

Transition vers un modèle SaaS : une opportunité à forte valeur ajoutée pour les ISV

1ER JUIN 2017
KEYSTONE

keystonestrategy.com

TRANSITION VERS UN MODÈLE SAAS : UNE OPPORTUNITÉ À FORTE VALEUR AJOUTÉE POUR LES ISV, PRODUIT PAR KEYSTONE STRATEGY AU NOM DE MICROSOFT

KEYSTONE



Synthèse

Le modèle SaaS offre aux éditeurs de logiciels indépendants (ISV) l'occasion de transformer radicalement leurs activités afin de proposer une véritable valeur ajoutée aux clients, de vendre des logiciels à une clientèle plus large et de rationaliser leurs opérations internes. Le marché du logiciel évolue rapidement vers ce mode de distribution car les acheteurs commencent à tenir compte du coût total de possession, de la simplicité d'utilisation et de la souplesse avant de prendre leur décision. Les ISV doivent se préparer à cette transition. Ce document présente les avantages qui découlent des changements apportés au business model d'un ISV (sa stratégie sur ce marché concurrentiel) et à son modèle opérationnel (mise en œuvre de son business model). Il propose également des suggestions pour préparer sa transition vers SaaS en se fondant sur l'expérience d'une vingtaine d'ISV qui sont passés avec succès d'un système de licences logicielles et d'un modèle de distribution classiques à SaaS.

RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX AVANTAGES

Les ISV qui ont développé une version SaaS de leurs logiciels sont en mesure d'offrir une valeur ajoutée à leurs clients.

- **De nouveaux segments de clientèle sont accessibles grâce à la baisse des coûts d'adoption et d'exploitation.** En raison de la réduction des coûts de distribution des applications SaaS dans le Cloud public, des ISV ont réussi à attirer des segments de clientèle qui disposaient auparavant d'un budget insuffisant.
- **Le coût total de possession baisse avec la complexité des infrastructures sous le modèle SaaS.** Dans la mesure où leurs clients ne sont plus contraints de concevoir une infrastructure sous-jacente et d'en assurer la maintenance, les ISV qui ont adopté SaaS peuvent réduire le coût global d'utilisation des logiciels.
- **L'intégration de services Cloud à valeur ajoutée améliore l'offre de produits des ISV.** Des fonctionnalités dont le développement se révélait auparavant coûteux et chronophage pour les ISV sont disponibles dans l'écosystème de plateforme Cloud avec des exigences minimales en termes d'intégration et de support.
- **L'agrégation de données d'utilisation dans le modèle SaaS et les effets d'échelle facilitent l'amélioration des produits.** La collecte des données d'utilisation permettent aux ISV de déterminer clairement les besoins des clients et les problèmes particuliers qu'ils rencontrent. Grâce aux jeux de données agrégées, il est possible de réaliser une analyse comparative dans le but d'améliorer rapidement les produits et algorithmes des ISV.

LES ISV QUI ONT ADOPTÉ UNE STRATÉGIE SAAS REMARQUENT ÉGALEMENT DES CHANGEMENTS EN TERMES DE CAPTURE DE VALEUR.

- **Les possibilités de prévision financière s'améliorent à mesure que les revenus récurrents croissent.** Dans la mesure où les ISV proposent aux clients de passer d'un modèle de licence classique à une consommation SaaS, la proportion de revenus récurrents augmente, ce qui renforce la confiance et la fiabilité de leur rendement financier.
- **Les nouveaux modèles de tarification permettent aux ISV de répondre parfaitement aux besoins métier de leurs clients, ce qui conduit à une hausse des recettes.** De par la souplesse des modèles de tarification SaaS, il est possible d'adapter les prix aux attentes des clients afin de mettre la génération de revenus en adéquation avec l'utilisation. On augmente ainsi la valeur que les ISV peuvent capter au sein de leur clientèle.

LES ISV QUI SONT PASSÉS AU MODÈLE SAAS PROFITENT ÉGALEMENT D'AVANTAGES CONSIDÉRABLES EN TERMES D'OPÉRATIONS.

- **La collecte des données d'utilisation d'une application accélère de 33 % le développement de produits.** Les informations exploitables dérivant de la collecte de données d'application permettent de concentrer le développement sur les fonctions les plus importantes aux yeux des clients. Il est possible de mettre en place un processus de développement itératif reposant sur une expérimentation de produits sur le marché.
- **L'efficacité de l'ingénierie augmente de 26 % dans un modèle DevOps.** Avec SaaS, l'unification vers un seul et même environnement de déploiement logiciel réduit les activités de développement, test et déploiement nécessaires. Les équipes de développement peuvent ainsi se concentrer davantage sur la conception de fonctions à forte valeur ajoutée, et non sur la maintenance de l'infrastructure système.
- **L'évaluation et l'implication des utilisateurs finaux raccourcissent les cycles de vente.** Les clients sont en mesure d'accéder à des versions d'évaluation des logiciels SaaS pour explorer facilement tout leur potentiel, avec un support technique limité. Les équipes commerciales peuvent ainsi démontrer plus rapidement l'intérêt d'un logiciel, sans faire appel aux équipes informatiques du client.

Introduction

POURQUOI PASSER À SAAS

On trouve des modèles SaaS absolument partout, et des prestataires SaaS font régulièrement leur apparition avec de nouveaux produits. Cependant, de nombreux ISV se fient toujours au modèle classique consistant à déployer des logiciels sous licence sur site. Les ISV doivent surmonter des obstacles de deux natures : ils doivent relever d'une part les défis techniques liés à la migration de leurs logiciels vers un modèle SaaS et d'autre part, les défis associés à leur business model pour passer d'un modèle conventionnel de licence à un système d'abonnement ou de tarification basée sur l'utilisation. Ce document souligne l'impact commercial de SaaS pour les ISV, en dépit de sa complexité. Les avantages présentés se fondent sur des entretiens approfondis avec les dirigeants de 20 éditeurs de logiciels qui ont adopté un modèle SaaS.

SaaS est riche de promesses attrayantes : faibles coûts de développement et de support, cycles de vente simplifiés, environnements de déploiement unifiés et nouveaux renseignements stratégiques axés sur les données relatifs au comportement des clients. Cela stimule la croissance dans le secteur. Selon Gartner, SaaS représente un marché total 37,7 milliards de dollars, qui augmente de 20,3 % par an.¹

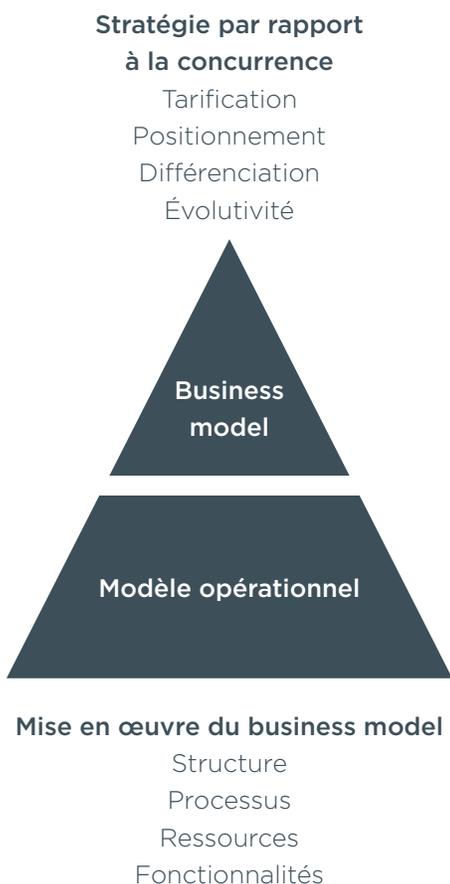
Une partie de cette croissance découle des start-up SaaS directement issues du Cloud, mais les éditeurs de logiciels traditionnels tirent profit de cette tendance. D'après l'étude de Flexera sur les modèles de licences et de revenus au sein des éditeurs de logiciels, 70 % des ISV envisagent de changer de modèles de tarification et de licence au cours des deux prochaines années. Ils n'étaient que 56 % il y a 18 mois.²

L'intérêt pour SaaS va bien au-delà des changements ayant trait à la distribution des applications et à l'octroi de licences. Dans son étude intitulée « État du Cloud 2016 », Bessemer Venture Partners (fonds de capital-risque de la Silicon Valley) note que les éditeurs de logiciels historiques adoptent activement le modèle SaaS. Les éditeurs traditionnels ne se contentent pas de moderniser leurs applications. Ils dépensent aussi énormément d'argent pour racheter des ISV SaaS en vue d'accéder à la technologie et au talent dont ils ont besoin. Les firmes historiques ont dépensé 50 milliards de dollars par an pour acquérir des sociétés SaaS.³ L'attrait pour ces ISV reflète bien les opportunités que représente SaaS. On estime que le chiffre d'affaires annuel des éditeurs historiques publics va être multiplié par 3,5 en moyenne, celui des ISV SaaS publics par 4,9 et celui des ISV SaaS privés par 11,2.⁴

Le marché du logiciel amorce une véritable mutation. Pour les ISV qui commercialisent des logiciels selon le modèle classique de licence permanente, cela peut être intimidant d'envisager de passer à SaaS. Cela implique souvent un changement substantiel en matière de création, conception, distribution et vente des logiciels. Il faut également réaliser d'importants investissements techniques et apporter des modifications à la

grille tarifaire et aux contrats avant de communiquer tous ces changements aux clients. Toutefois, les avantages de la transition vers SaaS compensent largement les dépenses à effectuer. Citons notamment de meilleures performances logicielles, la satisfaction accrue des clients, la réduction des cycles de ventes, l'amélioration de la prévisibilité des recettes, des processus de développement plus efficaces et l'exploitation de l'ingénierie.

Impacts sur le business model



Le business model d'un ISV reflète des choix stratégiques pour rester concurrentiel sur le marché, fournir un service ou un produit qui se démarque et capter une valeur économique. Dans l'étude de Keystone, le business model englobe deux éléments clés : la création de valeur et la capture de valeur. La création de valeur représente les avantages qu'offre le logiciel aux clients finaux, comme les fonctions du produit, ses performances et sa simplicité d'utilisation. La capture de valeur correspond à la proportion que l'ISV peut conserver. La stratégie de capture de valeur d'un ISV repose sur le modèle de tarification de la société et sur son modèle de coûts pour satisfaire ses clients.

Les ISV interrogés dans le cadre de cette étude soulignent trois avantages en termes de création de valeur au cours de leur migration vers un modèle d'offres SaaS. Tout d'abord, ils peuvent améliorer les fonctionnalités de leurs produits, réduire les coûts globaux liés aux clients en travaillant avec des fournisseurs d'infrastructure Cloud et attirer de nouveaux segments de clientèle qui n'étaient pas intéressés par leurs offres de logiciels sous licence traditionnelle.

SAAS PERMET AUX ISV D'OFFRIR UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE À UNE CLIENTÈLE PLUS LARGE.

Grâce à la baisse des coûts d'adoption, d'exploitation et de service, ainsi qu'à la réduction des exigences techniques, il est possible de toucher de nouveaux segments de clients.

Le fait de convaincre un client de franchir le cap (et lui faire accepter les coûts d'installation et les frais d'investissement initiaux) figure parmi les plus grands défis que doivent relever les ISV. En général, un client paie d'avance une licence permanente, ce qui peut représenter une importante dépense d'investissement. Les frais augmentent uniquement si une infrastructure spécialisée est nécessaire pour exécuter le logiciel. Surtout pour les solutions à hautes performances, cela peut limiter le marché potentiel aux grandes entreprises disposant de budgets informatiques considérables et d'équipes techniques internes très qualifiées.

En revanche, les ISV peuvent fournir bien plus facilement des solutions SaaS aux clients. Dans la mesure où l'infrastructure à installer et configurer est limitée, il est beaucoup plus rapide de rendre une solution SaaS opérationnelle par rapport à une solution sur site. Les ISV SaaS interrogés

« Nos clients exigent que nous garantissons la conformité des données aux normes SOX2 ou ISO 27001 car nous gérons les données de patients. Microsoft Azure satisfait totalement à ces exigences, et Active Directory nous permet de contrôler minutieusement les autorisations d'accès. Par conséquent, la sécurité a finalement constitué un défi moins difficile à relever, même avec des clients très prudents. »

**DIRECTEUR, ISV DE GESTION
D'IMAGERIE MÉDICALE**

dans le cadre de cette étude indiquent que la durée d'installation peut être réduite de 75 %. Il faut donc compter deux à trois semaines pour que les clients puissent utiliser l'application, contre trois à six mois pour une solution sur site. Cette grande souplesse permet aux ISV d'offrir un faible coût d'entrée aux gros clients, tout en augmentant rapidement l'adoption compte tenu du fait que l'infrastructure Cloud s'adapte au support.

Par ailleurs, l'adoption d'un modèle SaaS qui s'exécute dans le Cloud public élimine un certain nombre d'obstacles à l'expansion géographique. Dans un modèle traditionnel, les éditeurs qui souhaitent étendre leurs activités à l'étranger doivent mettre en place des partenariats locaux ou envoyer une équipe d'ingénieurs de support technique sur le site de leurs clients. Ces options se révèlent à la fois chronophages et coûteuses. Dans un modèle SaaS, les ISV peuvent déployer leurs logiciels facilement et résoudre les problèmes d'installation et de support technique des clients à distance. En outre, les ISV qui proposent des solutions SaaS par l'intermédiaire d'un fournisseur de Cloud PaaS/IaaS majeur peuvent tirer profit d'une infrastructure et d'un support à l'échelle mondiale pour garantir aux utilisateurs finaux de meilleures performances et une latence plus faible. Ils peuvent également assurer le respect des exigences en matière de souveraineté des données et de conformité à la réglementation locale. Les fournisseurs de Cloud public ont réalisé des investissements considérables en infrastructures et services pour satisfaire aux normes les plus strictes en matière de sécurité et de données. Il est tout bonnement impossible pour la plupart des ISV de rivaliser avec ce type d'infrastructure géographique en procédant à des déploiements à l'échelle mondiale et en établissant des partenariats avec des hébergeurs ou des installations de colocalisation.

Le coût total de possession baisse pour les clients car le modèle d'offres SaaS élimine les infrastructures complexes.

La plupart du temps, les clients des ISV réalisent des économies substantielles en choisissant une application SaaS car les coûts d'infrastructure sont réduits. Les applications installées sur site nécessitent des investissements considérables en infrastructure pour héberger les logiciels. Selon la taille de l'entreprise et le niveau de performances de l'application, ces coûts peuvent facilement atteindre des millions de dollars. En plus de cela, le client doit investir en permanence pour assurer la maintenance et le support technique de ces actifs.

SaaS élimine la plupart de ces coûts en prenant en charge l'hébergement des logiciels via un partenaire PaaS/IaaS. Un des ISV interrogés dans le cadre de cette étude est spécialisé dans les logiciels de simulation pour les applications d'ingénierie. Il cite ce point comme le principal avantage de SaaS. Avec un déploiement sur site, les clients avaient besoin d'énormes fonctionnalités de calcul pour effectuer des simulations avancées, comme des tests de résistance sur des prototypes aéronautiques. Chaque client supportait le coût de cette infrastructure individuellement. Après l'adoption

« Les outils de visualisation que nous utilisons (comme PowerBI) présentent plusieurs avantages. Nous pouvons générer et publier des rapports extrêmement vite, ce qui réduit le délai entre la demande et la publication. Ils sont très attrayants et on peut filtrer les données en cliquant sur des éléments, ce qui est vraiment pratique. Exporter des données brutes vers Excel est un jeu d'enfant. »

PDG, ISV DE PDV AU DÉTAIL

d'un modèle SaaS multilocataire, l'ISV a pu tirer parti de l'envergure et de l'efficacité de l'infrastructure d'un fournisseur de Cloud public pour offrir des performances équivalentes ou supérieures. Les clients peuvent ainsi économiser jusqu'à 30 % sur les coûts de système.

Les ISV SaaS peuvent fournir de nouvelles fonctionnalités aux clients grâce aux services basés dans le Cloud.

Les ISV qui ont fait migrer leurs logiciels vers un modèle SaaS sont en mesure de proposer un ensemble plus complet de fonctions et de fonctionnalités qu'avec leurs logiciels traditionnels. Parmi les fonctionnalités que les sociétés ont ajoutées lorsqu'elles ont installé leurs logiciels dans le Cloud, citons les outils avancés d'analyse des données, de Business Intelligence, de visualisation et de collaboration. Ces services ont été incorporés soit en intégrant des services internes qu'offrent les fournisseurs de Cloud, soit en s'associant avec une autre société SaaS.

En incorporant rapidement ces fonctionnalités dans leurs offres, les ISV ont réussi à accroître les fonctionnalités de leurs produits sans entamer le budget alloué à leurs équipes de développement. Par exemple, bon nombre des ISV figurant dans cette étude constatent une forte demande en matière d'outils de visualisation et d'analyse des données. Le développement de ces fonctionnalités peut prendre beaucoup de temps pour un ISV individuel. Par conséquent, près de la moitié des éditeurs de logiciels ont intégré ces services dans leur produit SaaS. Les outils de collaboration constituent un autre domaine clé que les ISV ont cherché à intégrer sous forme de services Cloud pour satisfaire la demande. Un quart des ISV ont déployé ces services par l'intermédiaire de leur fournisseur de Cloud ou d'un partenaire.

La possibilité d'intégrer et de déployer rapidement des applications composites étend l'offre des ISV. Ils peuvent ainsi répondre aux exigences des clients et permettre à leur équipe de développement de se concentrer sur de nouvelles fonctionnalités essentielles à l'entreprise.

L'agrégation de données permet d'améliorer les performances des applications et de mieux connaître les clients.

Un quatrième facteur de création de valeur est associé aux données que les ISV sont en mesure de collecter. Les données recueillies auprès des clients SaaS permettent d'identifier des défauts lors de l'utilisation des produits, les causes expliquant la perte de clientèle et des besoins non satisfaits. À titre d'exemple, un ISV de gestion du rendement interrogé explique comment il a utilisé des données client afin d'améliorer le workflow dans son application, mais également pour fournir des services de surveillance comparative à ses utilisateurs. Les données d'utilisation de l'application ont montré que chaque équipe commerciale avait adopté

ces outils de tarification et de devis. L'ISV a pu indiquer à ses clients le montant des revenus supplémentaires qu'il serait possible d'atteindre si toutes les équipes utilisaient pleinement le logiciel. La valeur ajoutée par ces informations exploitables par le client dépasse largement le coût annuel des licences du logiciel.

Plus important encore, les données que les ISV peuvent agréger leur permettent de développer et d'optimiser leurs algorithmes à grande échelle. Il arrive que les ISV n'aient pas accès à ces données dans un modèle sur site. En revanche, un modèle SaaS multilocataire autorise ce type d'effet d'échelle. Un ISV spécialisé dans le dépistage du cancer a réalisé des économies non négligeables grâce aux données recueillies auprès de ses clients. Cet ISV, qui propose des services à des cliniques et hôpitaux spécialisés aux États-Unis, en Europe et en Asie, a agrégé des analyses médicales et des observations cliniques pour améliorer la fiabilité de son algorithme de dépistage du cancer. En utilisant le Cloud, cette société a été en mesure d'augmenter de 10 % le nombre de patients dont les analyses peuvent être interprétées correctement. Cela a permis de réduire considérablement les frais hospitaliers et d'améliorer la prise en charge des patients.

SAAS PERMET AUX ISV DE FAIRE ÉVOLUER LEURS STRATÉGIES EN MATIÈRE DE CAPTURE DE VALEUR ET DE TARIFICATION.

SaaS modifie la façon dont les ISV produisent de la valeur pour leurs clients et leur permet de faire évoluer leur potentiel de valorisation. Plus de la moitié (57 % exactement) des ISV interrogés ont apporté des changements significatifs de tarification en passant à SaaS. Les modèles de tarification SaaS incluent des abonnements par utilisateur, des freemiums, des tarifs en fonction des résultats et des modèles de marché bilatéral sophistiqués. Quel que soit le modèle de tarification choisi, SaaS permet aux ISV d'adapter au plus près leurs tarifs à la valeur que les clients reçoivent. Parmi les ISV qui ont changé de modèle de tarification, tous indiquent également avoir connu une amélioration en matière de nouveaux revenus nets en provenance de gros utilisateurs, qui correspondent à ce qui n'a pas été dépensé dans un modèle de licence classique.

SaaS crée des flux de revenus récurrents pour les ISV et améliore la prévisibilité financière.

Un des principaux avantages pour les ISV qui adoptent SaaS est un lissage des sources de revenus dès que les clients commencent à payer les abonnements ou les forfaits. Les éditeurs de logiciels sous licence classique doivent souvent faire face à des flux de revenus irréguliers, qu'il peut être difficile de planifier ou de communiquer aux investisseurs. En revanche, il est bien plus facile de prévoir des revenus récurrents, même si on prend en compte le renouvellement de la clientèle.

Il faut cependant émettre une réserve à ce sujet : la transition initiale peut être ardue. Selon les règles de comptabilisation des produits, les ISV ne peuvent pas comptabiliser la valeur attendue d'un contrat en amont, ce qui engendre une réduction de revenus à court terme. Ainsi, de nombreux ISV prévoient une transition des clients sur trois à cinq ans pour réduire l'impact du passage des ventes initiales à des paiements récurrents sur le chiffre d'affaires, en faisant adopter SaaS à seulement 20 à 30 % des clients chaque année.

Avec une approche SaaS en matière de capture de valeur et de tarification, un éditeur évolue au gré de la réussite de ses clients.

Les résultats des ISV qui adoptent des modèles de tarification SaaS s'alignent sur ceux de la réussite de leurs clients. Les éditeurs qui fixent le prix de leurs logiciels à l'aide d'indicateurs de valeur alignés sur la façon dont leurs clients tirent une plus-value du logiciel sont mieux placés pour se développer et réussir que s'ils conservent un modèle sur site. Plus les clients utilisent l'application, plus les recettes augmentent.

Si on détermine le prix d'un logiciel en fonction de la génération d'une plus-value, il est bien plus facile pour un client de justifier son achat. La tarification SaaS est d'une telle souplesse que les clients utiliseront davantage un logiciel s'il leur rapporte une plus-value. Cela figure parmi les changements les plus profonds dans la dynamique entre les ISV et les clients sous SaaS. Dans un modèle classique, les clients qui envisageaient d'acheter une licence permanente étaient contraints de déterminer s'ils utiliseraient suffisamment un logiciel pour justifier cette dépense. Dans un modèle SaaS, des clients de toutes tailles peuvent adopter le logiciel et l'utiliser comme bon leur semble. La taille et les préférences d'un client doivent influencer sur le modèle de tarification. Les ISV indiquent que les grandes entreprises préfèrent les modèles de tarification offrant une certaine prévisibilité (abonnement ou modèle basé sur le nombre d'utilisateurs, par exemple), alors que les PME apprécient la souplesse offerte par la tarification basée sur l'utilisation.

Les ISV qui profitent de ce changement peuvent débloquer une valeur substantielle auprès des gros utilisateurs, dont ils ne pourraient pas bénéficier dans un modèle de licence classique. Ils peuvent également attirer ces nouveaux clients qui n'utilisaient pas suffisamment un logiciel pour justifier l'achat d'une licence complète. Les modèles de tarification SaaS simplifient également la procédure pour les clients qui souhaitent ajouter des utilisateurs supplémentaires, de nouveaux scénarios d'usage ou de nouvelles fonctions, tout en réduisant les risques de recul ou d'évaluation de produits concurrents.

Un ISV spécialisé dans la gestion de l'apprentissage a profité de son passage au modèle SaaS pour faire évoluer sa stratégie de tarification et exploiter tout son potentiel. Son logiciel contient différents supports de formation, comme des vidéos et des conférences, ainsi que des fonctions interactives, comme des questionnaires et des devoirs. Quand il a adopté un modèle SaaS, son équipe a réalisé des centaines d'analyses sur des

modèles de tarification possibles à l'aide des données client afin d'évaluer les résultats avec différents indicateurs de tarification, coûts par métrique et types d'utilisation. Ce processus lui a permis de déterminer les segments de clientèle qui génèrent la majorité de ses résultats et de comprendre comment le modèle devait fonctionner à l'avenir. Il a opté pour un modèle hybride qui combine un abonnement et un forfait de distribution de contenu. Les frais d'abonnement dépendent du nombre total de clients et de la perte de clientèle prévue. Le forfait de distribution de contenu fait la distinction entre les petits consommateurs et les gros utilisateurs. Ce modèle reflète comment ses clients utilisent le logiciel afin de générer une plus-value. Grâce à ce modèle de tarification, ils peuvent se développer, utiliser davantage l'application et augmenter leurs recettes.

Impacts sur le modèle opérationnel

« Quels sont les avantages du modèle SaaS ? Nous pouvons fournir plus rapidement des solutions de qualité supérieure, éviter les débats à propos des versions, proposer des modules complémentaires ciblés aux utilisateurs et mieux gérer nos déploiements. »

VP DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS,
ISV DE CONFÉRENCE AUDIO/VIDÉO

« Nous avons perçu une amélioration sensible de notre efficacité en matière de développement de produits. C'est le principal avantage de notre transition vers SaaS. »

VP MARKETING,
ISV D'OPÉRATIONS IT

Les ISV qui effectuent une migration vers SaaS profitent de plusieurs avantages quant à leur modèle opérationnel. Concrètement, il s'agit des processus et des fonctionnalités dont disposent les ISV pour développer et lancer leurs produits et services, et en assurer le support. SaaS améliore la façon dont les ISV peuvent fournir et bénéficier d'une valeur ajoutée, mais les impacts sont tout aussi importants sur le plan des opérations internes.

LA COLLECTE DES DONNÉES D'APPLICATION REPRÉSENTE UNE MINE D'INFORMATIONS SUR L'UTILISATION DES PRODUITS, ACCÉLÈRE LES CYCLES DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET EN JUSTIFIE LA PERTINENCE.

Un des aspects les plus radicaux du passage à SaaS porte sur les changements nécessaires dans les cycles d'ingénierie et de développement de produits. L'adoption d'une méthode agile intégrée peut accélérer de 33 % le rythme de développement de produits. Elle repose sur une meilleure intégration des fonctions d'ingénierie et de R&D. En outre, les données collectées auprès des utilisateurs sur une plateforme SaaS peuvent guider les décisions dans le cadre du développement de produits. Auparavant, il était difficile pour une équipe d'obtenir ces données.

La collecte de données sur la plateforme accélère le développement de produits.

Tous les ISV interrogés expliquent qu'ils ont raccourci les cycles de développement en associant des méthodologies de développement de produits en continu et une meilleure visibilité sur l'utilisation (via la collecte de données d'application). Certains sont parvenus à réduire d'un tiers la durée requise pour lancer un produit. Les ISV qui suivent des méthodes d'intégration continue et de déploiement continu (CICD, Continuous Integration and Continuous Deployment) sont en mesure de planifier un cycle de mise à jour de produit plus structuré pour leurs clients. En adoptant des méthodes agiles, plusieurs ISV interrogés ont constaté qu'ils pouvaient désormais commercialiser des mises à jour plus rapidement. Ils sont passés d'un cycle de lancement tous les 12 à 18 mois à une fréquence mensuelle ou trimestrielle.

« Nous avons procédé à la migration de plus de 800 de nos bases de données. Grâce à nos pools élastiques standard et Premium, nous pouvons offrir plusieurs niveaux de performances et options de tarification à nos clients. Depuis la migration, nous avons fermé deux centres de données. SQL Database nous permet de réaliser de grosses économies à long terme. Pour le seul exercice 2016, l'adoption de pools élastiques nous a permis d'économiser 250 000 dollars. »

VP TECHNOLOGIE, ISV
D'APPROVISIONNEMENT

SaaS permet d'adopter une approche de développement itératif reposant sur une expérimentation de produits déjà disponibles sur le marché.

Outre des cycles de développement de produits raccourcis et des lancements plus rapides, la moitié des ISV signale que le modèle SaaS leur permet de réaliser davantage d'opérations en termes d'expérimentation de produits sur le marché en vue d'obtenir des commentaires de la part des clients et d'orienter le développement. Grâce à l'expérimentation et aux tests A/B, les ingénieurs peuvent affiner la mise en œuvre de fonctions pour renforcer l'implication des clients et améliorer l'expérience utilisateur.

Un ISV spécialisé dans les opérations informatiques affirme avoir réduit de moitié son cycle de développement de produits en faisant tester les nouvelles fonctions à une partie de ses clients et en surveillant les données d'utilisation. Son équipe de conception établit la feuille de route d'un produit en fonction des résultats de ces tests, en se concentrant sur les fonctions qui ont paru satisfaisantes aux clients en conditions réelles.

UNE INFRASTRUCTURE UNIFIÉE RÉDUIT LES BESOINS EN ENTRETIEN ET MAINTENANCE, CE QUI REPRÉSENTE UNE AMÉLIORATION DU RENDEMENT DE L'INGÉNIERIE DE 26 % EN MOYENNE.

Une infrastructure unifiée simplifie les opérations de développement, de test et de support.

Parmi les gros avantages de l'adoption d'un modèle d'offres SaaS, citons la réduction de l'hétérogénéité et de la complexité des infrastructures et des équipements des clients. Ils disposent effectivement d'une seule et même infrastructure pour déployer des applications. Les clients d'un ISV qui utilisent des applications installées sur site peuvent posséder une multitude de matériel, de systèmes d'exploitation, de versions installées et de logiciels sous-jacents. Pire encore, l'infrastructure d'un client peut être répartie sur plusieurs sites et gérée par différentes équipes. En cas de problème, les équipes de support de l'ISV doivent évaluer une kyrielle de facteurs potentiels liés à tous les attributs spécifiques de cette installation précise.

Mise à part la difficulté à identifier la cause d'un problème dans un environnement géré par un client, le seul fait de pouvoir accéder aux installations peut constituer un défi de taille. Les équipes de support de l'ISV doivent en effet trouver le site concerné, s'y rendre, y avoir accès, puis identifier et corriger le problème. En revanche, un environnement SaaS multilocataire implique une seule installation dans une infrastructure unifiée. Par conséquent, les équipes d'ingénieurs n'ont plus à se soucier des problèmes liés aux environnements hétérogènes de développement et de test ni de la gestion des versions lors des déploiements. Par ailleurs, elles doivent gérer moins de mises en production. Enfin, l'adoption d'un modèle

« SaaS accélère et simplifie le déploiement. Inutile d'effectuer une installation et une configuration différentes pour chaque client. On élimine assez d'opérations pour remplir un cahier de 500 pages. »

VP PLATEFORME,
ISV D'AUTOMATISATION DU MARKETING

« Nous avons des développeurs disséminés dans le monde entier et nous utilisons Microsoft Visual Studio pour gérer le code et les déploiements. Il est très pratique de réaliser ces tâches à distance en termes de coûts et de souplesse. »

PDG, ISV DE PDV AU DÉTAIL

DevOps établit un lien plus étroit entre ingénierie, expérience utilisateur et opérabilité, induit par la réduction du nombre d'opérations de maintenance des applications principales.

Le déploiement des mises à jour est plus simple et plus rapide.

Il est bien plus simple et plus rapide de déployer des mises à jour ou de nouvelles fonctions. Il n'est plus nécessaire de procéder à une installation et une configuration distinctes pour chaque client. Il suffit d'une seule mise à jour sur l'installation SaaS pour répondre aux besoins de tous les clients simultanément. De même, en cas de dégradation des performances, les ingénieurs peuvent facilement diagnostiquer et résoudre les problèmes en accédant à l'environnement du client. Il est possible de corriger des anomalies en quelques minutes seulement. Dès qu'on trouve un correctif approprié, on peut le déployer pour l'intégralité des clients. La pression sur les services d'intervention est donc moins forte, car ils n'ont pas à gérer des dizaines d'appels d'utilisateurs signalant le même problème.

Grâce à un modèle DevOps et à la réduction des besoins en maintenance et gestion des versions, les développeurs peuvent se concentrer sur les clients.

La transition vers le modèle SaaS met de nouveaux outils et techniques à la disposition des développeurs. Les équipes d'ingénieurs peuvent ainsi se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée, liées au produit proprement dit, au lieu de réaliser des opérations de maintenance sur l'infrastructure. Hormis leur impact positif sur le développement de produits, les méthodologies CI/CD améliorent le rendement de l'ingénierie. L'influence sur l'ingénierie est principalement due à la réduction du temps consacré aux tests et à la correction des erreurs. Le cycle de test et de déploiement est en effet plus rapide, et on a recours à des outils de tests automatisés.

Les autres avantages sont liés à l'unification des environnements client disparates en une seule installation multilocataire. Grâce aux tests automatisés, il n'est plus nécessaire de réaliser autant de tests de régression que par le passé. Cela représente un gain de temps non négligeable pour les services d'ingénierie des ISV qui ont adopté SaaS. De même, les équipes DevOps sont en mesure de surveiller l'intégralité des environnements client exécutés sur la même plateforme IaaS via des tableaux de bord au lieu de procéder à des déploiements multiples sur différents sites.

Enfin, le passage à une infrastructure basée dans le Cloud public permet aux ISV de gérer plus facilement le caractère saisonnier de la demande des clients. Une infrastructure de Cloud public est capable d'évoluer en fonction des charges de pointe à un coût optimal. Les ISV n'ont donc pas à supporter les frais ni à se soucier de la conception d'une infrastructure d'hébergement pour gérer les pics d'utilisation, qu'ils soient prévus ou non.

L'effet net de ces facteurs englobe d'importantes économies en termes de coûts de conception pour les ISV qui adoptent SaaS. Les ISV bénéficient d'un large éventail de gains en efficacité selon la complexité de l'application et de la maintenance continue. L'efficacité de l'ingénierie augmente de 26 % en moyenne.

LE PROCESSUS DE VENTE PREND MOINS DE TEMPS GRÂCE À L'ÉVALUATION ET L'IMPLICATION DES UTILISATEURS FINAUX.

Les ISV indiquent que les nouveaux logiciels SaaS résolvent souvent les mêmes problèmes métier ou techniques. Mais les approches marketing et commerciales, les cibles et la rémunération ont radicalement changé pour refléter le nouveau modèle et les approches commerciales. Les ISV interrogés décrivent les changements qui ont nécessité la redéfinition des formations en vente et marketing, des métriques et de la rémunération, qui ont modifié les canaux de commercialisation et le cycle de vente.

Comme ce sont désormais les chefs d'entreprise qui réalisent les achats, les ISV peuvent se concentrer sur l'expérience utilisateur et les besoins métier.

Aujourd'hui, c'est en général l'utilisateur final ou le chef d'entreprise qui achète des produits SaaS, et non le service informatique, comme c'était le cas auparavant. En effet, un agent commercial était généralement en contact avec les responsables informatiques du client pour discuter du coût des licences, des besoins en infrastructure et en maintenance, et de l'intégration avec les autres logiciels que le client utilisait.

Désormais, les équipes commerciales peuvent communiquer la valeur offerte par un logiciel aux utilisateurs finaux, qui de plus en plus souvent achètent eux-mêmes les applications SaaS (ou qui ont du moins une influence sur la décision finale). Il arrive souvent que les utilisateurs finaux orientent les décisions commerciales, ce qui permet aux éditeurs SaaS de se démarquer des solutions installées sur site, qui sont moins axées sur les performances et l'expérience utilisateur.

Cela implique certains changements pour que les équipes de vente et de marketing communiquent la valeur que le logiciel apporte à des clients potentiels. Les activités commerciales et de marketing étaient auparavant axées sur les services informatiques et le coût global, la facilité de maintenance et l'intégration. Elles doivent maintenant s'adapter à la façon dont les chefs d'entreprise voient les choses. L'utilisateur final d'un logiciel s'intéresse principalement à la simplicité d'utilisation du produit et au cas d'utilisation métier. Il n'a sans doute pas les connaissances techniques que possédaient les précédents interlocuteurs des équipes commerciales. Les ISV interrogés indiquent qu'ils ont conçu de nouveaux supports de vente réservés aux utilisateurs finaux, et adapté leurs supports de vente destinés aux décideurs informatiques. Cela peut prendre des formes multiples, notamment de nouveaux documents présentant les avantages métier et les points de valeur clé. Il s'agit également de tirer profit de la facilité d'accès

« Nous voulons être sur le marché. C'est un bon moyen de proposer des démonstrations et d'attirer des prospects en toute indépendance. Cela montre aussi qu'on est attaché à une plateforme. Notre solution disponible sur le marché est compatible en mode natif avec Microsoft Dynamics, ce qui prouve notre sérieux. »

VP VALEUR CLIENT,
ISV DE GESTION DES RECETTES

du modèle SaaS pour ajouter des démonstrations en libre-service ou des évaluations sur site dans le cadre du processus de vente. Cela permet aux utilisateurs finaux de tester un logiciel et de se familiariser avec ses fonctions.

Les cycles de vente sont plus courts grâce à la simplicité des évaluations et des démonstrations.

Les ISV indiquent que la complexité et les difficultés liées à la démonstration d'un logiciel à des clients potentiels constituaient souvent des obstacles à la vente dans un modèle d'offres classique. Pour configurer une démonstration, l'équipe informatique locale doit tout d'abord avoir accès à l'infrastructure du client potentiel. Il faut confier aux ingénieurs la mise en place et la préparation d'un environnement de démonstration, puis supprimer l'installation après la démonstration. Une démonstration devient beaucoup plus simple dans un environnement SaaS. Une équipe commerciale peut afficher rapidement un environnement de démonstration avec une configuration minimale (éventuellement sur un appareil mobile). Les clients potentiels peuvent alors tester le logiciel immédiatement et découvrir comment il fonctionne pour répondre à leurs besoins. Les ISV soulignent également l'importance de présenter leurs logiciels sur les marchés du Cloud pour que les internautes découvrent leurs fonctions.

Les équipes en contact direct avec les clients peuvent tirer parti de cette capacité pour proposer une démonstration facile en vue d'encourager l'utilisation d'un logiciel, en indiquant aux utilisateurs comment tirer le meilleur parti de ses fonctions. Les ISV qui ont réussi leur transition indiquent avoir revu leurs modèles de rémunération en conséquence. Les équipes commerciales sont désormais récompensées lorsqu'elles concluent de nouveaux contrats d'utilisation nette, et les équipes de support client le sont lorsqu'elles prolongent des contrats existants.

Les ISV qui ont réussi leur transition vers le modèle SaaS tirent profit des réseaux de revendeurs pour encourager l'utilisation active.

Les ISV qui comptaient auparavant sur les revendeurs pour trouver des clients potentiels, réaliser des ventes et assurer un support technique trouvent que l'adoption de SaaS a radicalement modifié leurs interactions avec ces partenaires. Dans un modèle SaaS, le schéma est bien plus direct. Dans un cas extrême, les ventes précédemment réalisées par un réseau de revendeurs sont conclues directement avec les clients via des portails Web en libre-service. Cela transforme totalement le cycle de vente ainsi que les acteurs. Toutefois, cela ne signifie pas que les revendeurs n'ont pas un rôle à jouer après une transition vers SaaS.

Les personnes interrogées soulignent les efforts consentis tant au sein de leur entreprise que chez d'autres ISV (qui rencontrent autant de succès) pour collaborer avec des revendeurs, en vue de préciser leur responsabilité dans le cycle de vente et de marketing. Les ISV considérés comme les mieux placés à cet égard sont ceux qui aident leurs partenaires à intégrer

un réseau de fournisseurs de services gérés. Ces partenaires proposent à leurs clients des solutions informatiques gérées qui incluent le produit SaaS. En encourageant les revendeurs à s'intéresser au modèle SaaS, ces ISV préservent la portée du réseau de partenaires et s'approprient les relations que ces partenaires entretiennent avec les utilisateurs finaux afin d'encourager l'utilisation. Il est plus difficile de rémunérer des partenaires pour ce type de revente que dans un modèle sur site. Mais les personnes interrogées expliquent que les commissions de référence reposant sur un délai spécifique (payables au bout de six mois de relations commerciales avec un client, par exemple) ou les accords de partage des recettes sont de bons moyens d'inciter les partenaires à encourager l'utilisation active en continu auprès des clients.

Préparation à la transition vers SaaS

Le marché du logiciel change radicalement à mesure que les éditeurs adoptent SaaS. Il est conseillé aux ISV qui n'ont pas effectué leur transition vers SaaS d'envisager d'adapter leur business model pour refléter ces changements. Ils pourraient ainsi vendre leurs logiciels à une clientèle plus large et mieux monétiser la valeur de leur propriété intellectuelle. Lorsqu'ils se préparent à cette transition, les ISV doivent étudier des mesures à prendre immédiatement.

Tout d'abord, ils doivent planifier la modification de leur business model pour prendre en charge un modèle SaaS.

- **Choisissez un produit ou des fonctions complémentaires à développer pour SaaS.** Sélectionnez minutieusement le premier produit SaaS pour éviter la cannibalisation d'une gamme de produits existants et limiter la complexité technique du premier déploiement.
- **Déployez l'application pour une partie de vos clients en vue de recueillir leurs commentaires.** Déterminez les clients les plus disposés et capables d'évaluer une version SaaS. Le déploiement d'une application pour un petit nombre de clients volontaires donne l'occasion de tester le processus et d'obtenir des commentaires sans impliquer l'ensemble de l'entreprise dans une transition. Préparez-vous à collecter les données et les commentaires recueillis auprès des clients car ils orienteront sans doute l'évolution de votre modèle SaaS.
- **Préparez-vous à tester différents modèles de tarification et de capture de valeur.** De nombreuses options de tarification SaaS s'offrent à vous, et le choix peut être délicat. Les ISV signalent qu'ils ne cessent d'apporter des changements à leurs modèles de tarification et de capture de valeur à mesure que leurs clients se familiarisent avec SaaS et qu'ils ajoutent de nouvelles fonctions.

- **Étudiez de nouvelles fonctions qui pourraient apporter une plus-value aux clients.** La transition vers SaaS ouvre la voie à l'intégration de services disponibles sur les plateformes de Cloud public et dans leurs écosystèmes. Il est conseillé aux ISV d'évaluer les domaines où ces services offrent de meilleures performances ou de nouvelles fonctionnalités (les outils de collaboration qui permettent de corriger les points faibles, par exemple) et de déterminer comment les intégrer dans une offre SaaS.

Ensuite, les ISV doivent se préparer en interne aux changements à apporter aux opérations nécessaires pour prendre en charge un modèle SaaS.

- **Préparez-vous à vanter les mérites de l'utilisation active auprès des équipes en contact direct avec les clients.** La réussite d'un modèle SaaS repose en effet sur l'utilisation active. Les ISV qui se préparent à adopter SaaS doivent inciter les équipes commerciales et de support client à encourager l'utilisation active, plutôt que de conclure des affaires ou de traiter des tickets de support. La moindre interaction avec un client représente une occasion de mieux lui présenter le champ des possibles et de stimuler une utilisation incrémentielle. Les programmes d'évaluation doivent être aussi accessibles que possible. Il convient de les proposer en libre-service ou de les initier par l'intermédiaire de l'équipe commerciale pour permettre aux prospects de découvrir tout le potentiel du logiciel.
- **Identifiez des revendeurs qui connaissent bien leur clientèle.** Lors d'une transition vers SaaS, d'aucuns peuvent considérer les revendeurs de logiciels sous licence classique comme des partenaires de moindre importance, voire négliger leur rôle. Mais ces revendeurs disposent d'une large clientèle qu'ils connaissent parfaitement. Mieux vaut considérer les revendeurs comme des partenaires Cloud et leur demander d'identifier de nouvelles opportunités commerciales, ainsi que d'encourager l'utilisation active auprès des utilisateurs existants. Les ISV peuvent faire passer ces intervenants du statut de revendeurs recevant une marge bénéficiaire à celui de partenaires de partage de valeur.
- **Préparez les équipes d'ingénieurs à se concentrer davantage sur le développement de produits.** Lorsque des ISV adoptent un modèle DevOps pour prendre en charge le développement SaaS, ils doivent assigner une plus grande proportion d'ingénieurs au développement de produits tout en réduisant les tâches qui leur incombent généralement (gestion des versions, administration système et assurance qualité).

« Nous avons choisi Azure car cette solution répond à tous nos critères, notamment en termes de facilité de gestion, d'évolutivité, de convivialité et de rentabilité. Chaque environnement de machine virtuelle Azure possède sa propre instance Azure SQL Database, et toutes les instances se trouvent dans des pools de bases de données élastiques. En séparant les bases de données de chaque environnement (développement, préproduction et fonctionnel), nous pouvons offrir à nos clients un niveau élevé d'isolement adapté à l'évolutivité. C'est une grande avancée. »

RESPONSABLE TECHNIQUE,
ISV DE SYSTÈMES DE GESTION DE CONTENU

- **Identifiez des partenaires Cloud capables de soutenir la transition vers SaaS et la croissance.** Lorsque des ISV préparent leur transition vers SaaS, il est important pour eux de choisir une plateforme Cloud qui pourra participer à leur croissance. Les ISV doivent commencer par évaluer les performances de l'infrastructure d'un partenaire, notamment les services Cloud essentiels (capacités de calcul et de stockage), ainsi que sa portée géographique, sa sécurité et sa fiabilité. En effet, les clients examinent souvent la plateforme Cloud sur laquelle sont exécutées les applications SaaS dans le cadre du processus de sélection des fournisseurs. Les ISV doivent ensuite évaluer les services à valeur ajoutée fournis sur une plateforme Cloud. Cela va au-delà des services Cloud de base. Il s'agit notamment des outils avancés d'analyse des données, de BI, de visualisation, de communication et de collaboration. Les ISV doivent également étudier la diversité des services disponibles auprès d'autres fournisseurs SaaS dans l'écosystème de la plateforme, qui sont susceptibles de faciliter le développement et d'améliorer les performances de leurs propres logiciels. Enfin, un bon partenaire de plateforme doit offrir un canal de commercialisation. Concrètement, il peut vous donner accès à son réseau de vendeurs et de partenaires Cloud, qui peuvent inclure le logiciel d'un ISV dans une solution qu'ils proposeront à d'autres clients de la plateforme, générer des prospects grâce à la promotion commerciale ou encore vous mettre en contact avec de nombreux clients professionnels.

Méthodologie

Keystone a interrogé 20 cadres supérieurs travaillant au sein d'éditeurs de logiciels de premier plan, qui sont passés d'un modèle d'offres sous licence classique à un modèle SaaS, avec des applications non plus installées sur site mais hébergées sur des plateformes Cloud IaaS ou PaaS. Les personnes interrogées sont des dirigeants d'entreprise ou des responsables techniques, et occupent des postes de décisionnaires. Il leur incombe notamment de superviser le développement de produits, les ventes et le marketing, le développement d'affaires et la stratégie d'entreprise.

À propos de Keystone

Keystone est une société de conseil en stratégie et économie qui propose des solutions et concepts novateurs aux clients internationaux dans les secteurs de la haute technologie et des sciences. Keystone allie l'éclairage stratégique des plus grands experts de Harvard, Stanford, Wharton et du MIT (ainsi que d'autres universités de renom) à l'expertise approfondie du secteur de ses professionnels.

Pour en savoir plus sur Keystone, visitez la page keystonestrategy.com

¹Gartner, « Prévisions : services de Cloud public, monde entier, 2013-2019, mise à jour du 4e trimestre 2015 », 25 janvier 2016

²Flexera, « Octroi de licences logicielles 2016 : de profonds bouleversements structurels », 26 juillet 2016

³Bessemer Venture Partners, « Rapport sur l'état du Cloud 2016 », 7 septembre 2016

⁴Ibid.