

Quel avenir pour l'édition de logiciels en France à l'horizon 2010-2015 ?

Cycle de conférences 2007 : Spécial prospective

Evolution 2010-2015 des modèles économiques de l'industrie des TIC

Patrick BERTRAND, Directeur Général de CEGID

Jean FERRE, Président de Sinequa

Olivier GUILBERT, Président Directeur Général d'Open Trust

Pascal HOUILLON, Président de Sage

Thierry PIERRE, Directeur de la stratégie SOA chez SAP

Gilles RIGAL, Directeur d'Apax Partners

Michèle GUREN, Présidente de Computer Associates France

Les débats sont animés par Jean-François PERRET, Président du Directoire de Pierre Audoin Consultants, et Christian HINDRE, Vice-Président du G9+.

.I Propos introductifs

Claude DURAND

Bonsoir à toutes et à tous. Je suis Président du G9+. Je vous souhaite la bienvenue pour ce troisième temps de notre cycle de prospective. Nous avons commencé par l'avenir des SSII, puis les opérateurs de télécommunication. Aujourd'hui, le thème de l'avenir des logiciels nous offrira un temps fort.

Je cède à présent la parole à Christian Hindré, Vice-Président du G9+.

Christian HINDRE

Je vous remercie d'être avec nous ce soir. Beaucoup d'entre vous étaient déjà présents à nos précédentes conférences Spécial prospective. Notre plateau est constitué de personnes reconnues dans leur domaine.

Patrick Bertrand est Directeur Général de Cegid. Après une carrière dans le monde financier, il a rejoint Cegid en 1988 comme Directeur financier. Il en est devenu Directeur Général adjoint, puis Directeur Général en 2002. Il est l'un des fondateurs de l'ESA, et préside l'Association Française des Editeurs de Logiciels (AFDEL) depuis septembre 2006.

Jean Ferré a débuté sa carrière dans le consulting chez Mac et chez A.T. Kearney. Après plusieurs expériences à l'étranger, il est revenu en France diriger l'éditeur Erisem, puis Lapac Media. Il a rejoint BPI en 2002, et travaillé sur plusieurs acquisitions en Europe dont le rachat par LVO de Sinequa, dont il devient le PDG en 2004. Il nous fera part de son expérience d'entrepreneur.

Olivier Guilbert, après une courte expérience chez IBM, s'est rapidement orienté vers le logiciel applicatif chez MSA. A partir de 1995, il a créé et développé les opérations européennes de Trilogy Software. En 2002, après dix-sept ans dans le logiciel propriétaire, il a rejoint le monde de l'Open Source en devenant PDG d'IdealX, devenu depuis Open Trust.

Pascal Houillon est Président de Sage, en charge des activités en France, Suisse, Belgique et Afrique francophone. Il a plus de vingt ans d'expérience dans le marché du logiciel de gestion. Il a été Vice-Président de Syntec Informatique, en charge de la promotion de l'industrie du logiciel.

Thierry Pierre, qui remplace Pascal Riolland ce soir, dispose d'une expérience de plus de dix-sept ans chez des éditeurs de logiciels d'application (PeopleSoft, Oracle, SAP) avec des fonctions allant de chef de projet à la direction de *business development*. Aujourd'hui, il est directeur de la stratégie entreprise SOA chez SAP.

Gilles Rigal a débuté sa carrière comme entrepreneur en créant la société IGL, revendue cinq ans plus tard à Thales. Il a été successivement directeur aux divisions chez McDonnell Douglas, Directeur Général de Systar, et Directeur Général France pour BMC Software. En 2001, il a changé de camp en passant chez Apax Partners en tant que Directeur associé. Il est aujourd'hui responsable des investissements dans le secteur des éditeurs de logiciels et des SSII. Il représentera donc ce soir le point de vue du financier.

Michèle Guren a débuté sa carrière chez IBM en 1981 comme ingénieur commercial. Elle y est restée seize ans dans des fonctions marketing et vente. Son dernier poste chez IBM était Directrice

Quel avenir pour l'édition de logiciels en France à l'horizon 2010-2015 ?

Groupe des 9+

de la division Télécom et Média. Elle a rejoint le groupe France Télécom, Transpac, Global One. En 2002, elle a rejoint Cegetel où elle a dirigé la division Entreprises pendant quatre ans. Depuis juillet 2006, elle est présidente de Computer Associates France.

Enfin, Jean-François Perret est un animateur très actif du G9+. Il est également Président du Directoire de Pierre Audoin Consultants, et co-animera cette soirée avec moi.

Après une présentation introductive par Jean-François Perret sur le marché du logiciel en France et dans le monde, nous partagerons nos débats en trois séquences. D'abord, nous évoquerons les grandes tendances et les ruptures de la demande. Puis nous parlerons des nouveaux modèles de l'industrie du logiciel tels que l'Open Source et le Software as a Service (SaaS), et de leur crédibilité. Enfin, nous évaluerons les chances de l'industrie française du logiciel face à la compétition mondiale.

Comme dans toutes les conférences du G9+, nous espérons des débats sans langue de bois, avec des opinions tranchées et directes. C'est notre marque de fabrique.

.II Le marché de l'édition de logiciels

Jean-François PERRET

Je vous remercie de m'avoir permis d'animer cette conférence. J'aimerais poser le décor de l'industrie du logiciel pour ceux qui la connaissent mal. Elle représente 150 milliards d'euros, et entre 15 et 20 % de son chiffre d'affaires sont investis dans la recherche et le développement. C'est une industrie qui peut gagner beaucoup d'argent. Les taux de rentabilité des entreprises qui fonctionnent bien peuvent être très élevés. Par ailleurs, l'édition de logiciels joue un rôle de plus en plus critique dans l'industrie mondiale. Les grands logiciels d'infrastructure ou applicatifs sont devenus des éléments clés des systèmes d'information des entreprises, donc de leur stratégie, et des réseaux de télécommunication. Ce sont des instruments de la vie quotidienne pour des milliers d'entreprises, de la PME aux grandes administrations, et pour des milliards d'individus, notamment avec ce que l'on appelle les logiciels embarqués. Les perspectives sont très importantes.

L'industrie du logiciel est également caractérisée par une lourde présence américaine. Parmi les 200 premiers éditeurs en Europe, 70 % sont américains, et 10 % sont allemands, grâce à SAP. La France et le Royaume-Uni ne pèsent que 5 % chacun. La domination américaine est ancienne, et s'est manifestée avant tout dans le secteur des logiciels d'infrastructure. Parmi les trente premiers éditeurs en Europe en termes de chiffre d'affaires produit, seules SAP et Sage sont européennes. Les deux seuls éditeurs français figurant dans le Top 20 sont Dassault Systèmes et Business Objects. Le Top 100 en compte neuf (dont Cegid), et le Top 200, vingt-trois.

Le marché français pesait 8 milliards d'euros en 2006, dont 60 % dans le secteur des logiciels applicatifs. Les taux de croissance sont de l'ordre de 5 à 6 % par an, ce qui est satisfaisant compte tenu des effets prix. On estime que ce marché représente 17 milliards d'euros annuels de dépenses pour les utilisateurs, et de revenus pour les sociétés de service et les consultants. Cet écosystème est donc très important pour un pays comme la France. Le marché français est dominé par les Américains : sur les 150 premiers éditeurs présents sur ce marché, 64 % sont américains. La France contrôle 25 à 30 % de son marché intérieur.

L'industrie française du logiciel est très marquée par la petite taille de nombre de ses acteurs. En effet, sur environ 2 200 éditeurs de logiciels, plus de 2 000 ont un chiffre d'affaires inférieur à

2 millions d'euros. Seuls deux d'entre eux pèsent plus de 750 millions d'euros avec un taux d'internationalisation excédant 90 %.

Le Top 100 des éditeurs français pèse 4 milliards d'euros, avec des domaines d'activités dans lesquels les Français ont bien réussi, et d'autres dont ils sont quasiment absents. Pour Dassault, le PLM est très important, suivi de la *business intelligence* de Business Objects, des ERP pour les PME/PMI et des outils *middle ware*.

Je rappelle que notre objectif aujourd'hui n'est pas de parler de la conjoncture du marché dans les six prochains mois, mais pour les cinq ou dix prochaines années. C'est pourquoi nous avons invité des représentants d'entreprises connaissant très bien le marché, et d'autres issus de jeunes entreprises comme Open Trust ou Sinequa. Nous nous demanderons ensemble comment faire émerger les Dassault Systèmes et les Business Objects de demain, et quels sont les freins à la croissance des éditeurs français.

.III Ruptures de l'expression de la demande

Jean-François PERRET

J'aimerais que Michèle Guren témoigne des évolutions de la demande, voire des ruptures dans le marché des logiciels d'infrastructure au sein duquel évolue Computer Associates.

Michèle GUREN

Bonsoir à toutes et à tous. Je suis ravie de vous accueillir ce soir dans l'amphithéâtre de CA. Jusqu'à présent, on demandait au DSI de bien gérer son centre de coût et de supporter les processus de l'entreprise. On lui demande aujourd'hui d'être impliqué auprès des directions de métiers pour être un maillon essentiel de la chaîne de l'innovation de l'entreprise, et contribuer ainsi à sa compétitivité et à sa croissance. L'exigence d'innovation entraîne un besoin très fort d'agilité et de compréhension des directions des métiers avec lesquels le DSI travaille au quotidien. Il s'agit d'être contributeur en matière d'innovation. On le voit au quotidien dans des applications de type e-commerce, services des opérateurs mobiles ou banques en ligne.

En matière de gestion d'infrastructure, le DSI a donc aujourd'hui trois tâches.

- **Gouverner**

Il doit être garant du bon suivi des règles au sein de l'entreprise tout en faisant en sorte d'apporter de la valeur ajoutée aux directions de métiers. Il doit savoir gérer parfaitement le portefeuille de leur service d'acquisitions, et utiliser les coûts et les ressources associées. Cela contribue à la compétitivité de l'entreprise.

- **Gérer**

Le DSI doit fournir un service performant aux directions utilisatrices, et être capable de restituer en permanence les solutions coût/performance.

- **Sécuriser**

La protection des données de l'entreprise contribue à la protection du business de façon de plus en plus critique.

Le système d'information est de moins en moins géré en silo, et de plus en plus comme un système complet et au travers de virtualisations qui permettent au DSI de gérer l'ensemble de ses objectifs. En parallèle, les grands clients ont tendance à s'adresser à un nombre de plus en plus réduit de fournisseurs et d'éditeurs. La consolidation est donc actuellement très importante sur le marché des logiciels. CA a dépensé près d'un milliard de dollars ces trois dernières années pour racheter des sociétés. HP, IBM et BMC ont fait de même : c'est donc une tendance lourde sur le marché. Les éditeurs plus petits et dynamiques ont également leur place, mais les grands clients souhaitent avoir en face d'eux des éditeurs capables de leur assurer la gestion de bout en bout de domaines entiers. La tendance du domaine des ERP s'étend aujourd'hui au secteur des logiciels d'infrastructure.

Les grands clients s'orientent également vers l'Open Source pour des besoins ponctuels d'agilité. Je suis donc persuadée que le monde des applications stratégiques propriétaires et celui de l'Open Source cohabiteront pendant quelques années de façon harmonieuse. Ces deux approches ont leur place sur le marché, et la demande est suffisante sur les deux axes.

Enfin, on demande aux éditeurs de logiciels d'infrastructure et applicatifs d'être agiles, mais également d'assurer la pérennité des investissements dans le domaine du développement de logiciels. La demande porte donc sur des architectures pérennes, cohérentes avec l'émergence des architectures SOA, et qui traversent toutes les couches de types de logiciels. Le DSI doit aujourd'hui connaître à la fois les normes nécessaires à son métier de base et le métier de ses donneurs d'ordres pour pouvoir offrir la meilleure solution. Ceci se reflètera dans son choix d'infrastructure, qui devra être souple tout en contribuant à la chaîne d'innovation de l'entreprise.

Jean-François PERRET

Je me tourne maintenant vers Thierry Pierre, le représentant de SAP, pour lui demander de nous parler de l'évolution de la demande des grandes filières applicatives.

Thierry PIERRE

Je voudrais distinguer deux catégories de clients, les grands comptes et les PME. Les perspectives de vente pour les grands comptes sont modulaires, liées à des options particulières de nos solutions venant compléter l'ensemble de la suite applicative. Le tout ERP est de plus en plus rare dans les grands comptes. Pour les PME, l'objectif est de proposer le même scope fonctionnel, mais avec un modèle plus proche de celui des grands comptes dans les années 80 et 90. Nous proposons de l'ERP pour les grosses PME, et des *business models* un peu différents pour les petites structures.

A l'horizon 2010-2015, les tendances pour les grands comptes font de l'innovation le facteur clé, moteur de la compétitivité des entreprises. Le modèle traditionnel de stratégie par différenciation simple ne suffit plus aujourd'hui. Le système d'information accompagne donc l'innovation à travers des commodités telles que la finance, mais également grâce à des spécificités, pour se différencier sur le marché. La modularité deviendra un enjeu fondamental.

Par ailleurs, il convient de souligner l'importance de l'infrastructure. La flexibilité et l'agilité doivent se comprendre au niveau du métier. Lorsque l'on innove, on doit être capable à tout moment de réaligner les processus de gestion en fonction des changements de température du marché. Le système d'information ne doit pas être un frein, mais un outil de différenciation. La tenaille contemporaine exigences/contraintes laisse une très faible marge de manœuvre aux DSI. Le budget récurrent doit pouvoir être transformé en un nouveau réservoir pouvant financer l'innovation. Il faut donc d'une part pouvoir rationaliser à tout moment le système d'information

Quel avenir pour l'édition de logiciels en France à l'horizon 2010-2015 ?

Groupe des 9+

pour que les briques applicatives coûtent le moins cher possible. L'infrastructure permet d'unifier les données et de les standardiser. D'autre part, il faut s'intéresser au cœur de la stratégie d'entreprise, portée par le processus de gestion, et non par des aspects purement technologiques. C'est le processus qui fait la différence. Les infrastructures permettent de dissocier l'intelligence de l'entreprise des éléments en amont qui ne font que supporter le processus. Il se crée donc un couplage le plus lâche possible entre le processus qui se doit de changer et la fonction, plus rigide et nécessitant du paramétrage. C'est l'enjeu de la nouvelle filière de SAP. Nous y travaillerons jusqu'en 2010-2015, car beaucoup de clients nous demandent aujourd'hui plus d'agilité.

Pour beaucoup, l'ERP est structurant, rigide, lourd. Mais c'est aussi la source de tous les services nécessaires pour recomposer un processus de gestion. L'ERP est un préalable à ce que l'on fait aujourd'hui en SOA. Par ailleurs, l'ERP est en plein changement. Beaucoup d'éditeurs proposent des solutions qui se modularisent et deviennent des réceptacles de services d'entreprises.

Les années 2010-2015 seront extrêmement importantes pour l'informatique. Nous verrons une transformation vers un monde plus souple et axé sur le cœur de l'intelligence de l'entreprise. Nous devons donc reconsidérer le système d'information comme un ensemble de strates, à l'image d'un plat de lasagnes, où nous pourrions capitaliser sur les ressources applicatives et les ressources système. Tout ceci sera virtualisé, mutualisé, consolidé.

Enfin, concernant les applications Software as a Service, elles représentent un véritable besoin du marché, en particulier les applications dites de commodité.

Jean-François PERRET

Nous gardons en mémoire le modèle « lasagnes ». Patrick Bertrand, reconnaissez-vous là les besoins de vos clients ?

Patrick BERTRAND

Je voudrais ajouter une définition concernant le *mid market*, objet de tous les désirs. Selon notre définition française, il concerne les entreprises allant jusqu'à 300 ou 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Depuis le très gros investissement du passage à l'an 2000, les entreprises de taille moyenne ont très peu investi. Le cycle d'investissements étant de six à sept ans, nous sommes à nouveau aujourd'hui dans une phase d'investissements. Par ailleurs, il y a aujourd'hui une vraie offre avec la révolution de l'intégré. Les entreprises ont compris qu'elles devaient sortir du schéma de grands modules applicatifs par grandes chaînes : les chaînes compta-finances, logistique ou gestion commerciale, qui ne communiquaient pas entre elles. Les DSI sont devenus des directeurs de l'information. Ils ont donc besoin d'informations pertinentes plutôt que d'un remodelage systématique d'interfaces.

La grande révolution réside dans la prise de conscience qu'un système d'information doit permettre à une information entrant dans l'entreprise (bon de commande, information de paie, de stock ou de gestion logistique) d'être connue de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de circuler. On parle beaucoup d'ERP, de logique intégrée, de l'apparition des architectures SOA. Le meilleur des deux mondes est réuni dans l'ERP désintégrée. L'information sera intégrée dans l'architecture, dont le cœur sera une base de données, et sera utilisée par les différents modules applicatifs de l'entreprise articulés de façon plus efficace.

Je suis heureux d'entendre aujourd'hui parler d'architecture modulaire. En effet, la logique de *Big Bang* de l'ERP a ralenti les PME à en acquérir. Il fallait prendre 80 ou 90 % du spectre fonctionnel

Quel avenir pour l'édition de logiciels en France à l'horizon 2010-2015 ?

Groupe des 9+

de l'ERP pour l'installer. Lorsque Cegid, par exemple, a pris l'initiative de lancer des offres de produits intégrés, il nous est apparu évident que nous ne pouvions pas imposer cette logique aux entreprises de taille moyenne, et nous avons construit une gamme de produits sur une logique modulaire. Une entreprise ayant pour objectif d'avoir un système d'information intégré pouvait donc commencer par sa chaîne logistique, puis par sa chaîne comptable, et continuer étape par étape en fonction de sa propre logique d'organisation.

Par ailleurs, nous avons trop vu sur le marché de logiques d'approche générique, avec des produits qui allaient à tout le monde, donc à personne. La demande d'une entreprise moyenne porte sur un système lui apportant une amélioration de sa productivité au jour le jour. Les fonctions applicatives doivent donc répondre très directement à la forme d'exercice du métier du client. Beaucoup d'acteurs disent avoir des logiciels verticaux, mais n'opèrent en réalité que de simples paramétrages (comme un changement de nomenclature par exemple). La verticalisation des produits doit l'emporter sur la customisation, avec des fonctions développées dans le code et correspondant à des métiers particuliers.

Pendant très longtemps, les clients, les observateurs et les journalistes ont considéré que l'ERP permettait de tout faire. C'était une erreur grave, car un ERP est un gestionnaire de flux de données. Or on ne gère pas une entreprise avec de la donnée. La révolution a été d'ajouter des outils de *business intelligence* pour transformer la donnée en information pertinente. Par exemple, un directeur commercial a besoin de savoir où ont été faites les ventes, d'où viennent les bons de commande ou quelles sont les marges dégagées. La donnée est donc triée. Les fournisseurs n'ayant pas intégré ce nouveau virage n'ont pas pris en compte les attentes des entreprises.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises, en particulier celles de taille moyenne, ont pris conscience que leur métier n'était pas d'investir massivement dans la gestion et l'exploitation d'un système d'information. La demande est de plus en plus forte pour que ces SI soient hébergés à l'extérieur, avec une dynamique s'adaptant à une logique de nomadisme. Par exemple, une petite entreprise chinoise au chiffre d'affaires de 20 millions d'euros a pu ouvrir quarante boutiques avec Cegid, en ayant simplement à cliquer sur une adresse URL pour accéder à son système d'information, notamment son système d'encaissement, la veille de chaque ouverture. Avec un système classique de serveur, une telle souplesse n'aurait pas été possible.

Enfin, on oublie trop souvent que le *mid market* ne s'analyse pas seulement en termes de taille, de besoins ou de périmètre fonctionnel. La notion de proximité est très importante. On ne traite pas le *mid market* avec quelques consultants à Paris ou quelques très grands intégrateurs. Je n'ai encore jamais vu une entreprise comme un négociant de vins de Bordeaux prendre un grand fournisseur de logiciels pour la marque. Elle fera confiance à son partenaire de proximité. C'est une dimension capitale de *Go to market*.

Christian HINDRE

J'ai une question d'actualité pour vous. Cap Gemini vient de signer un accord de partenariat avec Google, ce qui donne de la crédibilité à Google comme éditeur de logiciels d'entreprises. Deviendra-t-il le futur concurrent de SAP ou de Cegid ?

Patrick BERTRAND

J'aimerais disposer d'une demi-heure pour en parler. Nous avons de bons exemples sur ce plateau. Aujourd'hui, la force d'un fournisseur est de trier l'information, de la stocker intelligemment, et d'y avoir accès facilement. Celui qui maîtrise ces trois éléments peut étendre son spectre. J'ai souvent entendu des discours sur le « grand méchant loup américain », mais depuis deux ou trois ans, ceux qui continuent à tenir ces propos se trompent. La réalité d'aujourd'hui est que la maîtrise de l'information d'un acteur comme Google est probablement une grande chance, mais aussi un grand danger d'un point de vue géopolitique.

Jean-François PERRET

Pascal Houillon, vous êtes un témoin très important de ce type de débats.

Pascal HOUILLON

Sur les tendances du marché, nous sommes un certain nombre d'acteurs à avoir beaucoup parlé de nouvelles technologies, de nouveaux concepts, avec de nombreux acronymes et un marché inondé d'innovations censées révolutionner la vie des utilisateurs. Cela n'est pas si simple. L'utilisateur a gagné en maturité et fait preuve d'une certaine méfiance à l'égard de ce que nous annonçons. Il adopte les nouveautés de façon très pragmatique, et ne se laisse pas avoir par de nouvelles fonctionnalités censées le libérer à vie ou lui faire gagner beaucoup d'argent là où il en dépensait auparavant beaucoup.

La notion d'approche modulaire, très pragmatique, du besoin propre de l'utilisateur rencontre donc un fort écho sur le marché. Le marché est devenu réfractaire à l'empilement trop rapide de nouvelles technologies. Il faut revenir sur Terre, se rapprocher du besoin du client et comprendre sa valeur et son écosystème.

Olivier GUILBERT

On constate aujourd'hui chez beaucoup d'entreprises une volonté d'optimiser leur processus, qui parfois passe encore par le papier et prend un temps infini. Il s'opère actuellement un travail de fond pour utiliser le flux informatique et dématérialiser certains processus, par exemple dans le marché de l'intérim. Le gain de productivité est phénoménal.

Thierry PIERRE

Les problèmes de discontinuité avec l'extérieur dont vous parlez sont apparus aux tout débuts de l'ERP, à cause d'un manque de communication de l'ERP avec son environnement. Je pense que l'avènement du concept nouveau d'architecture modulaire fera tomber ces problèmes d'intégration entre les différents composants, et sortira le processus de l'entreprise. Dans une démarche prospective, on pourrait envisager de modéliser un processus qui partirait du producteur de lait jusqu'au yaourt en supermarché. On pourrait de ce fait imaginer un consortium sur la modélisation complète des processus.

De la salle

En France, les 300 000 ingénieurs travaillant dans des SSII sont un peu en mal d'avenir, car ils ne savent pas vraiment où ils vont. Juste à côté existe l'Open Source, domaine qui permettrait de reprendre la main sur ce qu'il se passe dans notre industrie. Avec l'avènement de la modularité, nous avons une opportunité fabuleuse de créer un catalogue de modules en Open Source. Les SSII changeraient de métier pour devenir plus marketeurs, et iraient vendre du service en paramétrant chez les autres ce nouveau patrimoine.

De la salle

Vous avez parlé tout à l'heure de consolidation du marché. Ne craignez-vous pas, notamment pour les fournisseurs d'infrastructures, d'assister à une consolidation de votre nombre de clients ? Des groupes comme CA ou SAP pourraient se retrouver avec trois ou quatre clients !

Michèle GUREN

Il est certain que les *outsourcers* représentent un segment de marché important pour les éditeurs de logiciels d'infrastructure. Beaucoup de clients outsourcent leurs opérations chez nos clients, mais nous voyons tout autant de clients qui montent des opérations nouvelles à côté. Les opérations d'*outsourcing* répondent en général à des besoins ponctuels de la vie d'une entreprise. Une entreprise qui va vite préférera garder en son sein tout ce qui est nouveau et représente l'avenir.

Je pense que les grands mouvements ne sont pas finis, mais qu'ils n'iront pas beaucoup plus loin que ce à quoi nous assistons aujourd'hui. Je ne vois pas IDS, IBM et CSC se partager entièrement le marché de l'*outsourcing*. Cela ne plairait pas aux très grands clients. Un mouvement de balancier s'opérerait alors pour rejoindre un point d'équilibre.

De la salle

J'ai forcé un peu le trait, mais les entreprises souhaitent se centrer sur leur métier, et ne plus avoir à gérer la complexité liée aux architectures du passé. Il peut donc y avoir un découplage entre ce qu'elles gardent et ce qu'elles cherchent à faire gérer par des entreprises dont c'est vraiment le métier.

Michèle GUREN

Sans doute, mais l'infrastructure n'est pas le passé. Le découpage n'est pas si évident que ça.

Jean-François PERRET

Le taux de progression du marché de l'*outsourcing* est plus rapide que le taux de progression des dépenses informatiques. Par ailleurs, ce que l'on appelle le « Big Deal », c'est-à-dire le grand soir où l'on transfère 80 % de ses systèmes d'information chez un *outsourcer*, a pris un sérieux coup de vieux. Aujourd'hui, le schéma est celui d'un *outsourcing* sélectif plus que massif.

Thierry PIERRE

Imaginons que demain l'entreprise ne détienne que le contrôle de son processus, et fasse appel à des services sur une toile. Cela ne ferait qu'augmenter le nombre de personnes pouvant participer au processus, le nombre d'applications, d'infrastructures, d'*outsourcers*... Sur le web, une

multitude de petites sociétés sont en train de se créer sur le portail par exemple, avec des petites applications qui viendront enrichir l'usage de l'interface.

.IV Les « nouveaux modèles »

.1 L'Open Source

Jean-François PERRET

On pourrait discuter le terme « nouveau » pour parler d'Open Source ou de SaaS.

J'aimerais me tourner vers Olivier Guilbert, PDG d'Open Trust. Comment voyez-vous la vague de l'Open Source, et comment la surfe-t-on ?

Olivier GUILBERT

Nous développons des logiciels 100 % Open Source, et d'autres mixtes. Nous proposons également du Software as a Service et du propriétaire. Nous pensons qu'il faut composer en fonction du type de client et de ses besoins. Il faut voir l'Open Source autrement que comme un éditeur de logiciels. Il s'agit en réalité d'un modèle de développement avant d'être un modèle économique. L'Open Source a émergé il y a quatre ou cinq ans avec l'apparition des premières sociétés qui s'y sont intéressées, mais surtout avec une volonté politique nouvelle, en Europe et en Amérique du Sud plus particulièrement, de se libérer de l'emprise technologique américaine. Mais le catalyseur le plus puissant a été le changement de politique tarifaire de Microsoft en 2001, qui a décidé de nombreux grands clients à trouver une alternative.

Les développeurs d'Open Source, qui portaient à l'origine des tongs et des catogans, portent aujourd'hui des cravates et ont acquis une réelle crédibilité. Si l'on fait un parallèle avec l'industrie du *hardware* il y a vingt ou trente ans, on peut comparer l'arrivée de l'Open Source à celle du PC, qui a fait basculer toute la grande informatique vers des standards. Comme les développeurs d'Open Source ont développé chacun de son côté sans se connaître, ils ont été obligés de respecter un certain nombre de standards. Aujourd'hui, cette volonté d'utiliser les standards est en train de s'imposer à l'ensemble de l'industrie.

L'Open Source, comme le PC, entraîne une baisse des coûts, une portabilité, une interopérabilité, et une capacité à utiliser et à réutiliser les composants. Cette nouvelle approche prend à contre-pied le modèle de la licence et de la maintenance. Attaquer Microsoft sur son modèle était impossible. Avec l'Open Source, ça commence à fonctionner. Les volumes de croissance sont encore petits, même s'ils atteignent 50 à 100 % sur certaines activités. Mais l'Open Source est surtout une fenêtre d'opportunité. Les logiciels que nous avons créés n'auraient pu l'être dans une approche purement propriétaire. Je pense que nous nous dirigeons plutôt vers une convergence de multiples modèles que vers une opposition de sources traditionnelle.

Christian HINDRE

Mais l'Open Source ne finit-il pas par reproduire le modèle propriétaire ?

Olivier GUILBERT

Je pense que le vrai débat concernera l'ouverture en termes de standards et l'interopérabilité. Dans un monde qui favorise la cohabitation et les échanges, l'Open Source offre une alternative à un modèle complètement verrouillé, et force à ouvrir vers les standards. Quand vous êtes industriel, vous avez effectivement une facture à payer comme en propriétaire, mais la structure de votre compte d'exploitation n'est pas la même. Les nouveaux éditeurs d'Open Source sont plus petits, plus légers et leur chiffre d'affaires est moindre que celui des éditeurs traditionnels.

Jean-François PERRET

Je me tourne maintenant vers les autres. Quelles sont vos politiques à l'égard de l'Open Source ?

Thierry PIERRE

Etre éditeur et parler d'Open Source peut faire sourire. On confond souvent l'Open Source avec le travail des éditeurs traditionnels. Si l'Open Source est un modèle de développement original et intéressant, son modèle de vente, lui, se rapproche aujourd'hui du modèle de vente des éditeurs, d'autant qu'il faut assurer la maintenance. Pendant longtemps, le frein à l'Open Source était l'absence d'intégrateurs pour supporter une suite applicative. Personne ne voulait s'engager vis à vis d'une entreprise à supporter et maintenir la solution. Je serais curieux de savoir combien coûte l'installation de Linux au regard d'un serveur Windows. Une étude IDC a déterminé que sur les serveurs non critiques, Linux a un meilleur retour sur investissement. Je ne sais pas si c'est le cas.

Aujourd'hui, l'Open Source est un partenaire incontournable pour les éditeurs, en particulier en France dans le secteur public. J'ai par exemple travaillé avec Open Trust sur la sécurité, puisqu'en France, ce qui concerne la sécurité ne peut être traité que par des Français. Nous devons donc faire cohabiter l'ERP avec des produits Open Source comme Apache. Certains éditeurs participent même à l'élaboration de standards (Oracle ou SAP). Est-ce basculer dans l'Open Source ? L'Open Source est un partenaire, et un concurrent de petite taille au regard de ce que nous proposons.

Pascal HOUILLON

On fait beaucoup d'abus de langage dans l'Open Source. Je voudrais dire que contrairement à ce qu'on entend souvent, l'Open Source ne garantit pas du tout l'interopérabilité. Par ailleurs, réunir des personnes qui savent développer ne suffit pas à réussir à faire des produits, en particulier dans le domaine applicatif. On fait des applicatifs lorsqu'on est capable de comprendre les besoins du client. Plus on se rapproche de ces besoins, plus c'est difficile.

Patrick BERTRAND

J'aimerais souligner qu'en termes de sémantique, on ne parle plus de logiciels libres ou gratuits. Par ailleurs, nous avons créé l'AFDEL parce que nous craignons que l'Open Source ne sonne la mort du logiciel. C'est un retour à une société de service et au développement spécifique. On comprend que ça puisse fonctionner dans certains domaines, notamment dans les services publics, pour lesquels il n'existe pas de logiciels adaptés. Les dirigeants d'entreprises ont mis vingt ou trente ans pour sortir du tout spécifique et aller vers un cœur de standard important. Le développement du tout Open Source est à l'évidence une difficulté pour ces entreprises, qui doivent revenir vers une logique spécifique. Je pense que mettre en avant le fait qu'une économie pourrait se développer et réacquiescer son autonomie sur le plan des technologies est une erreur de fond.

L'Open Source, comme vous l'avez dit, rejoint le schéma traditionnel de l'éditeur. On fait donc des produits standardisés qu'il faut suivre dans le temps. L'Open Source doit également sécuriser la notion de propriété intellectuelle. Si vous êtes un gros client, et que vous traitez avec un éditeur et un intégrateur de logiciels en Open Source, quelle est votre sécurité juridique sur votre système d'information ? Tout ce qui a été utilisé doit en effet revenir à la communauté. De fait, beaucoup d'éditeurs utilisant des briques d'Open Source font des *chinese walls* dans les produits pour isoler le composant Open Source de façon à se protéger de la viralité sur la propriété intellectuelle de ce qui est développé par ailleurs.

Il y a donc bien convergence entre l'Open Source et l'édition traditionnelle, mais il convient d'ajouter que si l'Open Source était réellement moins cher, le monde de l'édition aurait déjà entièrement basculé. Les éditeurs ne sont pas des idéologues ! Il s'agit là d'une question de répartition dans le prix de ce que vous achetez. Chez un éditeur traditionnel, la composante achat de licences est importante, et la composante services est très faible. C'est le contraire en développement spécifique. Sur le fond, l'Open Source n'est pas une chance pour les gouvernements européens, mais un risque. Travailler en communauté signifie que les pays émergents bénéficient des développements réalisés. D'un point de vue altruiste, c'est une belle approche. Dans le contexte de la bataille de la mondialisation, les pays développés doivent prendre leur place sur le terrain de la création intellectuelle.

Jean-François PERRET

La problématique est donc de sortir des griffes américaines pour tomber dans les griffes chinoises ?

Patrick BERTRAND

En tout cas, penser qu'aller dans l'Open Source est se désengager de l'étau de l'aigle américain est une grave erreur. Les principaux financeurs et acteurs de l'Open Source aujourd'hui sont des sociétés américaines traditionnelles.

Olivier GUILBERT

Nous sommes entrés sans états d'âme dans l'Open Source 2.0. Mais l'Open Source apporte surtout de nouvelles opportunités dans un monde qui était relativement figé. Concernant par exemple la sécurité, nous avons proposé un modèle un peu perturbant pour les acteurs traditionnels du marché, et nous en avons sorti les grands acteurs avec beaucoup moins de moyens qu'eux. Il s'agit donc d'une logique de rupture du marché. L'opportunité de développer une industrie du logiciel plus vivace est fabuleuse. Aujourd'hui, nous gagnons sur beaucoup de dossiers contre Microsoft.

Jean-François PERRET

L'Open Source peut donc être un tremplin pour les jeunes sociétés.

.2 Le Software as a service (SaaS)

Pascal HOUILLON

Je ne parlerai pas du SaaS en tant qu'ASP. J'aimerais souligner que le SaaS est en passe de changer la perception qu'ont les clients des éditeurs, car il nous forcera à comprendre parfaitement la chaîne de valeurs du client en intégrant des services au sein ou à l'extérieur de logiciels. Si leur éditeur ne

Quel avenir pour l'édition de logiciels en France à l'horizon 2010-2015 ?

Groupe des 9+

change pas dans ce sens, je pense que les clients en changeront. Nous sommes face au grand défi de réussir à augmenter la valeur perçue et la valeur réelle de nos offres, alors qu'elles se « commodisent » petit à petit. Il faudra donc aller au-delà des fonctions de base.

Pour être plus près du client, nous devons verticaliser, segmenter, comprendre son écosystème pour ouvrir nos applicatifs. C'est très compliqué à réaliser. Les nouvelles technologies ne suffiront pas, et nous ne pourrons pas mettre le même produit partout. Nous nous dirigeons aujourd'hui vers une microchirurgie qui donnera naissance à des produits qui se ressemblent peu. Le web 2.0 est une chance formidable pour nous, car le client y intégrera ses propres besoins, que nous devons l'aider à identifier.

Nous devons à l'avenir éviter de tout développer dans le logiciel, qui deviendra un portail qui dématérialisera. Le client pourra y faire sa déclaration d'impôts, parler avec son expert comptable ou sa banque, échanger et créer de la valeur autour de données auparavant statiques. Ces données ont en réalité énormément de valeur à la fois pour le client et pour son écosystème.

Dans le secteur du BTP par exemple, un artisan fait aujourd'hui ses devis à l'aveuglette, sans connaître les stocks, sans savoir combien il gagnera d'argent ni quand il pourra réaliser le chantier. Si nous arrivons, au travers de l'applicatif, à faire en sorte que Lafarge puisse être connecté en permanence à ce professionnel du bâtiment, il pourra s'engager sur des délais et saura à combien il achètera ses produits, donc combien il gagnera. Aujourd'hui, beaucoup de métiers avancent ainsi à tâtons. Nous devons fournir de l'information de métier, contextuelle, au client pour qu'il enrichisse sa prestation.

Nous ne pourrons pas mener cette révolution seuls. C'est pourquoi notre métier va changer. Nous n'avons pas la capacité d'intermédiaire tous les métiers. Il nous faudra donc passer des accords avec d'autres sociétés bien positionnées sur les marchés qui nous intéressent. Cette évolution appellera encore à la concentration dans notre secteur, car les leaders aiment travailler avec les leaders. Si Lafarge souhaite parler à son réseau de distribution, elle cherchera une société d'une certaine taille, pour sécuriser la relation avec ses clients.

L'industrie du logiciel sera face à une concurrence multiforme où chacun tentera de couper les coups des autres. Des banques et des experts comptables offrent déjà aujourd'hui des solutions permettant de se passer de certains applicatifs. Tout le monde pourra être le concurrent ou l'allié de tout le monde. Au-delà des technologies utilisées, le SaaS permet donc de créer de la valeur sur des éléments statiques, en gagnant du temps ou de la qualité.

Vous apportez de la valeur à un boulanger si vous lui apprenez comment les autres boulangers de sa ville, voire de France, structurent leur chiffre d'affaires ou leur encaissement. Aujourd'hui, nous ne savons pas encore « intermédiaire » les informations de ce genre. Le SaaS pourra le faire. L'impact sera énorme sur la façon dont nous percevons et nos revenus.

Jean-François PERRET

Qu'en dit notre financier, qui détient la clef du développement de ces entreprises ?

Gilles RIDAL

J'ai passé vingt ans à diriger des sociétés de software donc j'ai encore un peu les pieds sur Terre ! Aujourd'hui, je suis associé dans un fonds d'investissements. Nous achetons des sociétés pour les aider à se développer, à créer de la valeur pendant plusieurs années, puis nous réalisons cette valeur

soit en les introduisant en Bourse, soit en les cédant. Nous investissons entre 50 millions et 2 milliards d'euros dans ces sociétés.

Mon avis est un peu différent de celui des autres intervenants. L'industrie du logiciel est caractérisée par une série de tensions. D'abord, elle est soutenue par l'innovation, mais est dirigée par un rythme trimestriel. Un moyen d'apporter de l'innovation est d'utiliser de nouveaux mots et des acronymes, mais les réelles innovations sont peu nombreuses ces dernières années. Par ailleurs, les clients désirent s'affranchir de leur dépendance à l'éditeur, qui souhaite, lui, les rendre plus dépendants. Ce sont deux souhaits difficiles à concilier. Enfin, il s'agit d'une industrie de la consolidation où chacun veut acheter l'autre. Dans cinq ans, certains autour de cette table auront été acquis par d'autres !

Notre métier utilise beaucoup la prospective à moyen terme. Nous pensons qu'il n'y aura pas d'évolution majeure dans le monde de l'édition de logiciel dans les dix ans à venir. Le SaaS représente 1 % du chiffre d'affaires mondial, et les prévisions sérieuses tablent sur 10 % dans dix ans. Des éditeurs comme Oracle ou SAP représentent des dizaines de milliards de dollars investis pour construire des architectures de produits inadaptées au modèle Software as a Service. Ils ne réinvestiront pas ces sommes. Il y a dix ans, Computer Associates a investi dans le SaaS, mais la tentative a eu un impact important sur trois trimestres du chiffre d'affaires. CA a réduit sa capacité d'investir et son titre a chuté en Bourse.

La tendance SaaS existera donc, mais restera un épiphénomène. L'impact le plus positif sera sur le monde des petites entreprises. Les grands comptes auront-ils envie de faire partager leurs données sensibles et critiques ? Les éditeurs de logiciels continueront à vendre leurs logiciels sur un mode classique.

Quant au modèle Open Source, il était novateur il y a dix ans. Chez Apax, nous étions l'actionnaire majoritaire de Linux à l'époque. Aujourd'hui, les entreprises qui font de l'Open Source se trouvent confrontées aux mêmes contraintes que les éditeurs classiques. Le mode de commercialisation est différent. Du point de vue des investisseurs, la fragilité du modèle réside dans le fait qu'il rend le client un peu plus libre vis à vis de son fournisseur. Mais l'Open Source fonctionne. Aujourd'hui, nous n'investirions ni plus ni moins que dans un autre éditeur.

Vous connaissez certainement la société en pleine explosion Black Duck. Son métier consiste à trouver dans les codes propriétaires des morceaux de *software* Open Source et de les identifier. En effet, quand des sociétés se rachètent aujourd'hui, tous les logiciels sont passés au Black Duck, et les morceaux de code source sont remplacés par des codes propriétaires ! Ceci démontre les limites de l'Open Source. Ce business fonctionne pourtant. Il est aujourd'hui normalisé.

Le réel changement que nous percevons aujourd'hui est le SOA. Il correspond à un besoin des clients, et les éditeurs classiques peuvent le mettre en place. Objectivement, les perspectives d'évolution sont meilleures que pour le SaaS et l'Open Source, car le SOA rend un service fondamental. Nous n'investirions plus aujourd'hui d'argent dans un éditeur dont les produits sont incompatibles avec l'architecture SOA. Les coûts induits pour s'adapter au SOA seraient énormes.

Jean-François PERRET

En tant que financeur, si vous receviez un *business plan* totalement axé sur le SaaS, que feriez-vous ?

Olivier GUILBERT

J'adore ! Cela représente un revenu récurrent. La prévisibilité à moyen terme du développement des éditeurs de logiciels est compliquée. Lorsqu'ils sont cotés en Bourse, leurs valorisations sont d'ailleurs très élevées. Ce métier est difficile. Ceux qui ont eu la chance d'investir dans 1700.com sont heureux et riches ! Ils ont démontré que le modèle SaaS fonctionnait sur des applications nouvelles là où personne n'y croyait.

Pascal HOUILLON

Mais beaucoup de sociétés ont investi dans ce modèle sans reposer sur la mobilité. Le patron fondateur d'Oracle a investi dans le SaaS, et malgré les millions de dollars qu'il a engagés, il n'a rien créé de grandiose.

Olivier GUILBERT

Il a investi des milliards !

Il existe une dichotomie entre ce que les clients souhaitent et ce qui est réalisable dans un contexte d'obligations de résultats.

Pascal HOUILLON

D'autres acteurs économiques vont entrer dans le SaaS parce qu'ils y ont intérêt. Google a été financé par la publicité pendant très longtemps. Beaucoup d'acteurs voudraient avoir une place dans le logiciel d'un éditeur s'adressant très largement au *mid market* et aux PME ! Par exemple, le marché des tickets restaurants est tenu par deux sociétés en France, qui se sont battues pour être intégrées à nos produits. Le gestionnaire de paye n'aura qu'à appuyer sur un bouton et pourra commander par l'intermédiaire du logiciel les tickets restaurants dont il a besoin.

Le plus difficile, comme d'habitude, sera de faire passer ces nouvelles valeurs dans l'usage. Depuis deux ans, il est possible de faire gratuitement sa déclaration de TVA en ligne. Pourtant, beaucoup éditent encore leur déclaration puis vont à la Poste. Le rationnel ne suffit pas pour faire entrer une innovation dans l'usage. Il faut changer petit à petit le mode de fonctionnement des utilisateurs.

Par ailleurs, le clivage est énorme entre le référentiel d'un utilisateur chez lui et sur son lieu de travail. Aujourd'hui, il n'accepterait plus de faire ses déclarations d'impôts autrement que par Internet à titre privé, mais il régresse de plusieurs années lorsqu'il est au sein de son entreprise. Nous devons répondre à ce schisme.

.V L'industrie française du logiciel face à la concurrence mondiale

Jean-François PERRET

Je voudrais commencer en m'adressant à Jean Ferré. Votre entreprise est spécialisée dans les moteurs de recherche, ce qui vous met en concurrence avec Google. Que fait-on aujourd'hui lorsqu'on est une petite société française, et quels sont les éléments qui vous permettent de penser que vous avez des chances de réussir dans votre domaine ?

Jean FERRE

Pour créer une entreprise, il faut une innovation, une culture d'entrepreneur et une ambition de changer le monde, même si on travaille en France. Il faut être capable de confronter ses valeurs à ce qui se fait de mieux au niveau mondial. Sinequa est en effet concurrent avec Google de façon un peu marginale sur l'offre de moteur de recherche en entreprise. Je dois même faire une distinction entre l'offre d'infrastructure, typiquement celle de Google, Microsoft ou Oracle, et une offre de solutions à forte valeur ajoutée sur laquelle ces acteurs sont toujours absents des appels d'offre.

Concernant les tendances de la demande, je voudrais faire remarquer que notre société a vécu dans la révolution post-industrielle et dans le paradigme d'une vision théorisante du travail des collaborateurs. Ils avaient des tâches à effectuer, qui s'inscrivaient dans des process, et devaient communiquer entre eux. On demandait donc au DSI des infrastructures pour mener à bien toutes ces tâches.

Le CTO de Microsoft dit aujourd'hui qu'un bon développeur ne vaut pas 10, ni 100, mais 10 000 développeurs moyens. Nous entrons dans une ère où la valeur ajoutée se fait de plus en plus au niveau du collaborateur, et de moins en moins au niveau des process. Offrir à ses collaborateurs et à ses partenaires la possibilité d'entrer en contact avec l'ADN de l'entreprise est donc devenu un enjeu important. Il s'agit de l'ensemble des données qui circulent dans le système d'information et dans la tête des collaborateurs. Il s'agit donc de la propriété intellectuelle de l'entreprise.

Innover sur un marché, c'est faire une proposition nouvelle comme celle de Sinequa, qui soit capable de faire ses preuves dans la confrontation avec le client. Nous comptons parmi nos clients Bouygues Construction, qui réunit 40 000 utilisateurs, et la DGA pour ses applications les plus critiques. Ils ont adhéré à notre vision, à notre regard nouveau. Cela fonctionne parce que nous avons une proposition différente de celle de Google, parce nous avons derrière nous vingt ans de R&D, que nous avons rachetés ou sur lesquels nous avons su capitaliser, et parce que certains au sein de notre équipe ont davantage travaillé aux Etats-Unis qu'en Europe, et également parce que nous nous appuyons sur tous les fondamentaux d'un véritable éditeur de logiciels.

Je pense qu'il est tout à fait possible pour un éditeur de logiciels de se développer en France. C'est même peut-être plus facile aujourd'hui. Nous avons eu notre idée en Californie, mais avons décidé de la développer ici parce que nous avons pu y racheter ces vingt ans de R&D sur de l'analyse sémantique et linguistique, ce qui est un réel élément de différenciation sur le marché du moteur de recherche. Nous avons un partenariat assez développé avec Microsoft, alors que nous sommes à peu près le centième éditeur français (avec 60 % de croissance). Il est aujourd'hui plus facile de créer des partenariats avec des acteurs internationaux qu'il y a quelques années sans avoir à se développer forcément en Californie.

Avec une vision industrielle proche du client, et en même temps une vision globale de notre industrie, il est tout à fait possible de développer un logiciel avec succès, à condition de se confronter directement au marché mondial.

Jean-François PERRET

Voilà un exemple très concret de début de réussite. Patrick Bertrand, quel diagnostic établissez-vous, et quels sont les freins à travailler ?

Patrick BERTRAND

En France, le génie inventif est très fort, et la patine scientifique excellente. En revanche, nous souffrons d'un important retard dans le *Go to market*. Un produit n'est pas automatiquement apprécié par le marché parce qu'il est scientifiquement validé et bien développé.

Si le marché est aussi fragmenté, c'est parce que nous ne disposons pas d'un marché unique. Nous devons affronter les barrières des langues, des réglementations, du choix des standards technologiques. Atteindre une taille significative est difficile. Il ne s'agit pas d'un métier de service mais d'industrie. Les investissements sont massifs puisqu'il faut payer des développeurs deux ou trois ans avant que le produit ne sorte, sans savoir s'il plaira. Il faut donc du *cash flow*, et pouvoir vendre sur des séries beaucoup plus importantes que celles d'un marché local.

Pour répondre à ces difficultés, il faudrait d'abord que les entreprises françaises demandent des clients à l'Etat plutôt que des aides. Le Comité Richelieu et l'AFDEL ont beaucoup réfléchi à cette question. L'idée du *Small business act* est qu'une partie des commandes publiques soient obligatoirement affectées à des entreprises de taille moyenne. Tous les secteurs d'activité, notamment les petits éditeurs, profiteraient de cette commande, et une machine à *cash flow* importante serait générée.

Par ailleurs, la plupart des très grands intégrateurs français n'ont dans leur catalogue que les produits des très grands éditeurs internationaux. Il est très compliqué pour un éditeur petit ou moyen d'y être référencé. Il conviendrait de mettre en place une logique de fonctionnement entre les différentes entreprises.

Concernant les aspects juridiques, l'innovation doit aller de pair avec protection. Un chanteur, un fournisseur de jeux vidéo ou un éditeur de logiciels doivent avoir la possibilité de toucher un certain temps les profits tirés de leurs créations. Le tout brevet est un risque pour le développement de l'innovation, mais il faut absolument trouver un compromis pour protéger la propriété intellectuelle.

Quant à l'interopérabilité, elle obligerait à ouvrir certains systèmes. Cela ne signifie pas qu'ils seront accessibles à tout le monde, mais que des protocoles leur permettront de communiquer entre eux. Personne ne souhaite qu'un seul système n'existe, et que tout le monde doive s'y adapter. Le rôle de l'Etat serait d'obliger les fournisseurs d'infrastructures à ouvrir leurs systèmes et rendre leurs protocoles disponibles.

Enfin, l'un des grands enjeux est lié à l'équilibre à trouver entre innovation, entreprises, éducation et recherche. Nous devons développer un écosystème. Nous parlions des 300 000 développeurs français. Pourquoi ne viennent-ils pas travailler dans l'édition de logiciels ? Ce sont des métiers mieux payés, avec un *turn over* moins important, et permettant de vivre des aventures formidables. Une orientation plus marquée vers nos métiers dans l'Education nationale serait nécessaire.

Aujourd'hui, quand un éditeur demande à un organisme de formation dédié au secteur de l'informatique de participer dans le cadre des obligations de cotisation à l'accompagnement du développement de carrières dans les métiers de l'édition, il ne sait pas ce que c'est, parce que cela ne fait pas partie des catalogues ! Nous avons besoin d'un travail de profondeur. Nous serons alors dans la bataille. Nous avons des atouts.

Jean FERRE

Nous rencontrons trop de collaborateurs qui viennent des SSII et veulent calquer leur façon de travailler chez un éditeur. Mais nous avons une réelle exigence de marketing produit et de qualité. Trouver des gens qui savent faire du marketing logiciel est très difficile.

Jean-François PERRET

Gilles Rigal, vous qui voyez passer dans votre bureau la fine fleur de l'édition française, quel regard portez-vous sur ses forces et faiblesses ?

Gilles RIGAL

Nous avons même la chance de rencontrer tous les éditeurs mondiaux. La France est le pays d'Europe le plus porteur en termes de créativité dans l'édition de logiciel. Pourtant ce n'est pas le pays qui réussit le mieux. En Europe, seules six sociétés de logiciels privées font plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Parmi elles, trois sont françaises.

Dans le marché de l'édition, quatre niveaux cohabitent.

- Les éditeurs atteignant les 5 millions d'euros de chiffre d'affaires sont assez nombreux, et les éditeurs français représentent un grand pourcentage de cette catégorie.
- Les éditeurs atteignant les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires sont moins nombreux, car ils doivent « marketer », donc s'éloigner un peu de la culture française. Mais le marché français leur suffit.
- Les éditeurs souhaitant atteindre les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires doivent affronter l'international : c'est là où le bât blesse. Certains réussissent magnifiquement en se dédiant au marché français, comme Cegid, mais c'est un cas atypique. La problématique de la présence internationale est majeure pour les autres. Les Etats-Unis, là encore, sont le vrai sujet. La difficulté d'y réussir pour un éditeur français est énorme. Business Objects, par exemple, s'y est repris à quatre fois.
- Les seuls éditeurs français réalisant un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros sont Dassault Systèmes et Business Objects. Dassault a réussi en faisant vendre ses produits par IBM. Business Objects a fini par réussir, à un coût très élevé, en déplaçant le centre de gravité de l'entreprise aux Etats-Unis, même si le siège social est toujours à Paris.

Christian HINDRE

Est-il toujours indispensable de passer par la case Etats-Unis ou peut-on envisager l'Asie ?

Gilles RIGAL

Je ne vois pas pourquoi l'Asie serait subitement plus abordable que le marché américain. Là-bas, le problème de respect de la propriété intellectuelle est majeur. De plus, ils n'ont pas besoin de nous. Je suis allé en Chine cette année. J'ai visité l'un des incubateurs de technologie à Pékin, où travaillent 920 000 ingénieurs ! Ils n'attendent donc pas vraiment la technologie européenne... Ils ont en outre la chance inouïe de disposer d'un marché local énorme, avec 1,3 milliard d'habitants,

Quel avenir pour l'édition de logiciels en France à l'horizon 2010-2015 ?

Groupe des 9+

même si l'on ne compte pas les 800 millions de paysans. Le marché américain est plus normé et plus proche du nôtre, et la dépense informatique se situe aux Etats-Unis.

Jean FERRE

Sinequa n'a pas encore atteint les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, mais nous faisons 20 % de celui-ci à l'étranger. Nous avons des clients aux Etats-Unis, comme L'Oréal. Pourtant nous avons choisi d'ouvrir une filiale à Londres, pour être européens avant d'être complètement internationaux, sans affronter tout de suite le grand écart des cultures avec les Etats-Unis.

Gilles RIGAL

Quelle que soit la taille d'une société, ses dirigeants veulent toujours qu'elle grossisse. Les actionnaires aussi ! Les caps majeurs pour un éditeur français sont la réussite à l'international, puis la réussite aux Etats-Unis, la plus difficile à obtenir. Je pense que les entrepreneurs commençant dans dix ans seront totalement familiarisés avec cette dimension internationale.

Olivier GUILBERT

Nous sommes extrêmement performants en termes d'ingénieurs en développement, mais les commerciaux sont très difficiles à trouver.

Gilles RIGAL

Une société réussit quand ses créateurs, s'ils ne sont pas des marketeurs, en prennent conscience et font venir un dirigeant extérieur avec la vocation de développer. Mais cette remise en cause profonde est difficile pour l'entrepreneur. C'est une chose acquise aux Etats-Unis, passée dans les mœurs en Angleterre, et encore rare en France.

Pascal HOUILLON

Je pense que nos hommes politiques confondent aussi beaucoup les besoins de l'administration et la politique industrielle de la France. L'Open Source est par exemple très adapté aux administrations, mais ne devrait pas forger la stratégie politique générale. Ce qui est bien pour le gouvernement ne l'est pas forcément pour les entreprises françaises.

De la salle

Je dirige une société qui atteindra peut-être les 5 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici deux ans. Nous sommes implantés aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Existe-t-il un seuil à partir duquel il devient nécessaire de délocaliser ?

Pascal HOUILLON

Le type d'applicatifs que nous réalisons demande à être très proches du client, donc nous ne pouvons pas délocaliser. Tout dépend du type d'applicatifs que vous développez. Avez-vous une taille critique permettant de monter une équipe d'un minimum de cinquante personnes dans un pays que vous ne connaissez pas, avec des fuseaux horaires et des langues différentes ?

De la salle

Je pensais à cette mode dans la Silicon Valley il y a quelques années, où pas un dollar n'était levé si l'entreprise ne possédait pas une implantation en Inde ou en Chine.

Gilles RIGAL

Tous les éditeurs français ayant essayé de s'installer en Inde ont arrêté. Leur chiffre d'affaires était supérieur à 5 millions. Aux Etats-Unis, ce n'est plus un critère fondamental. Tout dépend si vous faites de l'applicatif ou de l'infrastructure. Pour l'applicatif, c'est impossible. Il faut être au cœur du métier, et en Inde le *turn over* est de 30 % par an. En infrastructure, les savoirs technologiques sont transverses, donc le *turn over* est envisageable.

En tous les cas, je ne vous conseillerais pas de délocaliser en ce moment. Ca n'attirera pas les investisseurs et vous perdrez de l'argent. La problématique dans la Silicon Valley aujourd'hui est qu'un développeur coûte extrêmement cher.

Olivier GUILBERT

Développer ne coûte pas très cher en France. Le niveau de salaire, y compris pour les meilleures écoles, n'est pas très élevé. Avec notre inventivité, nous arrivons donc à faire beaucoup mieux que de nombreux autres pays.

Jean-François PERRET

Ce sont les autres qui devraient délocaliser chez nous !

Gilles RIGAL

Des centaines de milliers d'ingénieurs chinois sont en train de devenir *offshorers*.

Pascal HOUILLON

L'expérience de Sage montre qu'en Suisse, il est difficile d'embaucher 150 développeurs. Les Suisses sous-traitent donc à la France, tout comme les Anglais et les Allemands, qui font de très bonnes marges en employant des Français.

Gilles RIGAL

Je suis actionnaire d'une société suisse comprenant 200 ou 300 développeurs. Elle s'est lancée dans un programme en Inde avec 100 personnes ; il en reste deux aujourd'hui, et elle embauche maintenant en France. Notre savoir-faire est excellent.

Jean FERRE

Je pense que délocaliser avant d'atteindre un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros est risqué, et ne serait pas décisif.

De la salle

J'aimerais rebondir sur la remarque de Patrick Bertrand sur le fait que l'Open Source permettrait à certains pays émergents de se développer, notamment l'Inde ou la Chine, auxquelles j'ajouterais la Russie. Comment voyez-vous nos futurs concurrents sur le marché mondial ?

Patrick BERTRAND

Ceux qui émergeront dans la compétition devront avoir une vision générale et être capables de diffuser leurs produits sur l'ensemble des territoires, donc de démultiplier les ventes. Par ailleurs, la proximité avec le client sera primordiale. Enfin, je ne crois pas qu'il y aura de différenciation majeure sur la capacité intellectuelle des différents pays. Il faudra donc protéger nos innovations et les exploiter de façon dynamique. Il est frappant de voir qu'en Europe, on trouve normal d'être contre la contrefaçon d'un sac Vuitton, mais qu'on accepte la copie dans tous les domaines immatériels. On confond facilité d'accès et gratuité. Nous avons un effort de pédagogie considérable à réaliser, pour qu'on considère enfin la production intellectuelle comme une production concrète.

Claude DURAND

Je remercie nos intervenants pour leur franchise ce soir. Le ton de confiance de la fin du débat nous a presque transportés au coin du feu.

Index

Nous vous signalons que nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe du nom suivant :

ADD..... 16

Acronymes

AFDEL : Association Française Des Editeurs de Logiciels

ASP : Application Service Provider

CA : Computer Associates

SaaS : Software as a Service

SOA : Service Oriented Architecture