

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et GESTION de L'ENTREPRISE

OPTION : TECHNOLOGIQUE

Mercredi 29 avril 2015, de 8 h. à 12 h.

	Pages
Présentation du sujet	
<b>Le groupe Agriconseil</b>	2
<b>Dossier 1 : Les axes stratégiques du groupe Agriconseil</b>	3
<b>Dossier 2 : L'adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins</b>	3
<b>Dossier 3 : Le développement de l'activité « logiciel en mode Saas »</b>	4
Annexes	Pages
<b>Annexe 1 : Historique du groupe Agriconseil</b>	5
<b>Annexe 2 : Intervention de Pierre Mignan créateur et PDG du groupe</b>	6
<b>Annexe 3 : Les activités du groupe Agriconseil</b>	6
<b>Annexe 4 : Les engagements du groupe Agriconseil</b>	7
<b>Annexe 5 : L'entité Softfarm, filiale du groupe Agriconseil</b>	8
<b>Annexe 6 : Intervention d'Anna Audourd, directrice de Softfarm</b>	8
<b>Annexe 7 : Extraits de la fiche informative de Softfarm</b>	8
<b>Annexe 8 : Données sociales du service Conseil et formation aux clients</b>	9
<b>Annexe 9 : Offres de PGI en mode Saas : l'heure de la maturité ?</b>	11
<b>Annexe 10 : Bilan Softfarm au 31 décembre 2014</b>	12
<b>Annexe 11 : Informations relatives au développement de la solution en mode Saas</b>	14
<b>Annexe 12 : Documentation spécialisée sur les systèmes d'information</b>	14

Matériel autorisé :

- calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42) ;
- liste intégrale des comptes du Plan comptable général.

Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.

# GROUPE AGRICONSEIL

---

Fondée en 1983, *Agriconseil* est une entreprise de conseil spécialisée dans les systèmes d'information d'entreprises du secteur de l'agriculture (élevage, production de fruits et légumes, viticulture). Sous la direction de Pierre Magnan, PDG depuis sa création, l'entreprise se donne pour objectif d'accompagner les agriculteurs dans leur gestion grâce à l'informatique. Forte de plus de 1 300 collaborateurs, l'entreprise est reconnue comme le principal acteur informatique en Europe avec 140 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014, 110 000 clients agriculteurs-viticulteurs, 350 cabinets de conseil partenaires sur le terrain et 400 clients « Grands Comptes ».

Cette entreprise est devenue un acteur majeur dans le domaine informatique. Elle développe et distribue des logiciels dédiés à la gestion des exploitations agricoles et a su élargir son champ d'activités aux médias spécialisés sur ce secteur. Cependant, la multiplicité des composantes logicielles qu'elle propose, agrégées au gré de la stratégie de croissance du groupe, est aujourd'hui confrontée à l'évolution des technologies et des modalités de travail dans l'agriculture (réseaux, mobilité, progiciels de gestion intégrés). Les solutions, actuellement proposées, deviennent rapidement obsolètes et de nouveaux besoins liés à la mobilité nécessitent un repositionnement de l'offre.

Le choix d'intégrer son offre logicielle au sein d'un seul progiciel, avec plusieurs modules a été ainsi validé l'an dernier. Une offre de progiciel de gestion intégré (PGI) est en voie de réalisation et l'intégration des progiciels pour ses clients est en train de se mettre en place. Pour les grandes exploitations, la nécessité d'un système intégré (PGI) n'est plus en question ; la transition des anciennes installations vers des systèmes intégrés se généralise. Pour les petites exploitations, des modalités de type logiciel à la demande (« *Saas : software as a service* ») sont à l'étude. Il s'agit de porter les solutions logicielles produites par le groupe dans un mode Saas et de tester la fiabilité de ce modèle économique.

Comme à ses débuts, *Agriconseil* est soucieuse de faire évoluer son offre, d'améliorer la qualité de ses services tout en maintenant un accroissement de ses performances et en consolidant sa notoriété sur ses différentes activités. Elle est cependant confrontée à de nouveaux enjeux notamment en ce qui concerne son activité à destination des petites exploitations agricoles : la concurrence de plus en plus vive de groupes européens et américains, des tensions en matière de ressources humaines et enfin des besoins en capitaux importants pour financer les projets en cours.

## **L'étude est composée de 3 dossiers :**

Dossier 1 : Les axes stratégiques du groupe Agriconseil

Dossier 2 : L'adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins (Softfarm)

Dossier 3 : Le développement de l'activité « logiciel en mode Saas » (Softfarm)

Ces 3 axes d'étude peuvent être abordés de façon indépendante.

## DOSSIER 1 : Les axes stratégiques du groupe Agriconseil

Le groupe *Agriconseil* fait preuve d'une très grande stabilité en matière de direction. Pierre Magnan, l'un des créateurs, est toujours le PDG et plusieurs membres de sa famille font partie du conseil d'administration. Ce groupe a toujours privilégié, jusqu'à ces dernières années, un développement par autofinancement dans le but unique de préserver son indépendance. Cependant des emprunts importants auprès de banques partenaires ont dû être récemment souscrits. Pierre Magnan souhaite prochainement quitter son poste de président-directeur général et s'inquiète du devenir de l'entreprise tant sur son mode de gouvernance que sur ses choix stratégiques.

Les éléments d'analyse stratégique sont communiqués en **annexes 1 à 7**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes ;

1. Présenter les finalités et les domaines d'activité stratégique du groupe *Agriconseil*.
2. Caractériser les différentes étapes du développement de ce groupe (direction, modalités et voies de développement des trente dernières années) et apprécier la pertinence de chaque choix opéré.
3. Évaluer les conséquences de l'acquisition du groupe presse *Agricola* sur la structure organisationnelle et le système d'information du groupe *Agriconseil*.
4. Préciser en quoi le groupe *Agriconseil* cherche à assumer une responsabilité sociale d'entreprise.
5. Identifier les avantages et les risques du mode de gouvernance du groupe *Agriconseil* et proposer des pistes de communication globale du groupe.

## DOSSIER 2 : L'adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins

Pour répondre aux besoins de sa clientèle et suivre les évolutions technologiques et notamment la problématique d'intégration, *Agriconseil* a créé une entité spécifique baptisée *Softfarm*. Cette dernière propose des solutions et des services d'intégration logicielle orientés nouvelles technologies et se destine principalement à la gestion des petites exploitations agricoles.

Dans le cadre de son projet « Cap carrières », *Softfarm* a l'ambition de créer de nombreux postes, notamment dans le domaine du conseil, de l'assistance et de la formation aux clients (**annexes 5 à 9**).

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes ;

1. Identifier les facteurs clés de succès sur le marché des logiciels de gestion puis indiquer l'origine de l'avantage concurrentiel de *Softfarm* dans ce domaine.
2. Proposer et calculer trois indicateurs pertinents afin d'évaluer les ressources humaines du service « Conseil et formation aux clients ».
3. Présenter, dans une note d'une page, un diagnostic du service « Conseil et formation aux clients ».

### DOSSIER 3 : Le développement de l'activité « logiciel en mode Saas »

Pour résister à la concurrence de grands groupes déjà présents sur le domaine des progiciels de gestion intégrés, *Softfarm* souhaite adopter un positionnement davantage axé sur l'adaptation du logiciel aux besoins spécifiques du client, d'une part, et sur la qualité et la proximité du service, d'autre part. Notamment, elle souhaite renforcer sa présence dans les petites exploitations agricoles, qui peuvent être considérées comme des petites et moyennes entreprises.

*Softfarm* souhaite développer l'activité de fourniture de progiciel de gestion intégré (PGI) en mode Saas auprès de ses nouveaux clients pour ensuite l'étendre à l'ensemble de sa clientèle. Cependant Pierre Magnan, PDG du groupe, souhaite s'assurer que la structure financière de *Softfarm*, permettra réellement le développement et le financement d'une telle activité (**annexes 10 à 12**).

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes ;

1. Mettre en évidence les principaux avantages offerts par un progiciel de gestion intégré.
2. Qualifier le positionnement commercial de l'offre logicielle de *Softfarm* au regard de ses concurrents et montrer que ce positionnement est pertinent pour le groupe *Agriconseil*.
3. Proposer un argumentaire des éléments clés de l'offre « Saas » auprès des petites exploitations agricoles.
4. Analyser la structure financière de *Softfarm*. Proposer, calculer et commenter quatre indicateurs ou ratios pertinents, mobilisables dans ce type d'analyse, pour mettre en évidence les marges de manœuvre dont dispose l'entreprise.
5. Déterminer le niveau critique de la nouvelle activité.
6. Présenter, dans une note d'une page, les risques induits par ce projet, pour *Softfarm* et pour le groupe *Agriconseil*.

## Annexe 1 : Historique du groupe Agriconseil

Fondé en 1983 par quelques professeurs chercheurs, *Agriconseil* va très vite révolutionner le marché agricole français en rendant l'informatique accessible au plus grand nombre. Trois décennies plus tard, *Agriconseil* a bien grandi et est devenu un groupe pionnier en informatique agricole.

Tout commence avec une poignée de professeurs de l'Institut Supérieur Agricole (ISA) et d'agriculteurs. Depuis, l'entreprise se structure, de jeunes ingénieurs sont recrutés pour le développement des produits et du service. Sur le terrain, les agriculteurs deviennent des utilisateurs des logiciels *Agriconseil*. Cela assure une croissance régulière du nombre de clients en faisant connaître les produits proposés par cette entreprise qui connaît alors une croissance rapide.

L'aube des années 90 marque les débuts d'un succès commercial. Les bénéfices de la société sont alors systématiquement réinvestis dans la recherche et le développement afin de maintenir un rythme régulier de croissance. En 1990, la société se structure en un groupe constitué de différentes filiales. En 1991, *Agriconseil* franchit les frontières pour créer *Agriconseil-Espagne* à Valence. Le groupe est reconnu leader sur le marché de l'informatique agricole, diffusant en France et dans le monde une gamme de 25 logiciels, couvrant l'ensemble des besoins de gestion en agriculture. À la fin des années 90, *Agriconseil* se lance dans l'activité internet et crée [www.terre-net.fr](http://www.terre-net.fr), premier portail d'information agricole. Le groupe *Agriconseil* poursuit son développement en Europe (Italie, Pays-Bas et Allemagne).

En 2002, le groupe *Agriconseil* rachète *Kerland* et *Likeland*. La première conçoit des logiciels destinés aux coopératives agricoles et groupements de producteurs, la seconde met à la disposition des conseillers en agriculture une gamme de logiciels pour l'environnement. À la même époque, pour élargir ses compétences en média électronique, *Agriconseil* rachète un leader en marketing direct agricole et son portail spécialisé en élevage : [www.web-agri.fr](http://www.web-agri.fr). Enfin, l'entreprise consolide sa présence en Europe et crée une filiale au Portugal.

*Geosatmaps*, entreprise spécialisée en matériel GPS (Global Positioning System) et système d'information géographique pour l'agriculture depuis 1997, rejoint le groupe *Agriconseil* en 2005 pour se positionner comme la filiale spécialiste des technologies GPS et de l'agriculture de précision. À la fin des années 2000, la presse spécialisée diffuse le classement des 20 plus grands acteurs français de l'édition de logiciels, dans lequel *Agriconseil* est classée 16ème.

En 2011, pour répondre aux besoins de sa clientèle et suivre les évolutions technologiques et notamment la problématique de l'intégration, *Agriconseil* crée une entité spécifique baptisée *Softfarm*. En 2012, *Agriconseil* poursuit son développement à l'international et franchit l'Atlantique par le rachat de *SIG Informatique*, leader du logiciel agricole au Canada. La même année, *Agriconseil* fait l'acquisition du groupe de presse *Agricola*. Ce rachat va lui permettre d'accélérer le développement de son activité média. Ce groupe de presse diffuse de manière payante différents hebdomadaires professionnels : l'Avenir agricole, RIA (Référence de l'Industrie Alimentaire), la lettre viticole et du vin, l'Éleveur Laitier. En 2013, de nouvelles filiales sont créées au Maroc puis en Roumanie.

## Annexe 2 : Intervention de Pierre Magnan créateur et PDG du groupe

«En créant *Agriconseil*, notre ambition était de mettre à la disposition des agriculteurs les technologies qui leur permettraient de gérer finement leur exploitation, comme de véritables chefs d'entreprise. Au fil du temps, nous avons décliné cette ambition à tous les acteurs de la filière agricole et viticole, en spécialisant les équipes par marché. Au-delà de l'édition et la diffusion de logiciels, nous avons progressivement spécialisé les équipes sur des technologies avancées qui évoluent quotidiennement : les solutions GPS, les services internet, le développement et l'intégration d'applications spécifiques, les offres réseaux et télécoms.

Pour trouver des solutions pragmatiques et pérennes qui conviennent à nos clients nous nous engageons à être à leur écoute, pour bien comprendre les défis de leur métier, à proposer l'innovation qui leur sera utile et à accompagner l'entreprise dans la valorisation et l'évolution régulière de ses solutions.

L'innovation, le progrès et la pérennité sont au cœur de notre action quotidienne pour œuvrer durablement et travailler en toute confiance. »

## Annexe 3 : Les activités du groupe Agriconseil

Un pôle informatique (83 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014) regroupant notamment les filiales du groupe : *Agriconseil* SA et ses filiales étrangères et récemment *Softfarm*.

Un pôle média (58 millions d'euros de chiffre d'affaires) qui inclut le groupe de presse *Agricola*, *Terre-net*, *Webagri*.

La filiale *Agriconseil* propose des solutions progiciels, conçues pour répondre aux besoins administratifs, techniques et économiques d'une exploitation agricole ou viticole.

*Softfarm* propose des solutions et services d'intégration logicielle orientés nouvelles technologies et pour la gestion des petites exploitations agricoles.

Le groupe de presse *Agricola* est la référence en termes d'informations et d'expertises sur les contenus indispensables à l'agriculture et aux filières alimentaires,

*Terre-net* fournit une information quotidienne et des services électroniques pour les professionnels de l'agriculture, l'élevage et à la viticulture, par le biais de newsletters. *Web-agri* dispose de connaissance fine de toutes les exploitations agricoles françaises pour dynamiser l'efficacité commerciale des entreprises et favoriser le marketing direct.

## Annexe 4 : Les engagements du groupe Agriconseil

Les technologies de l'information et la communication mises en œuvre par *Agriconseil* depuis sa création à destination des professions agricoles et viticoles ont pour objectif d'accroître l'efficacité des exploitations et de maîtriser au mieux les ressources naturelles en limitant l'impact écologique des activités agricoles.

Le groupe *Agriconseil* représente 1 250 collaborateurs. Il propose 26 métiers différents permettant à ses collaborateurs de s'épanouir et d'évoluer. En effet :

- 52 promotions internes ont été réalisées
- 73 jeunes ont été recrutés sur le dernier exercice
- 300 heures de formation sont délivrées à tout nouvel arrivant
- plus de 5 % de la masse salariale sont consacrés à la formation.

Des évolutions de carrière offrent des places à responsabilités, aux salariés les plus impliqués et performants. En 2010, 3 595 jours de formation ont été dispensés auprès des salariés. Le budget consacré à cet effort est quatre fois supérieur au minimum légal. Un bilan individuel des souhaits de formation est établi chaque année avec les collaborateurs de l'entreprise.

### Au cœur de la mêlée ...

« Plus qu'un sport, c'est un état d'esprit que nous soutenons à travers le rugby. L'esprit d'équipe, la solidarité, le respect et la convivialité sont des valeurs que nous soutenons à *Agriconseil* » explique Pierre Magnan, PDG fondateur d'*Agriconseil*. Les succès sont bels et bien au rendez-vous ! En novembre 2014, le XV Rugby Club (BRC XV) reçoit à l'Hôtel de Ville le trophée « challenge 51 de l'Offensive et du Fair play » qui récompense les équipes de rugby françaises qui ont marqué le plus d'essais et ont été le moins sanctionnées durant la saison.

### Dès l'école de Rugby...

Le BRC XV, c'est également une école ouverte aux grands comme aux tout petits « Poussins, Benjamins, Minimes ». *Agriconseil* soutient cette école en offrant aux salariés et à leurs enfants des facilités pour leur inscription.

### Agriconseil solidaire des agriculteurs sinistrés par Xynthia, tempête qui a dévasté la région vendéenne en 2010.

Quelques semaines après le drame, *Agriconseil* a remis un peu plus de 35 000 € à la fédération départementale des syndicats des exploitants agricoles (FDSEA) et aux jeunes agriculteurs de Vendée afin de soutenir les exploitants agricoles sinistrés par Xynthia, l'une des pires tempêtes que la région ait connues.

## Annexe 5 : L'entité Softfarm, filiale du groupe Agriconseil

Softfarm propose depuis 2011 des solutions informatiques intégrées et orientées sur les nouvelles technologies mobiles.

Softfarm est une entité dédiée à ce champ de développement. Elle travaille à l'intégration et à la modernisation des modules de gestion pour des exploitations de plus petite taille. Softfarm accompagne actuellement plus de 1 500 exploitations agricoles et s'appuie sur son expertise et ses savoir-faire en édition de logiciels, services d'assistance, matériels, réseaux, hébergement et télécoms.

Softfarm propose une offre logicielle de type PGI (progiciel de gestion intégré) évolutive en s'appuyant sur d'importants efforts de recherche et développement. L'objectif est la satisfaction du client grâce à des applications simples et intuitives, ergonomiques et performantes, innovantes, fiables et faciles à administrer et évolutives. À cela s'ajoute les nouveaux outils permettant la mobilité, l'accès à distance des informations, le travail collaboratif et les échanges de données sécurisés avec les parties prenantes. Il est donc aujourd'hui possible de gérer en ligne sa comptabilité, ses données sociales ... tout en maîtrisant son budget grâce à des contrats de long terme.

## Annexe 6 : Intervention d'Anna Audourd, directrice de Softfarm

« C'est un fait : tout change de plus en plus rapidement dans notre environnement. Et vous savez, la profession agricole n'est pas épargnée par ce mouvement ! Dérèglementation des services, réglementations et exigences de rentabilité accrues, concurrence internationale, ... Mais aussi, et c'est moins connu, un nouveau saut technologique : la convergence des mondes « Web » et « réseau ».

Cette évolution oblige à repenser la réécriture des applications et logiciels à destination de la profession agricole, au-delà du simple changement de bases de données.

Softfarm œuvre pour accompagner ces mutations qui touchent la profession agricole. Dans ce contexte, l'efficacité des futures solutions informatiques doit reposer non seulement sur la qualité, la fiabilité et l'innovation, mais aussi sur une approche globale des services et sur un modèle économique moderne et différenciant. Aujourd'hui, c'est un nouveau challenge qui nous attend, celui de l'informatique dans le nuage et de l'agrégation des données clients collectées à travers l'usage de notre PGI « en-ligne ».

## Annexe 7 : Extraits de la fiche informative de Softfarm

Softfarm propose une gamme intégrée de logiciels pour le cœur de métier de ses clients :

- un module comptable, pour la réalisation des états courants de la comptabilité d'une exploitation agricole,
- un module permettant la gestion commerciale,
- un outil de gestion documentaire et de veille réglementaire en matière d'agriculture,
- un outil de gestion du patrimoine agricole,
- des applications Web mobiles permettant d'être sur le terrain et de mettre à jour les données,
- des outils de travail collaboratif avec les partenaires (Chambres d'agriculture, Préfectures, syndicats professionnels...),
- les paramétrages spécifiques et éditions personnalisées selon l'activité du client,
- un service d'assistance chez le client, également disponible à distance,
- la proposition de matériels, de réseaux et de télécom afin d'adapter le matériel informatique aux besoins de l'entreprise.



## Annexe 8 : Données sociales du service Conseils et formation aux clients

Il y a actuellement 120 techniciens et ingénieurs logiciels, organisés en équipe de 10 personnes spécialisées, au sein de *Softfarm*.

Le rôle de ce service est de concevoir et fiabiliser les futures versions, développer les nouvelles fonctionnalités liées au mode Saas, gérer le contrat d'hébergement et autres sous-traitants liés au projet Saas, conseiller et assister techniquement par téléphone les clients pour qu'ils valorisent pleinement les logiciels proposés ; former les clients sur différentes fonctionnalités.

En termes de profil recherché, il faut être détenteur d'un BTS, DUT ou d'une licence de gestion, informatique ou agricole ou d'un certificat de spécialisation, disposer d'un sens du service pour assister et dépanner le client, avoir une réelle capacité d'écoute.

Différentes perspectives de carrières existent au sein du groupe. Un conseiller formateur auprès de la clientèle peut devenir technicien contrôle qualité, consultant métier, manager, chef de produit (Marketing).

Une quarantaine de techniciens d'*Agriconseil* ont participé à la création de *Softfarm* en 2011.

### Structure par âges du service de « Conseil et formation » en 2014

Âge du personnel	Effectif
15-25 ans	40
26-35 ans	30
36-45 ans	30
46-55 ans	19
> 55 ans	1

### Évolution des effectifs du service « Conseil et formation »

Postes	2012	2013	2014
Encadrement	8	10	12
Directeur	1	1	1
Conseiller « junior »	40	50	60
Conseiller « senior »	31	39	47
Total	80	100	120

## Annexe 8 : Données sociales du service Conseils et formation aux clients (suite)

### Départs : motifs des départs à l'initiative de salarié et d'employeur

Année	Initiative du salarié	Démission	Fin essai salarié	Fin CDD salarié	Initiative de l'employeur	Licenciement	Fin essai employeur	Fin CDD employeur	Total départ
2012	6	5	0	1	4	1	2	1	10
2013	10	8	1	1	5	1	3	1	15
2014	12	8	2	2	6	2	3	1	18

### Départs par tranche d'ancienneté dans le poste

Année	0-12 mois	12-24 mois	2-3 ans	Total
2012	6	4	0	10
2013	10	5	0	15
2014	12	4	2	18

### Recrutements annuels de 2012 à 2014

Année	Recrutements (temps plein et partiel)
2012	20
2013	35
2014	38

Indicateur	Modalité de calcul	2012	2013	2014
Taux de rotation du personnel	Nombre de départs annuels / Effectif moyen de l'année	13 %	15 %	-
Efficacité du recrutement	(Nombre d'embauche de l'année - nombre de départ parmi ces embauches) / nombre d'embauches de l'année	70 %	71 %	-

## Annexe 9 : Offres de PGI en mode Saas : l'heure de la maturité ? (extrait de la presse spécialisée)

L'émergence récente d'une vaste offre Saas (*Software as a service*) dans le domaine des PGI - progiciels stratégiques par excellence - traduit l'arrivée à maturité de ce mode de commercialisation. L'entrée en lice du leader SAP a conforté le marché. L'offre reste généralement basée sur des progiciels traditionnels tels que ceux de Cegid, Generix, Sage, Divalto ou SAP. Mais ces produits ont beaucoup évolué. Tous fonctionnent désormais nativement en mode Web voire Web 2.0. Et la plupart reposent sur une plate-forme technique qui peut être mutualisée pour plusieurs clients.

### **Interlocuteur unique : une notion variable**

Il existe trois types d'acteurs sur le marché : les éditeurs, les éditeurs logiciels historiques et les « pure players ». Les premiers, comme Cegid ou SAP, qui cumulent des offres en modes licence et Saas, se posent d'autant mieux en interlocuteurs uniques qu'ils vont jusqu'à prendre en charge le projet de personnalisation. Les prestataires spécialisés comme Prodware ou Aspaway s'appuient pour leur part sur les progiciels d'éditeurs tiers tels que Generix, Sage ou Divalto (qui ne sont eux-mêmes pas présents sur ce marché) et parfois sur des intégrateurs tiers. Enfin, les *pure players* développent leurs propres plates-formes et se consacrent essentiellement au mode Saas. En France, ce n'est le cas que pour Ines. *Pure player* par excellence, l'américain NetSuite n'a pas encore franchi l'Atlantique.

### **Infrastructure : une offre qui va jusqu'au réseau**

Le volet infrastructure représente la différence majeure avec le mode licence. C'est en effet le prestataire qui héberge l'ensemble des systèmes, les administre, procède aux sauvegardes et met en œuvre un plan de continuité d'activité. Traditionnellement, le volet réseau faisait seulement l'objet de conseil - typiquement une connexion internet de qualité professionnelle- mais certains prestataires le prennent en charge. C'est le cas de Prodware ou d'Aspaway, qui se targuent ainsi de délivrer un service de bout en bout.

### **Une offre adaptée aux PME/PMI ?**

Rappelons que l'offre Saas, s'adresse avant tout à des PME/PMI, même si dans le cas de celle de SAP il s'agit déjà de grosses PME/PMI. À l'inverse, un acteur français fait figure de précurseur : il s'agit de Proginov, qui met son ERP complet à disposition des utilisateurs en mode Saas, prenant de fait en charge également tous les aspects hébergement. Un tiers des clients de l'éditeur a déjà adopté ce mode de fonctionnement. Malgré cela, il faut bien constater que l'adoption des ERP en mode Saas marque le pas. Les raisons à cela sont à rechercher du côté de la complexité des applications elles-mêmes, bien sûr, comparativement à des pans d'applications métier. Mais on observe des freins plus traditionnels, comme la nécessité de redéfinir les procédures de l'entreprise ou les aspects liés à la sécurité, pas toujours très clairs pour le décideur. Du côté des éléments plus moteurs et positifs, notons les gains potentiels en ressources informatiques liés au modèle SaaS, qui permettent à l'entreprise de faire autre chose que de se consacrer à la maintenance du PGI, le côté facilité d'implémentation ou encore la maîtrise (théorique au moins) des coûts. Ceux-ci finiront-ils par l'emporter, même s'il faut plus de temps que prévu ? Pour l'heure, l'avenir demeure incertain.

### **Progiciels de gestion ciblant les petites PME :**

Offre	Fonctions	Tarification (par mois et par utilisateur)
Sage Ligne 100	Comptabilité, gestion commerciale, Immobilisations	À partir de 80 €
Tiny Saas	Comptabilité, finances, gestion de la production, des stocks, gestion logistique, gestion des commandes, RH, CRM.	50 à 150 €
ITool	Comptabilité, gestion commerciale, gestion documentaire.	9 à 20 € selon module et nombre d'écritures

## ANNEXE 10 : BILAN Softfarm 2014 – ACTIF (1/2)

Déclaration souscrite en euros		Exercice 2014, clos le : 31/12/2014			31/12/2013			
		Brut	Amortissements, provisions	Net	Net			
Capital souscrit non appelé (I)		AA		0				
ACTIF IMMOBILISÉ*	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	Frais d'établissement*	AB	AC	0			
		Frais de recherche et de développement*	AD	AE	0			
		Concession, brevets et droits similaire	AF	AG	640 468	216 145	198 755	
		Fonds commercial (†)	AH	AI	0	0		
		Autres immobilisations incorporelles	AJ	AK	0	0		
		Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL	AM	0	0		
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	Terrains	AN	AO	0	0		
		Constructions	AP	AQ	6 378	144 355	110 849	
		Installations techniques, matériels et outillage industriels	AR	AS	34 720	28 655	18 023	
		Autres immobilisations corporelles	AT	AU	501 419	1 478 536	1 943 920	
		Immobilisations en cours	AV	AW	0	0		
		Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	AX	AY	0	0		
	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (2)	Participations évalués par mise en équivalence	CS	CT	0	0		
		Autres participations	CU	CV	0	0		
		Créances rattachées à des participations	BB	BC	0	0		
		Autres titres immobilisés	BD	BE	0	0		
		Prêts	BF	BG	0	0		
		Autres immobilisations financières*	BH	BI	0	0		
		<b>TOTAL (II)</b>	<b>BJ</b>	<b>BK</b>	<b>1 182 985</b>	<b>1 867 691</b>	<b>2 271 547</b>	
ACTIF CIRCULANT		STOCKS	Matières premières, approvisionnements	BL	BM	0	0	
	En cours de production de biens		BN	BO	0	0		
	En cours de production de services		BP	BQ	0	0		
	Produits intermédiaires et finis		BR	BS	0	0		
	Marchandises		BT	BU	0	0		
	CRÉANCES	Avances et acomptes versés sur commandes	BV	BW	34 675	34 675	13 145	
		Clients et comptes rattachés* (3)	BX	BY	4 880 000	32 712	4 847 288	3 674 676
		Autres créances (3)	BZ	CA	0	0	0	
	DIVERS	Capital souscrit et appelé, non versé	CB	CC	0	0	0	
		Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	CD	CE	0	0	0	
		Disponibilités	CF	CG	24 278	24 278	88 732	
COMPTES DE RÉGULARISATION	Charges constatées d'avance* (3) (E)	CH	CI	81 517	81 517	94 089		
	<b>TOTAL (III)</b>	<b>CJ</b>	<b>CK</b>	<b>32 712</b>	<b>4 987 758</b>	<b>3 870 642</b>		
	Charges à répartir sur plusieurs exercices*	(IV)	CL		0	0		
	Primes de remboursement des obligations	(V)	CM		0	0		
	Ecarts de conversion actif*	(VI)	CN		0	0		
	<b>TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)</b>	<b>CO</b>	<b>1A</b>	<b>1 215 697</b>	<b>6 855 449</b>	<b>6 142 189</b>		

Les charges constatées d'avance sont liées à l'exploitation

## ANNEXE 10 (suite) : BILAN Softfarm 2014 – PASSIF (2/2)

(Ne pas reporter le montant des centimes)*		Exercice 2014	Exercice 2013		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	Capital social ou individuel (1)* (dont versé.....)	DA	1 020 000	1 020 000	
	Primes d'émission, de fusion, d'apports, .....	DB			
	Ecarts de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EK</span> )	DC			
	Réserve légale (3)	DD	52 000	38 000	
	Réserves statutaires ou contractuelles	DE			
	Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuations des cours) <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">B1</span>	DF			
	Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants)* <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EJ</span>	DG	626 650	492 670	
	Report à nouveau	DH			
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	315 403	336 947	
	Subvention d'investissement	DJ			
	Provisions réglementées*	DK			
	<b>TOTAL (I)</b>	<b>DL</b>	<b>2 014 053</b>	<b>1 887 617</b>	
	<b>Moyens financiers</b>	Produits des émissions de titres participatifs	DM		
Avances conditionnées		DN			
	<b>TOTAL (II)</b>	<b>DO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Provisions pour risques et charges</b>	Provisions pour risques	DP	13 527	35 721	
	Provisions pour charges	DQ			
	<b>TOTAL (III)</b>	<b>DR</b>	<b>13 527</b>	<b>35 721</b>	
<b>DETTES (4)</b>	Emprunts obligataires convertibles	DS			
	Autres emprunts obligataires	DT			
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	4 197 117	3 475 948	
	Emprunts et dettes financières diverses (Dont emprunts participatifs) <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EI</span>	DV			
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW			
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	474 545	596 919	
	Dettes fiscales et sociales dont IS 10N = IS 10N-1 =	DY	132 442	124 031	
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ			
	Autres dettes	EA			
Compte régulier	Produits constatés d'avance (4)	EB	23 765	21 953	
	<b>TOTAL (IV)</b>	<b>EC</b>	<b>4 827 869</b>	<b>4 218 851</b>	
	Ecarts de conversion passif* <span style="float: right;">(V)</span>	ED			
	<b>TOTAL GÉNÉRAL (I à V)</b>	<b>EE</b>	<b>6 855 449</b>	<b>6 142 189</b>	
<b>REMOIS</b>	(1) Ecart de réévaluation incorporé au capital	EB			
	(2) Dont {	Réserve spéciale de réévaluation (1959)	EC		
		Ecart de réévaluation libre	ED		
		Réserve de réévaluation (1976)	EE		
	(3) Dont réserve réglementée des plus-values à long terme*	EF			
	(4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	EG			
(5) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et CCP	EH	920 598	248 340		

Les produits constatés d'avance sont liés à l'exploitation

## ANNEXE 11 : Informations relatives au développement de la solution en mode Saas

L'évolution de l'activité logicielle, conduit *Softfarm* à proposer le mode Saas comme une forme de commercialisation de son PGI. La nouvelle offre nécessitera un investissement en recherche et développement et en infrastructures réseau d'un montant de 500 000 €. Il sera considéré que le rythme de consommation des avantages économiques attendus sera calculé, faute de mode mieux adapté, par un calcul linéaire sur 5 ans.

Pour héberger les serveurs de ses clients, un abonnement annuel chez un grand hébergeur est prévu à concurrence de 800 € par exploitation agricole cliente par an. Les charges de gestion d'un compte client sont globalement estimées à 50 € par an et par exploitation agricole cliente. Des frais publicitaires sont programmés dans les revues spécialisées à hauteur de 20 000 €, uniquement la première année, afin de pénétrer très rapidement le marché. L'activité nécessite l'embauche de quatre salariés ingénieurs et techniciens dont la rémunération individuelle brute annuelle moyenne s'élève à 35 000 €. Les charges patronales sont estimées à 42 % du salaire brut. La rémunération est considérée comme fixe.

Dans son business plan, *Softfarm* a fixé, compte tenu de ses ressources, son objectif commercial à 1 000 petites exploitations en Europe dès la première année avec 2 utilisateurs par exploitation en moyenne. Compte tenu de la concurrence, l'offre est proposée à 50 € par mois et par utilisateur. Le prix pourrait augmenter à 55 € dès la seconde année, en cas de succès commercial la première année, tout en gardant l'objectif commercial.

## ANNEXE 12 : Documentation spécialisée sur les systèmes d'information

**PGI** : un **Progiciel de Gestion Intégré** est une application informatique dont le but est de coordonner les activités de l'entreprise. Les domaines fonctionnels intégrés au PGI sont plus ou moins étendus et spécialisés selon le degré d'intégration du système d'information. Le principe fondateur d'un PGI est de construire des applications informatiques (gestion des commandes, des stocks, de la comptabilité, etc.) de manière modulaire et intégrée au niveau des traitements offerts (les différents modules qui le composent sont indépendants mais parfaitement compatibles entre eux) et de manière rigoureuse et cohérente au niveau des données gérées (partage d'une base de données unique et commune).

**SAAS** : le **logiciel en tant que service** ou **Software as a Service** (Saas) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur. Les clients ne paient pas de licence d'utilisation pour une version, mais payent un abonnement récurrent pour utiliser le service en ligne. Les inducteurs de facturation peuvent être fixes ou variables. Le *logiciel en tant que service* (Saas) est donc la livraison conjointe de moyens, de services et d'expertise qui permet aux entreprises d'externaliser intégralement un aspect de leur système d'information (messagerie, sécurité, gestion...) et de l'assimiler à un coût de fonctionnement plutôt qu'à un investissement.



