un crédit-bail ou un tarif d'abonnement pour donner au client la possibilité de payer sa solution mensuellement, trimestriellement ou annuellement. Dans la plupart des cas, les clients peuvent personnaliser le code source.

---

*Bien que les solutions SaaS et, dans une moindre mesure, les solutions GPE hébergées puissent permettre aux éditeurs de clairement faire des économies et des profits financiers, une taille unique ne convient pas à tout le monde.*

---

- **Déploiement de logiciel en tant que service (SaaS).** Les solutions SaaS ou « en nuage » sont développées de bout en bout pour être mises à disposition par le Web selon un tarif de type abonnement. Les clients payent chaque mois, chaque trimestre ou chaque année, un droit d'abonnement qui couvre le logiciel, le service, la gestion, la maintenance et les mises à jour. Les solutions SaaS sont élaborées avec une architecture mutualisée, ce qui signifie que les fournisseurs SaaS peuvent exécuter l'application pour des milliers de clients depuis un environnement unique. Ce modèle d'infrastructure partagée a l'avantage de la rentabilité, à une échelle qui permet aux fournisseurs SaaS de proposer des solutions à un coût inférieur à ceux d'un modèle dédié déployé chez le client ou d'un modèle hébergé. Parce que les solutions SaaS sont conçues comme des services, les fournisseurs assurent également une assistance permanente 24 h/24 et 7 jours/7, ainsi qu'une résolution des problèmes plus rationnelle, étendue à tous les clients (de type one-to-many), c'est-à-dire qu'une fois un problème identifié et résolu chez un client, il l'est généralement chez tous les clients. Les solutions SaaS d'aujourd'hui (contrairement au début) permettent une adaptation étendue par le biais de la configuration. Cependant, la plupart des fournisseurs SaaS ne permettent pas aux clients de personnaliser le code source.

Bien que les solutions SaaS et, dans une moindre mesure, les solutions GPE hébergées puissent permettre aux éditeurs de clairement faire des économies et des profits financiers – et qu'elles deviennent de plus en plus populaires – une taille unique ne convient pas à tout le monde. Par exemple, certains éditeurs peuvent avoir besoin de fonctions spécifiques uniquement disponibles dans une option logicielle traditionnelle, ou

avoir des exigences réglementaires ou de personnalisation qui ne peuvent être réalisées avec une option SaaS ou hébergée (voir le chapitre 8 pour une liste détaillée des considérations prises en compte).

## **CHAPITRE 5 : GRILLE DE DISPONIBILITE OPERATIONNELLE DU FOURNISSEUR GPE POUR LE MARCHE INTERMEDIAIRE**

Pour cette étude, nous avons interrogé plusieurs fournisseurs de solutions GPE pour le marché intermédiaire ainsi que des éditeurs de ce marché utilisant actuellement ou prévoyant d'utiliser des solutions GPE. Notre analyse a tenu compte des éléments suivants :

- L'aperçu donné par les clients GPE du marché intermédiaire et les clients potentiels d'après leurs exigences et les contraintes de déploiement et d'utilisation de GPE.
- Les informations fournies par les fournisseurs à propos de leur société, des capacités du produit et de leurs stratégies, ainsi que sur le marketing, les tarifs, les canaux de distribution et d'autres critères définis.
- Une étude secondaire, notamment sur les sites Web des fournisseurs et les forums de discussion, et les rapports financiers.

Nous avons compilé les informations ci-dessus en une grille de disponibilité opérationnelle pour les PME qui positionne et donne une orientation aux clients du marché intermédiaire. Celle-ci ne prétend pas être une représentation exhaustive de l'univers des solutions GPE, mais elle est malgré tout représentative des fournisseurs qui ont répondu à notre demande d'information ou des fournisseurs qui représentent un intérêt pour les PME et les éditeurs du marché intermédiaire.

La *Figure 1* répertorie les critères utilisés pour analyser chaque fournisseur et la pondération appliquée à chaque critère. Elle indique également le score dévolu à chaque fournisseur, dérivé des informations recueillies, des entretiens en tête-à-tête et de l'étude secondaire. Le score de chaque fournisseur a été calculé, puis les fournisseurs ont été classés sur une échelle de 1 à 7 pour indiquer leur positionnement par rapport à l'ensemble des autres fournisseurs. Ce classement est reflété à la *Figure 2* par la taille de la sphère, l'axe x représentant l'étendue de la fonctionnalité de la solution et l'axe y représentant la taille du client visé.

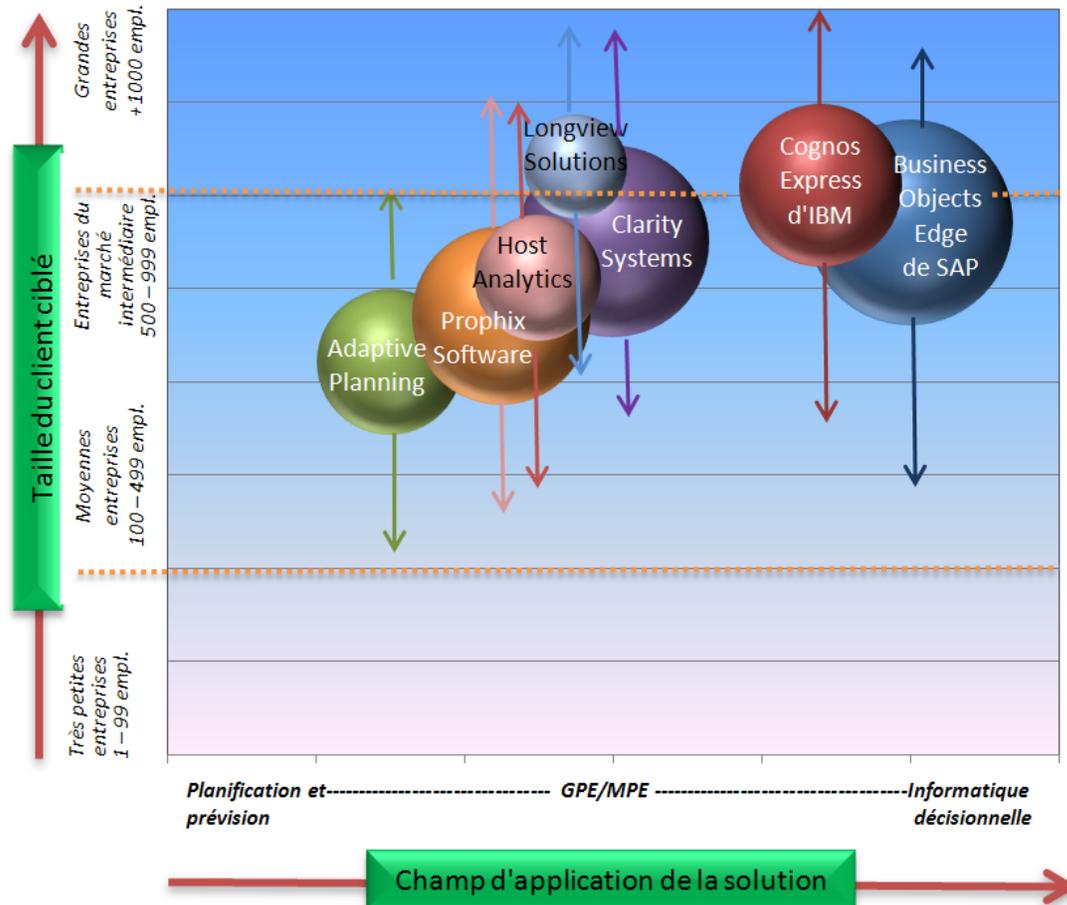
**FIGURE 1 : CRITERES GPE DU MARCHE INTERMEDIAIRE ET SCORES DES FOURNISSEURS**

Critère	Pondération	Business Objects Edge de SAP	Host Analytics	Cognos Express d'IBM	Adaptive Planning	Clarity Systems	Prophix Software	Longview Solutions
<b>Société</b>								
<i>Stratégie actuelle et future</i>	12	3,0	3,5	3,0	3,5	4,0	3,5	3,0
<i>Stabilité financière</i>	10	5,0	3,5	5,0	3,0	3,5	3,0	3,0
<i>Croissance</i>	8	3,5	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0
<i>Unités installées sur le marché intermédiaire</i>	5	3,5	3,3	3,0	3,5	4,0	4,0	2,5
<i>Commentaires des clients</i>	8	4,0	3,0	3,3	4,5	4,0	4,0	3,0
<b>Solutions</b>								
<i>Étendue/fonctionnalité des produits</i>	15	5,0	2,5	4,0	1,5	3,0	2,3	2,8
<i>Étendue des options de mise à disposition</i>	9	3,0	3,5	3,0	3,5	4,5	3,0	3,0
<i>Capacités d'intégration</i>	5	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,5
<i>Service et assistance</i>	8	3,5	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0
<i>Facilité d'utilisation</i>	5	3,0	4,0	3,0	4,5	4,0	4,0	3,0
<b>Marketing</b>								
<i>Canaux de distribution</i>	5	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	1,0
<i>Essai gratuit</i>	2	4,0	3,0	4,0	5,0	2,0	4,0	2,0
<i>Transparence des tarifs</i>	3	2,0	2,5	2,5	5,0	1,0	3,5	1,0
<i>Rayonnement du marketing</i>	5	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5	2,0
<b>Scores de chaque catégorie sur une échelle de 0 (minimum) à 5 (maximum)</b>								
<i>Source : SMB Group, Inc, 2010</i>								

La Figure 2 illustre le positionnement relatif des solutions GPE pour le marché intermédiaire qui ont été incluses dans cette étude, comme suit :

- sur la grille, l'axe x représente le champ d'application de la fonctionnalité de la solution ;
- l'axe y représente la taille du client ciblé par la solution ;
- la taille de la sphère de chaque fournisseur représente son classement relatif et elle est calculée d'après les critères détaillés de notation du fournisseur et d'après les scores présentés à la Figure 1.

**FIGURE 2 : GRILLE DE DISPONIBILITE OPERATIONNELLE DES SOLUTIONS GPE DESTINEES AU MARCHE INTERMEDIAIRE POUR LES PME**



Le positionnement des fournisseurs sur la grille se fonde sur les informations données par les fournisseurs et celles tirées des entretiens avec le client-utilisateur final. La taille de la sphère représente notre vision de l'attrait relatif du marché pour le champ d'application de cette solution et la taille du client ciblé. La position de la sphère sur l'axe x représente l'étendue de la fonctionnalité proposée par le fournisseur, tandis que la position sur l'axe y représente la taille du marché de base du fournisseur, ciblé par la solution. Les flèches verticales de chaque bulle indiquent la fourchette d'adéquation de la solution pour répondre aux besoins et aux contraintes des clients plus petits ou plus grands que le marché de base ciblé par le fournisseur.

## CHAPITRE 6 : ANALYSE DE DISPONIBILITE OPERATIONNELLE POUR LE MARCHÉ INTERMEDIAIRE PAR FOURNISSEUR GPE

### **Adaptive Planning**

Adaptive Planning fournit des solutions GPE de budgétisation, de prévision et de reporting par le biais d'un modèle de distribution de type SaaS. La société a récemment présenté un modèle à déployer sur l'infrastructure du client. Ce fournisseur cible les PME, les éditeurs du marché intermédiaire et les divisions de grandes entreprises avec des solutions GPE simples à utiliser, abordables et pouvant être déployées en quelques jours sans l'aide d'aucun service informatique.

Adaptive Planning propose trois options de déploiement : un déploiement entièrement exécuté par les équipes de services professionnels d'Adaptive Planning ; un début de déploiement rapide dans lequel Adaptive Planning assure la formation et quelques heures de travail sur la conception du projet, le client terminant lui-même le déploiement ; et un auto-déploiement dans lequel le client effectue en interne l'ensemble du travail de déploiement nécessaire. Ces trois scénarios de déploiement sont tous bien représentés parmi les clients ayant installé une solution Adaptive Planning. L'installation prend en général 2 à 6 semaines.

Les tarifs sont très transparents et établis de manière à rester abordables pour les plus petites et les moyennes entreprises. Les clients potentiels n'indiquent que quelques informations basiques sur les changements qu'ils souhaitent, le nombre et le type d'utilisateurs (utilisateurs permanents ou occasionnels seulement), etc., pour obtenir immédiatement le détail des tarifs.

#### **Points forts :**

- L'option SaaS constitue un moyen accessible et abordable pour utiliser la GPE sans utiliser de personnel TI, d'infrastructure et de ressources internes.

- Le modèle déployé sur l'infrastructure du client comporte de nombreux avantages de l'offre SaaS, notamment le tarif d'abonnement, la rapidité de déploiement, l'assistance permanente et l'accès aux nouvelles versions.
- Les services de déploiement rapide ou autonome et la formation permettent aux éditeurs de réduire les frais de services-conseils et de déploiement.
- Les clients potentiels peuvent aisément configurer et chiffrer les solutions pour leur entreprise sur le site Web d'Adaptive Planning, pour une estimation préalable et précise des coûts.
- Un essai gratuit permet aux clients de savoir clairement si le produit convient ou non à leur entreprise, avant de l'acheter.
- Une option d'intégration automatisée des données est disponible pour de nombreuses solutions PGI et financières, facilitant l'intégration avec ces systèmes.
- Solide partenariat avec les fournisseurs de produits financiers SaaS, Intacct et NetSuite.
- Les clients sont très satisfaits des avantages et du coût total de propriété obtenu avec cette solution.

**Faiblesses :**

- La solution ne comporte pas les fonctionnalités que réclament certains éditeurs, comme les tableaux de bord prospectifs et la consolidation financière que les plus grandes entreprises pourraient souhaiter.
- Elle apporte une flexibilité de configuration mais ne peut pas être personnalisée dans la même mesure que les solutions déployées sur l'infrastructure du client.

## **Clarity Systems**

Le logiciel Clarity cible les grandes organisations et celles du marché intermédiaire, qui veulent améliorer leur processus de budgétisation, de planification, de consolidation, de tableaux de bord, de tableaux de bord prospectifs et de reporting de gestion à l'aide de leur solution unifiée, disponible sur le Web. Clarity Systems délivre des solutions GPE et d'autres solutions associées par le biais d'un modèle traditionnel déployé sur l'infrastructure du client et d'un modèle hébergé dédié. La plupart des 40 000 utilisateurs finaux de Clarity utilisent une solution déployée sur leur infrastructure.

Clarity propose aux clients une licence unifiée de sorte qu'ils peuvent commencer avec la fonction GPE de base puis ajouter des fonctionnalités supplémentaires selon leurs besoins. La solution automatise également les processus de reporting externe à l'appui de la production de rapports réglementaires et statutaires.

Clarity vend ses produits principalement par des canaux de vente directe en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en Europe, et par l'intermédiaire de partenaires constituant

le canal de distribution secondaire. Dans la zone Asie-Pacifique, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Europe de l'Est, Clarity commercialise ses produits exclusivement par le biais de ses partenaires. Les revenus mondiaux de Clarity ont augmenté de 38 % en 2009 par rapport à l'année antérieure.

**Points forts :**

- Solution GPE éprouvée au niveau des entreprises.
- Forte croissance d'une année sur l'autre.
- Elle propose des options de déploiement sur l'infrastructure du client et à la demande.
- Clarity FSR, une solution automatisée de reporting externe, peut être ajoutée à la solution de base pour améliorer la rentabilité du processus de reporting externe. Elle peut produire des formats multiples, y compris XBRL, afin de rationaliser le reporting financier et la conformité.
- Elle propose une option de licence d'utilisation illimitée de sorte que les clients n'ont pas à s'inquiéter lorsqu'ils ajoutent des utilisateurs supplémentaires.
- Les capacités personnalisées de reporting peuvent être utilisées par les services financiers et les unités d'exploitation sans impliquer les TI.
- Elle prend en charge de nombreuses bases de données OLAP et de multiples bases de données relationnelles, couramment utilisées dans l'industrie .
- Fort taux de croissance.

**Faiblesses :**

- Le fait de dépendre des services de vente directe et de déploiement en Amérique du Nord entravera la croissance et la capacité de vendre au marché intermédiaire de base.
- Les tarifs ne sont pas aussi transparents que ceux de certains autres fournisseurs, empêchant la tranche inférieure du marché de s'y intéresser.
- La solution convient bien à la tranche supérieure des PME, ainsi qu'aux éditeurs plus importantes, mais elle a tendance à être trop chère et exigeante pour la grande majorité des éditeurs comptant moins de 500 employés.

**Host Analytics**

Host Analytics a proposé sa solution de gestion de la performance d'entreprise (GPE) durant sept ans par le biais de modèles déployés sur l'infrastructure du client ou en mode hébergé. En 2008, Host Analytics a décidé d'opter pour un modèle SaaS à clients multiples, avec abonnement annuel. Depuis lors, environ 90 % de ses clients antérieurs ont migré à l'offre SaaS. Actuellement, la société ne propose que le modèle SaaS.

Le portefeuille GPE de Host Analytics comporte des solutions de budgétisation, de prévision, de consolidation financière, de tableaux de bord, de tableaux de bord

prospectifs, de reporting et d'analyse. Le tarif est indiqué par module et il est d'environ 100 \$ par module par utilisateur et par mois. La solution comporte des « modèles intelligents » qui permettent à l'utilisateur de voir comment les calculs sont créés sur une interface de type Excel. La fonctionnalité de modélisation permet une approche ascendante, descendante et intermédiaire. Le contenu externe peut être introduit dans le système pour planification et analyse comparative.

Les clients de Host Analytics se situent dans la moyenne supérieure de l'espace du marché intermédiaire et des grandes entreprises, avec des chiffres d'affaires de 100 millions à 1 milliard de dollars. 99 % de l'attention actuelle du fournisseur se concentre sur l'Amérique du Nord. Plus de 120 clients utilisent cette solution dont le déploiement prend généralement de 6 à 8 semaines. Le fournisseur est partenaire de plusieurs fournisseurs financiers et PGI, dont NetSuite, Oracle et Microsoft pour l'aspect technologique, et travaille avec des intégrateurs de systèmes régionaux pour la consultation et le déploiement.

**Points forts :**

- Équipe expérimentée avec une excellente compréhension des besoins en GPE des éditeurs de la tranche supérieure du marché intermédiaire et des entreprises plus importantes.
- Le modèle de distribution de type SaaS peut apporter des avantages en termes de coût de propriété comparé aux solutions déployées sur l'infrastructure du client.
- Large ensemble de fonctions GPE, notamment tableaux de bord prospectifs et consolidation financière.
- Proposition attrayante pour les éditeurs de taille moyenne de la tranche supérieure qui veulent un déploiement rapide et économique.
- La solution peut être déployée par le biais de consultants à distance (réduisant ainsi les coûts de déploiement).

**Faiblesses :**

- La solution est focalisée sur la tranche supérieure du marché intermédiaire et les grandes entreprises, mais n'est pas rentable pour la plupart des véritables PME.
- L'absence d'option de déploiement sur l'infrastructure du client peut amener des clients, pour lesquels l'option SaaS n'est pas envisageable, à exclure Host Analytics.
- La société ne propose actuellement aucun essai gratuit et les tarifs ne sont pas disponibles sur le site Web (il est cependant indiqué que les prix sont communiqués sur demande) ce qui peut empêcher certains de s'y intéresser.

## **Cognos Express d'IBM**

IBM a lancé Cognos Express en 2009 comme solution de planification et d'informatique décisionnelle (BI) intégrée, spécialement conçue pour répondre aux besoins des entreprises de taille moyenne. Elle propose les capacités essentielles de reporting, d'analyse, de tableaux de bord et tableaux de bord prospectifs, de planification, de budgétisation et de prévision, adaptées aux exigences et contraintes budgétaires des entreprises de taille moyenne. La solution Cognos Express est conçue pour les éditeurs disposant d'une capacité BI limitée ou n'en possédant pas du tout et IBM la positionne comme une solution intégrée de reporting, d'analyse et de planification pour les éditeurs du marché intermédiaire. Cognos Express n'est actuellement disponible que dans le cadre d'un déploiement sur l'infrastructure du client.

Cognos Express est disponible sous la forme de trois modules pouvant être achetés séparément : Cognos Xcelerator permet la planification et l'analyse commerciale sur Excel ; Cognos Express Reporter aide les utilisateurs à établir des rapports et à effectuer les interrogations appropriées ; Cognos Express Advisor se connecte aux données opérationnelles de telle sorte que les utilisateurs peuvent procéder à des analyses et créer des rapports et tableaux de bord interactifs, et propose des outils de visualisation pour créer des rapports aux fins de présentation.

Les tarifs dépendent du nombre d'utilisateurs et du nombre de serveurs utilisés. Les frais de chaque module se montent à 10 000 \$ par connecteur, plus des droits par utilisateur, variant de 500 à 1000 \$. La vente et la distribution de Cognos Express est dominée par les partenaires des canaux de distribution. Depuis son introduction, l'intérêt du marché intermédiaire s'est accru, mais IBM reconnaît qu'il faut l'accélérer.

### **Points forts :**

- La pré-configuration des fonctions et des outils (comme les cubes OLAP et la sécurité) permet de déployer Cognos Express avec beaucoup moins de personnalisation et d'ajustement et avec peu ou même aucune aide des services TI.
- La pré-configuration réduit également les délais de déploiement, permettant aux utilisateurs de devenir plus rapidement productifs.
- La solution est conçue avec l'apparence et le ressenti d'Excel, ce qui réduit la formation et accélère l'adoption de la part des utilisateurs.
- Pour mémoire, le moteur OLAP renforce les capacités d'analyse et de performance.
- Forte intégration avec Excel.
- Abordable pour les entreprises de taille moyenne de la tranche supérieure.
- Un financement d'IBM Global Financing est proposé et les tarifs sont attrayants, compensant dans une certaine mesure l'absence d'option SaaS.
- Les partenariats VAR et SI qui se développent rapidement devraient aider à accélérer les ventes de la solution Cognos Express d'IBM et accroître sa part de marché.

- La solidité de la marque IBM et ses ressources importantes lui permettent d'investir sur le long terme.

**Faiblesses :**

- La solution Cognos Express a été lancée sur le marché à l'automne 2009 et IBM en est encore à éveiller l'intérêt du marché pour sa solution.
- Cognos Express offre des fonctions GPE de base mais se positionne davantage comme une solution BI que comme une solution GPE. Ceci freinera probablement l'intérêt des acheteurs de solutions GPE, qui peuvent ne pas connaître les capacités GPE et/ou hésiter à acheter une solution BI plus complète.
- L'absence d'une version à la demande ou d'une version hébergée dans le domaine GPE l'empêche d'être prise en compte par les PME qui souhaitent ou ont besoin de cette option, parce qu'elles n'ont pas les moyens de l'avoir chez elles.
- IBM a besoin d'un canal de distribution plus robuste pour profiter plus efficacement des opportunités du marché des PME.

**Longview Solutions**

Longview Solutions est une division d'Exact Software, qui a des activités dans 40 pays. Longview propose une plate-forme intégrée de gestion de la performance qui facilite les processus en temps réel de planification financière et opérationnelle, de budgétisation, de prévision, de consolidation et des taxes associées, utilisant une source unique de données centralisées.

L'application GPE Longview est déployée sur l'infrastructure du client et vise la tranche supérieure du marché intermédiaire et les grandes entreprises (remarque : les solutions de planification et de provisionnement des impôts de Longview sont principalement fournies aux clients par le biais d'un modèle hébergé – une instance virtuelle dédiée – donnant à Longview le savoir-faire nécessaire pour fournir une GPE de manière similaire lorsque les exigences du marché évoluent). La plupart des clients sont des éditeurs internationaux aux exigences relativement complexes, implantées dans divers pays. Environ 10 % de ses clients sont des éditeurs plus petites, ayant des difficultés logistiques ou de données plus complexes que leurs homologues.

Les solutions de Longview Solutions sont fournies sous licence par processus et non par nombre d'utilisateurs ou plate-forme matérielle, etc. Les cinq processus comprennent : consolidation, planification, budgétisation, prévision, impôts, analyses de rentabilité et formation. Le nombre d'utilisateurs n'est pas limité. Les nouvelles mises à jour et versions sont fournies aux clients à jour de leur maintenance.

Longview emploie un modèle direct pour vendre, déployer, et assister ses clients, s'enorgueillissant de n'avoir qu'un seul contact du début à la fin et d'un taux de fidélisation des clients de plus de 95 %.

**Points forts :**

- Tous les aspects GPE sont largement traités et approfondis par la solution Longview.
- C'est la seule solution GPE à proposer une planification et un provisionnement des impôts.
- Taux élevé de satisfaction et de fidélisation des clients.
- Longview a reçu la meilleure note de tous les fournisseurs de GPE pour la performance et l'évolutivité.
- La solution s'intègre à plus de 300 systèmes source par le biais de sa suite d'intégration, Longview Integration Suite.

**Faiblesses :**

- Elle manque actuellement d'une version GPE SaaS ou hébergée, l'empêchant d'être envisagée comme solution par les éditeurs intéressés par ce mode de déploiement.
- La croissance récente d'une année à l'autre des revenus GPE est inférieure à celle de la plupart de ses concurrents.
- Elle manque d'un canal de distribution pour le marché intermédiaire de base, ce qui ralentira probablement sa croissance future.
- Les informations sur les tarifs ne sont pas immédiatement disponibles sur le site Web de Longview.

## **PROPHIX Software**

PROPHIX Software fournit des solutions conçues pour automatiser les processus financiers, notamment la budgétisation, la planification, le reporting, l'analyse et la gestion de la performance pour les PME, les PME et les divisions des grandes entreprises. Les solutions ne sont actuellement disponibles que dans le cadre d'un déploiement sur l'infrastructure du client. PROPHIX possèdera une interface avec des applications utilisant les systèmes OLAP ou ODBC par le biais de nombreuses connexions à une base de données.

Les tarifs de PROPHIX sont établis en fonction du nombre d'utilisateurs nominatifs. PROPHIX propose plusieurs versions de sa suite GPE : PROPHIX Express (visant la tranche inférieure du marché intermédiaire), une solution pré-conditionnée conçue pour les plus petites éditeurs affichant jusqu'à 10 millions de dollars de chiffre d'affaires et 1 à 5 utilisateurs, à partir de 3 000 \$ pour un seul utilisateur ; PROPHIX Performance

Management (visant la tranche supérieure du marché intermédiaire et les entreprises) avec un tarif à partir de 7 000 \$ pour le système de base et un supplément de 750 \$ pour un utilisateur standard (avec accès en ligne/hors ligne au système) et de 250 \$ pour un utilisateur du reporting de base ; PROPHIX Consolidations pour les éditeurs du marché intermédiaire possédant de multiples entités. La société propose également PROPHIX G/L Reporter pour l'analyse et le reporting dans le cadre de la solution de gestion de la performance ou comme produit supplémentaire.

PROPHIX vend directement ses solutions aux clients et propose des services-conseils et un service de déploiement. Le fournisseur compte plus de 1 700 clients à travers le monde. PROPHIX a commencé à se tourner vers des partenaires pour la vente et les solutions de déploiement pour le marché intermédiaire de base, et dispose de 26 partenaires en Amérique du Nord. En dehors de l'Amérique du Nord, PROPHIX vend principalement en Europe et en Asie, à travers des canaux de distribution indirects.

**Points forts :**

- Les solutions GPE et les tarifs sont conçus pour des éditeurs dont les exigences et les budgets varient de 1 million à 1 milliard de dollars.
- Interface familière sous forme de feuille de calcul.
- Fonction GPE particulièrement étendue.
- Les solutions PROPHIX s'intègrent à Microsoft Office et SharePoint.
- Canal de distribution en expansion en Amérique du Nord pour toucher davantage de PME de base, avec des partenaires allant des partenaires de référence aux partenaires de vente et de déploiement, y compris certains s'orientant sur les applications sectorielles.
- PROPHIX étend actuellement son canal de distribution pour la vente et le déploiement, afin d'élargir sa portée internationale.

**Faiblesses :**

- L'absence d'une version à la demande ou d'une version hébergée dans le domaine GPE l'empêche d'être pris en compte par les clients qui souhaitent cette option.
- Les informations sur les tarifs ne sont pas immédiatement disponibles sur le site Web de PROPHIX.

### **BusinessObjects Edge de SAP**

Les solutions BusinessObjects Edge de SAP sont conçues pour les éditeurs comptant de 100 à 2 500 employés, qui veulent bénéficier d'un prix raisonnable, de la simplicité d'utilisation et de la rapidité d'installation. Les solutions proposées comprennent une gamme complète de capacités d'informatique décisionnelle ainsi que des applications intégrées de budgétisation, de planification et de prévision, de consolidation financière et

de reporting, de gestion stratégique, de séparation des contrôles d'accès aux tâches et de services commerciaux internationaux.

Les solutions BusinessObjects Edge Planning and Consolidation disposent de fonctionnalités de planification, de budgétisation, de consolidation et de reporting. Dans le portefeuille BusinessObjects Edge, SAP propose également Business Objects Edge Business Intelligence et BusinessObjects Edge Strategy Management pour les fonctions de tableaux de bord prospectifs.

SAP propose également les suites QuickStart BI Packs, conçues pour fournir aux clients un aperçu rapide des données stockées dans les applications existantes, ainsi que des rapports et des tableaux de bord pré-implantés, spécifiques à un service ou à un secteur.

SAP commercialise BusinessObjects Edge par le biais d'un modèle traditionnel sous licence et le livre en modèle à installer chez le client. Le premier prix est d'environ 10 000 \$ pour une licence pour 10 utilisateurs nominatifs. SAP propose également des options d'autorisation d'accès simultané. Le fournisseur indique que la plupart des clients disposent d'une application opérationnelle en 4 à 8 semaines. La solution est disponible en 12 langues.

Bien que SAP n'indique pas le taux de croissance spécifique de BusinessObjects Edge, le taux de croissance global de BusinessObjects a été de 57 % d'une année à l'autre. BusinessObjects Edge gagne du terrain, chez les clients PGI de SAP comme chez d'autres qui ne sont pas des clients de SAP. La société a récemment annoncé une version gratuite de BI à la demande à usage personnel, conçue pour stimuler l'intérêt de la vaste majorité des PME qui n'utilisent encore aucune solution BI. Ceci devrait assurer un bon canal de distribution à BusinessObjects Edge.

**Points forts :**

- Une démonstration à la demande et des essais gratuits sont disponibles.
- QuickStart Packs fournit des conseils sur les meilleures pratiques aux éditeurs qui ne disposent peut-être pas d'une expertise BI interne.
- Large portefeuille de solutions – les clients peuvent commencer avec une application GPE et y ajouter ensuite une fonctionnalité BI selon leurs besoins.
- Robuste canal de distribution par VAR pour Business Objects, que SAP étend aux marchés internationaux.
- Augmentation de l'exposition et des opportunités avec SAP Business All-in-One, spécifique à l'entreprise du client, en raison de la forte synergie existant entre ces solutions.
- La solution fournit une fonctionnalité GPE et des capacités de gestion opérationnelle à la demande qui peuvent toutes répondre aux exigences de la gestion quotidienne des opérations de planification financière.

- Commentaires très positifs des clients sur les avantages et le coût total de propriété de cette solution.

**Faiblesses :**

- L'absence d'une version à la demande ou d'une version hébergée dans le domaine GPE l'empêche d'être pris en compte par les clients qui souhaitent cette option.
- Les informations sur les tarifs ne sont pas immédiatement disponibles sur le site Web de SAP.

## CHAPITRE 7 : CONSEILS SUPPLEMENTAIRES DESTINES AUX DECIDEURS GPE DU MARCHE INTERMEDIAIRE

La gestion efficace de la performance d'entreprise exige plus qu'un simple logiciel. En plus d'évaluer les diverses solutions GPE et leurs fournisseurs, les décideurs du marché intermédiaire doivent évaluer leurs propres besoins internes et leurs contraintes afin de sélectionner l'option la mieux adaptée à leur activité.

Pour un résultat satisfaisant, les parties prenantes doivent être impliquées. Obtenir l'engagement des cadres clés, notamment du directeur général et du directeur principal des finances et/ou du directeur financier est essentiel, de même que l'implication et l'avis, dès le début, des parties prenantes et de ceux qui utiliseront la solution. Fournir des informations et une formation pour illustrer comment la GPE peut donner une meilleure visibilité des ICP (indicateurs clés de performance) contribuera à obtenir l'engagement des gens dans le projet.

Une identification des besoins doit déterminer les objectifs essentiels et les résultats souhaités pour aider à déterminer la portée des conditions de la solution. Ceci permettra de restreindre la liste des solutions à évaluer – de la GPE de base aux offres comprenant des applications diverses, de la consolidation aux suites BI. D'après les entretiens approfondis avec des directeurs des finances et de l'information du marché intermédiaire, qui ont évalué, sélectionné et déployé des solutions GPE au cours des deux dernières années, voici nos recommandations sur d'autres facteurs clés que chaque société doit évaluer :

- ***Souhaitez-vous une solution GPE focalisée, élaborée sur mesure ou une solution GPE qui fasse partie d'une solution plus large d'informatique décisionnelle ?*** Les solutions conçues spécifiquement pour la gestion de performance d'entreprise (comme Adaptive Planning, Clarity Systems, PROPHIX, Longview et d'autres) sont généralement plus économiques et plus rapides à déployer que les suites logicielles d'informatique décisionnelle de plus grande portée, qui comportent souvent une composante GPE. Toutefois, les fournisseurs

proposant des solutions BI plus étendues, comme Cognos d'IBM et Business Objects de SAP, offrent des modules spécifiques de GPE qui s'intègrent dans une suite logicielle plus importante. Il faut donc tenir compte des exigences à court et long terme pour décider de la voie qui conviendra le mieux aux besoins de votre entreprise.

- **À quelles autres solutions la GPE doit-elle s'intégrer ?** Très probablement, vous voudrez intégrer à la GPE des solutions financières et PGI, et peut-être d'autres solutions BI. De nombreux fournisseurs de PGI proposent des modules GPE pré-intégrés et de nombreux fournisseurs de GPE indépendants ont travaillé à pré-intégrer leurs solutions à des solutions PGI et financières populaires. Vérifiez si les solutions GPE que vous envisagez offrent ou non une intégration pré-implantée pour les solutions dont vous disposez déjà et le temps et les efforts nécessaires pour les intégrer.
- **Quand devez-vous disposer d'une solution totalement opérationnelle ?** La plupart des PME n'ont pas des mois à perdre en déploiement pour disposer d'une GPE productive – ils ont souvent besoin qu'elle soit opérationnelle pour le cycle de budgétisation suivant. Adressez-vous à des clients utilisant déjà les solutions que vous envisagez, pour avoir une idée précise et réaliste du temps que cela prendra.
- **Quelles sont vos ressources actuelles en TI, internes ou disponibles par le biais d'un tiers, pour déployer, soutenir et gérer les solutions GPE ?** Disposez-vous de ressources internes pouvant se charger de cette nouvelle responsabilité ou devrez-vous faire appel à un tiers pour déployer la solution, vous assister et assurer en permanence les mises à jour et la maintenance ? Pour les éditeurs qui ne disposent pas de ressources internes prêtes à assumer ce rôle, une solution GPE SaaS ou hébergée serait une meilleure option que d'essayer d'embaucher ou d'engager quelqu'un sous contrat pour effectuer ces tâches.
- **Quels sont le prix et le coût total de propriété de la solution GPE ?** Tenez compte non seulement des coûts du logiciel et de l'abonnement mais aussi de ceux de toutes les ressources nécessaires pour concevoir, déployer, configurer et gérer ces solutions (y compris les frais de maintenance annuels), et du matériel nécessaire pour les utiliser durant une période de quatre ou cinq ans. Rechercher des tarifs transparents vous permettra de calculer les investissements et les frais d'exploitation et de déterminer comment ils s'intégreront à vos exigences et processus de budgétisation, sans avoir la mauvaise surprise de frais cachés. De

---

*En plus d'évaluer les diverses solutions GPE et leurs fournisseurs, les décideurs du marché intermédiaire doivent évaluer leurs propres besoins internes et leurs contraintes afin de sélectionner l'option la mieux adaptée à leur activité.*

---

nombreux fournisseurs mettent à disposition des calculateurs de prix pour vous aider. Envisagez également les contrats sur plusieurs années qui proposent une remise. De nombreux acheteurs du marché intermédiaire envisagent des solutions GPE SaaS (logiciel en tant que service) ou en nuage qui proposent un tarif d'abonnement, parce qu'elles éliminent ainsi le besoin d'investissement préalable, n'exigent pas de disposer d'une infrastructure, d'une assistance interne en TI, ni de maintenance, avec souvent pour résultat de réduire le coût total de propriété.

- **Quelles sont vos exigences en matière de sécurité des données ?** La sécurité est un souci majeur pour tous les éditeurs et, dans certains secteurs, les exigences réglementaires entrent également en jeu lorsque l'on envisage de se tourner vers une solution GPE. Dans certains cas, des contraintes spécifiques de conformité obligent les éditeurs à choisir une solution déployée dans leur infrastructure. Cependant, un fournisseur SaaS de qualité, agissant en conformité avec la norme SAS-70 et pouvant immédiatement justifier de ses mesures de sécurité physiques et virtuelles, peut exécuter des opérations de meilleure qualité, plus fiables et plus sécurisées qu'un service TI interne.
- **Qui utilisera la solution GPE ?** Sera-t-elle partagée entre utilisateurs permanents et occasionnels ? Le nombre et le type d'utilisateurs GPE – utilisateurs à temps plein et utilisateurs critiques – peut varier énormément d'une société à l'autre, en fonction de la taille, de la complexité des processus, de la culture de gestion, de la politique de planification, etc. de l'entreprise. De nombreux fournisseurs GPE proposant des options de tarifs différentes pour les utilisateurs à temps plein et les utilisateurs occasionnels, le tarif peut varier considérablement en fonction de la proportion de ces utilisateurs.
- **Où les utilisateurs GPE se trouveront-ils et comment accéderont-ils à la solution ?** Les utilisateurs accéderont-ils à la solution depuis des lieux divers, des bureaux à distance ou pendant leurs déplacements ? Si c'est le cas, vous devez déterminer le travail éventuellement nécessaire pour leur donner accès aux solutions que vous évaluez et vous devez chercher des solutions avec un accès sur le Web et en libre-service utilisateur.
- **Combien de temps et d'argent la société est-elle prête à investir dans la formation des utilisateurs pour que leur utilisation de la solution soit productive ?** Les cultures d'entreprise et la tolérance individuelle d'adaptation aux nouvelles solutions sont extrêmement variables. En théorie, les solutions GPE doivent disposer d'une interface familière ressemblant à une feuille de calcul. Vous devriez être en mesure de configurer facilement l'interface et les tableaux de bord sans l'aide des TI ou de consultants externes, et l'élaboration des modèles devrait être intuitive. Et, lorsque les utilisateurs peuvent facilement créer et exécuter les rapports eux-mêmes, ils obtiennent plus rapidement les ICP (indicateurs clés de

performance) et les autres informations dont ils ont besoin, permettant d'accélérer et d'améliorer la prise de décision.

- ***Dans quelle mesure faut-il personnaliser la solution et combien peut-on dépenser sur ce poste ?*** Comme indiqué au chapitre 4, la plupart des applications SaaS sont adaptées par le biais de la configuration et non par la personnalisation du code source. En revanche, un logiciel traditionnel peut être largement personnalisé au niveau du code source – mais exigera aussi un investissement supplémentaire.

## CHAPITRE 8 : RESUME ET CONCLUSIONS

La rationalisation et l'optimisation des processus GPE et des résultats sont devenues un impératif stratégique pour les moyennes entreprises lorsqu'elles s'efforcent d'améliorer leur agilité financière et de prendre un avantage compétitif sur le marché. En remplaçant les feuilles de calcul par des solutions GPE, les éditeurs peuvent :

- Réduire le temps nécessaire pour établir et mettre à jour les budgets et les prévisions.
- Améliorer la participation, la collaboration et la visibilité du processus en fournissant une vue d'ensemble unifiée et précise, du processus de planification.
- Réduire les erreurs à l'aide de protocoles d'audit intégrés permettant de détecter les erreurs ou les omissions.
- Acquérir agilité et flexibilité, car la GPE permet aux éditeurs de s'apercevoir immédiatement d'un écart entre la performance réelle et les objectifs, et de travailler ensemble à y remédier.
- Produire des analyses et des rapports plus précis, et de manière plus opportune, en réduisant considérablement le temps et les efforts manuels de consolidation et de reporting, facilitant la saisie des informations et l'accès aux informations détaillées.

Aujourd'hui, plus de solutions GPE sont disponibles, plus spécifiquement conçues que par le passé, en vue de répondre aux exigences du marché intermédiaire. Toutefois, la définition de « marché intermédiaire » varie largement d'un fournisseur à l'autre et par conséquent, les tarifs, les capacités des solutions et les options de déploiement sont également très variables.

Les éditeurs doivent évaluer soigneusement dans quelle mesure les très diverses solutions GPE du marché intermédiaire conviennent aux exigences et aux contraintes

uniques de leur entreprise. Heureusement, la plupart des fournisseurs permettent un accès facile aux démonstrations, pilotes, preuves de concept et/ou essais gratuits afin d'aider les éditeurs avant leur acquisition – ou tout au moins, cela leur permet de savoir si la solution leur conviendra ou non. Des conseillers, tiers revendeurs de valeur ajoutée (VAR), intégrateurs système (SI) et consultants, peuvent également guider les éditeurs dans le processus d'évaluation et de sélection.

En prenant le temps de procéder à une évaluation approfondie préalable des besoins internes et des fournisseurs externes, les PME seront mieux positionnées pour sélectionner une solution GPE convenant à leurs besoins et pour tirer profit d'un processus de planification plus cohérent, plus productif et plus efficace.

## ANNEXE A : GRILLE DE DISPONIBILITE OPERATIONNELLE POUR LES PME :

La grille de disponibilité opérationnelle pour les PME est une représentation graphique des solutions pour le segment des petites et moyennes entreprises dans un domaine spécifique. Elle représente les conditions du marché au moment de l'établissement de ce rapport. Les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de leur présence sur le marché des PME et de leur adaptation à ce marché. Nous évaluons les fournisseurs d'après un ensemble spécifique de critères, avec une pondération de chacun des éléments indiquée à la *Figure 1*.

Les scores sont déterminés en fonction des éléments suivants :

- informations recueillies auprès des fournisseurs et entretiens en tête-à-tête avec ces derniers ;
- informations tirées des sites Web des fournisseurs et des forums de discussion ;
- informations financières et informations du domaine public sur la société ;
- entretiens en tête-à-tête et discussions avec des utilisateurs finaux ;
- étude de marché secondaire permanente.

Les informations de chaque fournisseur sont compilées et calculées sous forme d'un score numérique de 0 à 5 pour chaque critère (0 représentant le score le plus mauvais et 5 le meilleur). Dans certains cas, lorsque les informations étaient inexistantes ou n'étaient pas disponibles, nous avons attribué un score moyen de 3. Chaque fournisseur a reçu un récapitulatif de son score et de son positionnement sur la grille, et nous lui avons demandé d'examiner cette dernière et de nous faire part de ses commentaires avant que les résultats finaux ne soient compilés pour ce rapport.

Une fois les scores de tous les fournisseurs calculés et finalisés, les fournisseurs ont été classés sur une échelle de 1 à 7 pour indiquer leur positionnement relatif. Ce classement est illustré à la *Figure 2* par la taille de la sphère, l'axe x représentant l'étendue de la fonctionnalité de la solution et l'axe y représentant la taille du client visé.

Ceci représente l'analyse du SMB Group, destinée à fournir une orientation, d'après les critères définis. Il ne s'agit pas d'une représentation de la totalité des fournisseurs s'adressant à ce marché mais cette analyse est représentative des fournisseurs qui ont répondu à nos demandes d'informations, et des informations obtenues auprès de sources publiques.

## ANNEXE B : DEFINITION DES CRITERES DE LA GRILLE DE DISPONIBILITE OPERATIONNELLE POUR LES PME

Ci-dessous se trouvent des définitions plus détaillées des critères d'évaluation de la disponibilité opérationnelle pour les PME. Les évaluations sont basées sur des données objectives (comme les informations financières publiées, les informations produit, etc.) ainsi que sur des informations qualitatives obtenues auprès des fournisseurs ou au cours d'entretiens avec des clients.

### Société :

- **Stratégie actuelle et future.** L'orientation et les antécédents du fournisseur dans le marché intermédiaire, y compris la capacité à comprendre les besoins actuels et futurs des moyennes entreprises, l'expérience de l'équipe de direction dans le segment du marché intermédiaire et sa capacité d'exécution en fonction du plan établi.
- **Stabilité financière.** La santé financière globale du fournisseur et sa capacité d'investissement dans l'innovation de produit et l'expansion du marché.
- **Croissance.** Évaluation de la croissance d'après l'augmentation du chiffre d'affaires et l'acquisition de clients du marché intermédiaire, selon les informations du domaine public disponibles et nos propres estimations quand ces informations étaient inexistantes.
- **Unités installées sur le marché intermédiaire.** Nombre d'unités actuellement installées sur le marché intermédiaire par rapport au nombre global d'unités installées.
- **Commentaires des clients.** Ils indiquent la perception que les clients ont de leur expérience de la solution et des services fournis, de l'engagement initial jusqu'à l'assistance permanente, d'après des entretiens en tête-à-tête avec les clients.

### Solutions :

- **Étendue/fonctionnalité des produits.** Étendue et fonctionnalité des produits et services GPE de base destinés au marché intermédiaire. Possibilité d'acquérir auprès du fournisseur, en plus de la fonction GPE de base, des solutions d'informatique décisionnelle plus étendues, disponibilité d'options pour un déploiement et une acquisition modulaires et flexibles, ou nécessité pour le client de tout acheter dès le début.

- **Options de mise à disposition.** L'importance des choix offerts par le fournisseur en termes d'options de déploiement : installation sur l'infrastructure du client, en mode hébergé et solution SaaS (logiciel en tant que service) avec clients multiples.
- **Capacités d'intégration.** Disponibilité de connecteurs pré-implantés, d'intégration et d'API pour réduire les coûts et les délais nécessaires à l'intégration de la solution aux systèmes PGI existants.
- **Service et assistance.** Capacité du fournisseur (directement ou à travers des partenaires) à fournir des services-conseils, une assistance pour le déploiement initial et l'assistance permanente (sur place et à distance).
- **Facilité d'utilisation.** La perception du client sur la simplicité d'utilisation, d'après des entretiens en tête-à-tête avec les clients.

### **Marketing :**

- **Canaux de distribution.** Étendue et profondeur des capacités du canal de distribution (direct, VAR, SI, ventes par des fournisseurs de matériel d'origine, etc.) à toucher et servir les éditeurs du marché intermédiaire.
- **Essai gratuit.** Offre éventuelle du fournisseur de faire un essai gratuit pour permettre aux clients potentiels d'essayer la solution afin de déterminer si elle leur convient.
- **Transparence des tarifs.** La facilité ou la difficulté pour le client potentiel d'obtenir des informations sur les tarifs de base sur le site Web du fournisseur.
- **Rayonnement du marketing.** Capacité du fournisseur à délivrer aux éditeurs du marché intermédiaire un message clair et convaincant sur le positionnement de sa solution, et à la différencier des solutions concurrentes à travers les sites Web, par des documents promotionnels et des séminaires.

**Déclaration du SMB Group**

*La grille de disponibilité opérationnelle pour les PME est une représentation d'un sous-ensemble de solutions et stratégies disponibles auprès des fournisseurs au moment où nous avons mené cette étude. Elle représente l'analyse du SMB Group du score de ces fournisseurs par rapport à des critères définis par le SMB Group. Le SMB Group ne cautionne aucun des fournisseurs, produits ou modèles commerciaux décrits dans cette grille pour les PME et ne recommande pas aux PME et utilisateurs du marché intermédiaire de sélectionner leurs produits d'après cette analyse ; il ne s'agit que de notre propre vision basée sur l'analyse effectuée par nos soins. Elle n'est destinée qu'à constituer un outil de recherche et à fournir une orientation. Le SMB Group décline toute garantie expresse ou implicite relative à cette étude, y compris toute garantie de qualité marchande ou d'adéquation pour un objectif particulier.*



## SMB GROUP, INC.

Le SMB Group est uniquement axé sur la recherche et l'analyse du « marché extrêmement fragmenté des PME », comprenant de nombreux segments de marché plus petits et plus discrets. Nous avons adopté une approche personnalisée du travail en collaboration avec les clients, évaluant votre position dans le marché d'aujourd'hui et les étapes à franchir pour vous retrouver là où vous souhaitez être demain. Notre approche pragmatique et légitime vous apporte la compréhension et les recommandations dont vous avez besoin pour tirer profit des exigences et des tendances d'un marché en pleine évolution et pour vous y positionner avec succès. Nous travaillons également en étroite collaboration avec votre équipe marketing pour l'aider à intégrer les conclusions essentielles et les produits livrables à vos campagnes de marketing et auprès des médias afin de renforcer la sensibilisation du marché et son intérêt pour les produits que vous proposez.