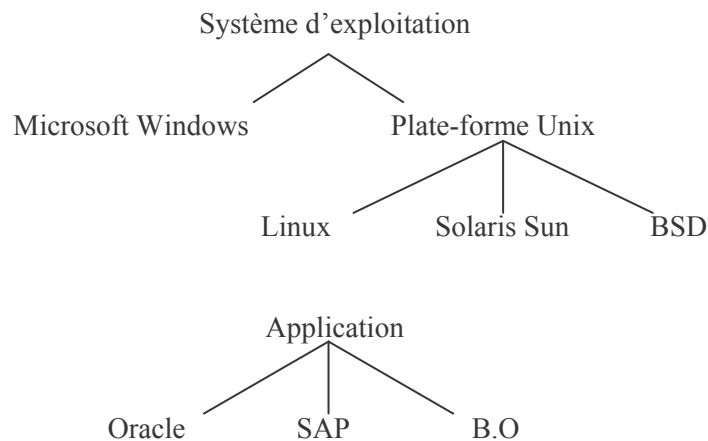


CAS BUSINESS OBJECTS

1^e PARTIE : ETUDE DU « BUSINESS INTELLIGENCE » A « L'E-BUSINESS INTELLIGENCE »

- L'environnement de Business Objects



B.O a développé des connaissances dans l'accès, analyse et partage de l'information.

	Accès	Analyse	Partage
Technologie	Application à partir d'un Open-source (O.S)*	Module d'analyse spécialisé et ergonomique	Partage grâce à internet : e-intelligence
Application	Construction d'une interface d'extraction et de présentation des données	Feuille de calcul spécialisé et ergonomique	Les progiciels sont exploitables via l'intranet et l'extranet
Client	Peu exigeant et demandeur de simplification	Ne faisant pas appel à d'autres développeurs spécialisés ou demandeur d'outils d'analyse	Clientèle composée de grands comptes nationaux et internationaux ou de collaborateurs

*Un Open-source (O.S) est la possibilité de télécharger gratuitement des données sur internet.

- Concept de produit mis au point par BO ou « business model » de BO :

BO a fondé son business model sur « l'e-business intelligence ».

En 1991, l'idée des créateurs de BO a été de construire une interface simple permettant d'extraire et de présenter directement les données décisionnelles dans des langages compréhensibles par les utilisateurs.

Proposition d'applications, interfaces d'extraction et analyse des données pour aider les dirigeants dans leur prise de décisions.

BO a donc proposé à l'utilisateur un outil de type tableur, permettant de formuler des demandes dans son propre langage et de transformer celles-ci en données compatibles avec le système de gestion des bases de données de l'entreprise.

Cette conversion des données brutes en tableurs correspond à la « couche sémantique ».

Les gammes de produits se répartissent en produits pour les informaticiens et en produits pour les utilisateurs.

En 2000, B.O met en place une nouvelle architecture permettant d'utiliser les progiciels sur les outils de navigation d'internet, bases de données extérieures à l'entreprise.

BO a construit son avantage concurrentiel sur la simplification de l'accès des décideurs aux bases de données et sur la mise d'internet au service de l'entreprise. C'est « l'e-business intelligence ».

Le métier de BO était d'acquérir et développer des progiciels. Par la suite, BO a lancé ses propres progiciels, puis l'e-business intelligence où BO est le précurseur sur ce marché .

Ce concept correspond au premier principe de management par la valeur, nécessaire dans le processus de création d'une start-up, qui est celui d'une offre créatrice de valeur portant sur un concept original de produit ciblant des segments de marché porteurs.

- Planification stratégique ou « business plan » :

Le rythme d'innovation est intensif pour mieux satisfaire les besoins des utilisateurs. Pour cela, chaque année, ou dans un délai maximum de 18 mois, BO doit lancer une nouvelle gamme de produits. Ceci est la conséquence des mutations technologiques.

Afin de soutenir un rythme d'innovation plus rapide que celui de ses concurrents, B.O pratique notamment la veille technologique. Cela signifie que la firme surveille et exploite les données relatives à son environnement technologique pour en détecter les menaces et en saisir les opportunités de développement le plus rapidement possible.

De plus, en raison de la hausse des pratiques de Benchmarking (ou étalonnage concurrentiel), B.O a dû se doter de systèmes internes et externes de gestion des données. Le Benchmarking est une recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité.

- Structure organisationnelle :

On y retrouve différents métiers clés :

- **les créateurs** : leur but est de crédibiliser l'entreprise auprès des différents partenaires. Ils doivent les convaincre du projet, de la solidité de leur business model, de la faisabilité de leur business plan et des compétences de leur équipe.
+ intégration des produits dans l'« open source ».
- **les porteurs de projets** : leur but est de constituer un portefeuille de soutiens financiers et commerciaux. Ils doivent capter puis fidéliser leurs milieux d'affaires et leurs propres collaborateurs.
- **le Département R&D** : il comporte 4 métiers : développement (50% de l'effectif) ; qualité et tests (25%) ; documentation (12.5%) ; management et gestion de projet (12.5%).

- La stratégie financière de BO :

Elle a été un moteur de croissance.

- Fin 1990 : la société BO a été fondée avec un capital de 300000 Frs (capital amorce). Elle a acquis et développé un progiciel MS-DOS d'extraction et de formatage de données professionnelles.
- Début 1991 : BO a levé un montant d'un million de dollars auprès de sociétés françaises et américaines de capital-risque. Cette levée lui a permis de recruter une équipe R&D et une force de vente internationale. Une première gamme de progiciels a été lancée et des filiales américaines et anglaises ont été ouvertes. Le chiffre d'affaires de BO est passé de 1.6 M\$ en 1991 à 5.7 M\$ en 1992.
- 1993 : BO a levé un montant de 2M\$ auprès de capital-risqueurs français et américains, ce qui lui a permis de poursuivre son implantation internationale.
- 1994 : Introduction de BO au NASDAQ. Un montant de 30 M\$ a été levé en une seule journée. Le chiffre d'affaires de BO passe de 30 M\$ en 1994 à 60 M\$ en 1995. Les conditions d'un appel public à l'épargne étaient favorables.
 - ajustement de la société à des cycles trimestriels, intensification du développement.
 - Première société française du secteur technologique cotée au NASDAQ.Ceci représente une stratégie de pure start-up.

BO est une start-up franco-américaine. Son modèle de croissance se fonde sur la rencontre des techniques marketing de la Silicon Valley et du potentiel français en matière d'innovation technologique.

Son développement technologique s'inscrit dans une politique de partenariat et s'alimente d'un financement par vagues successives croissantes.

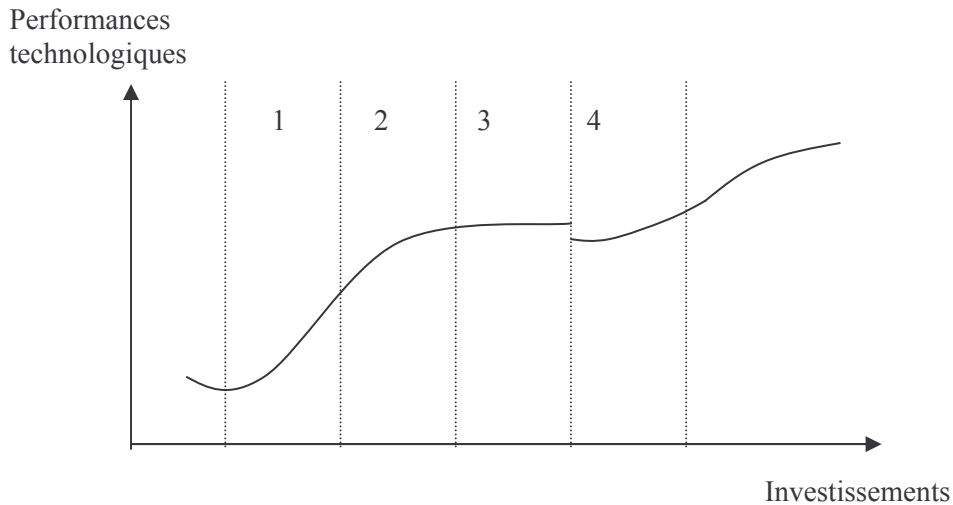
- 1999 : BO est une des premières capitalisations boursières de la Bourse de Paris. BO n'est plus une start-up ; elle essaie de s'institutionnaliser, de s'autonomiser et de se stabiliser. En effet, le marché NASDAQ est plus dangereux car c'est un marché incertain. Il y a une dépendance du cours à l'évolution du NASDAQ. Le titre a été introduit au marché à Règlement Mensuel de Paris afin d'échapper à une bulle spéculative.

Finalement, BO a respecté tous les principes du management par la valeur.

- La stratégie de « rupture technologique »:

L'investissement joue un rôle moteur dans la croissance et le développement. La relation entre investissement et performance technologique est significative du fonctionnement de la start-up. Cette relation peut être représentée par la courbe « en S » de Foster.

La courbe en « S » de Foster:



- 1- correspond à l'apprentissage: c'est à dire fin 1990, la société BO est fondée avec un capital amorce de 300000 Frs.
- 2- L'explosion: début 1991, BO lève un montant d'un million de dollars (1^{ère} levée).
- 3- Maturation: 1993, BO lève un montant de deux millions de dollars (2^{ème} levée).
- 4- Rupture technologique: 1994, cotation au NASDAQ et développement internet.

Si les courbes ne se croisent pas, c'est parce qu'il ne faut pas attendre la maturité d'une activité pour en lancer une autre.

- Modèle de développement:

Il s'appuie sur une stratégie de financement ; pour cela, il faut :

- un effort de prospection et de veille technologique et concurrentielle.
- l'exploitation des ruptures technologiques et l'anticipation du changement.
- des compétences fondamentales, avec une solide base stratégique.

L'évolution du métier de BO de « business intelligence » à « l'e-business intelligence » est un passage du statut de start-up à celui d'une valeur de référence grâce :

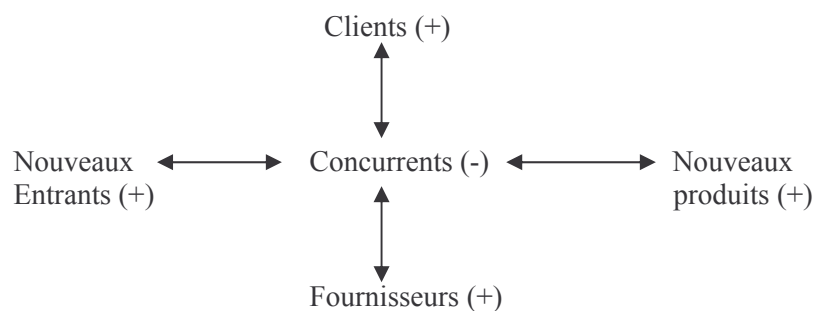
- A l'effet d'apprentissage : BO a acquis les techniques nécessaires qui lui ont permis de maîtriser leur activité et des facteurs clés de succès spécifiques.
BO a projeté d'apporter à sa clientèle une offre globale incluant un schéma complet de services. Sa stratégie technologique reposait sur un processus d'innovation plus rapide que celui de ses principaux concurrents, et ceci grâce à ses équipes de recherche et développement qui s'occupent du lancement des nouveaux produits. Elle a tiré des leçons de ses erreurs lors de son introduction au NASDAQ.
 - expertise business intelligence.
- Aux externalités positives, c'est à dire qu'il y a eu un effet externe qui s'est créé du fait qu'on a procuré à autrui par son activité une utilité, un avantage gratuit.
 - politique de partenariats industriels (fournisseurs...) et financiers (capital-risqueurs...), BO a plus de 500 partenaires; et intégration aux standards afin de capter l'attention des partenaires industriels et financiers.

- une planification efficace (business plan) des opérations de lancement des produits et de mise en place du processus et des systèmes d'exploitation de l'entreprise.
- des financements adaptés
- une équipe pluridisciplinaire de développeurs
- un réseau de partenaires industriels et financiers

Ces principes correspondent aux facteurs-clés de succès des DAS qui sont les mêmes pour les deux DAS, c'est pourquoi, nous avons procédé à une analyse globale des DAS.

2. Analyse externe

A. Le schéma des 5 forces concurrentielles de Porter



-**Clients (+)** : La clientèle est composée de nombreux petits et grands clients. B.O possède 8700 clients qui acquièrent en moyenne chacun 150 licences, les plus grands groupes en ayant acheté jusqu'à 20000. Les clients étant relativement atomisés, ils sont une faible menace pour B.O.

-**Fournisseurs (+)** : Développement d'une intégration verticale, la firme a choisi une stratégie de différenciation en augmentant les prix.. B.O a un réseau de partenaires industriels et financiers très développé. Les fournisseurs ont un faible pouvoir sur la firme.

-**Nouveaux produits (-)** : Rythme d'innovation intensif (lancement d'un nouveau produit tous les 18 mois) mais B.O est menacé par l'open-source et par des produits de substitution plus innovants.

-**Concurrents(-)** : B.O doit innover plus vite que ses principaux concurrents comme SAP qui est leader mondial sur le marché des logiciels de gestion. B.O est donc dépendant vis à vis du marché car il doit adapter ses produits à l'environnement dominant pour éviter de vendre ses produits à une part insuffisante du marché.

-**Nouveaux entrants (+)** : Les barrières financières, technologiques et réglementaires sont très fortes. La SEC américaine impose aux sociétés cotées au NASDAQ des obligations légales contraignantes, notamment en matière de communication financière. B.O doit convaincre de sa capacité à soutenir durablement une croissance profitable, en répondant aux questions sur sa stratégie et le cycle de vie de ses produits. Plus il y a de barrières à l'entrée, moins les nouveaux entrants seront nombreux à cause des risques financiers en autres donc l'entreprise est protégée.

B. profil d'attraits :

© Niant - Tous droits réservés	6	www.aesplus.net
--------------------------------	---	-----------------

Critères d'évaluation	Approches qualitatives
-Marché :	
Taille	+
Croissance	+
Phase de cycle de vie	+
-Technologie :	
Risque de substitution	-
Phase de cycle de vie	-
-Production :	+
-Finance :	
Barrières à l'entrée	=
-Synergie :	
coûts, expérience, image	+

- Phase du cycle de vie du marché (+) : elle est définie à partir du taux de croissance du chiffre d'affaires. En 1991, il était de 1.6M\$; en 1999, il était de 233.61M Euros.
- Barrières à l'entrée (+) : Fortes barrières à l'entrée.
- Risques de substitution (-) : rythme d'innovation intensif, mais il existe une menace de substitution de produits plus innovants par les principaux concurrents, et attention à « l'open source », c'est à dire la possibilité de télécharger gratuitement sur internet.
- Phase du cycle de vie (-) : le cycle de vie des produits de BO est très court, il est de quelques mois, dix huit mois au maximum.
- Production (+) : Développement rapide des interfaces
- Maîtrise Recherche et Développement (+) : Etant implantée simultanément en France et aux Etats-Unis, elle bénéficie des avantages comparatifs des deux pays ; de développeurs français et du marketing américain. Elle a un personnel compétent et motivé, au nombre de 1200 salariés, dont un tiers dans la R&D. La R&D comporte quatre métiers : développement, qualité et tests, documentation, management et gestion de projet.
- Marché financier (-) : dépendance du cours à l'évolution du NASDAQ.
- Image (+) : elle bénéficie d'une notoriété américaine.

3. Analyse interne

A. Les groupes stratégiques – Cartographie

- ➔ Grands groupes intégrés (hardware et- software) tels IBM, BULL
- ➔ Sociétés de service et ingénierie informatique (SSII) comme Cap Gemini, Axime, Serra Group
- ➔ Editeurs généralistes comme Microsoft, Sun et des éditeurs spécialisés comme SAP (leader mondial des logiciels de gestion), Peoplesoft, Onyx Software ou encore B.O.

Critère d'évaluation : degré de localisation / internationalisation
Degré de dépendance / indépendance



On peut noter une forte internationalisation de B.O., notamment compte tenu de l'ouverture de filiales anglaises et américaines. En effet, la société Business Objects a procédé, dès février 1991, à une première levée de fonds auprès de sociétés françaises et américaines de capital-risque. Ce qui a rendu possible la mise en place d'une première équipe d'ingénieurs de développement et une force de vente internationale.

En outre la société a procédé à la mise en place de nouveaux bureaux dans trois villes stratégiques : Boston, Washington et Allemagne. Cette opération fait suite à l'obtention de nouveaux fonds auprès des mêmes partenaires de capital-risque pour un montant de 2 M\$ (soit le double de la première opération).

Il existe une indépendance certaine du fait des processus de recherches et développements entrepris en collaboration de consultants extérieurs. Par ailleurs B.O. dispose d'une forte direction de recherche et développement organisée de façon matricielle.

Dans cette optique, il est utile de noter la collaboration ou encore une jointventure japonaise créée avec le Keiretsu Fujitsu.

La société Business Objects a connu un essor fulgurant depuis sa cotation au NASDAQ new yorkais en 1994. En effet son chiffre d'affaire a doublé les deux années suivantes. Cette notoriété américaine lui a ouvert l'accès, plutôt réussi, à la bourse de Paris en novembre 1999. En effet dès la première séance le cours, initialement fixé à 71,5 euros, s'établissait à 101,5 euros en août 2000.

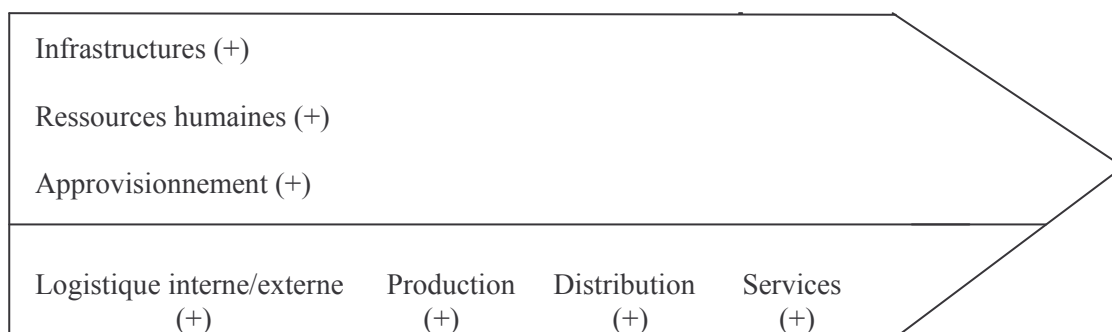
A tous ces éléments ayant contribué au développement de B.O. s'ajoute la prise de contrôle de plusieurs éditeurs de logiciels.

B. Profils d'atouts

Critères d'évaluation	Approches qualitatives
-Parts de marché : Niveau Croissance Potentiel	+ + +
-Maîtrise technologique : Capacité d'innovation Produits Procédés	+ + +
-Capacité productive : Type d'organisation	+
-Finances, management : Capacité financière Capacité managériale	+ +
-Synergie : coûts, expérience, image	+

- Croissance (+) : croissance interne : concessions de brevet, prise de contrôle de plusieurs éditeurs de logiciels. Chiffre d'affaire en hausse.
- Capacité d'innovation (+) : Nouvelle gamme de produits tous les 18 mois. Le tiers des salariés de B.O sont dans la R&D.
- Capacité financière (+) : Nombreux et divers investisseurs
- Capacité managériale (+) : Direction capable de soutenir durablement une croissance profitable, en répondant aux questions sur sa stratégie et le cycle de vie de ses produits. B.O a recruté un directeur financier américain.
- Synergie (+) : image de l'entreprise conforme aux standards et aux valeurs du « modèle de la Silicon Valley ». Gamme efficace.

C. La « chaîne de valeur » de Porter



- Infrastructures (+) : Implantation internationale, capacité managériale. B.O possède 500 partenaires, 1200 collaborateurs, consultants intérieurs, un service de R&D. B.O possède une stratégie financière efficace puisque B.O a vendu près de 1440000 licences à plus de 9100

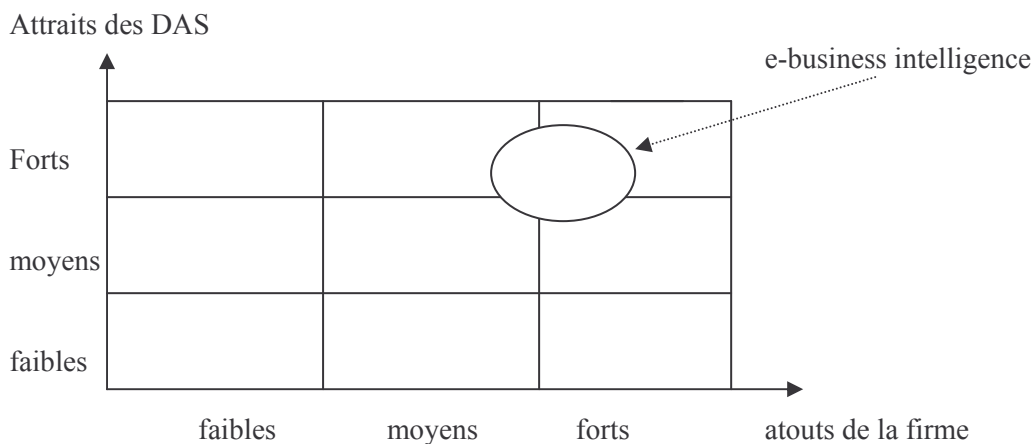
organismes, il a effectué des levées financières et a introduit son titre au NASDAQ et sur le RM.

- Ressources humaines (+) : 1200 salariés compétents et motivés. Un tiers des salariés sont dans la R&D qui comporte 7 équipes-produit et des départements transversaux (qualité, veille technologique). L'équipe de R&D est localisée à Paris mais elle comporte une antenne située à San José pour l'intégration des progiciels B.O avec les produits américains. La R&D comporte 4 métiers : développement (50% de l'effectif), qualité et tests (25%), documentation (12.5%), management et gestion de projet (12.5%).
- Logistique interne/externe (+) : Pas de stockage ni de transport. Existence d'un département qualité et tests.
- Production (+) : Développement rapide d'interfaces et de toute une gamme de produits.
- Distribution (+) : Développement d'une intégration verticale, d'amont en aval, développement à l'international. Le « face à face » progiciels est exploitables via l'intranet et l'extranet.
- Services (+) : conseil en organisation, intégration de systèmes infogérance, existence d'un service formation, d'un SAV, d'un service de conception de logiciels.

3^e PARTIE : POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE LA FIRME

1. La matrice de Mac Kinsey

Nous allons déterminer la position concurrentielle de la firme à partir des analyses d'attraits et d'atouts étudiées précédemment :



B.O doit maintenir sa position concurrentielle. Ensuite, B.O pourra améliorer sa position en se diversifiant vers le conseil par exemple pour renforcer les avantages concurrentiels de l'entreprise mais avec réserve car cette activité implique la création de relation avec d'autres entreprises. Cette activité ne s'adresse pas à des consommateurs finaux.

B.O n'a pas une logique de start-up puisque B.O a décidé d'introduire son titre au marché à Règlement Mensuel (RM).

Au niveau GRH, B.O continue de payer ses salariés avec des stocks-options ce qui pourrait poser un problème de financement. De plus, B.O est extrêmement dépendant du marché ce qui est une grosse faiblesse.

Le danger actuel dans B to B est le développement de l'open-source qui pourrait pénaliser B.O puisque ses clients pourront télécharger gratuitement des données via internet sans faire appel à B.O. Or, B.O fait sa marge dans la vente de CDs (logiciels) !!

Il existe une contrainte financière très forte vis à vis de l'extérieur c'est-à-dire des financiers et vis à vis de l'intérieur c'est-à-dire du système de rémunération actuel. En effet, il n'est plus possible de promettre aux salariés des bénéfices supérieurs au cours de l'action car le marché est incertain et une bulle spéculative peut apparaître.

2. Les décisions stratégiques

Business Object se doit de consolider sa position par un développement adapté. Pour cela elle met en œuvre différentes types de stratégies, intra ou inter-activités.

A. Stratégies intra-activités

a) Stratégies génériques

- B.O met en œuvre une strategie de différenciation, c'est-à-dire qu'elle cherche à créer de la valeur pour ses clients par des innovations techniques et par des innovations marketing. Ces dernières sont mises en avant par sa force de vente internationale, motivée par des systèmes de stock-options et de bons de souscription d'actions. Les porteurs de projets ont en charge de construire une solide image de la firme par une politique de communication qui est basée sur un discours technologique montrant la fiabilité du nouveau produit offert, également basée sur une offre commerciale mettant en avant le potentiel du marché ciblé, et enfin sur une démonstration financière visant à convaincre les milieux d'affaires. Pour cela, B.O est aidé par les différents rapports d'activités émis sur le marché américain.
- Des stratégies de focalisation de deux types:
 - stratégie de niche. En tant que start-up, B.O se doit de développer des concepts originaux de produits ciblant des segments de marchés porteurs, autrement dit des niches technologiques.
 - stratégie de créneau. Une des priorité de B.O pour son développement est la pénétration massive du marché des progiciels d'aide à la décision, dont le taux de croissance dans les années à venir devrait tourner autour de 35% à 40%.

b) Stratégies de filières

- Par intégration ou internationalisation. Cela signifie que l'entreprise maîtrise tout ou partie du "système de valeur" d'une industrie. Ainsi B.O a pris le contrôle de plusieurs éditeurs de logiciels, comme Next Action Technology, dont les métiers sont en fortes synergies avec le core-business de B.O.
- B.O pratique aussi la désintégration, c'est à dire que la firme externalise certaines activités de sa chaîne de valeur. Ces activités seront sous-traités, co-traitées... par un réseau de partenaires industriels.

c) Stratégies de développement

Comme on l'a vu précédemment, l'entreprise dispose de fortes ressources que ce soit en matières de compétences ou de finance. Le temps disponible pour mettre en œuvre ces stratégies est faible, car les cycles de vie des produits sont courts; B.O se doit de lancer une nouvelle gamme de produits au maximum tous les dix huit mois.

Ces modes de développement sont d'une part la croissance interne ou par investissements directs, par des prises de contrôle. D'autre part les alliances stratégiques avec par exemple sous-traitance, joint-venture japonnaise.

B. Les stratégies inter-activités

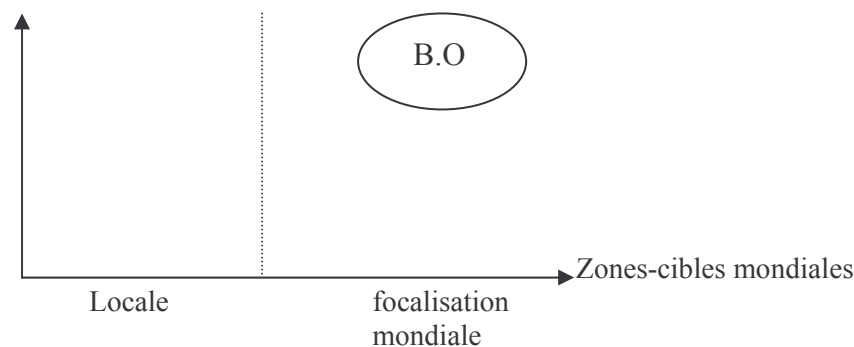
B.O met en œuvre une stratégie d'internationalisation qui repose sur l'homogénéisation de la demande mondiale.

Les facteurs de globalisation sont principalement *les avantages comparatifs*. B.O s'est implanté simultanément en France et aux Etats-Unis afin de bénéficier des avantages de chacun de ces deux pays: la capacité d'innovation technologique et la fidélité des travailleurs en France, les compétences marketing "B.toB." et financière ainsi que la flexibilité de l'emploi aux Etats-Unis.

B.O pratique également une stratégie de focalisation mondiale, comme on l'a vu dans l'étude des stratégies génériques de la firme.

En conclusion, on peut dire que *B.O pratique une stratégie globale*, par l'optimisation des ressources à l'échelle mondiale et l'adaptation des produits-services à chaque zone-cible.

Sources de globalisation (= avantages)



Après avoir défini les marchés cibles, B.O choisit les modes d'implantation suivants: Filiales locales de distribution, Joint-venture, Accord de coopération pour le développement en faisant appel à des consultants extérieurs, Filiales locales de production qui dans les faits se bornent en général à la reproduction.

3. La planification

Le business plan, ou plan opérationnel, qui programme les opérations de développement et de diversification à moyen et à court termes, est un élément fondamental. Dans le cas de B.O c'est même un des facteurs-clés de succès de son développement, un bon business plan est une programmation efficace des lancements de nouveaux produits. Il sert aux porteurs de projets à prouver la faisabilité et la solidité du business model c'est à dire des projets de développement.

B.O se doit de respecter les délais prévus, car des extraits du business plan sont communiqués à titre de document officiel. Le fait que B.O réussisse à respecter ses objectifs fidélise ses clients et rassure le

milieu des affaires car B.O prouve sa capacité à suivre le rythme de développement prévu. Cela entraîne notamment un bon « comportement boursier » des actions de B.O

La planification opérationnelle de business Objects se fait principalement par l'approche par scénarios, c'est à dire par simulation de développement sous certaines hypothèses en avenir incertain.