

DÉCRYPTAGE / COMMENT SALESFORCE RÉVOLUTIONNE LE MONDE DU LOGICIEL

Marc Benioff : confession d'un tueur



Par Philippe Escande

Avec son physique de lutteur de foire et son sourire carnassier, Marc Benioff incarne la version musclée du commercial à l'américaine. D'ailleurs il a fait l'essentiel de sa carrière chez le géant américain du logiciel, Oracle, le plus agressif des grands fauves de l'informatique mondiale. Pourtant c'est en nageant avec les dauphins dans un lagon bleu d'Hawaï, propice aux aphorismes de Walt Disney (« si tu peux le rêver, tu peux le faire »), que ce grand sentimental de quarante-cinq ans a décidé, il y a tout juste dix ans, de créer Salesforce. com, une entreprise qui est en train de révolutionner le monde de l'informatique.

Le rêve c'est ni plus ni moins que celui de la fin du logiciel. Depuis ses origines, la firme arbore avec fierté une forme de logo sur lequel figure le mot « software » barré de rouge dans un panneau circulaire, façon interdiction de stationner. Avec Google, Amazon ou eBay, Salesforce fait partie de ces quelques sociétés de rupture. C'est-à-dire qui s'appuient sur le Web pour offrir un modèle technologique et économique totalement différent de celui de ses concurrents classiques, et qui à terme risquent de les engloutir. Raillé à ses débuts, en 1999, Salesforce est maintenant pris très

au sérieux. Il est vrai que l'entreprise devrait approcher les 1,3 milliard de dollars de chiffre d'affaires cette année et emploie plus de 3.500 personnes. De plus, la croissance de ses ventes devrait être de l'ordre de 20 % quand tous les grands de son secteur, Microsoft, Oracle ou SAP en tête, affichent pour 2009 des revenus en baisse.

Ce sont ces dix ans de lutte que raconte Marc Benioff, dans un livre instructif à paraître ces jours-ci (1). Retenons cinq leçons de portée générale, qui caractérisent l'émergence de ces nouvelles entreprises du XXI^e siècle.

1) La vision d'une rupture.

Venant du monde de l'informatique professionnelle, Marc Benioff a des rêves professionnels. « *Et si mon logiciel de gestion des ventes était accessible sur Internet aussi facilement qu'Amazon ?* », s'est-il demandé. Au lieu de se casser la tête à acheter un logiciel très cher, à le configurer, à le gérer et à le maintenir à jour, pourquoi les entreprises n'utiliseraient pas un service sur le Web, comme on le fait avec les messageries de Yahoo ! ou Hotmail, moyennant un abonnement mensuel, de 40 à 150 dollars par mois et par poste. On entre quand on veut, on en sort aussi facilement et l'on peut passer de deux à mille utilisateurs sans changer son informatique locale et sans recourir à la moindre société de service.

Mine de rien, cette pratique est révolutionnaire pour les entreprises et elle inspire encore des craintes. Le client doit d'un coup accepter que ses données commerciales les plus sensibles se retrouvent stockées quelque part sur la Toile de l'Internet (en fait dans les serveurs de Salesforce).

2) Se faire connaître le plus vite possible.

Pour tuer l'informatique traditionnelle, Marc Benioff a dû évangéliser pour convaincre. La firme n'avait encore aucun produit à vendre qu'elle entamait déjà de spectaculaires campagnes de communication, sur le thème : « le logiciel est mort ». Et pour marquer le coup, l'entreprise s'est trouvée l'ennemi à abattre, la société Siebel, fondée elle aussi par un ancien d'Oracle et qui était alors le grand spécialiste mondial de logiciel de gestion de la relation client (CRM). Faute de moyens, l'entreprise innovante, se livre à une guérilla incessante en provoquant des manifestations factices avec

Pour tuer l'informatique traditionnelle, Marc Benioff a dû évangéliser pour convaincre.

banderoles sur les lieux de conférences des utilisateurs de Siebel, réquisitionne tous les taxis de l'aéroport de Nice supposés convoier les clients invités par Siebel, pour leur faire la leçon sur la fin du logiciel avant qu'ils n'arrivent au Palais des festivals de Cannes. C'est la période évangéliste qui lui vaudra même des articles dans le « Wall Street Journal » alors qu'il n'a pas un seul client.

3) Brancher les ingénieurs sur les clients.

Dans le même temps, les ingénieurs développent un produit entièrement nouveau puisque basé uniquement sur le Web. Les cinq premiers courageux clients se sont vu offrir le service gratuit pendant un an, en

échange d'une communication quasi quotidienne avec les concepteurs. La difficulté consiste évidemment à convaincre les réticents, c'est-à-dire quasiment tous les clients potentiels, qu'il n'y a aucun risque, que les performances sont au rendez-vous et que le produit grandira avec ses besoins. Sans oublier la possibilité de le personnaliser. Un forum des utilisateurs est animé et chacune de leurs idées est examinée, reprise, voir amplifiée. Jusqu'à développer une plate-forme de développement d'applications personnelles à partir des briques fournies par Salesforce. C'est maintenant devenu le deuxième métier de l'entreprise.

4) Investir dans le commercial.

Convaincu par la force de sa proposition, l'entreprise doit convaincre des clients de plus en plus sensibles à l'argument économique. Dès la deuxième année, une fois le produit sur le marché, l'entreprise utilise toutes ses ressources pour embaucher des commerciaux, qui représentent vite 50 % du personnel de la société. Au départ, la cible était constituée essentiellement par les sociétés Internet de la Silicon Valley. Puis avec leur disparition lors de l'éclatement de la bulle, l'entreprise a élargi son périmètre, s'attaquant enfin au segment des grandes entreprises, alors que ses concurrents assurent, au contraire, que le Web est réservé aux PME, puis à l'international.

Salesforce va devoir discipliner ses pratiques, s'organiser, travailler la sécurité des données, la fiabilité de l'accès (une panne majeure en 2005) et les performances. Aujourd'hui un tiers des clients sont des petites entreprises, un tiers des PME de moins de 500 personnes et un tiers, des sociétés de plus de 500 personnes. Le gain de part de marché est la priorité. Comme le souligne Marc Benioff : le chiffre d'affaires, la croissance, avant le profit. Comme l'avaient fait avant lui Amazon, Starbucks ou Google.

5) Des valeurs pour cimenter la culture.

Après sa fréquentation des dauphins, Marc Benioff se rapproche de gourous indiens, qui le persuadent qu'une entreprise doit aussi redistribuer une partie de sa richesse pour soulager la misère du monde. Succès mitigé chez Oracle. Du coup, il décide d'inclure dans la « constitution de Salesforce.com » un principe de base non discutable : celui du 1.1.1. C'est-à-dire 1 % des actions vont à une fondation, chaque employé doit consacrer 1 % de son temps à de l'humanitaire et 1 % des profits sont redistribués sous forme de dons matériels aux plus nécessiteux (écoles, sans-abri). Cela concourt à cimenter la culture et l'attachement du personnel, à renforcer la marque, à attirer les talents, et c'est enrichissant personnellement.

Que sera Salesforce dans trois ans ? Marc Benioff y voit un grand leader tutoyant les 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires, détrônant SAP, sa nouvelle bête noire. Son ennemi précédent, Siebel, a finalement été avalé par son ami Larry Ellison,

Les chiffres clefs

- Chiffre d'affaires (exercice clos en janvier 2009) : 1,1 milliard de dollars
- Résultat opérationnel : 64 millions d'euros
- Effectif : 3.650 personnes
- 4 centres de serveurs informatiques
- Activités : logiciels de gestion commerciale, plate-forme d'applications, services professionnels.

Les points forts

- Concept révolutionnaire
- Forte croissance
- Structure de coûts faible
- Coté en Bourse au NYSE.

Les points faibles

- Encore petit face aux géants
- Faible rentabilité
- Image sensible au risque de sécurité.

le patron d'Oracle, véritable mentor de tous ces cracks de l'informatique. Avec sa taille, son assurance et ses chemises hawaïennes, Marc Benioff est désormais dans le collimateur des géants, qui ne savent pas trop comment répondre à ce nouveau défi. Car son approche dégage des marges bénéficiaires bien plus faibles, moins de 10 % contre 45 % chez SAP. Dès lors que faire ? Tuer le tueur, n'est-ce pas aussi se tuer soi-même ?

escande@lesechos.fr
http://blogs.lesechos.fr/strategie
(1) « Behind the Cloud », Marc Benioff, Carlyle Adler, ed. Jossey-Bass

MANAGEMENT

La parité hommes-femmes, beaucoup de paroles, peu de résultats

Pour Grandes écoles au féminin, la parité en entreprise n'est pas pour demain. De son côté, McKinsey met en avant le style de management des femmes, particulièrement indiqué pour gérer la crise.

La parité ? Tout le monde en parle. « *Beaucoup - dont nombre d'hommes - reconnaissent les nécessités d'une parité professionnelle comme un enjeu majeur mais rien ne bouge* », se désole Véronique Préaux-Cobti, la présidente de Grandes écoles au féminin (Gef). « *Pis, 52 % des hommes et femmes diplômés interrogés par Gef et Ipsos* n'entrevoient pas de parité en entreprise avant vingt ans, 25 % pas avant au moins cinquante ans ! On oscille entre l'évidente nécessité d'un changement et une énorme inertie*. » Faut-il alors incriminer la crise économique ?

Non, estime le cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Company dans le troisième volet de son enquête internationale sur la mixité professionnelle**, qui avait fait émerger une corrélation entre la présence d'au moins trois femmes dans les instances dirigeantes et la performance de l'entreprise. « *La crise ne remet pas en cause l'importance des programmes relatifs à la mixité, d'après deux tiers des personnes interrogées* », constate Sandrine Devillard, directeur associé chez McKinsey & Company et responsable de la « Women Initiative » de McKinsey au niveau mondial. Pour 28 %, il s'agit même d'une de leurs dix priorités stratégiques et seuls 7 % déplorent un moindre finance-

ment. « *Toutefois, dans le même temps, l'impact des femmes sur la performance des entreprises ne convainc toujours pas 40 % des directions générales* », poursuit Sandrine Devillard. Il n'empêche. Le flot d'initiatives en faveur de la parité ne tarit pas. Samedi dernier, c'est le Palais du Luxembourg à Paris qui abritait la tenue de deux tables rondes sur les réseaux féminins. Hier, c'était les 55 sites européens du groupe Areva qui organisaient leur « journée mixité ». Et dans quinze jours, le Women's Forum ouvre ses portes à Deauville.

Des clubs de femmes fleurissent, voire prospèrent, au sein de nombreux groupes (Air Liquide, IBM, Accenture, Areva, etc.). En outre, quantité de mesures aisément applicables existent (indicateurs de suivi, mentoring, etc.). Alors pourquoi une telle inertie ? « *Parce que les mesures sont difficiles à appliquer toutes ensemble dans la durée* », estime Sandrine Devillard. « *La flexibilité est la plus utilisée, mais elle doit s'accompagner d'une palette d'autres initiatives, du programme de mixité à l'implication de la direction générale jusqu'à l'investissement dans un réseau*. »

Du coup, face à la difficulté à modifier les cycles linéaires de



5 % des entreprises recourent aux quotas.

carrière ou encore à prévoir un nombre minimum de femmes par poste vacant, l'idée d'un passage en force prend corps, alors que, d'après McKinsey, 5 % seulement des entreprises recourent aux quotas (3 % en Europe, 4 % en Amérique du Nord, 10 % en Asie-Pacifique). Le rapport Grézy sur l'égalité professionnelle avance même un objectif de 20 % de femmes au sein des conseils d'administration, contre une moyenne en France de 9 %. Mais certains, favorables aux quotas dans les conseils d'administration, redoutent « *les risques d'une accusation d'illégitimité pour les nominations à des postes d'enca-*

drement ou de direction ». Débat des plus classiques dès lors qu'il est question de diversité, que l'on considère le sexe, l'origine ethnique ou sociale ou encore l'âge.

Des qualités managériales

La parité professionnelle patine donc. Pourtant, l'an dernier, McKinsey avait identifié cinq comportements managériaux non seulement essentiels à la performance des entreprises mais aussi plus souvent pratiqués par les femmes dirigeantes. Cette année, l'enquête du cabinet remet en exergue deux d'entre eux, la claire définition des objectifs assignés à chacun assortie de la reconnaissance du travail accompli et la capacité à inspirer les autres et à donner du sens à leurs actions. Prépondérants chez les femmes (les hommes y recourent aussi, mais dans une moindre mesure, d'après le cabinet), ces modes de management sont jugés primordiaux en période de vaches maigres comme d'après-récession. Bien plus que les modes de direction autoritaires, répandus ces temps-ci en entreprise, mais que l'étude fait apparaître sans impact significatif sur la gestion de crise et d'après-crise.

MURIEL JASOR

*Quatrième édition d'une étude Gef-Ipsos public affairs-La Poste-KPMG-Total-Vinci effectuée, en mai 2009, auprès de 5.431 diplômés de 9 grandes écoles françaises. <http://www.grandesecolesaufeminin.net>
** Troisième volet de l'enquête « Women Matter » menée, en septembre 2009, auprès de quelque 800 dirigeants d'entreprises publiques et privées dans le monde.

FORMATION L'ÉTUDE

Ces étudiants qui « décrochent »

Chaque année, plusieurs milliers d'étudiants quittent l'université sans aucun diplôme. Pour quelles raisons ? Qui sont-ils ? Selon le Cereq (1), qui a enquêté sur le phénomène, tous ne sont pas des absentéistes invétérés. L'étude discerne quatre profils d'étudiants « décrocheurs ». Les « *studieux* » quittent l'université « *par dépit* », faute de voir dans le diplôme une garantie d'insertion professionnelle. Autre catégorie, les « *déchocheurs en errance* » : ils ont souvent effectué des choix réussis d'orientation, mais ne parviennent pas à se projeter sur un emploi futur et doutent de la valeur d'un diplôme sur le marché de l'emploi. Les « *opportunistes* » justifient leur

abandon par le fait qu'ils ont trouvé un emploi - même précaire. Enfin, les « *raccrocheurs* » cherchent avant tout à entrer sans tarder dans la vie active : s'ils quittent l'université, c'est pour se relancer dans une autre filière, plus professionnalisante. Afin de limiter ce gâchis, l'Afij (Association pour favoriser l'insertion des jeunes) lance une initiative baptisée « *Rebond* », qui vise à repérer et à accompagner vers l'emploi et/ou le retour en formation 2.500 étudiants « décrocheurs » sur 25 sites universitaires, au cours de cette année scolaire.

J.-C. L.

(1) Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

LE PLAN STRATÉGIQUE

L'EM Normandie met les bouchées doubles

L'EM Normandie vient de présenter son plan stratégique pour la période 2009-2012. Pilotée par les deux CCI de Caen et du Havre, l'école entend s'affirmer comme « *une "business school" à part entière* » et jouer un rôle clef dans l'attractivité des territoires normands. Sur la lancée des progrès déjà accomplis, l'EMN a retenu quatre axes de développement. D'abord, une politique de qualité « *tous azimuts* » : l'école vise les accréditations Equis et AACSB et engage un effort de recherche accru. Ensuite, de nouvelles formations verront le jour : un MBA maritime, un master spécialisé management par les compétences, un MSC management du tourisme et des loisirs, etc. L'accent sera aussi mis sur l'entrepreneuriat et l'e-learning. La dimension internationale, déjà très marquée, se renforce. Enfin, l'école prévoit de « *s'impliquer fortement dans le développement économique local, au service des entreprises et des habitants* »,



1.900 étudiants inscrits cette année.

comme le souligne Jean-Guy Bernard, son directeur. La montée en puissance sera rapide, l'effectif étudiant passant de 1.900 cette année à 2.500 en 2012 et le nombre de professeurs grimpant de 56 à 65. De nouveaux locaux vont être construits à Caen et Deauville. Quant au budget, il devrait atteindre 20,8 millions d'euros en 2012 contre 15,3 millions cette année - notamment grâce à une campagne de « *fundraising* » (2,5 millions sur quatre ans).

J.-C. L.