

From: Savoie, Louise Ext
Sent: 19/03/15 16:13:52.000
Received: 19/03/15 16:14:01.000
To: Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>, Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>, Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: Version finale - positionnement BOB versus suite progicielle de gestion intégrée
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: Positionnement-Suite progicielle de gestion intégrée versus Best Of Breed (BOB).pdf, Positionnement-Suite progicielle de gestion intégrée versus Best Of Breed (BOB).pptx

Bonjour,

Comme le tout semble OK, je vous envoie une version (format PDF et natif) où j'ai retiré les mentions *document en validation* et *document de travail*.

Bonne journée,

Louise Savoie, conseillère stratégique | Direction de l'architecture d'entreprise et de l'intégration (E-2-10)

Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boulevard Jean-Lesage |

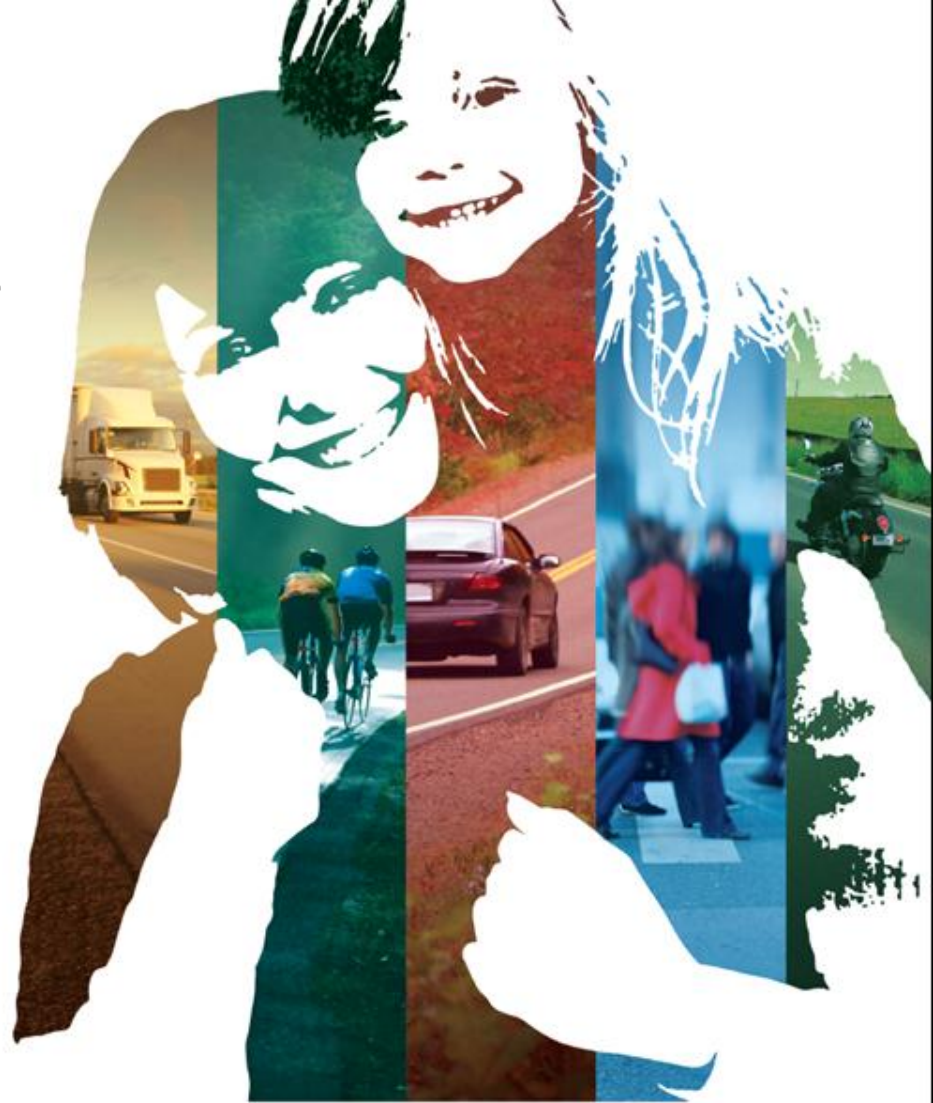
Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : 418 528-3333 poste 81884 | Courriel: Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca

Positionnement sur la stratégie préconisée pour la sélection d'une solution:

*Une stratégie « solution intégrée - suite progicielle de gestion intégrée » versus une stratégie « meilleurs produits »**

Date: 19 mars 2015

*: (BOB-Best Of Breed)



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec

Version validée

Table des matières (1 / 2)

1. Contexte, modèle d'analyse et objectif du positionnement
2. Deux types de stratégie pour choisir une solution
 - Solution « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
 - Solution intégrée - Suite progicielle de gestion intégrée
3. Modèle d'analyse pour le choix d'une stratégie
 1. Synthèse du modèle d'analyse
 2. Éléments à considérer au niveau de l'assemblage de la solution recherchée
 3. Éléments à considérer pour assurer la viabilité et la pérennité de la solution recherchée
4. Besoins stratégiques et contexte dans lequel évolue la Société
5. Pourquoi choisir une stratégie favorisant une « suite progicielle de gestion intégrée »
 1. Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer
 2. Justifications du choix d'une stratégie par la Société
6. Bibliographie

Table des matières (2 / 2)

7. Annexes

1. Stratégie de solution “meilleurs produits” (BOB-Best-of-Breed)
2. Stratégie de solution « suite progicielle de gestion intégrée »
3. Échantillon de questions à poser à propos de la portée et de l’assemblage de la solution recherchée
4. Échantillon de questions à poser pour assurer la viabilité et la pérennité de la solution recherchée
5. Les 3 niveaux d’intégration selon Gartner
6. Les 6 niveaux d’intégration selon Aberdeen Group
7. Complexité de l’intégration et des mises à niveau des composants et l’impact sur le TCO
8. Tableau comparatif des fonctionnalités offertes par des « suites intégrées » versus « meilleurs produits »
9. Nombre d’acquisitions des grands éditeurs et leurs impacts sur le niveau d’intégration des solutions proposées
10. Liste des plus grands éditeurs de progiciel au monde selon le magazine américain Forbes

1. Contexte, modèle d'analyse et objectif du positionnement

- Contexte

Suite au positionnement d'une « suite progicielle de gestion intégrée » qui s'est déroulé à l'automne 2014, il s'avère nécessaire de documenter pourquoi la Société favorise une telle stratégie plutôt qu'une stratégie « meilleurs produits » (BOB-Best Of Breed) pour sélectionner sur le marché une solution pour l'ensemble de la Société.

- Modèle d'analyse du positionnement

- Présenter le modèle d'analyse ainsi que les assises sur lesquelles se basent le choix de la stratégie pour sélectionner une solution
- Décrire les éléments (ou facteurs) qu'il faut considérer dans le choix d'une stratégie

- Objectifs du positionnement

- Faire valoir pourquoi une stratégie « *suite progicielle de gestion intégrée* » est favorisée (choisie) pour répondre aux besoins stratégiques de la Société

Ce que le positionnement n'est pas....

Ce positionnement n'est pas de débattre si une stratégie « meilleurs produits » (BOB) est supérieure à une stratégie « suite progicielle de gestion intégrée » ou vice-versa.

Les deux (2) stratégies sont très valables et chacune a ses avantages et ses inconvénients. Il revient à chaque entreprise de déterminer quelle stratégie lui convient le mieux en fonction de l'adéquation entre:

- le contexte et les besoins stratégiques de l'entreprise
- ET
- les avantages et les inconvénients de chaque stratégie.

2. Deux types de stratégie pour choisir une solution

Stratégie solution « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)

- Une stratégie «meilleurs produits», qui est mieux connue sous l'appellation « Best-of-Breed » (BOB), consiste à acquérir des logiciels à vocation spécialisée qui sont:
 - les meilleures dans leur catégorie (« *best in class* ») et
 - offerts par différents éditeurs;afin de satisfaire aux exigences spécifiques des différents groupes d'utilisateurs dans l'entreprise.
- La responsabilité de réaliser l'assemblage et l'intégration des différents logiciels acquis pour la solution globale, et par la suite d'en assurer l'évolution et la pérennité, revient habituellement à l'entreprise qui a fait l'acquisition de l'ensemble de ces logiciel.

Références: [Annexe 1](#)

Stratégie “solution intégrée - suite progicielle de gestion intégrée”

- C'est une solution complète d'un seul éditeur dans lequel les composants (ou logiciels *) sont fortement intégrés à un composant de traitement de base central (PGI/ERP) mais peuvent être mis en œuvre comme des applications autonomes.
- Une « *suite progicielle de gestion intégrée* » répond aux exigences des fonctions d'affaires de guichet et d'arrière-guichet.
- Avec ce type de stratégie, des solutions spécialisées sont aussi offertes sous l'appellation verticale d'industrie.
- Les modules de la suite ont souvent une interface utilisateur commune ou harmonisée et peuvent partager des structures de données et du stockage de données.

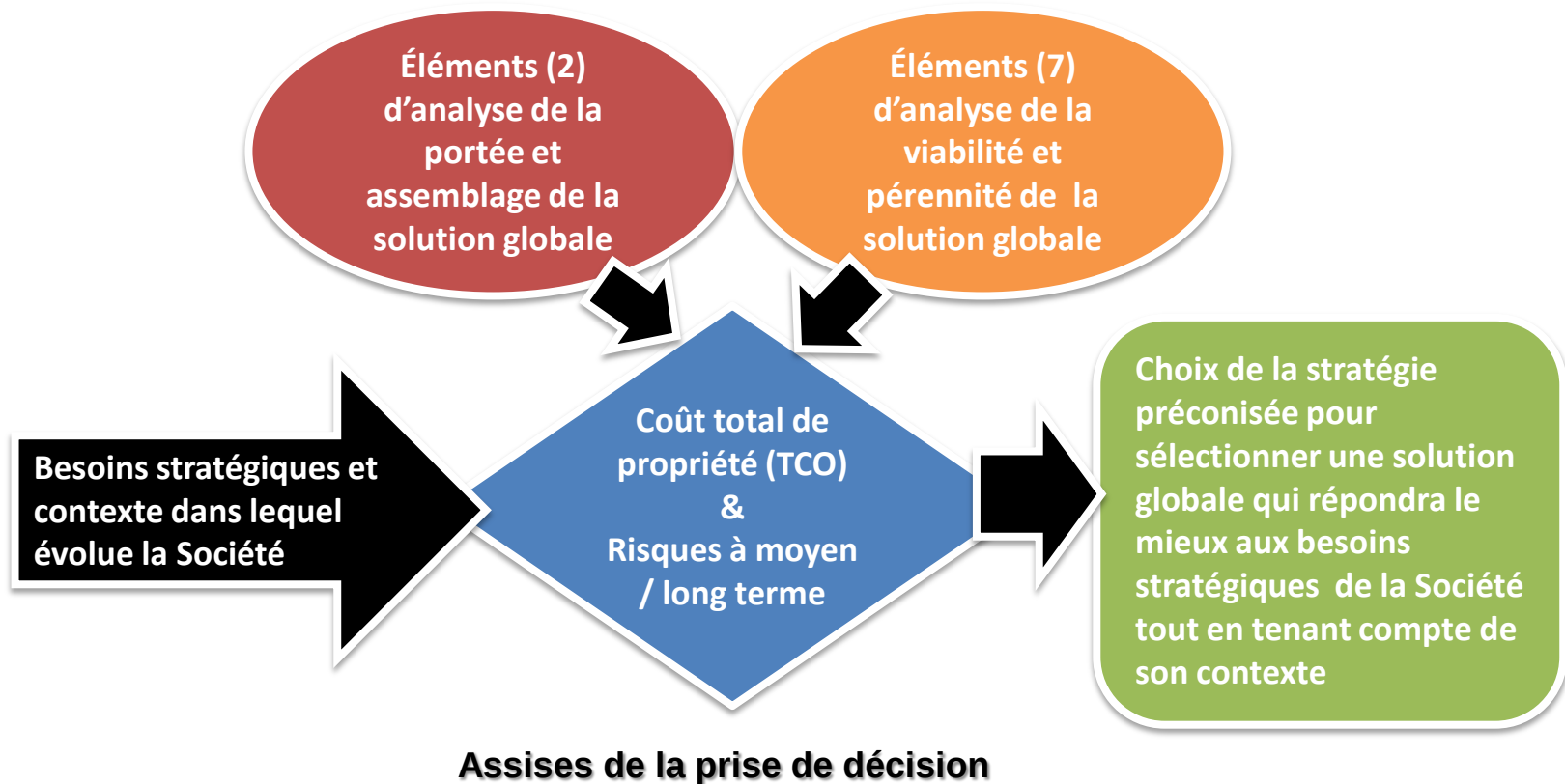
Références: [Annexe 2](#)

*: logiciels tels que Gestion de la relation client (CRM), Gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), Gestion de relation fournisseur (SRM), Intelligence d'affaires (BI), etc.

1. Synthèse du modèle d'analyse
2. Éléments à considérer pour la portée et de l'assemblage de la solution globale recherchée
3. Éléments à considérer pour la viabilité et la pérennité de la solution globale recherchée

3. MODÈLE D'ANALYSE POUR LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE

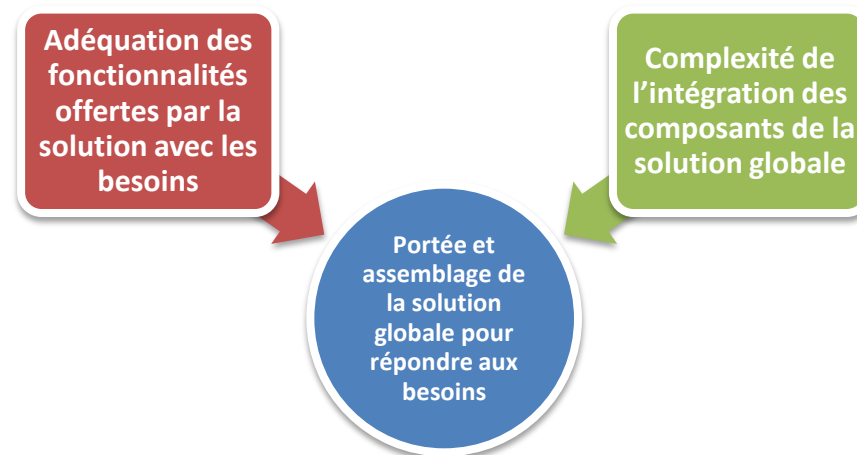
3.a Synthèse du modèle d'analyse



3.b Principaux éléments à considérer au niveau de la portée et de l'assemblage de la solution recherchée

Les 2 principaux éléments concernant la portée et l'assemblage d'une solution qu'il faut considérer dans le choix d'une stratégie « suite progicielle de gestion intégrée » versus « meilleurs produits » (BOB) sont:

- **Adéquation des fonctionnalités offertes par la solution avec les besoins:** c'est un des éléments clés de la majorité des décisions prises dans la sélection d'une solution (niveau de couverture des besoins par la solution)
- **Complexité de l'intégration des composants** (ou logiciels) **de la solution globale** pour supporter les processus de bout en bout (chaîne de valeur)



[Veuillez vous référer en annexe à un échantillon de questions à propos de la portée et de l'assemblage de la solution recherchée](#)

3.c Principaux éléments à considérer pour assurer la viabilité et la pérennité de la solution recherchée

Dans un contexte d'exploitation et d'évolution de de tous les logiciels (composants) d'une solution de type « meilleurs produits » (BOB) OU il pourrait s'agir de logiciels tierces certifiés en complément d'une « suite progicielle de gestion intégrée »

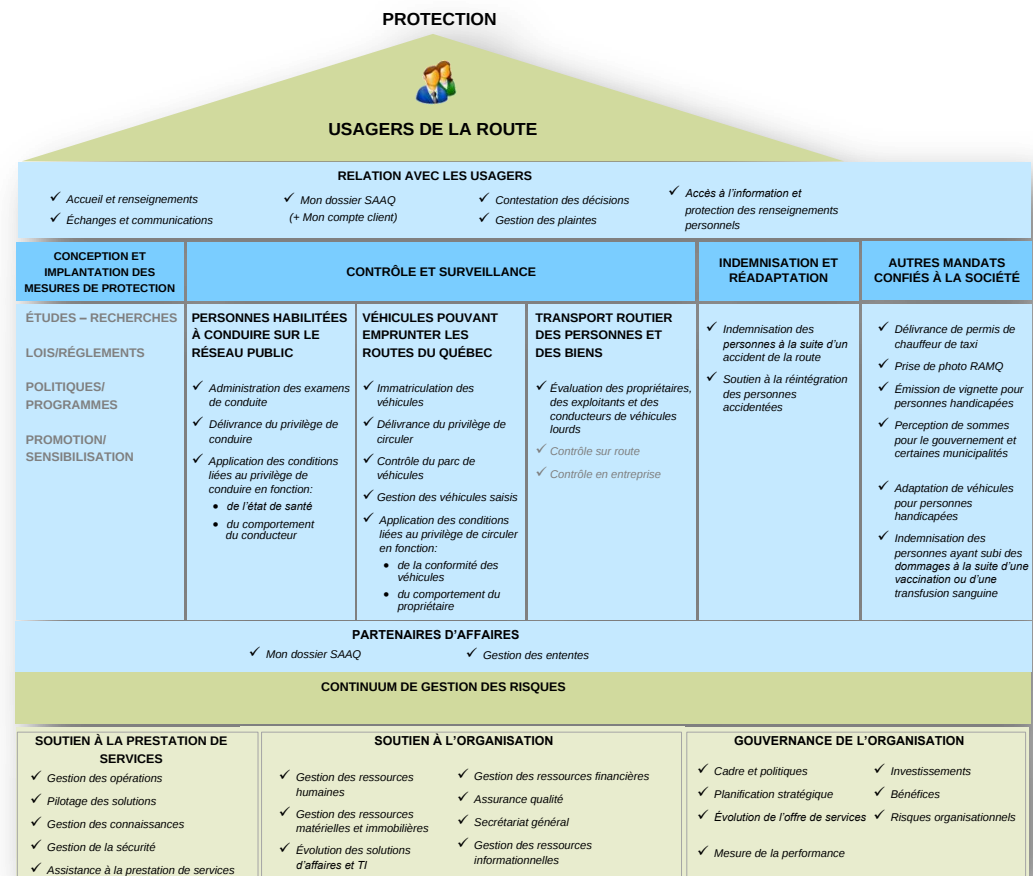
[Veuillez vous référer en annexe à un échantillon de questions à propos de la viabilité et pérennité de la solution recherchée](#)



4.1 Besoins stratégiques de la Société

La solution recherchée devra répondre aux besoins stratégiques suivants et servir de levier (ou catalyseur) à la transformation requise à la Société:

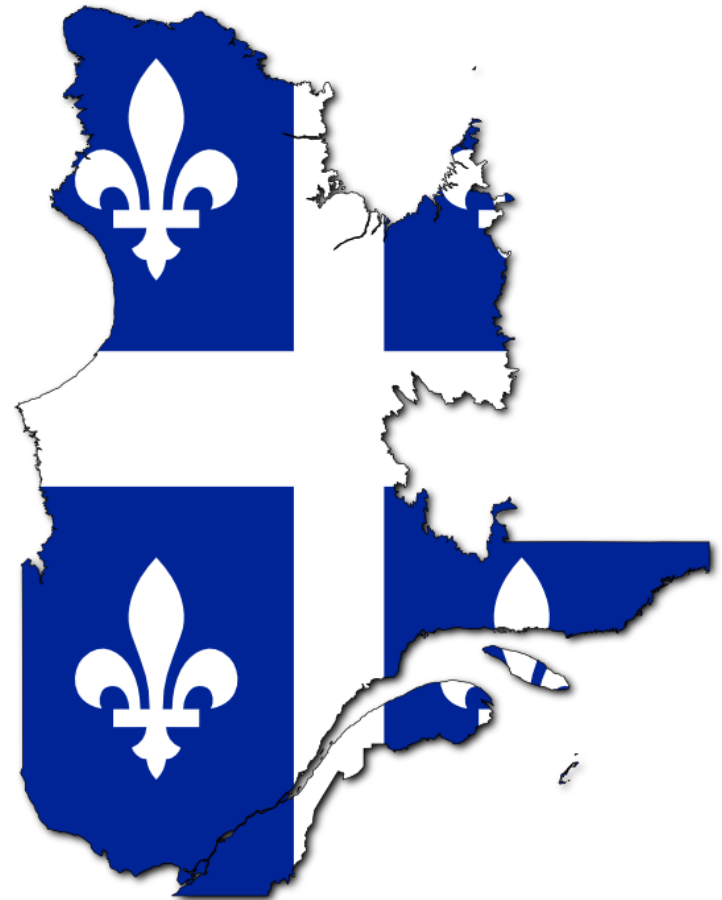
- Soutenir le modèle cible de services
- Permettre une standardisation (ou harmonisation?) des processus à l'ensemble de la Société
- Favoriser la collaboration entre les lignes d'affaires de la Société en offrant une intégration serrée et robuste des processus de bout en bout ainsi qu'un partage des informations
- Offrir une unicité, une intégralité et une cohérence de l'information pour les dossiers:
 - Des usagers de la route (clients) afin de supporter les stratégies de tarification des produits et services à moyen et long terme
 - Des partenaires d'affaires avec lesquels la Société transige ou que la Société dessert
- Offrir une plateforme technologique complète, homogène et évolutive amenant une standardisation de processus et des profils de compétences requis (TI et autres)
- Offrir une feuille de route de l'évolution de la solution globale (Road Map) cohérente et harmonisée afin d'en garantir la pérennité à long terme pour la Société



4.2 Contexte dans lequel évolue la Société

Pour le choix d'une stratégie, en plus des besoins stratégiques de la Société, il est important de tenir compte du contexte dans lequel celle-ci évolue:

- La Société n'est pas en concurrence avec d'autres organismes / entreprises au niveau des produits et des services offerts à la population et aux entreprises du Québec
- La Société est *évaluée* au niveau de sa performance opérationnelle et de la qualité de son service auprès de sa clientèle et de ses partenaires, donc elle doit offrir une prestation efficace, efficiente et novatrice de ses services à *moindre coût*



1. Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer
2. Justifications du choix d'une stratégie par la Société selon les assises de la prise de décision

5. POURQUOI CHOISIR UNE STRATÉGIE FAVORISANT UNE SUITE PROGICIELLE DE GESTION INTÉGRÉE

5.1 Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer

Éléments à considérer: 1. Portée et assemblage 2. Viabilité et pérennité	Suite progicielle de gestion intégrée	Solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
Adéquation des fonctionnalités offertes par la solution avec les besoins	Avantages • Offre des processus de bout en bout (chaîne de valeur) intégré, cohérent et basé sur les meilleurs pratiques dans l'ensemble des modules / composants de la solution • Offre des modules spécialisés dans certains secteurs d'industrie (par exemples: assurances, ventes au détail, etc.) • Offre une interface utilisateur / couche de présentation harmonisée pour l'ensemble de l'entreprise Inconvénients • Peut avoir des lacunes au niveau de la couverture des fonctionnalités recherchées. Selon AT Kearny l'écart des fonctionnalités offertes par les suites versus les BOB s'est toutefois beaucoup amenuisé (voir annexe 8)	Avantages • Offre une couverture des fonctionnalités plus riche et exhaustive pour répondre aux besoins spécifiques d'une ligne d'affaires ou d'une fonction de l'organisation pour des fins d'efficacité accrue, de mieux positionner sur le marché (versus ses compétiteurs) Inconvénients • Offre un assemblage de logiciels de différents éditeurs qui répond aux besoins et processus spécifiques de chaque ligne d'affaires ou fonction mais qui n'ont pas été conçus dans une optique d'optimiser les processus de bout en bout de l'organisation selon les meilleures pratiques du marché. • Offre une interface utilisateur spécifique à chaque composant (logiciel) de la solution donc grand potentiel d'être disparate pour l'ensemble de l'entreprise • Peut y avoir du chevauchement de fonctionnalités entre les logiciels des différents éditeurs

5.1 Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer

Éléments à considérer:		Suite progicielle de gestion intégrée	Solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
1. Portée et assemblage 2. Viabilité et pérennité			
Complexité de l'intégration des composants de la solution Veuillez vous référer aux annexes suivantes pour une explication plus détaillée sur le niveau d'intégration: • Annexe 3 niveaux d'intégration selon Gartner • Annexe 6 niveaux d'intégration selon Aberdeen Group	1	Avantages • Offre une cohérence du modèle de données (ou harmonisation entre les modèles de données lorsqu'il y a plusieurs composants) pour l'ensemble de l'entreprise • Garantit et maintient l'intégrité des processus et des données entre l'ensemble des composants de la suite tout au long des cycles de mise à niveau et d'améliorations futures Inconvénients • -	Avantages • - Inconvénients • Exige que l'entreprise intègre elle-même l'ensemble des composants (logiciels) de la solution) et en assure la pérennité lors des mises à niveau des divers composants (intégration personnalisée) • Amène un potentiel beaucoup plus élevé d'avoir des problématiques d'intégrité des données, l'interfaçage requis entre les composants (logiciels) ne garantit pas que des données intégrées et cohérentes

5.1 Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer

Éléments à considérer:		Suite progicielle de gestion intégrée	Solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
1. Portée et assemblage 2. Viabilité et pérennité			
Compatibilité et pérennité de(s) architecture(s) technologique(s)	2	Avantages • Offre une garantie de la compatibilité et pérennité à long terme de l'ensemble des composants (logiciels) de la suite intégrée • Permet de réduire le nombre de profil de compétences requis à cause de l'homogénéité de la plateforme technologique et des composants de la suite Inconvénients • Peut orienter l'organisation dans une impasse technologique si la solution de l'éditeur qui a été sélectionnée n'utilise les technologies récentes	Avantages • Offre plus d'agilité par composant pour introduire de nouvelles technologies à la fine pointe Inconvénients • Exige plusieurs profils de compétence TI pour être en mesure de supporter et maintenir de multiples composants (logiciels) et plateformes technologiques
Respect des normes & standards d'interopérabilité de l'industrie	2	Avantages • Offre une plateforme technologique plus homogène qui assure le respect des standards d'interopérabilité de l'industrie pour l'ensemble des composants (logiciels) de la suite Inconvénients • -	Avantages • - Inconvénients • Amène des variances du respect des normes et standards d'interopérabilité entre les différents composants (logiciels) selon de l'éditeur à cause de la plateforme technologique spécifique à chaque composant

5.1 Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer

Éléments à considérer: 1. Portée et assemblage 2. Viabilité et pérennité	Suite progicielle de gestion intégrée	Solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
Imputabilité et coûts d'évolution de l'intégration intrinsèque et personnalisée Veuillez vous référer à l'annexe 7 - Complexité de l'intégration et des mises à niveau des composants et l'impact sur le TCO	Avantages • Intégration intrinsèque des processus et des données est assurée par l'éditeur de la suite, ce qui réduit les risques et les coûts lors des mises à niveau et des mises à jour Inconvénients • Exige un synchronisme au niveau de la migration des composants / modules interdépendants donc potentiellement un impact plus grand	Avantages • - Inconvénients • Intégration majoritairement personnalisée est la responsabilité de l'entreprise à un coût supérieur • Amène un potentiel beaucoup plus élevé d'avoir des problèmes d'intégrité des données, l'interfaçage requis entre les composants (logiciels) ne garantit pas que des données intégrées et cohérentes
Facilité de migrer un ou plusieurs composants vers une nouvelle version	Avantages • Offre une feuille de route des nouvelles versions orchestrée par un seul éditeur pour l'ensemble des composants de la suite Inconvénients • Offre moins de souplesse pour la substitution de composant individuel de la solution • Peut exiger (<i>selon la suite</i>) des efforts de mise en œuvre plus importants pour les cycles de mise à niveau	Avantages • Permet de réaliser de la maintenance sur un composant sans affecter les autres composants • Offre une plus grande flexibilité pour substituer des composants (logiciels) individuels de la solution Inconvénients • Complexifie la gestion des mises à niveau à cause des feuilles de route spécifiques des composants de chaque éditeur qui ne sont pas concertées ni synchronisées

5.1 Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer

Éléments à considérer: 1. Portée et assemblage 2. Viabilité et pérennité		Suite progicielle de gestion intégrée	Solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
Nature et durée du partenariat entre les éditeurs	2	Avantages • Offre généralement des mécanismes bien définis de certification pour des composants spécialisés d'éditeur autre qui viennent se greffer à la suite Inconvénients • -	Avantages • - Inconvénients • Amène une grande complexité à l'entreprise de gérer la relation avec plusieurs éditeurs qui n'ont pas nécessairement d'entente commerciale avec les autres éditeurs de la solution dans une optique de pérennité à long terme
Approche concertée de support et niveau de service offert par le(s) éditeur(s)	2	Avantages • Offre un guichet unique pour le support de la solution Inconvénients • -	Avantages • - Inconvénients • Amène une complexité accrue pour l'entreprise de faire affaire avec plus d'un guichet de support, soit 1 potentiellement par éditeur • Peut occasionner en cas de problèmes du pointage de doigt entre les différents éditeurs

5.1 Avantages et inconvénients de chaque stratégie en fonction des éléments à considérer

Éléments à considérer: 1. Portée et assemblage 2. Viabilité et pérennité		Suite progicielle de gestion intégrée	Solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed)
Santé financière de l'ensemble de(s) éditeur(s) impliqué(s)	2	Avantages - Les suites sont généralement offertes par les plus grands éditeurs à l'échelle mondiale en terme de revenue et nombre de clients (voir Annexe 10 – Liste des plus grands éditeurs de progiciel au monde selon le magazine américain Forbes) Inconvénients - Amène une dépendance vis-à-vis un seul éditeur	Avantages - Amène une plus grande indépendance face aux éditeurs Inconvénients - Amène potentiellement une vulnérabilité au niveau de l'ensemble de la solution selon le maillon le plus faible (situation où il y a un composant appartenant à un éditeur qui est financièrement en difficulté)

5.2 Justifications du choix d'une stratégie par la Société selon les assises de la prise de décision

Assises	Une stratégie « Suite progicielle de gestion intégrée » a été choisie pour les raisons suivantes:	Une stratégie solution de type « meilleurs produits » (BOB: Best of Breed) n'est pas retenue pour les raisons suivantes:
Coût total de propriété (TCO)	TCO plus faible pour les raisons suivantes: • Pérennité de l'intégration des composants de la suite lors des mises à niveau est assurée par l'éditeur ce qui entraîne une réduction des coûts TI (<i>couvert par les frais récurrents</i>) • Bénéfices au niveau d'une réduction des coûts d'entretien en raison d'une architecture et plateforme technologique commune (environnement plus homogène) • Mise en œuvre plus rapide, avec des coûts de mise en œuvre et de formation globalement inférieurs (homogénéité de la solution globale) • Évaluation du coût global du programme se fait plus facilement à travers une relation primaire avec l'éditeur	TCO plus élevé pour les raisons suivantes : • Coût total de possession (TCO) augmente en raison de différents coûts de soutien aux éditeurs et à cause de l'intégration personnalisée entre les composants des différents éditeurs • Coûts plus élevés en raison de multiples profils de compétences requis pour supporter différentes architectures et plateformes technologiques (environnement hétérogène) • Une efficacité accrue dans une fonction ou ligne d'affaires de l'entreprise ne fait pas nécessaire bénéficier l'ensemble de l'organisation
Gestion des risques à moyen / long terme	Risques moins élevés pour les raisons suivantes: • La responsabilité d'assurer la pérennité de l'intégration des composants lors des mises à niveau revient à l'éditeur de la suite • Une plateforme technologique plus homogène requiert moins de profils de compétences de ressources • Un seul guichet en cas de problème • Au niveau financier, même si l'entreprise dépend d'un seul éditeur, les éditeurs les plus importants de suites sont en affaires depuis de plusieurs décennies et sont en bonne santé financière Annexe 10 – Liste des plus grands éditeurs de progiciel au monde selon le magazine américain Forbes	Risques encourus plus élevés pour les raisons suivantes: • La responsabilité de réaliser l'intégration des composants de différents éditeurs de la solution et d'en assurer la pérennité lors des mises à niveau revient à l'entreprise et non aux éditeurs des composants • La gestion des mises à niveau de l'ensemble des composants de la solution est plus complexe car il n'y a de synchronisme des nouvelles versions des composants des différents éditeurs • En cas de problème (surtout relatif à l'intégration des composants), à quel guichet doit-on s'adresser? • Il faut s'assurer de la bonne santé financière de l'ensemble des éditeurs de la solution (quel est le maillon le plus faible?)

6. Bibliographie

#	Titre de l'article (lien à Sharepoint)	Source
1	« Best Practices in Extending ERP »	Aberdeen Group – Novembre 2006
2	" Is It the Beginning of the End for Best Of Breed? »	AT Kearny - 2012
3	« Software Strategies for the Investment Manager: Is there a right answer? »	The CutterAdvantEdge – Juin 2011
4	« Postmodern ERP is Fundamentally Different From a Best-of-Breed Approach »	Gartner G00264620 – Juin 2014
5	« ERP, SCM and CRM: Suites Define the Packaged Application Market »	Gartner G00158827 – Juillet 2008
6	« Evolving Business Application Preferences, Part 1: Best-Of-Breed or Suite? »	Saugatuck Technology – MKT-672 – Novembre 2009
7	" Best-of-breed or integrated suite? 10 questions to consider "	Network World Jun 14, 2010
8		

7. ANNEXES

Annexe 1 - Stratégie de solution “meilleurs produits” (BOB-Best-of-Breed)

Selon CutterAdvantEdge (2011)

Best of Breed Strategy

A strategy of using special purpose applications offered by different vendors that are the best in their class at meeting specific business requirements of a particular group of users. Examples include order management systems, performance measurement systems, and fee billing systems.

Source Cutter:

<http://www.cutterassociates.com/cutter-advantedge/>



Selon AT Kearny (2012)

Best of breed applications offer specialized functions in specific areas that standalone ERP business suites usually do not feature. BoB applications typically are offered by smaller to mid-tier vendors and require a high level of integration with a company's existing infrastructure using middleware technologies. Some of the bigger names in this field include NetSuite for financial planning and salesforce.com for customer relationship management.

Source: [AT Kearny](http://www.atkearney.dk) /

<http://www.atkearney.dk>

Selon Gartner

“Enterprises often purchase software from different vendors to obtain the best-of-breed offering for each application area. For example, enterprises may purchase a human-resource package from one vendor and an accounting package from another. Although [enterprise resource planning](#) (ERP) vendors offer numerous enterprise applications and claim that their integrated system is a superior solution, all modules in an [ERP](#) system are rarely best-of-breed.”

Source Gartner: <http://www.gartner.com/it-glossary/best-of-breed>

Annexe 2 - Stratégie de solution « suite progicielle de gestion intégrée »

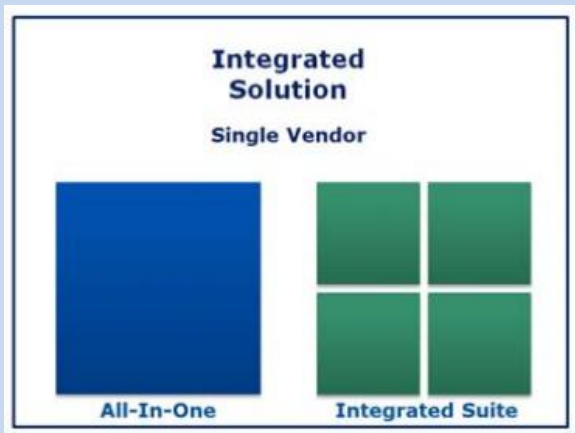
Selon CutterAdvantEdge:

Integrated Solution (June 2011)

A comprehensive solution from a single vendor with integrated modules or functional components. An Integrated Solution provides core functionality required by business functions, and is structured as either an All-in-One Solution or an Integrated Suite.

Source Cutter:

<http://www.cutterassociates.com/cutter-advantedge/>



Selon Gartner

Enterprise resource planning (ERP) is defined as the ability to deliver an integrated suite of business applications. ERP tools share a common process and data model, covering broad and deep operational end-to-end processes, such as those found in finance, HR, distribution, manufacturing, service and the supply chain.

ERP applications automate and support a range of administrative and operational business processes across multiple industries, including line of business, customer-facing, administrative and the asset management aspects of an enterprise. However, standardization and as a catalyst for business innovation. Most enterprises focus on the first two areas, because they are the easiest to quantify; however, the latter two areas often have the most significant impact on the enterprise.

Gartner: <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/>

Selon AT Kearny (2012) (Suite progicielle de gestion intégrée)

***Best of suite applications** provide a broad set of functional capabilities as part of an integrated suite. These components are sold as standalone applications or can be bundled. They compete with BoB applications based on ease of integration and the advantages associated with a single IT ecosystem. Mid-tier to large vendors include SAP, Oracle, and Microsoft.*

Source: [AT Kearny](http://www.atkearney.dk) - <http://http://www.atkearney.dk>

Annexe 3 - Échantillon de questions à poser à propos de la portée et de l'assemblage de la solution recherchée

#	Principaux éléments	Échantillon de questions à se poser pour un choix éclairé
1	Adéquation des fonctionnalités offertes par la solution avec les besoins	• Les besoins de l'entreprise pour la nouvelle solution sont-ils tellement spécialisés qu'ils requièrent un logiciel Best of Breed (BoB), ou peuvent-ils être satisfaits par l'ensemble des fonctionnalités offertes dans une solution intégrée? • Les défis à court terme de la mise en œuvre sont-ils prohibitifs, ou sont-ils justifiables pour l'amélioration des affaires à long terme? • Par rapport à une solution BoB, une solution progicielle de gestion intégrée permet-elle d'économiser assez d'argent pour justifier certains sacrifices au niveau de la fonctionnalité? • Est-il impératif de répondre à cette exigence fonctionnelle immédiatement, ou peut-on se permettre d'attendre? • ...
2	Complexité de l'intégration des composants de la solution	• Quel niveau (ou degré) d'intégration est requis entre les fonctions? • Quelle portion des données doivent être répliquées et partagées? • Comment peut-on contrôler et retracer l'accès et l'intégrité des données pour l'ensemble de la solution conformément à la réglementation en vigueur? • Pour les données partagées entre plusieurs applications, quelle application est maître? • Parmi les fonctions dupliquées dans les applications, laquelle utilisée? • Est-ce que l'ensemble des composants permet le déploiement de processus de bout en bout selon les meilleurs pratiques et supporte différents scénarios d'affaires? • ...

Annexe 4 - Échantillon de questions à poser pour assurer la viabilité et la pérennité de la solution recherchée

#	Principaux éléments	Échantillon des questions à se poser pour un choix éclairé
1	Compatibilité et pérennité de(s) architecture(s) technologique(s)	- Est-ce que l'ensemble des composants de la solution reposent sur une architecture technologique commune ou compatible qui permet de: - Faciliter l'intégration entre les composants - Répondre à l'évolution des besoins - Favoriser l'innovation ...
2	Respect des normes & standards d'interopérabilité de l'industrie	- Est-ce que l'ensemble des composantes de la solution globale supporte les normes et standards d'interopérabilité de l'industrie? ...
3	Imputabilité et coûts d'évolution de l'intégration intrinsèque et personnalisée	- Est-ce que la solution fournie en standard / de facto les « connecteurs » requis pour l'intégration de l'ensemble des composants de la solution dans le but de supporter les processus de bout en bout et leurs variantes (scénarios d'affaires)? - Le logiciel est-il commercialisé comme une solution véritablement intégrée, ou bien c'est un terme utilisé principalement comme battage médiatique (hype)? - Est-ce que la solution exige d'avoir un bassin de ressources ayant des profils de compétences TI très variés pour intégrer complètement de multiples composants (ou logiciels) de divers éditeurs (éditeurs)?
4	Facilité de migrer un ou plusieurs composants vers une nouvelle version	- Y-a-il une planification concertée au niveau de l'évolution de l'ensemble des composants de la solution et une synchronisation des échéanciers de nouvelles versions entre les éditeurs? ...

Annexe 4 - Échantillon de questions à poser pour assurer la viabilité et la pérennité de la solution recherchée

#	Principaux éléments	Échantillon des questions à se poser pour un choix éclairé
5	Nature et durée du partenariat entre les éditeurs	• Quelle est la relation d'affaires ou nature des ententes contractuelles entre les éditeurs de la solution proposée? • Depuis quand le(s) partenariat(s) existent? • Y-a-t-il un processus formel de certification en place pour constituer les partenariats? • ...
6	Approche concertée de support et niveau de service offert par le(s) éditeur(s)	• Est-ce qu'une approche de support unique et concertée (1 seul guichet) est offerte pour la solution proposée? • Quel est le support requis du(es) éditeur(s) pour assurer l'interopérabilité et la pérennité des applications de la solution globale à moyen / long terme? • Quels sont les niveaux de services offerts pour le support? • ...
7	Santé financière de l'ensemble des éditeurs impliqués	• Quelle est la viabilité financière à long terme de l'ensemble des éditeurs (éditeurs) de la solution envisagée? • ...

Annexe 5 - Les 3 niveaux d'intégration selon Gartner (1 de 2)

Niveau d'intégration	Intégrité des processus	Fondation de l'architecture	Bénéfices	Risques
Suites conçues par l'éditeur (<i>Engineered Suites</i>)	Système unique et commun de référence des données (records) dans une suite complète de fonctionnalités étroitement intégrées. Les modèles de processus sont généralement implicites (ce qui signifie que définis par l'éditeur), obligeant l'utilisateur à modifier son flux de traitement par les flux définis par l'éditeur; dans certains cas, les processus peuvent être flexibles dans les limites prévues par l'éditeur.	Base architecturale unique à travers un large éventail de fonctionnalités. Interface utilisateur commune et de gestion des données à travers fonctions de la suite; lorsque l'intégration additionnelle est nécessaire pour la suite, il est généralement plus facile et moins coûteux en raison de l'existence d'un seul maître ou du système de référence des données (records).	L'intégrité des processus et des données est assurée à travers une gamme d'éléments de la suite. L'éditeur assure une intégration qui réduit les coûts TI; l'éditeur maintient le processus à travers des cycles de mise à niveau et d'améliorations futures.	Le manque de modularité impose une mise en œuvre plus importante des cycles de mises à niveau; dépendance à un seul éditeur. Fonctionnalité fournie dans ce type de suite est généralement plus limitée car l'augmentation de la portée fonctionnelle augmente la complexité pour l'éditeur et l'utilisateur

Source: Gartner - ERP, SCM and CRM: Suites Define the Packaged Application Market (25 July 2008)

Annexe 5 - Les 3 niveaux d'intégration selon Gartner

(2 de 2)

Niveau d'intégration	Intégrité des processus	Fondation de l'architecture	Bénéfices	Risques
Suite synchronisée (Suite intégrée par des mécanismes de synchronisation) <i>(Synchronized Suites)</i>	Plusieurs systèmes de référence de données - avec la synchronisation fournie et entretenue par l'éditeur; des modèles de processus susceptibles d'être implicites, mais avec des limites au niveau des points d'intégration d'un module.	L'architecture peut varier par module, mais le vendeur fournit une superposition d'une architecture commune pour maintenir des flux de processus et de données cohérentes.	Fonctionnalité modulaire permet une pour mise en œuvre et mise à niveau flexible pour les utilisateurs, tout en conservant la cohérence flux de processus et de données; l'intégration fournie par l'éditeur permet de réduire les coûts TI.	Points d'intégration entre les modules peuvent ne pas répondre aux besoins des utilisateurs; intégration fournie par l'éditeur est vulnérable (rupture facile des points d'intégration); dépendance à un seul éditeur peut être réduite si l'intégrité des processus n'est pas préservée
Suite assemblée par l'éditeur ou Suite « Meilleurs produits » <i>(Vendor Branded or Best-of Breed Suites)</i>	Systèmes de références multiples se chevauchant; peu ou pas d'intégration des processus et des données fournie par le ou les éditeurs; requiert de réaliser et d'assurer soi-même l'intégration des composants.	Plusieurs fondations architecturales parmi les modules de la suite qui n'auront pas (probablement) de flux communs de processus et de données.	Modularité fournit la flexibilité dans la mise en œuvre et la mise à niveau; ce type de suites peuvent fournir un éventail de fonctionnalités riches et exhaustives (généralement associé à des verticales de l'industrie).	Intégration par l'entreprise à un coût TI supérieur et souvent imprévue; chevauchement de la fonctionnalité offerte par les systèmes; absence d'intégrité de processus à moins d'être remédié par des processus utilisateurs.

Annexe 6 - Les 6 niveaux d'intégration selon Aberdeen Group (1 de 3)

#	Niveau d'intégration	Définition	Avantages	Inconvénients
1	Module d'un PGI ou autres composantes de la suite progicielle (par exemple: ERP ou bien CRM)	Données uniques de base Pas de redondance d'éléments de données Construit avec les mêmes outils de développement et d'infrastructures que l'ERP de base	• Aucune effort d'intégration est requis • En général, le plus faible coût • Capacité de mise en œuvre progressive des modules de l'ERP • Livraison peut être synchronisée avec la livraison du ERP	• Potentiellement certaines fonctionnalités peuvent être limitées • Tous les modules interdépendants (activés et ayant fait l'objet d'une paramétrage) doivent être migrés ensemble
2	Intégration transparente de logiciel (composant) (par exemple: entre ERP et CRM)	ERP et le logiciel sont développés et vendus par un seul éditeur. Architecture et une interface utilisateur communes Partage du modèle de données Toute réplication ou la redondance des données est transparente pour l'utilisateur.	• L'intégration est intrinsèque dans la solution, transparente pour l'utilisateur et ne requiert aucune personnalisation • Les livraisons sont synchronisées • Modèle de données commun ou harmonisé par l'éditeur	• Nouvelles versions sont synchronisées mais peuvent apportées certaines complications au cycle de nouvelles versions du ERP • Tous les modules interdépendants (activés et ayant fait l'objet d'une paramétrage) doivent être migrés ensemble

Source: Aberdeen Group - *Best Practices in Extending ERP - A Buyer's Guide to ERP Versus Best of Breed Decisions* (November **2006**)

Annexe 6 - Les 6 niveaux d'intégration selon Aberdeen Group (2 de 3)

#	Niveau d'intégration	Définition	Avantages	Inconvénients
3	Intégration étroite de logiciel (composant)	Plusieurs logiciels (composants) peuvent avoir été développés par plusieurs éditeurs Le logiciel peut avoir été acquis par l'éditeur, être prêt à être utilisé et revendu par l'éditeur ERP; Architectures sont communes et compatibles Logiciels peuvent être vendus et supportés par un seul éditeur	• L'intégration est disponible en standard mais peut ne pas être transparente pour l'utilisateur • L'intégration est en temps réel, ou quasi-temps réel et à la demande • Les nouvelles versions sont coordonnées • Modèles de données unifiés	• Nouvelles versions coordonnées peuvent être décalées après une nouvelle version du ERP ce qui complique les cycles de nouvelles versions de chaque éditeur • Lorsque l'intégration n'est pas intrinsèque à la solution, la personnalisation de l'intégration peut être un frein aux mises à niveau et aux mises à jour
4	Logiciel (composant) est faiblement intégré ou non intégré, mais <u>vendu et supporté par un seul éditeur</u>	L'application a été acquise par un éditeur ERP ou l'éditeur a conclu un accord de revendeur avec un partenaire Architectures sont communes ou compatibles	• Architecture est compatible • Il existe une relation d'affaires entre éditeurs et ceux-ci travaillent en étroite collaboration pour établir une feuille de route pour leurs produits et leur intégration • Intégration est généralement à la demande (cela peut aussi être un inconvénient)	• Intégration peut ou peut ne pas être disponible en standard, mais ne sera pas transparente pour l'utilisateur • Lorsque l'intégration n'est pas disponible en standard, la personnalisation peut être un obstacle aux mises à niveau et mises à jour. L'intégration est généralement à la demande • Nouvelles versions ne sont pas synchronisées • Modèles de données sont indépendants et peuvent avoir besoin d'être mappés ou pontés via des interfaces

Annexe 6 - Les 6 niveaux d'intégration selon Aberdeen Group (3 de 3)

#	Niveau d'intégration	Définition	Avantages	Inconvénients
5	Logiciel (composant) est faiblement intégré ou non intégré, mais <u>vendu et supporté par plusieurs éditeurs</u>	L'éditeur ERP et un partenaire ont conclu une entente pour la promotion du logiciel Chaque éditeur vend et soutient son propre logiciel Architectures ne doivent pas être communes, mais doivent être compatibles Logiciel est vendu et supporté par le partenaire de l'éditeur ERP	• Architecture est compatible • Il existe une relation d'affaires entre éditeurs et ceux-ci travaillent en étroite collaboration pour établir une feuille de route pour leurs produits et leur intégration • Intégration est généralement à la demande (cela peut aussi être un inconvénient)	• Intégration peut ou peut ne pas être disponible en standard, mais ne sera pas transparente pour l'utilisateur • Lorsque l'intégration n'est pas disponible en standard, la personnalisation peut être un obstacle aux mises à niveau et mises à jour. L'intégration est généralement à la demande • Nouvelles versions ne sont pas synchronisées • Modèles de données sont indépendants et peuvent avoir besoin d'être mappés ou pontés via des interfaces
6	Logiciel (composant) est vendu et supporté indépendamment par plusieurs éditeurs	L'éditeur ERP et les éditeurs des logiciels n'ont pas établi de relation L'intégration entre les logiciels peut être développé et maintenu ou développé et supporté par l'un des éditeurs	• Véritables capacités d'un «best of breed» sont disponibles	• Intégration n'est pas disponible en standard; la personnalisation peut être un obstacle aux mises à niveau et mises à jour • Nouvelles versions ne sont pas synchronisées • Modèles de données sont indépendants et peuvent avoir besoin d'être mappés ou pontés via des interfaces • L'éditeur offrant l'interface n'est pas susceptible d'avoir un accès facile au code source ou structures de données de l'autre éditeurs que par l'entremise de ses clients.

Annexe 7 - Complexité de l'intégration et des mises à niveau des composants et l'impact sur le TCO

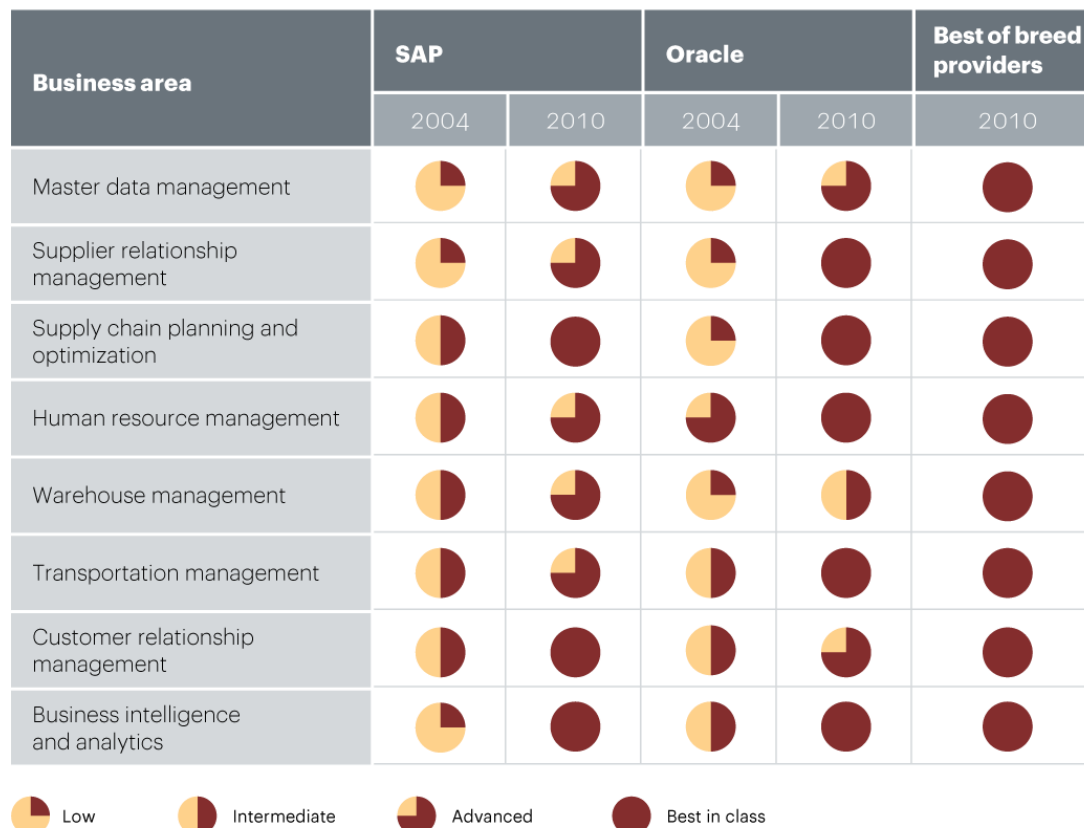
- L'article « *Is It the Beginning of the End for Best-of-Breed* » de AT Kearny mentionne que:
 - Les clients exigent de plus en plus de leurs éditeurs de meilleurs services et capacité (*capabilities*) de gestion des infrastructures TI, des adaptateurs « plug-and-play », et une interopérabilité des logiciels afin d'en réduire la complexité.
 - Malgré des améliorations significatives aux adaptateurs, l'interopérabilité de l'ensemble des composants d'une solution BOB requiert des ressources et des efforts considérables pour la mise à jour et le transfert d'information à travers les différents environnements. De plus, les probabilités d'avoir des problèmes de cohérence et d'intégrité des données dupliquées entre les différents composants demeurent élevées.
 - Par rapport « suite progicielle de gestion intégrée », les coûts d'intégration entre les composants d'une solution BOB sont entre 30% et 60% plus élevés lors de l'implantation initiale.
 - Par rapport « suite progicielle de gestion intégrée », les coûts des mises à niveau d'une solution BOB sont entre 15% à 30% plus élevés lors des mises à niveau.

Annexe 8 - Tableau comparatif des fonctionnalités offertes par des « suites intégrées » versus « meilleurs produits »

Pour établir ce tableau comparatif des capacités fonctionnelles des suites progicielles de gestion intégrée versus les solutions « meilleurs produits » (ou BOB), AT Kearny a effectué une analyse exhaustive fonction par fonction des processus d'affaires en évaluant les capacités fonctionnelles des principaux éditeurs de suite progicielle de gestion intégrée. (Oracle et SAP) Ils ont constaté qu'au cours des dernières années les suites se sont beaucoup améliorées dans tous les domaines fonctionnels majeurs et, en conséquence, s'imposent comme des concurrents sérieux à la domination des éditeurs de BOB au niveau de leurs capacités fonctionnelles.

Figure 2

Best of suite now competes seriously with best of breed in many areas



Note: IT is information technology; ERP is enterprise resource planning; KPI is key performance indicator.
Source: A.T. Kearney analysis

Annexe 9 - Nombre d'acquisitions des grands éditeurs et leurs impacts sur le niveau d'intégration des solutions proposées

Les améliorations fonctionnelles apportées par les éditeurs de suite progicielle de gestion intégrée ont été faites par:

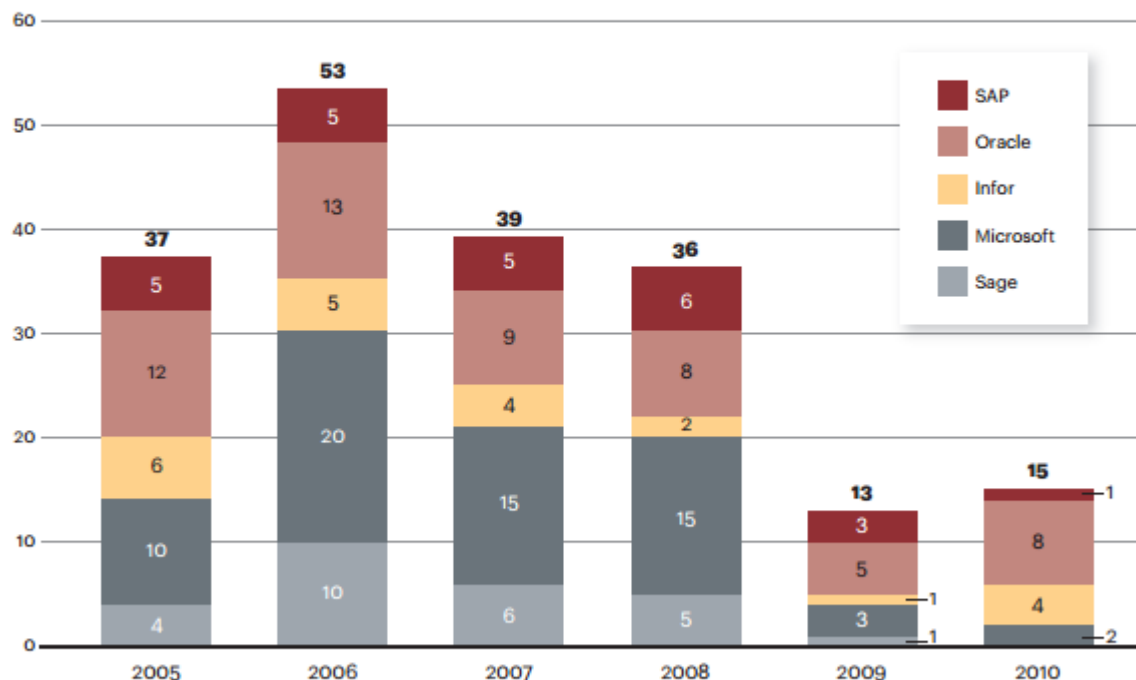
- acquisition
- croissance organique pure et
- dans certains cas un mélange des deux.

La consolidation de l'industrie a créé un marché oligopolistique dans laquelle il y a quelques fournisseurs dominants.

Figure 4

Acquisition trends among the top five ERP vendors

Number of acquisitions



Note: ERP is enterprise resource planning.

Sources: Gartner Worldwide ERP Market Share 2010; A.T. Kearney analysis

Annexe 10 – Liste des plus grands éditeurs de logiciel au monde selon le magazine américain Forbes

The World's Biggest Public Companies
 • Global 2000 Home | Methodology

SEARCH
 Search by company name

BROWSE THE LIST

Filters:
 Filter by industry: **Software & Pro**
 Filter by country: **All countries**
 Filter by U.S. state: **All states**

Values calculated May 2014

Rank	Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
32	Microsoft	United States	\$83.3 B	\$22.8 B	\$133.5 B	\$343.8 B
94	Oracle	United States	\$37.9 B	\$11.1 B	\$86.6 B	\$185 B
207	SAP	Germany	\$22.3 B	\$4.4 B	\$37.3 B	\$97.1 B
784	VMware	United States	\$5.2 B	\$1 B	\$12.3 B	\$48.2 B
848	Symantec	United States	\$6.8 B	\$0.9 B	\$13.3 B	\$14 B
998	CA	United States	\$4.6 B	\$1 B	\$11.8 B	\$14.1 B
1126	Fiserv	United States	\$4.8 B	\$0.7 B	\$9.7 B	\$14.6 B
1153	HCL Technologies	India	\$4.7 B	\$0.7 B	\$4.2 B	\$16.6 B
1158	Intuit	United States	\$4.2 B	\$0.7 B	\$4.7 B	\$22.4 B
1173	Amadeus IT Holdings	Spain	\$4.1 B	\$0.7 B	\$7.5 B	\$18.9 B

See Also
 Best Public Companies
 Top 10 Blue Chip Companies
 Largest Companies
 Best Dividend Stocks
 Best Investment Funds
 Top Companies to Work For

OTHER LISTS
 The World's Billionaires
 World's Most Powerful People
 Forbes 400 Richest Americans
 World's Most Powerful Women
 America's Most Promising Companies

LICENSING OPTIONS

Classement selon toutes industries confondues

Application d'un filtre de sélection pour l'industrie des logiciels

Ce classement d'entreprises exclut les manufacturiers, fabricants de produits électroniques de consommation, conglomérats, les firmes de conseil et de services TI.

Source:
<http://www.forbes.com/global2000/>

Quelques grands clients de l'éditeur « Oracle »

Profil de l'entreprise

Oracle est une société américaine qui développe et commercialise des produits tels que: base de données, serveur, applications métiers de l'entreprise, et des outils de développement d'applications et de soutien à la décision. Oracle est le deuxième plus grand éditeur de logiciels indépendant au monde.

Quelques faits saillants sur l'entreprise:

- Entreprise fondée en 1977 (35 ans)
- Siège social situé à Redwood Shores en Californie
- Plus de 90 000 clients pour ses applications métiers (400 000 clients dans 145 pays pour l'ensemble de ses produits)
- Plus de 120 000 employés
- Chiffre d'affaires annuel (IFRS) de \$38,3 milliards US pour 2014 (soit approximativement \$ 47,55 milliards CDN)
- Inscrite sous le symbole " ORCL " sur les marchés boursiers
- Site web: <http://oracle.com>

Clients		Clients	
Centre de services partagés du Québec		Cogeco	
Revenu Québec		Standard Life	
Ville de Québec		La Capitale	
Ville de Montréal		Desjardins	
Ville de Laval		CGI	
Loto Québec		Transcontinental	
Industrielle Alliance		CAE	
Agropur		SAQ	
Via Rail		Gouvernement Ontario	
Air Canada		Harvard Pilgrim Health Care	



Quelques grands clients de l'éditeur « SAP »

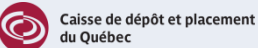
Profil de l'entreprise

SAP est un leader mondial des applications d'entreprise en termes de logiciels et revenus de services liées aux logiciels.

Sur la base de la capitalisation boursière, il est le troisième plus grand éditeur de logiciels indépendant au monde.

Quelques faits saillants sur l'entreprise:

- Entreprise fondée en 1972 (42 ans)
- Siège social situé à Walldorf en Allemagne
- Plus de 282 000 clients dans 190 pays
- Plus de 74 400 employés – avec une présence dans plus de 130 pays
- Chiffre d'affaires annuel (IFRS) de € 17,56 milliards pour 2014 (soit approximativement \$24,14 milliards CDN)
- Inscrite sous le symbole "SAP" sur les marchés boursiers, y compris la Bourse de Francfort et de New York
- Site web: <http://www.sap.com>

Clients		Clients	
Rio Tinto		Gouvernement de la Nouvelle-Écosse	
Postes Canada		Métro	
Hydro-Québec		Gaz Métropolitain	
Cirque du Soleil		Aéroport de Montréal	
Bombardier		ICBC	
Société de Transport de Montréal (STM)		Caisse de dépôt du Québec	
Desjardins		AAA - American Automobile Association	
Banque Nationale du Canada		Chartis	
Indigo		New China Life Insurance	
Lenovo		Procter & Gamble	