

## ANALYSE D'OUVRAGE

Wilfrid AZAN<sup>1</sup>

---

A propos du livre :

**GESCHÄFTSMODELLE 2010, WIE CEO'S UNTERNEHMEN TRANSFORMIEREN  
ENTRE SIMPLICITE, BUSINESS MODEL ET SOA (SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE)\***

de KARGERMAN & ÖSTERLE

L'informatique de gestion allemande affiche sa supériorité et semble réaliser une synthèse inégalée entre prise en compte de pratiques et formalisation des processus. Outre-Rhin, pour autant, le succès en librairie de l'ouvrage « modèles d'affaire pour 2010, comment les dirigeants transforment les entreprises ? » co-écrit par un des membres du directoire de l'éditeur outre Rhin SAP, atteste d'un besoin de réflexions et d'idées nouvelles autour de l'instrumentation de gestion. Il revisite le management de plusieurs entreprises et s'adresse prioritairement aux CEO c'est-à-dire aux décideurs premier plan des organisations.

L'éditeur allemand SAP est traditionnellement discret et, comme toutes les entreprises travaillant dans des contextes d'hyperconcurrence, veille à ne pas trop en dire sur ses technologies. Pourtant, un des membres du directoire de la célèbre entreprise a sorti un livre relayé par les médias dans lequel il s'interroge sur les « business model » en 2010.

Ce livre, n'en est pas moins source de perplexité pour le lecteur, il a été écrit uniquement en allemand et en chinois, l'anglais fut ignoré, le français, oublié. Il est passé inaperçu en France. Par ailleurs, le procédé, un livre, n'est pas courant chez SAP qui d'usage préfère procéder par mails ou encore par web conférence.

---

<sup>1</sup> Maître de conférences, Université de Haute Alsace, FSESJ, Chercheur au CESAG (EA 1347), EM Strasbourg Business School.

\* Edition Frankfurter Allgemeine Buch 2006.

Procéder ainsi n'est pas totalement exempt d'arrière-pensées commerciales, mais que contient donc cet ouvrage ? Et surtout, qu'en reste-t-il une fois la crise passée et maintenant que nous sommes presque en 2010 ?

L'ouvrage procède à partir d'une étude établie selon la méthode de l'avis d'experts (Azan & Tournant, 2008) et auprès principalement d'une vingtaine de grands comptes clients de SAP parmi lesquels Itochu (Japon), Infineon (Japon), Metro (Allemagne), ABB (Suisse) et KPMG (Allemagne) et invite le lecteur à réfléchir sur son modèle d'affaires ou « business model ». D'autre part, d'autres entreprises sont ponctuellement citées comme BMW, Intel ou encore Procter and Gamble.

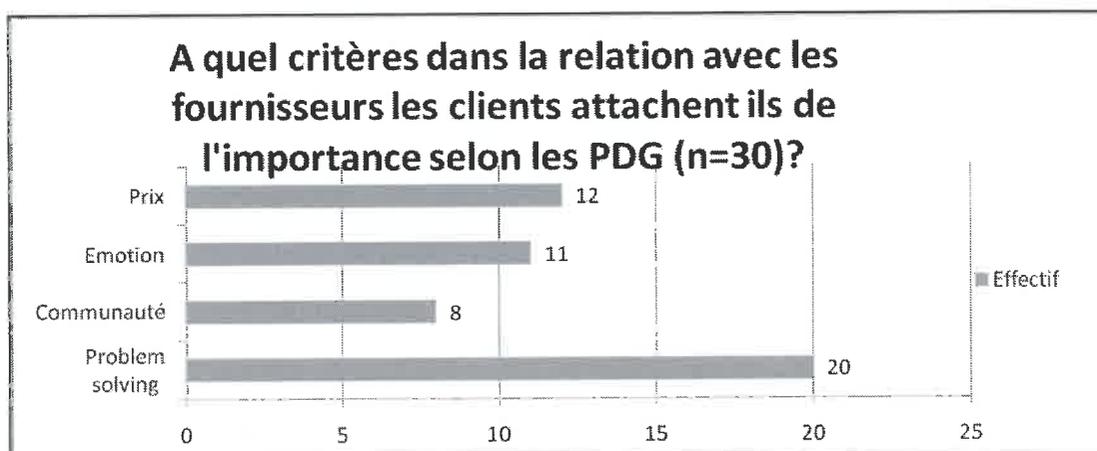


Figure 1 - Source : Kagermann & Österle (2006).

L'idée, dans une période prospérité relative, est que l'organisation qui souhaite implanter un ERP se détache du prix au profit d'autres facteurs. Les facilitateurs sont alors, selon les auteurs, portails d'entreprise, des systèmes d'entreprise orientés clients, des systèmes de communication agiles, des outils de décisionnel, des plateformes de processus d'affaire, le deuxième chapitre s'achève en vantant toutefois la place de l'homme et en soulignant que cette instrumentation exige une forte capacité d'abstraction et de discipline chez les utilisateurs.

Le troisième chapitre interroge le concept de développement client. L'idée des deux auteurs est que les systèmes de pilotage des marchés ne sont guère optimisés. Si, sur une étude menée auprès de 400 PDG, 93 % assurent que la variable critique est le client, seulement moins de 50% dispose de systèmes de pilotage des marchés, de développement des clients (CRM) ou encore de chiffres précis, selon les auteurs- dont le propos est que les TI offrent de multiples possibilités comme : la mesure temps de présence internet d'un client ou le comportement financier d'un consommateur ou encore les clients des sociétés partenaires. L'information est à

la fois un frein et, selon les auteurs, si elle est bien traitée, un indicateur précieux de l'utilité du client.

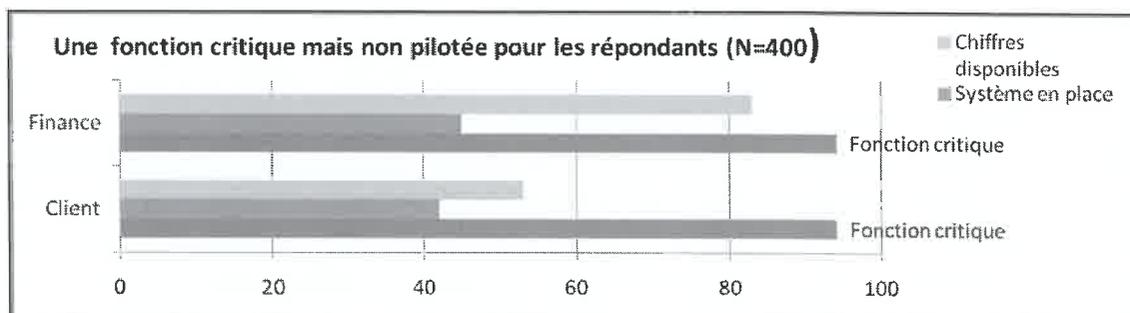


Figure 2 - Source : Kagermann & Österle (2006)

Le quatrième chapitre aborde le problème de l'innovation et de l'individualisation des produits. Pour les auteurs, les entreprises passent de produits standardisés à un haut niveau de variété et d'intelligence des produits, incluant des services offerts à un client de plus en plus exigeant. L'étude menée par les deux auteurs leur apprend que les 3 caractéristiques qui dans les années à venir autour de l'innovation produit sont (voir graphique) : une meilleure identification des évolutions clients (outil de décisionnel), une réduction du time to market (SCM) et une mise en parallèle des fonctions de développement (PLM).

Le cinquième chapitre traite des flux logistiques. Il prend l'exemple de l'activité ABB Robotique qui dispose en Europe de 25 bureaux de ventes, 5 sites de production et un système de pièces de rechange à deux étages pour des activités très différentes comme la soudure ou encore la peinture. Les frais logistiques sont énormes, la création d'une solution d'entreposage (la plateforme « Order Management Schicht ») a permis de diminuer de 30% les coûts en augmentant le temps de réponse et la satisfaction client. Le cinquième chapitre reprend donc les instruments qui pour les CEO sont des facilitateurs de performance dans ce domaine précis.

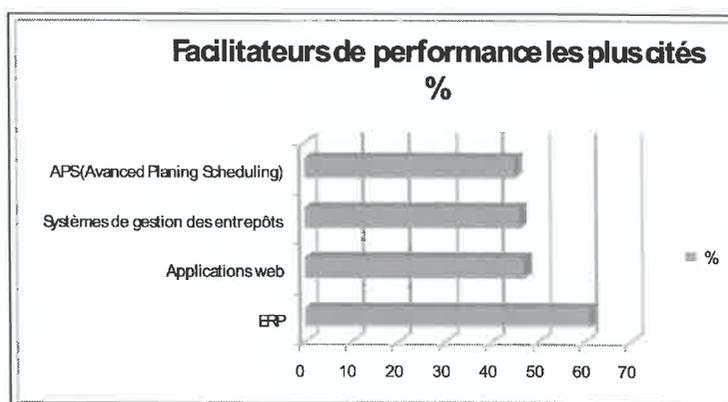


Figure 3 - Source : Kagermann & Österle (2006).

Le sixième chapitre traite de l'animation de la stratégie au sein de l'organisation dont les outils de déclinaison au sein de cette dernière sont décrits. Le septième chapitre aborde la reconfiguration de la chaîne de valeur. Les auteurs montrent que les actions relevant de la stratégie (fusion, acquisition, intégration,...) passent inmanquablement par l'utilisation des TI.

Le huitième chapitre a trait à la flexibilisation de l'architecture informatique. D'après les auteurs, elle est introduite par les SOA ou « Service Oriented Architecture ». C'est-à-dire une architecture logicielle orientée service. Les opérations proposées par un service encapsulent plusieurs fonctions ; sur un périmètre de données large au contraire de la notion de composant technique. L'application devient un ensemble de services qui dialoguent entre eux par des messages, (Web Based Architecture). La plateforme est soit à maillage faible soit à maillage fort. Si le maillage est faible : les opérations proposées par un service encapsulent plusieurs fonctions et opèrent sur un périmètre de données large au contraire de la notion de composant technique. Si le maillage est fort : Les services sont connectés aux clients et autres services via des standards. Ces standards assurent le découplage, c'est-à-dire la réduction des dépendances. Ces standards sont des documents XML comme dans les web services. L'objectif est de faciliter l'interopérabilité entre applicatifs.

Le neuvième chapitre analyse les facteurs d'accélération et de freins des transformations induites par les PDG.

Le dixième chapitre résume le propos de l'ouvrage. Il s'agit pour les auteurs et peut-être pour les éditeurs de PGI de donner plus de valeur à l'informatique. L'ouvrage s'appuie sur l'exemple de Degussa, l'entreprise francfortoise, parmi les leaders mondiaux de la chimie fine et des polymères, novatrice avec l'installation de SAPR2, dès les années 1990, puis de l'ensemble des applicatifs SAP, qui a transformé son informatique de gestion en centre de profit ce qui l'a mené à externaliser son réseau informatique à AT&T, l'étape suivante étant l'externalisation de son centre de calcul et de ses ordinateurs fixes et portables. L'idée est en outre de passer à une informatique agile, source de performance et de compétitivité, à l'image du modèle de Porter. Il s'agit également de faire diminuer les coûts d'exploitation.

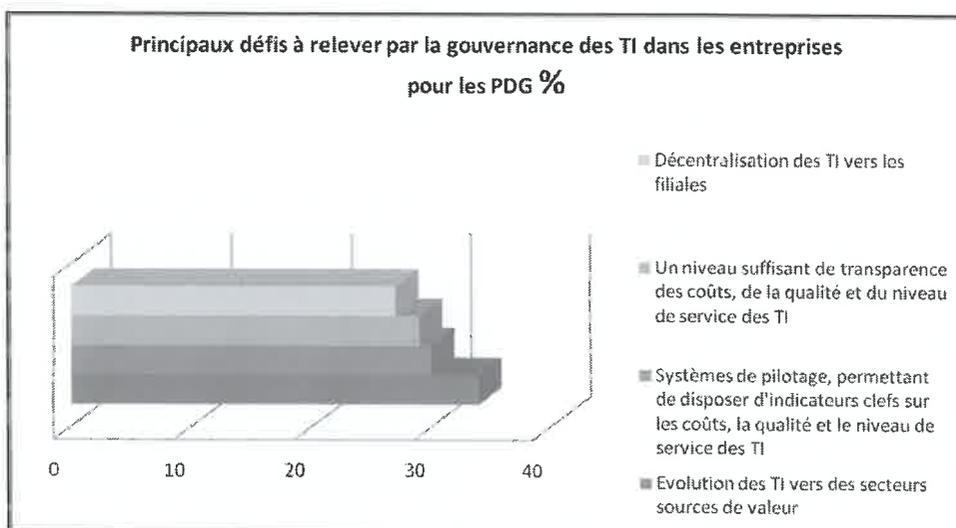


Figure 4 - Source : Kagermann & Österle (2006).

Le chapitre s'achève par une étude sur l'externalisation en SI. Les constats ne semblent pas différer de l'externalisation dans d'autres pans de l'économie. Pour autant, la prescription est de coordonner l'informatique comme on gère les sous-traitants dans l'industrie automobile, les mots de Bench marking, utilité client ou encore pilotage apparaissent à ce propos.

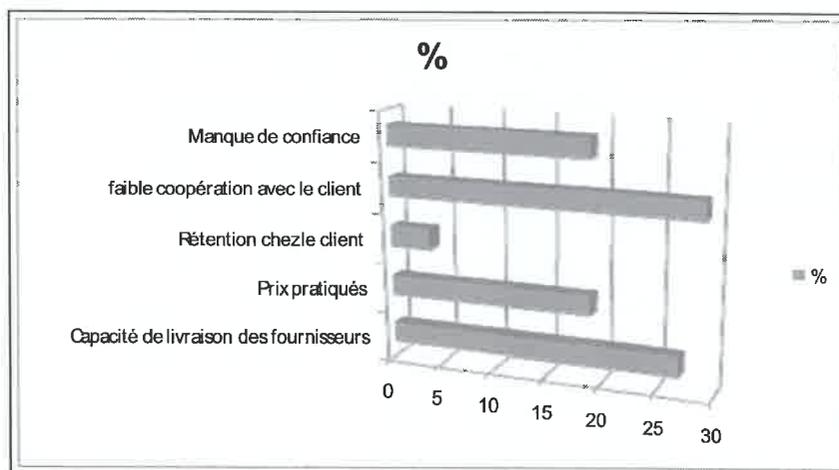


Figure 5 - Raisons de l'échec de l'outsourcing en IT (source Kagermann & Österle, 2006)

La condition du succès de ce type d'opération est pour les clients de SAP de conserver les fonctions informatiques pour les activités sources de valeur.

Nous proposons de reprendre certaines propositions en articulant notre commentaire autour de deux thématiques, la première liée aux pratiques et la seconde aux plateformes SOA.

La complexité, « Geschäftsmodelle 2010 » dénonce une informatique source de d'égarement et donc freinant l'agilité, le nomadisme et la création de valeur. Dans « Geschäftsmodelle 2010 », le client est au centre des processus et s'invite au cœur des processus d'information. Reix dénonçait le risque d'ossification dans les SI, pour SAP ce sera un des enjeux de l'informatique future. Le SI doit s'ajuster en permanence à la chaîne logistique et ce n'est pas encore le cas. La rigidité informatique bride trop souvent les capacités d'adaptation des ces dernières. L'ouvrage plaide ainsi pour une plus grande souplesse des systèmes et donc une simplification des schémas notamment en plaçant systématiquement le client au centre des processus.

Le pouvoir, les transformations, ne sont possibles qu'opérés par des spécialistes des systèmes d'information et une des insuffisances actuelles selon l'ouvrage est de manquer de spécialistes des TI dans les conseils d'administrations. Ils sont désormais les seuls à pouvoir sortir l'entreprise de la complexité notamment. Pour Henning Kagermann, responsable de la communication de SAP, doublement habilité en physique et en informatique, les compétences (supply chain, controlling,...) sont détenues par les spécialistes des TI, passant du statut d'activités support à celui d'entrepreneurs créateurs de valeur pour un client omniprésent dans l'entreprise. La rigidité de l'informatique est dès lors le fait d'une incompétence à la tête de l'entreprise et non le fait d'outils peu performants.

S'agissant des pratiques, l'ouvrage ne prône pas pour autant une prise en compte des pratiques de l'entreprise (Azan & Beldi, 2007) et il faut attendre un article ultérieur pour entrer dans les détails des mesures à opérer. Dès le début de la formation des développeurs et une recherche en Systèmes d'information davantage à l'interface du réel et notamment des entreprises et moins inscrite dans la certitude mathématique et l'apologie de la complexité.

Nous investirons ici plus spécifiquement le concept de plateforme SOA (best practices, EAI, ERP,...). Un article commente un an plus tard sans le nommer plusieurs interrogations formulées par l'ouvrage de Kagermann et Österle. Le propos est davantage dans la lignée de SAP, la standardisation et l'outsourcing.

SOA et applications composites, le constat est patent : la simple configuration d'une solution de performance ou d'un progiciel entraîne un foisonnement coûteux, il faut concevoir des schémas permettant de faire communiquer les applicatifs entre eux. L'idée de SAP est de proposer des « services transférables » par l'intermédiaire d'un bus et ajustant les pratiques des utilisateurs et les mailles fines (« fine grained ») et les grandes mailles ou « coarse grained » implantables en processus « end to end » (du début à la fin) dans les entreprises. Les développeurs de SAP estiment que la SOA devrait permettre aux entrepreneurs d'imiter l'architecture informatique de la Bundesbahn (Chemins de fer allemands, entre temps imités par

la SNCF). La plateforme propriétaire qui met en ligne le système de réservation d'hôtels, de train, de tarifs ainsi que de nombreux autres services) gère ainsi l'ensemble des applicatifs.

Le principal problème qui se pose à la plupart des SI est la diversité des applicatifs qui le compose. Les architectures orientées services, proposent une orchestration pour vendre des produits de plus en plus individualisés sur des segments de marché très étroits grâce à des protocoles nouveaux (par exemple chez IBM, le Business Process Execution Language for Web Services). L'idée exprimée par des éditeurs comme SAP à l'époque est de favoriser l'interopérabilité des applicatifs : c'est, pour un sous-traitant automobile, pouvoir disposer d'un système intégrable indifféremment et à l'infini dans des chaînes logistiques telles que celles de BMW et de Audi.

S'agissant de plateforme, peut-on dès lors définir concomitamment la technologie et la notion de plateforme de pratiques ? Cette dernière, contrairement à la communauté ou à la technologie apparaît comme un dispositif socio-technique. « La plate-forme est une forme d'organisation et de structuration des activités de création, d'innovation et de production, qui est adaptée à des situations de rapide évolution technologique, scientifique, artistique et économique. Elle est conçue de manière à laisser ouvertes les adaptations, à accueillir et à tirer profit des événements inattendus. » (M. Callon).

La plateforme contribue à l'émergence, à la constitution et au développement de ce qu'il est convenu d'appeler des communautés de savoirs (Amin and Cohendet, 2004). Ces communautés rassemblent des spécialistes de différentes disciplines (techniques, scientifiques ou artistiques) mais plus largement des acteurs qui appartiennent au monde de la recherche, de l'art, de l'industrie et vont parfois jusqu'à inclure des usagers, des profanes et des controverses. Généralement, comme le montre le cas de Linux ou d'organisations de patients souffrant de maladies génétiques rares, ces communautés ne peuvent prospérer sans se doter de structures organisationnelles : la plate-forme a vocation à faciliter leur mise en place et à participer à leur fonctionnement. Elle favorise l'hybridation des savoirs (Callon, 2003).

Business Model et crise, nous définissons le business model comme le fait pour un entrepreneur de proposer une chaîne d'activités liée par des inducteurs de ressources, des chaînes de causes à effet et produisant des outputs de valeur, liés à l'architecture d'un produit ou d'un service et à un modèle de bénéfices. Qu'en reste-t-il à présent que la crise s'est abattue sur les « business model » de l'économie mondiale ? Force est de constater que le cost killing est parfaitement compatible avec un appel à la clarté des « business model », au même titre qu'un appel à l'intégration, à la transversalité des processus, ce qui constitue un élément de continuité. Inversement, si toutes les études concluent à une croissance supérieure des groupes utilisant intensivement des TI en regard des groupes faiblement utilisateurs de TI, cette tendance