

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
Socomine

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Algoé*
AtoFina
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

* pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

**COMMENT GAGNER DE L'ARGENT
AVEC DES LOGICIELS GRATUITS ?**

par

Stéphane DESNEUX
Open Care Europe

Séance du 17 janvier 2001
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Le logiciel libre est aujourd'hui utilisé en production par de nombreux groupes industriels, qui tirent avantage, que ce soit en termes financiers ou en termes de pérennité et d'évolutivité, de l'accès au code source. Créée en mars 1999, Open Care est aujourd'hui le leader européen du support de haut niveau autour de logiciels open-source, avec un chiffre d'affaires de 30 MF et cinquante collaborateurs répartis entre Orsay et des filiales situées en Californie, en Italie et à Shanghai ; elle tire ses ressources non de la propriété des logiciels qu'elle propose, mais de la qualité des services de consulting et de support technique qu'elle offre autour de ces produits. La croisade du logiciel libre peut-elle se métamorphoser en business rentable ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Stéphane DESNEUX

Lorsque César Gobbi, moi-même et d'autres personnes avons fondé Open Care, début mars 1999, c'était avec le projet d'apporter aux entreprises utilisant des logiciels libres un support technique aussi professionnel que celui que proposent les éditeurs de logiciels pour les systèmes propriétaires. En effet, les logiciels libres se définissent par le fait que leurs sources sont accessibles et modifiables par tout un chacun ; ils sont gratuits et n'appartiennent à personne, mais présentent l'inconvénient que personne n'est a priori censé prendre en charge leur support technique vis-à-vis des entreprises.

Support technique et consulting

Très vite, nous nous sommes rendu compte que nous ne pouvions pas nous contenter d'offrir ce support technique, d'autant qu'à cette époque, les logiciels libres étaient encore peu répandus. Nous devons commencer par convaincre les entreprises qu'ils pouvaient être intéressants pour elles, à la fois pour des raisons financières, mais aussi et surtout en termes de pérennité et d'évolutivité.

Par exemple, dans le domaine de la défense et de l'armement, beaucoup de clients sont aujourd'hui très intéressés par le caractère open-source de ces programmes : non seulement il est possible, par exemple à partir du noyau de Linux, qui est très robuste, de construire des programmes extrêmement variés et de les faire évoluer en fonction des besoins nouveaux, mais en cas de problème, il est toujours possible de faire vérifier l'ensemble du programme, ce qui est beaucoup plus sain et plus rassurant que d'avoir affaire à une boîte noire.

Cela dit, il n'était pas question de proposer à nos clients de renoncer à l'ensemble de leur système d'information et de le remplacer par des logiciels libres. Notre approche consistait plutôt à partir du système tel qu'il était, à suggérer de le faire évoluer en remplaçant sélectivement tel ou tel élément et à construire peu à peu de nouvelles architectures incluant du logiciel libre.

Dès le départ, nous avons sélectionné une liste de logiciels qui pouvaient réellement être intéressants pour les entreprises, notamment dans le secteur des serveurs web, des serveurs de messagerie ou de news, et bien entendu des operating systems comme Linux. Au fur et à mesure des demandes des entreprises, le parc des logiciels dont Open Care assure le support s'agrandit.

Aujourd'hui, il est rare que dans le cadre d'un projet important pour une entreprise, l'éventualité de recourir à des logiciels libres pour telle ou telle partie de l'architecture ne soit pas au moins évoquée ; la plupart des systèmes mélangent logiciels libres et logiciels propriétaires. Par exemple, le journal France-Soir, qui est un de nos clients, fait fonctionner tous ses logiciels de PAO sur des Macintosh, stocke ses informations sur un système SUN, et utilise des logiciels libres pour assurer l'interface entre les deux systèmes.

Un autre avantage à associer support technique et consulting est qu'il est bien plus facile d'intervenir si vous avez participé à la conception de l'architecture du système ; si vous laissez les clients acheter Linux (qui est en vente libre) et l'installer eux-mêmes, vous courez à la catastrophe.

Entrer par la petite porte

La plupart du temps, nous entrons dans l'entreprise par la petite porte : un besoin nouveau et très précis apparaît, et le directeur de l'informatique ou l'un de ses chefs de projet suggère qu'on pourrait essayer d'utiliser du logiciel libre. Comme il est indispensable de disposer d'un support technique pour cela, l'entreprise fait appel à nous.

En général, il s'agit d'un petit contrat : trois ou quatre machines et une dizaine d'utilisateurs, pas davantage. Mais le temps passe et comme les logiciels sont de bonne qualité et ne posent pas de problème (la poussière dont les machines sont recouvertes atteste qu'elles n'ont pas été souvent déplacées ni ouvertes), lorsqu'un projet plus ambitieux se prépare, les chefs de projet, au lieu de penser systématiquement à une architecture fondée sur des logiciels propriétaires, commencent à suggérer de recourir également à des logiciels libres.

Par petites touches et par projets successifs, le parc informatique est peu à peu envahi par des logiciels libres. Chez un de nos clients, par exemple, nous avons commencé avec un contrat très simple, portant sur trois machines avec quatre logiciels (Linux, un serveur de fichiers, un serveur web, une messagerie) ; six mois après, le contrat a été prolongé, mais cette fois pour dix machines et sept logiciels ; six mois plus tard encore, nous en sommes à une cinquantaine de machines et une dizaine de logiciels, et il n'y a pas de raison de penser que cette progression s'arrêtera là. En fait, chaque fois que cette entreprise devra mettre en place un réseau, il est très probable qu'elle choisira maintenant systématiquement Linux plutôt que Windows NT. Bien sûr, ceci ne concerne pas les stations de travail personnelles, où chacun réalise ses tableaux et ses présentations : ces machines continuent à être équipées le plus souvent en logiciels Microsoft.

Relayer les administrateurs système

Nous avons une autre façon d'entrer dans les entreprises, qui correspond davantage à la mission première que s'était donnée Open Care. Chez un autre de nos clients par exemple, existait déjà toute une architecture fondée sur les logiciels libres : deux passionnés devenus experts en la matière avaient su convaincre leurs collègues d'adopter ces logiciels et avaient créé un système complexe de serveurs pour l'ensemble des utilisateurs. Mais au bout de dix ans, l'un d'eux a été muté, et alors que l'autre était parti trois semaines en vacances, l'une des machines est tombée en panne ; personne n'était capable de la réparer, alors qu'elle servait à des centaines d'utilisateurs.

C'est un problème classique, car s'il est relativement facile de trouver des administrateurs système pour les systèmes Windows, c'est beaucoup plus délicat pour les logiciels libres, et l'entreprise ne peut pas se retourner contre l'auteur du logiciel en cas de défaillance, puisque le produit est gratuit. C'est pourquoi, jusqu'ici, un directeur informatique qui proposait un projet à base de logiciels libres savait qu'il mettait en quelque sorte sa tête sur le billot : tant qu'il disposerait de personnes compétentes pour maintenir et faire évoluer le logiciel, tout irait bien ; mais si l'une était malade, l'autre mutée et la troisième en vacances, cela pouvait provoquer une catastrophe au niveau de l'entreprise.

C'est à l'occasion de cet incident que nous avons signé un contrat avec ce client, qui a été renouvelé depuis : le fait de disposer d'une garantie de support technique permet à l'entreprise de continuer à utiliser des logiciels libres.

Troisième étape : l'intégration

Dans une troisième phase, après le support technique et le consulting, nous avons également développé l'intégration, c'est-à-dire l'assemblage de machines et de serveurs pour nos clients, et ceci pour répondre à deux problèmes.

Le premier est que les logiciels libres, y compris Linux, ont la fâcheuse caractéristique de ne pas fonctionner correctement sur les matériels les plus récents, tout simplement parce que les constructeurs sont parfois réticents à dévoiler les dernières versions de leurs cartes réseaux ou de leurs cartes graphiques par exemple ; il existe toujours un décalage entre la sortie de ces nouveaux matériels et le moment où un membre de la communauté open-source se charge d'écrire les lignes de programme nécessaires pour que les logiciels puissent fonctionner dans ce nouveau contexte. Cela dit, de plus en plus, les constructeurs prévoient les configurations Linux aussi bien que Windows, car ils sentent que le vent tourne et que les logiciels libres se répandent de plus en plus.

Parfois les clients nous confient au contraire de très vieilles machines, sur lesquels il est long et compliqué d'installer les logiciels libres pour des raisons inverses (personne ne va développer un driver pour une carte graphique qui n'est plus fabriquée depuis cinq ans).

C'est pourquoi nous leur proposons désormais une offre intégrée : nous leur fournissons des machines certifiées compatibles avec les logiciels libres, à un prix inférieur à celui du marché dans la mesure où nous adaptons le matériel à la solution technique qu'il doit apporter ; il ne sert à rien, par exemple, d'acheter des appareils munis d'une énorme mémoire pour jouer simplement le rôle de pare-feu ou encore de serveur de messagerie pour un nombre réduit de personnes.

Nous offrons ainsi à nos clients un package qui comprend le hardware, le software (gratuit), le consulting, l'installation, la formation et le support technique, l'ensemble étant financièrement plus intéressant que ce qu'offrent les concurrents ou que ce que nous pourrions offrir nous-mêmes en effectuant des missions séparées pour chacun de ces éléments.

La filiale Screenbuy

Le développement de la partie intégration est également lié à un projet transversal qui est venu se greffer sur Open Care : au cours de l'année 2000, les trois fondateurs de la société Screenbuy, qui commercialise de l'espace publicitaire sur écran plasma, nous ont demandé de leur fournir une solution technique, à base de logiciel libre, pour un projet original : installer dans un réseau de maisons de la presse des écrans plasma permettant de diffuser des publicités ciblées pour les magazines et les quotidiens, sachant que la gestion et la mise à jour de ces publicités sous forme papier est une opération très fastidieuse, pour un résultat médiocre, car elles passent peu ou prou inaperçues des clients.

Open Care a entièrement développé la solution technique, à base de logiciel libre. Les annonceurs sont très intéressés par le projet et Screenbuy est en train de lever des fonds ; une centaine d'écrans sont déjà installés et l'opération commence à être rentable.

Le retour vers la communauté open-source

Une partie de notre travail consiste à développer de nouveaux produits à partir des logiciels libres selon les besoins de nos clients ; chaque fois que le client nous y autorise, nous rendons ces développements publics afin de continuer à entretenir le cercle vertueux de l'open-source.

En effet, si nous voulons que le logiciel libre se répande de plus en plus, il est indispensable qu'il reste réellement libre, c'est-à-dire que tous les développements réalisés restent en open-source. Les développements réalisés pour Screenbuy, par exemple, sont librement accessibles sur l'internet, et il serait en principe possible qu'un concurrent s'en empare pour créer une société concurrente ; mais nous sommes convaincus qu'en réalité c'est impossible, grâce à l'avance que nous avons sur ces concurrents potentiels.

Des chiffres

Open Care compte aujourd'hui une quarantaine de personnes et son chiffre d'affaires devrait atteindre 30 MF en 2001. Si l'on met à part la partie intégration, assurée par Screenbuy, qui vend des matériels dont certains n'ont rien à voir avec les logiciels libres, la société compte une cinquantaine de clients, à la fois pour le consulting et le support technique. Il s'agit presque exclusivement de grands comptes ou d'administrations, dont quelques ministères.

Open Care a plusieurs filiales installées aux États-Unis, en Italie et en Chine, car les développements des logiciels libres sont plus prometteurs en Orient que dans les pays occidentaux.

DÉBAT

Quand une croisade devient un business

Un intervenant : *Lors d'une séance précédente de l'École de Paris, Gérard Berry¹ nous a expliqué que le logiciel libre était né d'une révolte des informaticiens, qui en avaient assez de voir leurs ordinateurs se "planter" et avaient décidé de se liguier pour fabriquer des logiciels plus fiables ; le logiciel libre a donc démarré sous la forme d'une croisade. Mais aujourd'hui il s'agit d'un business comme un autre, et on peut se demander si les croisés du début vont continuer à se battre avec la même énergie ; s'ils ne le font pas, qui prendra en charge l'évolution des logiciels libres ?*

Stéphane Desneux : Comme la plupart des fondateurs d'Open Care, j'ai travaillé auparavant dans le monde de l'informatique propriétaire ; le logiciel libre était pour nous un hobby. Notre projet, en créant Open Care, n'était pas d'entrer dans une croisade contre Microsoft, mais plutôt de chercher à faire fonctionner correctement les systèmes d'information, que ce soit avec des logiciels propriétaires ou des logiciels libres. Il nous est arrivé, sur certains projets, de dissuader nos clients d'utiliser du logiciel libre, parce que le service attendu nous paraissait devoir être mieux rempli par des logiciels propriétaires : cela ne nous pose aucun problème, ni philosophique, ni métaphysique... ni technique.

Int. : *Mais à l'origine, le logiciel libre a bien été conçu comme une croisade anti-Microsoft !*

S. D. : Les premiers logiciels libres sont apparus alors que Microsoft n'existait pas encore ! Ils ont été créés, dans les années soixante-dix, par un réseau d'universitaires américains qui ne disposaient pas des outils informatiques dont ils avaient besoin et ont décidé de s'associer pour les fabriquer en commun. Avec Linux, le mouvement a pris une plus grande ampleur, et on trouve désormais des intégristes pro-Linux aussi bien que pro-Microsoft. Mais je ne me rattache personnellement à aucune de ces deux catégories : la seule chose qui m'intéresse est que tout le monde progresse en efficacité.

Le cercle vertueux

Int. : *Le fait que le logiciel libre donne naissance à des sociétés commerciales ne risque-t-il pas cependant de démotiver ceux qui contribuent bénévolement à son développement ?*

S. D. : La plupart des fondateurs de Linux ont maintenant des intérêts dans des sociétés commerciales, à commencer par Linus Thorvald, qui étudie de nouveaux types de processeurs permettant d'améliorer le fonctionnement de Linux ; c'est une chance pour eux que de pouvoir vivre de ce qui était auparavant un simple hobby ! Pour les centaines d'autres personnes qui contribuent à l'évolution du logiciel libre, comme nous, notamment en remettant dans le circuit les nouveaux développements qu'elles ont réalisés, il s'agit d'un intérêt bien compris : si chacun se contente de profiter des logiciels libres sans apporter sa contribution, il est clair que le système ne tiendra pas très longtemps.

Cela dit, le principe darwinien est à l'œuvre dans le monde du logiciel libre comme ailleurs : s'il s'avère, dans dix ans, que Linux n'est plus véritablement utile, il mourra de sa belle mort. Mais tant que les entreprises seront intéressées par ce produit, il y a de fortes chances qu'il continue à être développé, car les sociétés comme la nôtre, qui vendent des services autour de ce logiciel, auront intérêt à ce qu'il évolue continuellement.

¹ Gérard Berry, *La fronde du logiciel libre*, séminaire Vie des Affaires, de l'École de Paris du management, février 1999.

Une seconde vie pour les logiciels propriétaires

Int. : *Malgré tout, certains ne jouent sans doute pas le jeu ; qu'est-ce qui empêche une entreprise de s'approprier un logiciel libre et de garder pour elle les développements qu'elle réalise ?*

S. D. : Dans la plupart des cas, les licences des logiciels libres prévoient très précisément les droits et les devoirs des utilisateurs en termes de modification des sources, de communication de ces modifications à l'auteur du programme, d'appropriation de ces sources pour en faire un dérivé commercial, etc. Certains logiciels libres ont une licence très particulière, qui permet de faire des versions commerciales à condition de rendre publiques les versions précédentes ; par exemple, une société développe la version 8 d'un logiciel, qu'elle pourra vendre à toutes les entreprises souhaitant disposer des nouveaux développements de cette version, mais à condition de remettre en open-source la version 7.5.

Dans certains cas, il est de l'intérêt même de l'entreprise de mettre son programme en open-source, notamment lorsqu'il est en fin de vie. Nous avons ainsi été consultés par Matra-Datavision, qui avait conçu un logiciel de CAO, *Cascade*, et avait pratiquement saturé son marché : les clients pouvant s'offrir ce produit le possédaient déjà et les nouveaux clients potentiels étaient peu nombreux, que ce soit en France ou même en Europe. Nous avons réussi à convaincre cette société de faire de *Cascade* un logiciel libre et de changer de *business model* : au lieu d'essayer vainement de continuer à le vendre ou d'investir des sommes colossales pour ouvrir le logiciel à d'autres marchés, il valait mieux le rendre gratuit et vendre du support technique ou du conseil autour de ce produit, avec un comité de pilotage supervisant les évolutions futures du logiciel.

Int. : *Dans ce cas, ne s'agit-il pas de dumping ?*

S. D. : Non, puisque le logiciel est donné et non pas vendu.

Garder le cap

Int. : *Ce qui intéresse vos clients, ce sont les applications particulières, et en quelque sorte propriétaires, qu'ils font des logiciels libres que vous leur proposez ; cela ne risque-t-il pas de vous faire dériver, de facto, vers la gestion de logiciels propriétaires ?*

S. D. : C'est en effet un risque : si nous nous lançons dans les développements applicatifs trop spécifiques à un seul client, non transposables ailleurs et qui ne pourront donc pas servir au plus grand nombre, nous nous écartons de la philosophie du logiciel libre. Pour parer ce risque, nous avons noué des partenariats avec des sociétés disposant de collaborateurs spécialisés sur tel ou tel produit. Cela dit, en cas de problème sérieux, nous sommes toujours prêts à intervenir ponctuellement sur le système d'information d'un client qui tomberait en panne ; mais ce n'est pas une voie que nous souhaitons développer.

Objectif "zéro panne" ?

Int. : *Dans la mesure où vous ne vendez pas de produits, mais uniquement des services, quel est au juste l'engagement que vous prenez par rapport à vos clients, et comment leur permettez-vous de mesurer le service que vous leur apportez ?*

S. D. : Nous nous engageons non pas sur les résultats - même les éditeurs de logiciels propriétaires ne le font pas - mais sur les moyens humains et matériels que nous consacrerons à la résolution du problème soumis par le client. En fait, les entreprises ne signent pas d'emblée un contrat de trois millions de francs ; elles commencent par nous tester sur des petits contrats de quinze ou vingt mille francs. Elf Production, par exemple, nous a mis en concurrence avec deux autres sociétés qui font du support en open-source : l'entreprise a passé un petit contrat sur deux mois avec les trois sociétés, et à chaque problème, les a contactées toutes les trois pour comparer les résultats en termes de délais et de pertinence des solutions proposées. À chaque fois, il se trouve que nous sommes arrivés en tête.

Int. : *Il y a quelques années, l'École de Paris a organisé une séance sur la société OTIS², qui assure l'installation et l'entretien d'ascenseurs ; un grand programme "Zéro panne" avait été lancé dans l'entreprise et s'était heurté à l'opposition des techniciens, des commerciaux et même des responsables régionaux, car l'absence de panne pénalisait finalement tout le monde, à divers égards. Comment faites-vous pour vendre des logiciels qui sont censés être beaucoup plus fiables que les produits Microsoft, et pour préserver malgré tout un nombre minimum de pannes qui justifient vos interventions ?*

S. D. : Le compromis se fait tout seul, dans la mesure où le client a toujours besoin de la dernière version d'un logiciel, celle qui lui procurera le plus grand nombre de services ; or les versions les plus récentes ne sont jamais totalement stables. En général, nous proposons au client de prendre non pas la plus récente, ni la plus ancienne, mais une version intermédiaire, et de faire les adaptations nécessaires pour être sûr qu'elle va fonctionner.

Le calcul des prix

Int. : *Comment établissez-vous le prix du service que vous rendez ?*

S. D. : En ce qui concerne le consulting, nous sommes un peu moins chers que nos concurrents : un consultant Oracle facture ses interventions environ sept ou huit mille francs par jour en moyenne, et Open Care cinq ou six mille francs.

Pour ce qui est du support technique, la plupart des prestataires de service se fondent sur le prix du logiciel, et établissent le prix du support technique annuel à 10 ou 15 % de celui-ci ; comme les logiciels libres sont gratuits, nous nous basons sur le prix d'un logiciel propriétaire rendant à peu près les mêmes services que le logiciel libre concerné. Au total, cela fait une différence considérable pour le client : alors qu'il investira cent mille francs dans la licence du logiciel et quinze mille francs annuels dans le support technique, il ne lui en coûtera que quinze mille de support en choisissant le logiciel libre et en s'adressant à Open Care.

Int. : *C'est probablement votre principal argument de vente ?*

S. D. : Non, car en réalité la plupart de nos clients pourraient parfaitement s'offrir le logiciel propriétaire à cent mille francs, même si au moment de renouveler une licence à trois millions de francs auprès de Microsoft, il arrive qu'ils s'intéressent tout d'un coup à Linux. Plutôt que d'essayer de vendre le fait que le produit est gratuit, nous tâchons de convaincre les clients que ce produit leur rendra les services qu'ils attendent ; c'est cela qui prime tout le reste à leurs yeux.

Le recrutement

Int. : *Vous nous avez expliqué que vous remettez vos développements dans le circuit de l'open-source, et que vous ne craignez pas la concurrence parce que vous estimez que vous aurez toujours une longueur d'avance ; cela suppose un recrutement de qualité : comment faites-vous pour attirer et retenir des ingénieurs capables de maintenir cette longueur d'avance ?*

S. D. : Nous n'embauchons pas systématiquement des ingénieurs : dans le domaine du logiciel libre, qui par définition permet, à condition d'avoir du temps, de se former à peu de frais, il y a beaucoup d'autodidactes de grande valeur. Ce que nous demandons avant tout, c'est une grande ouverture d'esprit, et notamment l'absence d'a priori contre les logiciels propriétaires, car nous sommes quotidiennement amenés à travailler pour nos clients sur des logiciels Microsoft. Ceci nous conduit d'ailleurs à recruter aussi des gens qui viennent du monde des logiciels propriétaires : certains sont spécialistes des Unix propriétaires, de chez IBM ou de chez Sun par exemple ; d'autres viennent de sociétés de services et sont très

² Charles Canetti, *Otis 1983-1991 : huit ans pour changer*, séminaire Crises et Mutations de l'École de Paris du management, juin 1994.

compétents dans les problèmes d'architecture, même s'ils ne connaissent pas bien les logiciels libres.

Int. : *J'imagine que pour les garder chez vous, vous devez les rémunérer généreusement ?*

S. D. : Nous les payons au prix du marché en fonction de leurs compétences, ni plus, ni moins. La tendance générale veut que les spécialistes du logiciel libre soient moins rémunérés que les spécialistes de logiciels prioritaires ; c'est totalement injustifié.

Int. : *C'est donc la passion qui les empêche de partir chez vos concurrents ?*

S. D. : Je pense que c'est surtout l'état d'esprit propre à Open Care. La "philosophie" du logiciel libre suppose que chacun peut contribuer au projet, à condition d'être compétent : chez Open Care, tout le monde peut s'exprimer librement, en sachant qu'il se fera contrer s'il dit des sottises.

De plus, pour avoir expérimenté la difficulté qu'il y a en général, dans les entreprises, à passer d'un service à l'autre, nous avons voulu, dès le départ, décloisonner notre organisation. Il existe quatre services liés aux services autour des logiciels libres : le support technique, le consulting, la recherche et développement, le laboratoire de certification ; les personnes sont recrutées sur les profils correspondants, mais peuvent très facilement passer d'un poste à l'autre : si quelqu'un fait du support technique et que l'un de ses clients rencontre un problème très grave nécessitant une visite sur place, il peut prendre la casquette de consultant et se rendre dans l'entreprise ; si quelqu'un du développement veut participer à la conception d'un projet particulier dans une entreprise, il peut également devenir consultant ; à l'inverse, un consultant qui en a assez de courir d'une entreprise à l'autre et veut faire une coupure pendant quelques semaines peut travailler au support technique. Je pense que c'est cette souplesse qui constitue l'un des attraits majeurs d'Open Care pour ses salariés.

Les barrières à l'entrée

Int. : *Votre longueur d'avance sur les entreprises concurrentes ne me paraît pas suffisante : les logiciels font partie des choses de l'esprit, qui s'imitent très facilement et très rapidement. Avez-vous prévu d'autres "barrières à l'entrée" qui vous protègent contre vos concurrents ?*

S. D. : La première barrière est le nombre de logiciels libres existants : j'en ai répertorié 4 827 dernièrement ; même si nous n'assurons le suivi et le développement que d'une centaine d'entre eux - ceux qui nous paraissent vraiment intéressants pour les entreprises - il est clair que personne ne peut acquérir seul la maîtrise de tous ces logiciels ; cela suppose de construire une équipe solide, ce qui ne se fait pas en un jour. Même si un concurrent s'approprie les logiciels que nous avons développés ainsi que notre *business model*, il lui manquera les matériels, les hommes, les structures et l'organisation. Jusqu'ici, lorsque nous avons été mis en concurrence avec une autre société, nous avons le plus souvent emporté le marché : même si certains font comme nous du développement, du conseil, ou même de l'intégration, ils n'ont pas un spectre de services aussi large que le nôtre ; en particulier, il est apparemment très difficile de garantir le support technique, au point qu'un certain nombre de nos clients sont... des intégrateurs.

Le logiciel libre est-il rentable ?

Int. : *Le titre de la séance était "Comment gagner de l'argent avec des logiciels gratuits ?" ; peut-on savoir quelle est au juste votre marge de profit ? Une société comme RED HAT, qui vend des logiciels libres, a vu ses actions perdre 95 % de leur valeur, ce qui tend à démontrer que le business model du logiciel libre n'est pas considéré comme rentable par les observateurs financiers.*

S. D. : Le *business model* des sociétés qui vendent du packaging de logiciel libre et celui des sociétés qui offrent des services autour de ces logiciels, comme la nôtre, sont très différents. Les premières ne peuvent décoller que si le grand public s'intéresse vraiment aux logiciels

libres, ce qui n'est pas encore le cas : lorsqu'une entreprise achète à RED HAT un Linux au prix de huit cents francs, elle peut le dupliquer à des centaines d'exemplaires pour ses salariés, tout en restant dans la plus parfaite légalité. C'est pourquoi les entreprises qui se sont centrées sur le produit lui-même connaissent effectivement des difficultés ; mais ce n'est pas le cas d'Open Care.

Pour l'instant, nous n'avons pas dégagé beaucoup de bénéfices, mais c'est relativement normal pour une entreprise jeune, qui est en plein développement et crée des filiales. J'ajoute que ce n'est pas pour gagner de l'argent que nous avons créé cette société : nous avons tous des situations suffisamment correctes pour ne pas avoir besoin de créer une start-up et d'y consacrer dix heures par jour. Je vais peut-être vous paraître naïf, mais au-delà de l'intérêt commercial, nous avons avant tout le désir d'apporter quelque chose aux autres - tout en veillant à disposer d'un modèle économique viable et à l'ajuster en permanence. Aujourd'hui, Open Care ne dégage pas encore de bénéfices, mais elle fait vivre correctement cinquante personnes qui semblent prendre plaisir à leur travail ; c'est un beau résultat !

Int. : *Quel est votre modèle de croissance ?*

S. D. : Dans ce type d'entreprise, la principale difficulté est d'atteindre la masse critique qui permet d'offrir un spectre assez complet de services. L'un des enjeux des filiales que nous créons à l'étranger est de nous permettre de disposer de personnels relevant de fuseaux horaires différents, afin de pouvoir offrir un support technique vraiment continu, sept jours sur sept - ce que nous faisons déjà - mais aussi vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Une fois atteinte cette masse critique, nous allons pouvoir augmenter le nombre de nos clients sans forcément progresser énormément en termes de nombre d'employés.

Présentation de l'orateur :

Stéphane Desneux : ingénieur I.S.E.P. spécialisé en imagerie, membre fondateur de Open Care, actuellement directeur Recherche & Développement chez Open Care Europe. Auparavant, il a été consultant spécialisé en base de données et client/serveur pendant cinq ans auprès de nombreuses entreprises en France et en Europe.

Diffusion septembre 2001