



**Quel avenir pour le "modèle SSII" à l'horizon 2010-2015 ?**

*Cycle de conférence 2007 : Spécial prospective*

**Évolution 2010-2015 des modèles économiques de l'industrie des TIC**

**Jean-Pierre CORNIOU**, *Président EDS Consulting, ancien Président du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) - (Sciences Po/ENA)*

**Philippe DINTRANS**, *Vice Président Cognizant, en charge des activités de conseil dans le secteur Finance aux USA (M.I.T)*

**Philippe DONCHE-GAY**, *Directeur Général Capgemini/SBU Ouest Europe, (X-Stanford)*

**Yahya EL MIR**, *Président du Directoire SQLI (Paris/Sorbonne)*

**Philippe HEDDE**, *Directeur Général de IBM/Global Business Services, (ESTP/ISA/Wharton Business School)*

**Dominique ILLIEN**, *Directeur Général Atos Origin, en charge des activités Atos Origin en France, Allemagne, Italie, Espagne, MEA et des métiers « Managed Operations » (ESCP)*

**Pierre JOUDIOU**, *Président Directeur Général de T-Systems France, (X-Telecom)*

**Jean MOUNET**, *Vice-Président de Sopra Group, Président de Syntec Informatique (E.S.C Lyon- Stanford University)*

**Alexandre ZAPOLSKY**, *Président Directeur Général de Linagora, Président de l'Association des Sociétés de Services en Logiciels Libres (I.N.T)*

Les débats sont animés par **Jean-François PERRET**, *Président de Pierre Audoin Consultants (ENSEEIH).*

## Jean-François PERRET

Au cours de cette réunion, ingénieurs et managers mèneront une réflexion s'inscrivant au-delà des aspects conjoncturels du court et du moyen terme, avec pour ambition d'élaborer des pistes innovantes pour le secteur.

Les services informatiques représentent aujourd'hui un chiffre d'affaires de 430 milliards d'euros, dont 140 milliards d'euros en Europe, ce qui représente selon les régions, 30 à 40% des dépenses informatiques totales de l'ensemble des utilisateurs. Les chiffres d'affaires de 20 à 50 milliards de dollars des trois géants mondiaux, Electronic Data Systems Corporation (EDS), International Business Machines Corporation (IBM) et Accenture, font face aux 5 à 7 milliards d'Euros des leaders européens, T-Systems, Capgemini et Atos Origin. Par ailleurs, le *leader* mondial ne détient que 9 % des parts de marché et, depuis 10 ans, cette situation n'a pas évolué. La consolidation tant attendue semble tarder à se réaliser.

Le marché des services informatiques a crû de façon exponentielle. En 1976, il ne représentait qu'une proportion infime de l'économie. Aujourd'hui en France, le chiffre d'affaires de cette activité atteint 22 milliards d'euros et représente 250 000 emplois. En France, les réussites industrielles reflètent ce succès : parmi le top 10, six ou sept sociétés - si nous incluons Unilog - sont d'origine française. Cette majorité reste un fait unique en Europe. Outre-Rhin, par exemple, dans le top 10 seuls T-Systems et Siemens Business Services (SBS) sont allemandes. L'industrie française des SSII a donc mieux résisté que ses concurrentes européennes à la vague d'offensives américaines. L'ensemble des sociétés françaises possède 63 % des parts de marché, soit cinq, dix voire vingt points au-dessus de ce que peuvent détenir d'autres sociétés nationales européennes sur leur marché domestique. Notre modèle a donc particulièrement bien fonctionné au cours de ces quarante dernières années, mais le maintien de l'exception française s'annonce problématique. En effet, certaines SSII françaises arrivent au bout de leur modèle patrimonial (cf acquisition Unilog par LogicaCMG). D'autre part, à l'échelle mondiale, les SSII indiennes grandissent en puissance et en importance. En 2006, ces sociétés ont exporté un volume de chiffre d'affaires correspondant à 18 milliards de dollars, dont 1,5 % seulement en France ; 87 % de leur marché est localisé dans le monde anglo-saxon : les Etats-Unis importent 67 % de l'activité fournie par les ingénieurs indiens et le Royaume-Uni 20 %.

Un début sur l'avenir à long terme du "modèle SSII" doit nécessairement compter plusieurs volets. Nous allons en parcourir 3 principaux :

- L'évolution des clients des SSII et de leurs besoins
- Les modèles d'organisation et l'industrialisation des métiers des SSII
- La structure future de la profession

Abordons le 1<sup>er</sup> thème : les clients et leurs besoins. L'histoire des SSII s'est particulièrement illustrée par le succès d'une relation très forte entre les SSII et les DSI des grandes entreprises. Ce modèle va-t-il perdurer et résister ? et d'abord, les DSI ne sont-ils pas menacés dans leur rôle par l'évolution de leurs entreprises ?

## I. Les clients et leurs besoins

### Jean-Pierre CORNIOU

Au cours de ces dernières années, les SSII ont essentiellement travaillé pour les directions des systèmes d'information (DSI) qui représentent aujourd'hui 70 % des débouchés des grandes SSII.

Le DSI (Directeur des Systèmes d'Information) est une fonction qui existe depuis plus de trente ans dans les entreprises françaises. Il résiste au changement et joue en premier lieu son rôle de médiateur entre l'offre technologique et l'entreprise. Il permet à celle-ci de lire et comprendre la technologie lorsqu'elle ne peut la décrypter seule. En deuxième lieu, le DSI est un patron "d'intraprise". Il gère une organisation complexe réunissant l'ensemble des éléments apportés par l'industrie informatique et le système d'information au sein des entreprises. Ainsi, il régit les progiciels ou les infrastructures de télécommunication. La pérennité de l'intraprise repose sur ses épaules. En troisième lieu, le DSI réduit les complexités. Au nom du comité de direction de l'entreprise, il identifie les tendances lourdes et développe une vision de prospective, afin d'introduire au sein des processus fondamentaux de son entreprise, les paramètres pertinents permettant d'améliorer l'organisation et les systèmes d'information de l'entreprise. Ainsi, les technologies de l'information peuvent occuper une place décisive au cœur des "business process" pour créer de la valeur. Enfin, plusieurs individus peuvent se partager ses trois fonctions.

Le poids de l'intraprise informatique évoluera sous l'effet de l'outsourcing. En revanche, les deux autres fonctions, de stratégie et de médiation, se renforceront. Le DSI pourrait devenir directeur des "ressources informationnelles et cognitives" (DRIC). Il s'incarnerait dans un individu capable d'assurer à tout moment que l'entreprise, dans sa diversité systémique, est en mesure de tirer profit des technologies de l'information.

Les DSI resteront des interlocuteurs incontournables des SSII dans les dix prochaines années. Néanmoins, les relations évolueront. En effet, le DSI s'adapte à un environnement où une technologie pervasive et omniprésente évolue, où la demande interne se diversifie et où la proportion des jeunes opérationnellement responsables et pouvant exprimer leur point de vue sur l'informatique et les systèmes d'information augmente. Le DSI devra gérer une relation consumériste entre les utilisateurs internes de l'information et le marché, il devra capitaliser sur l'expérience et l'expertise. Ainsi, le DSI sera chargé d'expliquer les différences de coût entre un ordinateur acheté pour un usage personnel et un ordinateur acheté pour l'entreprise. Point d'entrée unique de la complexité informatique au sein de l'entreprise, il restera indispensable.

### Jean-François PERRET

Ces dernières années, la grande majorité des besoins exprimés auprès des SSII concerne la technologie ou les applications informatiques. Le périmètre des besoins restera-t-il majoritairement "Information Technology" (I.T.) ou se repositionnera-t-il notamment hors du champs technologique ?

### Philippe DONCHE-GAY

Aujourd'hui réapparaît une très forte demande de compétences professionnelles et de métier, en raison de l'amélioration de la santé des entreprises. Par conséquent, des projets informatiques sont à nouveau lancés. Pour définir des besoins et des spécifications, des compétences-métiers sont nécessaires. Cependant, en 2003 et 2004, la plupart des plans de restructuration dans notre industrie avaient frappé ces domaines de compétences. Des effets de cycles se perpétuent donc. Lorsque les entreprises ont de l'argent, elles l'investissent et recherchent des compétences-métiers. Lorsqu'elles sont en périodes de "vaches maigres", elles préfèrent optimiser les compétences informatiques. Malgré ces phénomènes, de nouveaux métiers pourraient émerger, dans un monde complexifié par la présence d'entreprises à l'architecture de type "clients / services". Une bonne compréhension du métier client rendra nécessaire des compétences

capables de modéliser des processus et de les décomposer en services. Pourtant, la complexification des architectures nécessitera également la présence de nombreux professionnels informaticiens pour leur mise en œuvre au sein de l'entreprise : le gros contrats nécessitent parfois la mobilisation de 150 architectes de systèmes d'information. De telles demandes s'avèrent difficiles à honorer. Par conséquent, les deux catégories de compétences subsisteront.

### **Philippe HEDDE**

L'informatique est et restera omniprésente dans les grands systèmes. Tous nos grands clients s'efforcent de transformer ces systèmes en services nouveaux toujours plus proches de leurs clients. Ainsi, une grande compagnie d'assurance souhaitait récemment faire évoluer ses infrastructures vers un système plus performant pour rendre des services à la personne. Elle imaginait la création d'un service individuel transportable dans une carte de crédit.

Selon les chiffres communément admis, la moitié de la croissance économique des pays occidentaux proviendrait des performances des technologies de l'information. Le logiciel est de plus en plus la clé du développement économique. Par exemple, les agriculteurs utilisent désormais de plus en plus l'informatique. Un logiciel leur permet d'ailleurs, à partir de photos satellites, de prendre une décision sur l'engrais à utiliser. En outre, nos métiers se diffusent actuellement autour de services nouveaux. Je pense, notamment, au souhait du Maire de Paris de mettre à disposition de ses administrés 15 000 vélos intelligents. Un tel projet est réalisable uniquement grâce à la maîtrise d'un certain nombre d'éléments que seule l'informatique propose. Le « I » de innovation est de plus en plus synonyme de « I » de informatique.

Par ailleurs, tous les projets informatiques sont actuellement portés, donc financés, par les « e-business ».

### **Jean Pierre CORNIOU**

Tous les acteurs du secteur, experts et décideurs, doivent prendre des risques et investir. L'innovation est une affaire collective à laquelle doivent participer des équipes pluridisciplinaires et il est nécessaire d'en avoir une vue systémique. L'information générée par une machine, un client ou un fournisseur fera l'objet d'un traitement avant d'être stockée dans des bases de données. Il faudra ensuite la retrouver afin de pouvoir la re-traiter. L'architecture de l'entreprise doit par conséquent être logique et cohérente et le rôle des SSII va rester capital pour cela.

### **Philippe DONCHE-GAY**

En période de croissance, les e-business ont une demande à satisfaire. Dans les périodes difficiles, l'informatique se révèle tout aussi indispensable. Ces effets de cycles caractéristiques dans notre métier ont un impact dans le mode d'achat et le mode de vente des entreprises.

### **Jean-François PERRET**

Ces dernières années, le triangle "vertueux" entre éditeurs, SSII et DSI a dynamisé la croissance. Aujourd'hui, le segment de l'intégration des progiciels correspond d'ailleurs à 20 % du marché des SSII. En outre, l'évolution du marché a généré la naissance d'activités d'entretien ou de maintenance. Ce cycle d'activités continue d'exister et les SSII font appel à des milliers d'individus travaillant dans le cadre de ce triangle. Quel sera l'avenir de ce modèle, dans un contexte où l'on parle de distribution directe (modèle SAAS) et d'Open Source ?

### **Dominique ILLIEN**

Le modèle traditionnel incluant DSI, SSII et éditeurs se complexifie. Aujourd'hui, il inclut une forte médiation des DSI, mais aussi des accords à l'intérieur d'une entreprise cliente entre le DSI, les grands utilisateurs, une direction générale s'il s'agit d'une décision stratégique, une direction des achats et une direction juridique. L'ensemble du modèle devient multipolaire. Les relations évoluent d'un intérêt « one shot », temporaire, sur un projet particulier, vers des externalisations, à

l'origine de relations beaucoup plus durables. Le marché français a vu, d'abord à l'initiative des clients, les sociétés de services s'associer entre elles. Cette particularité nationale confère une riche capacité de réponse aux besoins des grandes entreprises. Les éditeurs jouent un rôle, lui aussi de plus en plus complexe. Habituellement, l'éditeur signe une licence ; l'entreprise cliente et les SSII doivent coordonner leurs efforts pour mettre en place et exploiter le projet. Cependant, l'organisation ou la préoccupation technologique évoluent. Les solutions apportées par les éditeurs se renouvellent en permanence et l'arrivée de l'« open source » modifie le rôle de ces derniers dans le modèle.

Les modèles d'expression dans la relation commerciale sont bouleversés. En 35 ans, le métier, fondé à l'origine sur une activité d'ingénierie évaluée sur une base de temps passé, a évolué vers l'infogérance, calculée sur les coûts, avant de s'orienter vers la recherche d'unités d'œuvre particulières à la connexion et à la transaction et par l'intermédiaire de catalogue de services. La relation contractuelle repose donc sur des formes de communication davantage évoluées.

Le modèle stratégique évolue fortement. Actuellement, la puissante vague d'externalisations applicatives ou d'infrastructures informatiques redéfinit le modèle triangulaire. L'éditeur devient fournisseur de la SSII. Le DSI, quant à lui, est repositionné dans un rôle stratégique d'encadrement de la SSII, suivant des modèles évolués comme dans le cas d'Euronext et de Atos Origin. Initiée par l'externalisation de l'exploitation de la bourse de Paris, la stratégie s'est traduite par la création d'une *joint venture* dans laquelle Euronext conserve un contrôle stratégique fort, mais où l'ensemble opérationnel est assuré par Atos Origin. Qui gère avec Euronext, l'ensemble les enjeux internationaux de coûts et d'efficacité opérationnelle.

### **Pierre JOUDIOU**

La SSII va continuer à constituer le trait d'union entre l'entreprise et la technologie. Par exemple, un entrepreneur chinois est prêt à payer cher une formation, mais refuse d'acquérir un logiciel à un prix coûteux. En effet, la copie en Chine ne vaut rien. La valeur de ce que l'entreprise achète varie en fonction des approches, des attentes et de la perspective adoptée. L'entreprise attend de l'innovation technologique de la transformation. Elle demande plus de la flexibilité qu'une solution résultant d'une combinaison d'une technologie, d'un logiciel et de sa mise en œuvre. Les entreprises attendent des SSII qu'elles ne se contentent plus d'apporter la solution, mais qu'elles accompagnent la mise en œuvre. Par ailleurs, à l'heure actuelle, les modèles issus de l'infogérance « arrivent » dans l'intégration de systèmes. Ils délivrent à l'entreprise une solution complète, une combinaison payée à l'usage d'une solution construite précédemment par la SSII. Cette évolution implique un changement dans la logique industrielle de la SSII. En effet, pour pouvoir délivrer ces systèmes, il faut être capable d'avoir investi massivement dans des solutions. A une forte logique d'investissement, s'ajoute la nécessité d'un effet d'échelle. Un investissement massif renforcera la consolidation permanente sur le marché. Conformément aux attentes des entreprises, la SSII, société de flexibilité et d'hommes, deviendra très fortement industrielle. Les grandes SSII croissent en se lançant dans une course à la consolidation, laissant aux plus petites entreprises le soin d'amener l'innovation. La structure du marché poursuivra son évolution dans ce sens, divisé entre très grandes entreprises et plus petites entreprises innovantes.

### **Jean-François PERRET**

Les modèles "SAAS" ou "ASP" délivrent des solutions directes de l'éditeur ou du fournisseur de services vers l'utilisateur sans passer nécessairement par l'intermédiaire de l'intégrateur qu'incarne la SSII. Quelles évolutions anticipez-vous ?

### **Pierre JOUDIOU**

Chez T-Systems, les « dynamic services » permettent la mise à disposition de solution de services à base de systèmes, applications et produits (SAP) achetés à l'heure. Par exemple, tous les contrôleurs de gestion, toutes les structures financières de toutes les entreprises clôturent,

mensuellement, entre le 28 du mois et le 1<sup>er</sup> du mois suivant. Certaines capacités de traitement permettent de rendre disponibles des données comptables dès le milieu du mois. L'entrepreneur qui clôture ses comptes le 15 du mois plutôt que le 31 peut donc bénéficier de systèmes de solutions très bon marché.

**Jean-François PERRET**

Dans ce cas, la SSII va donc rester donc l'intermédiaire ?

**Pierre JOUDIOU**

La SSII tire sa grande valeur de la connaissance et de la proximité des clients. L'éditeur investit apprend à connaître les processus avant d'imposer les siens à tout le monde.

**Jean-François PERRET**

Ces dernières années ont vu la conquête par les ERP d'une partie importante du marché et en particulier de l'industrie. Parallèlement, d'autres approches ont vu le jour. L'activité de solutions packagées, « self intégrées », a toujours compté parmi les facteurs de succès et de développement d'une société telle que Sopra Group. Qu'en sera t-il dans le futur ?

**Jean MOUNET**

Le concept de solution, défini comme la résolution du problème d'un client, est sympathique. L'élaboration d'une solution constitue un volet de l'industrialisation. En effet, une solution est plus globale qu'un progiciel. Elle inclut du conseil, des briques de progiciel, de l'intégration, des développements complémentaires, de l'adaptation et de l'information. Une entreprise unique se charge de la mise en place de l'ensemble. Elle se substitue au triangle entre éditeurs, SSII et DSI. Cette solution s'avère efficace pour mettre en place rapidement un projet, mais nécessite de disposer d'une compétence-métier profonde, de briques de logiciel et d'une expérience d'intégration. Cette activité chez Sopra Group, dont 15 % du chiffre d'affaires repose sur des solutions bancaires, connaît une croissance satisfaisante et génère de très bonnes marges. Par exemple, il y a un an et demi, le crédit à la consommation dans les pays de l'Est bénéficiait d'une croissance exponentielle. Une banque voulait généraliser son activité crédit à la consommation et l'importer en Roumanie : la solution ? Du conseil, performant dans le domaine très précis du crédit à la consommation, du personnel prêt à se déplacer sur le terrain pour la mise en place du projet, des briques adaptées, permirent le développement très rapide d'une société financière proposant du crédit à la consommation en Roumanie. A l'issue de ce succès, l'expérience a été renouvelée dans d'autres pays de l'Est, toujours dans un délai de trois à cinq mois. Ce modèle, profitable pour le prestataire, est très intéressant pour le client.

**Jean-François PERRET**

La durabilité d'une telle expérience reste problématique. Un éditeur pourrait à son tour se spécialiser dans ce domaine de fonctions.

**Jean MOUNET**

Depuis quinze ans que se poursuit l'expérience, aucune alternative sérieuse ne s'est développé. Pourtant, la concurrence stimulerait le marché. Pour l'heure, ce marché ne connaît aucun changement.

**Jean-François PERRET**

Des sociétés plus récentes parlent de renouveler le modèle SSII. Quelle place des entreprises telles que Linagora ou SQLI auront-elles dans ce futur monde ?

### **Alexandre ZAPOLSKY**

Une grosse pression pèse sur nos épaules. En ce qui concerne l'évolution des clients et des besoins, le DSI, capable de s'adapter, ne me semble pas éternel. Une nouvelle génération de DSI émerge. Dans le secteur public par exemple, les ingénieurs de grands corps, tels que X-Telecom, qui choisirent, pendant longtemps d'autres fonctions, s'emparent progressivement des postes de DSI. Aujourd'hui, la structure de l'informatique du secteur public change rapidement. De nouveaux comportements d'achat apparaissent et la relation client/fournisseur se normalise. En outre, les clients ne veulent plus être soumis à leurs fournisseurs. Ces deniers insistent toujours sur la complexification du processus et, par conséquent, sur leur présence de plus en plus indispensable. Ils essaient bien sûr de conserver leur part de marché et d'augmenter leur chiffre d'affaires. Selon eux, il serait nécessaire de dépenser encore plus dans le domaine de l'informatique et d'outsourcer davantage dans ce service. En réalité, il ne s'agit pas de dépenser plus, mais de dépenser mieux. Trop de grands projets de changement de systèmes d'information ont échoué. Par ailleurs, si les services informatiques n'ont cessé d'évoluer, ils doivent continuer d'exister par nécessité. Au Canada, l'intégralité des services informatiques du secteur public ont été externalisés et les responsables comprennent seulement aujourd'hui que le processus a été trop loin, provoquant le départ de toutes les compétences métier. Ils doivent à présent revenir en arrière. Considérant cet exemple, le secteur public français pourrait faire l'économie d'une expérience d'outsourcing trop poussée et ainsi rattraper le retard accumulé auparavant.

A ces évolutions importantes de la clientèle s'ajoutent des évolutions de besoins. Désormais, il est possible de faire de l'informatique autrement. Le triangle des Bermudes évoqué précédemment laisse sous-entendre que l'un des membres, SSII, DSI ou éditeur, disparaîtra. L'open source propose davantage de choix, établissant un rapport de forces plus favorable au donneur d'ordres.

### **Jean François PERRET**

La prise du pouvoir que vous imaginez par le client public se traduira-t-elle par la mise en place d'un duo entre le client et les sociétés de services ?

### **Alexandre ZAPOLSKY**

La montée en puissance du logiciel libre, ou open source, change la donne dans cette relation triangulaire, lançant un véritable défi à l'ensemble des éditeurs. Ce défi se présente principalement aux plus gros éditeurs, en situation d'oligopole. Le logiciel libre offre en effet l'opportunité aux éditeurs français et européens plus modestes de retrouver de la compétitivité. Le modèle de l'open source, n'est pas unique. Il existe un vrai métier d'éditeur open source et, aujourd'hui, de nouvelles sociétés telle que Nuxeo connaissent un grand succès et montent en puissance. Sans le logiciel libre et le modèle de distribution de l'open source, elles ne connaîtraient vraisemblablement pas un tel succès international. Parallèlement, certains modèles de sociétés spécialisées en logiciel libre sont capables d'agir à la place des éditeurs traditionnels, entraînant une modification du système traditionnel. La part du service augmente au détriment d'une activité d'édition de logiciel. Cette montée en puissance du logiciel libre représente une chance pour l'ensemble du secteur, permettant de consolider l'activité du service.

### **Jean-François PERRET**

Yahya El Mir, que pensez-vous des nouveaux modèles et des nouvelles solutions pour une société comme la vôtre ?

### **Yahya EL MIR**

Le véritable enjeu est de déterminer la place pour les petites sociétés de services face aux plus grandes. La part de marché des leaders internationaux et européens a peu évolué. Le secteur continue d'être caractérisé par la présence d'une multitude de sociétés de taille restreinte. Le

problème vient de la détermination de l'avenir et des opportunités sur le marché de ces petites sociétés qui souhaitent se développer et s'affirmer.

### **Jean- François PERRET**

Anticipez-vous une pérennité du positionnement de votre entreprise ? N'y a-t-il pas chez vos clients cette tendance à une concentration sur un petit nombre de fournisseurs, réduisant l'accès à d'autres ?

### **Yahya EL MIR**

Mon optimisme me laisse croire en la pérennité d'une société comme la nôtre. Des menaces existent. La montée en puissance des services achats dans l'organisation des grands comptes a éliminé, ces dernières années, un grand nombre de fournisseurs. Néanmoins, des sociétés plus petites ont l'opportunité de s'affirmer. L'innovation technologique et l'innovation en termes de modèle devraient permettre leur développement. Le développement de l'Internet offre, quant à lui, l'opportunité de création de nouveaux modèles avec des taux de croissance très forts, entraînant de très fortes marges potentiellement durables. Ces nouveaux modèles permettent le succès et la pérennité. Celle-ci est rendue possible par une bonne santé financière. SQLI, par exemple, rassemble une multitude d'activités, dont celle entraînant les plus fortes croissances et les plus fortes marges, l'activité solution. Notre entreprise a en effet la capacité d'offrir un dispositif global aux clients, incluant une capacité de conseil très forte, proposant des briques technologiques poussées et ne venant pas nécessairement des éditeurs grâce à l'open source. Internet permet en outre de déployer des solutions nouvelles et fortes chez les clients. Le modèle innovant a donc de fortes capacités d'avenir.

## **II. Débat**

### **De la salle**

Beaucoup d'acteurs autour de la table sont des acteurs des systèmes d'information de Gestion. Toutefois, une part importante du marché liée à l'informatique technique et embarquée, est très souvent négligée. Comment ces marchés vont-ils évoluer ?

### **Philippe DONCHE-GAY**

Une importante partie de la demande croît de 10 à 13 % et ce pourcentage de progression est supérieur à l'augmentation de l'activité connue couramment dans le secteur de l'informatique de gestion. Ce marché reste encore plus fragmenté que celui des sociétés de informatique de gestion. Il évolue beaucoup parce que les acteurs industriels, par exemple les fabricants de téléphonie mobile, ont divisé le processus entre ce qu'ils pouvaient fabriquer chez eux et ce qu'ils pouvaient sous-traiter. La tendance à la sous-traitance dans ce domaine augmentera. Les sociétés indiennes n'ont pas attendu pour traiter la majeure partie de la demande et l'informatique technique s'est « offshoré » beaucoup plus tôt que l'informatique de gestion.

### **Jean MOUNET**

Lors des premières assises de l'informatique embarquée, en présence du Ministre de l'Industrie, François Loos, l'informatique embarquée a été estimée par des experts comme correspondant à 15 % des services informatiques. Ce marché connaît une forte croissance en comparaison avec le reste des services d'informatique de gestion, dont la croissance varie entre 5 % et 8 %. Ce marché très fragmenté comprend de nombreuses petites sociétés très innovantes et très brillantes. Cependant, de nombreuses places restent à prendre. Aucun grand leader dominant n'entrave le chemin des petites sociétés naissantes et les positions des plus grands peuvent encore être contrebalancées.

## **De la salle**

Beaucoup de solutions de très bonne qualité et à très bon marché issues de modèles "internet" se développent aujourd'hui. Le décalage perçu entre le coût des services et le coût des solutions devient difficilement compréhensible. Comment les services traditionnels pourront-ils faire face à ces services moins chers ?

### **Dominique ILLIEN**

Chez Atos Origin, nous avons une activité Atos Worldline, dédiée à la mise à disposition de processus informatisés très industrialisés, représentant 700 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous consacrons 30 % du chiffre d'affaires de cette structure à l'innovation. Nous avons ainsi permis à des clients d'acheter des services, du e-commerce ou des activités monétiques. Ces processus, complets, peuvent être achetés à la transaction et sont disponibles selon des modèles très simples.

### **Jean-Pierre CORNIOU**

Le spectre s'élargit considérablement : il y a de la place pour tout le monde dans le domaine de l'informatique, nous ne sommes pas dans une logique malthusienne. En réalité, la croissance des besoins est sans fin, alimentée par la technologie et par les usages. L'informatique technique, l'informatique embarquée et le « machine-to-machine » ont leur place. Un rapport dialectique entre technologie et usage déplace sans cesse les frontières. Le vieux monde et le nouveau monde peuvent se conjuguer. De multiples idées venues du Web2.0 perdureront longtemps dans les entreprises. L'informatique deviendra encore plus technique et pointue dans les domaines de santé, d'environnement, de régulation sophistiquée d'ensemble systémiques complexes, tels que les péages urbains. Il n'existe pas de solution universelle pour résoudre tous les problèmes complexes de la société, mais une gamme de solutions dans laquelle les acteurs se repositionneront. Les acteurs de niche, en particulier dans les technologies émergentes, côtoieront les poids lourds traditionnels qui muteront pour retrouver de l'agilité.

## **III. Les ressources et les modèles d'organisation des SSII**

### **Jean-François PERRET**

Il y a un grand débat qui se profile sur le modèle des ressources et de production des SSII. Dans ce contexte, la menace offshore est-elle réelle ou exagérée ? risquons-nous de perdre des emplois ? comme l'a dit un éminent dirigeant de la profession il y a 2 ans, l'informatique sera-t-elle dans les années 2010 la sidérurgie des années 80 ?

### **Jean MOUNET**

La profession vit actuellement une véritable révolution industrielle des services informatiques. Evoquer l'off-shore en éludant l'industrialisation est dénué de sens. La capacité à mettre en place des processus industriels de fabrication d'applications pour les clients constitue le véritable déterminant de notre profession. L'off-shore n'a de sens que lorsque le prestataire comme le client maîtrisent ce processus. La première étape consiste donc à comprendre le fonctionnement de l'industrialisation de ces processus avant de se décentraliser. Il s'agit d'un investissement considérable et d'une lourde expérience à acquérir. Une société comme Sopra Group a ainsi commencé par créer des centres en province, il y a 15 ans, afin de roder les processus, travailler avec des clients et maîtriser les notions de « front office » et « back office ». Nous avons ensuite créé des centres near-shore, puis off-shore, plus lointains, en Inde ou en Roumanie. Cette démarche d'investissement, longue, complexe, mais vitale, nécessitant des compétences et une véritable direction industrielle dans les entreprises, donne son sens et ses limites à l'off-shore, réduisant les coûts et améliorant la qualité.

### **Jean-François PERRET**

Nos entreprises auront-elles le temps de s'industrialiser alors que les sociétés indiennes, en pleine croissance, menacent de les prendre de vitesse ?

### **Philippe DONCHE-GAY**

Fin 2007, Capgemini emploiera plus de personnels en Inde qu'en France, où notre entreprise emploie 19 000 personnes. La situation a beaucoup évolué ces dernières années. Depuis le second semestre 2006, la plupart des grands groupes demandent explicitement aux acteurs, dans leurs consultations et leurs référencements, les capacités et les compétences dont ils disposent en Inde ainsi que les tarifs qu'ils pratiquent dans ce pays. Par ailleurs, l'environnement économique favorable a permis de ne pas associer offshore et licenciements, rendant possible le démarrage de cette activité. L'objectif vise plus l'industrialisation que l'off-shore en lui-même. Toutefois, l'industrialisation a pour finalité la création et le fonctionnement d'usines. Un effet combiné d'investissement dans les process existe, mais les profits retirés seront d'autant plus élevés que les usines seront importantes. Avant même l'acquisition de Kambay, Capgemini avait en Inde d'importantes capacités. En tant que société française, nous bénéficions d'une attention plus importante de la part de nos collègues indiens, indépendamment de la proportion de personnes que nous employions chez eux. Deux enseignements peuvent être tirés de ce cas de figure privilégié. Tout d'abord, industrialiser un centre de province constitue une étape importante. Il est en effet plus facile de se déplacer en province pour réaliser les process que de le faire plus loin. Ensuite, l'Inde n'est pas un pays comme les autres. En effet, la situation de ce pays est hyper dynamique et un état d'esprit formidable et motivant s'y est développé. Des professionnels disposant d'un très haut niveau de formation y considèrent l'informatique comme un métier noble.

### **Philippe HEDDE**

L'offshore n'est pas une menace, mais est une chance pour notre industrie et pour la France ; l'accroissement de la productivité informatique a été spectaculaire dans les domaines de l'infrastructure et des télécommunications. En effet, en règle générale, une direction informatique consacre 50 % de son budget aux infrastructures. Le domaine de la maintenance applicative a connu, quant à lui, une croissance mais pas de réelle progression en termes de productivité. Or l'offshore permet théoriquement d'enregistrer une croissance de la productivité de l'ordre de 30, 40 voire 50 % dans les activités de maintenance applicative. Mais cette délocalisation internationale doit viser à transformer les méthodes de développement informatique et à libérer un espace budgétaire dans les frais fixes de nos directions informatiques. Alors que le besoin informatique est infini, les projets des directions informatiques sont limités par le manque d'argent pour les développer et pour les maintenir. Si l'offshore « libère », en l'espace de quelques années, 25 % des budgets, des projets nouveaux pourront voir le jour en nombre.

En 2006, les départs des professionnels de la France vers l'étranger et les embauches réalisées en France ont atteint des niveaux record. En outre, si nous ne sommes pas capables, aujourd'hui, d'anticiper les salaires indiens, vietnamiens ou roumains, nous pouvons prédire la spécialisation des activités par groupe de pays. Ainsi, l'Inde prend de l'avance dans le domaine applicatif. Les Indiens possèdent aujourd'hui une masse critique suffisante pour avoir les compétences dans les domaines de SAP de dernière technologie, alors que l'Europe occidentale n'aura plus ces compétences dans quelques années. La France doit s'interroger sur ce qu'elle veut et sur la filière qu'elle souhaite privilégier. Il est important d'opérer des choix sur ces sujets avant la convergence des salaires des pays traditionnels et émergents dans cinq à dix ans. La problématique actuelle diffère de celle de la délocalisation traditionnelle. Notre industrie est jeune, ses besoins sont exponentiels. L'off shore devrait permettre de réaliser un rebond et un développement considérables. Nos compétences locales de très bon niveau sont complétées par des compétences de très haut niveau à l'étranger, accompagnant nos clients dans le monde entier,

dans le cadre de projets spécifiques. L'industrialisation s'avère nécessaire afin d'accompagner Peugeot, Renault, BNP ou les PME dans le monde entier.

### **Jean-François PERRET**

Philippe Dintrans, les performances indiennes sont impressionnantes. Vous qui travaillez depuis de nombreuses années dans une société indienne aux USA, pouvez-vous préciser la nature de la relation entre les sociétés indiennes aux Etats-Unis et les clients ?

### **Philippe DINTRANS**

Le périmètre off shore correspond à 4 % du chiffre d'affaires mondial des services. Beaucoup de parts de marché restent à prendre dans cet environnement. En France, les grands groupes s'enquièrent depuis peu des prestations offshore proposées par les prestataires contractants. Aux Etats-Unis, le basculement a eu lieu cinq ans plus tôt, entre 2000 et 2002, et s'est rapidement popularisé. Beaucoup de groupes américains peuvent avoir jusqu'à 80 % de leurs activités de maintenance applicative « off-shorés ». Les sociétés indiennes sont désormais incluses dans la plupart des appels d'offres. Les Américains gardent généralement un avantage sur les grands contrats, mais les sociétés indiennes percent dans les petits contrats. Historiquement, cette spécialisation dans les petits/moyens contrats résultait d'une contrainte de coûts. Aujourd'hui, il s'agit d'une véritable stratégie, axée sur des connaissances très poussées, des compétences-métiers et des compétences de processus, qui leur confèrent une véritable crédibilité. Une grande banque mondiale, par exemple, peut en tirer profit pour la définition, la conception et le testing en ligne. Nous travaillons de plus en plus avec nos clients pour les aider à se transformer et pas uniquement sur les prestations à bas coût. Certains des projets sur lesquels nous avons travaillé utilisent toute la valeur ajoutée des connaissances de mise en place des processus. Par exemple, les compétences des grandes sociétés indiennes mènent à la redéfinition de la structure des coûts des différents départements afin de les amener à pouvoir faire des propositions aux traders, entraînant une évolution du marché. Ces démarches nous permettent de "transformer" les clients et d'intervenir dans des domaines extérieurs au simple marché de la technologie.

### **Dominique ILLIEN**

Atos Origin se base à long terme sur un programme d'accélération de notre industrialisation off shore représentant un investissement de 500 millions d'euros, réparti de 2007 à 2009. L'industrialisation et l'offshore sont liés depuis le début. La recherche permanente d'industrialisation dans les centres de services en province a rendu possible l'offshore. La vague d'offshore et d'industrialisation concerne toutes les SSII, mêmes les plus petites. Un certain nombre de points forts doivent être conservés dans cet ensemble, signe de la mondialisation de nos marchés et de la présence de nos concurrentes SSII indiennes. L'enjeu est de parvenir à cultiver un certain nombre d'éléments fondamentaux en termes d'avantages. La proximité reste un axe important des sociétés sur un marché français où l'expression de la demande par les clients est peu normée. Les aspects fonctionnels, *front office*, doivent être entretenus et permettre d'aider le client dans la mise en place de son process. La langue restera également un élément décisif. Très souvent, les projets internationaux débutent en anglais, mais après quelques mois, les clients préfèrent que toutes les démarches soient effectuées en français parce que tout le personnel s'y perdait. Le modèle d'engagement constitue un autre avantage caractéristique. La première vague d'off shore provenait du monde anglo-saxon, tandis que la vague française, en pleine expansion, se construit sur des modèles d'engagement plus complexes, dépassant le simple engagement de productivité. Les sociétés françaises conservent encore un avantage sur les sociétés indiennes qu'il est nécessaire de cultiver.

L'informatique de nature très technologique ou les systèmes embarqués derrière lesquels sont positionnés les systèmes critiques recèlent des enjeux et des risques importants. La proximité du client caractérise ce domaine. Le nucléaire, les Jeux Olympiques, la bourse et les systèmes

embarqués dans les avions peuvent faire l'objet, dans une certaine mesure, d'offshoring. Cependant, la prise d'engagement très forte sur les systèmes critiques, comme dans le domaine de l'infogérance pour lequel les sociétés d'off shore restent incompetentes, doivent permettre aux grandes sociétés françaises d'affronter cette concurrence. Les grandes sociétés européennes doivent se spécialiser dans une série de domaines.

### **Jean-François PERRET**

Comment vivre l'off shore dans les PME comme SQLI ? Quelles alternatives existent à un tel phénomène ? Le schéma de Philippe Hedde, très tranché, tendait à présenter les situations permettant de dégager des ressources sur la faible valeur ajoutée transférable afin de regagner une capacité d'investissement en France. Un tel modèle se heurte à la sophistication croissante des prestations offertes par l'Inde en particulier.

### **Yahya El MIR**

SQLI a débuté sa marche vers l'industrialisation en 2002. L'investissement important reste toutefois proportionnel à l'effectif, se concentrant principalement dans la formation et la mise à niveau des process des productions via le modèle CMMI. Le retour sur investissement est conséquent puisqu'il est de 1 sur 4. La capacité d'investissement sur le futur est un élément important. L'autre élément essentiel provient de la capacité de mise en place de solutions à forte valeur ajoutée avec de forts taux de marge ou entraînant de fortes croissances. Nous avons pu enregistrer cette évolution grâce aux industrialisations que nous avons mises en place précédemment. En outre, dès 2003, SQLI a ouvert un centre offshore au Maroc, qui connaît actuellement une forte phase de croissance. Ce centre offshore accessible à une société de notre taille est devenu l'un de nos atouts. Il s'agit d'un outil de compétitivité exigé par nos clients. Une telle caractéristique est nécessaire sur le marché. L'offshore nous a ouvert de nouvelles perspectives, en nous armant d'une capacité d'investir nouvelle grâce à des ressources nouvelles et moins chères qui favorisent l'innovation et la différenciation sur le marché. Ce mouvement d'industrialisation et d'offshoring est vital pour notre secteur.

### **Jean-François PERRET**

Jean-Pierre Corniou, y a-t-il selon vous des alternatives à l'offshore ?

### **Jean Pierre CORNIOU**

J'ai rencontré une société qui a développé autour de son expertise télématique des logiciels puissants basés sur les télécommunications, la voix et les données sur IP, entraînant l'éclatement de la notion de centres d'appel. Les centres d'appel restent encore des manufactures dans lesquelles les employés « s'ennuient » et ne sont pas nécessairement adaptés à leurs interlocuteurs. Par ailleurs, des télécommunications et des technologies performantes permettent de répartir les centres d'appel dans la population. Ces sociétés emploient les personnes à domicile, répartissant les appels de façon très sophistiquée. L'idée de la société Connexis révolutionne le concept du *call center* sans tomber dans le piège habituel des logiques d'optimisation maximale des solutions connues. En effet, nombre de *call centers* ont été délocalisés pour réduire les coûts mais leurs performances sont très mauvaises, en particulier en matière de qualité de service. L'utilisation des technologies et la résolution du problème non par une massification ou une recherche d'optimisation, mais par une réflexion sur la circulation de l'information et sur la question de l'optimisation, permettront de résoudre intelligemment le problème. La solution serait également de faire appel à l'intelligence embarquée. Nos capacités cognitives et de production peuvent être utilisées si, au lieu de stagner dans des logiques d'accumulation physique d'individus, la tâche était intelligemment répartie dans le réseau. Dans le développement applicatif peuvent être exploitées les capacités cognitives de tous. Il est possible d'institutionnaliser l'organisation de l'intelligence des individus, en imaginant des modèles de rémunération permettant d'utiliser la compétence et l'intelligence de personnes localisées en

Corrèze ou dans les Hauts-de-Seine, par exemple. Nous pourrions résoudre certains problèmes d'emplois ou d'intégration en exploitant le potentiel des technologies. Il faut aller jusqu'au bout du modèle et le dépasser. En d'autres termes, la réponse à l'offshore indien n'est pas nécessairement d'imiter leur modèle...

**Pierre JOUDIOU**

Nous faisons preuve de trop d'indulgence à l'égard du modèle offshore. L'idée que nous avons tous de la société de services de demain met en scène des patrons payés comme des Américains associés à des collaborateurs payés comme des Indiens. Or, nous possédons de nombreux savoir-faire et compétences que l'industrialisation doit être en mesure de faire perdurer.

L'offshore est une dimension de la globalisation, mais résumer la globalisation à l'off shore entraînerait la disparition d'éléments essentiels de ce processus. Nos entreprises doivent s'organiser pour répondre aux besoins de sociétés clientes de plus en plus globales et vastes. Il ne s'agit pas d'être seulement capable de solliciter des Indiens ou des Marocains, mais de savoir organiser dans une dimension planétaire des productions, savoir-faire et des compétences. Il est possible d'avoir des unités très spécialisées, comme en Allemagne, à condition d'organiser des relais de démultiplication dans tous les pays. Le modèle d'industrialisation est donc aussi un modèle de globalisation de nos propres fonctionnements.

**Alexandre ZAPOLSKY**

La logique de l'off shore est la même que celle du logiciel, qui promet une réduction des coûts. Aujourd'hui, il est possible de diminuer les dépenses sans recourir à l'off shore. A l'heure actuelle, l'open source constitue un véritable rempart au "tout offshore", bien que celui-ci ne représente que 1,5 % du marché des logiciels et services. Par ailleurs, les sociétés qui « offshorisent » le plus sont les grands éditeurs de logiciels. La plupart du temps, ils « offshorisent » leurs développements en Inde. Pour cette raison, des sociétés comme IBM ou Microsoft emploient beaucoup de monde en Inde. L'informaticien indien fait encore peu de projets pour des clients français, allemands ou italiens, mais réalise beaucoup des développements de long terme pour les plus grands éditeurs de la planète, localisés aux Etats-Unis.

**Jean-François PERRET**

Selon moi, les éditeurs sont importants, mais restent minoritaires dans le phénomène de l'offshore...

#### **IV. La structure future de l'industrie**

##### **Jean-François PERRET**

La "tout attendue/rarement réalisés" concentration du secteur va-t-elle cette fois se réaliser ? Les gros seront-ils toujours plus gros et jusqu'où ? laisseront-ils une place aux PME du secteur et laquelle ?

##### **Philippe DONCHE-GAY**

Avant de répondre, je complète ma vision sur le phénomène offshore qui se concentre surtout en Inde. L'Inde, au travers de grands groupes, prépare ce mouvement, tandis qu'en France se perpétue une désaffection des jeunes populations pour les filières scientifiques. Par ailleurs, l'Inde abrite une population dynamique qui considère la profession d'informaticien comme un métier d'une grande noblesse. Les Français succombent toujours à la volonté de se réfugier dans un système de confort !

Les grandes sociétés ont vocation à augmenter encore davantage leur taille. En effet, une société de services cotée, pour survivre, doit enregistrer une croissance profitable. Au contraire, une société de services souffrant d'une absence de croissance s'avère très difficile à manager. Ce sont d'ailleurs les sociétés indiennes qui affichent les taux de rentabilité les plus élevés parce qu'elles bénéficient de taux de croissance très forts. Les sociétés de services sont donc confrontées à une véritable course à la croissance. Certaines raisons plus objectives restent à étudier : une société qui se lance dans le service à des clients globaux ou internationaux ne peut s'arrêter. Les grands acteurs tendent à rationaliser et à réduire le nombre de fournisseurs pour offrir des volumes de charge plus importants.

Les investissements en termes d'industrialisation ne doivent pas être proportionnels aux effectifs. Un effet d'investissement de seuil apparaît. Comme dans l'industrie, va se développer dans les services la tentation de faire toujours des investissements plus larges. Avoir des entreprises de plus en plus importantes sur le marché n'empêchera pas beaucoup de sociétés de services de naître. Si elles sont spécialisées, elles peuvent atteindre des tailles raisonnables et rentables.

##### **Philippe HEDDE**

En 1999, j'étais chargé d'une étude IBM sur le marché des services. Nous détenions, et nous détenons toujours 9 % de parts de marché. Cependant, la consolidation est un élément déterminant des sociétés actuelles. Ainsi, l'année dernière, IBM a acheté cinquante sociétés de software. Malgré tout, sa part de marché n'a pas évolué. Le nombre de groupes dans les autres branches de l'industrie, automobile ou bancaire, par exemple, a drastiquement diminué. Seule résiste notre industrie. Les chiffres témoignent d'un émiettement considérable du secteur. Cela prouve d'abord la jeunesse de notre industrie et ensuite l'aspect intellectuel du secteur, ouvert à la création de sociétés par tous, dans l'espoir éventuel de devenir un jour un Microsoft. Notre industrie est pleine d'avenir. Malheureusement, le cas français demeure désespérant. Les individus préfèrent une carrière dans la banque à une carrière dans l'IT, malgré l'extrême dynamisme de ce secteur. Néanmoins, plus de 600 sociétés ont vu le jour dans le domaine du logiciel embarqué en France depuis 10 ans.

##### **Jean-François PERRET**

Je suis heureux d'entendre IBM promouvoir les PME.

##### **Jean MOUNET**

Pour une entreprise, une taille trop considérable n'est pas signe de bonne santé. Si nous comparons sur un graphique la rentabilité et la taille d'une cinquantaine de SSII, nous pouvons dresser plusieurs constats. En premier lieu, les sociétés indiennes se distinguent des autres de par leur résultat d'exploitation hors normes. En second lieu, il n'existe aucun lien entre la

profitabilité et la taille des SSII, si nous exceptons les entreprises indiennes. Sur notre territoire, petites et moyennes sociétés présentent de manière récurrente des taux de rentabilité à deux chiffres que n'affichent pas les grandes sociétés. En troisième lieu, l'évolution des services informatiques, notamment dans les domaines du référencement des clients ou de l'industrialisation, pousse à une certaine concentration qui existe mais qui est très lente. Les chiffres témoignent de l'insignifiance de cette concentration, qui fait face à la création ou à la régénération de PME. Dynamiques, croissantes, ces PME incarnent la jeunesse et le caractère évolutif de notre profession. En dernier lieu, la taille critique s'avère être un faux problème. En effet, l'atteinte d'une certaine taille critique est la préoccupation des sociétés qui souhaitent surtout concourir dans l'externalisation. Si l'ambition de la société est de se confronter aux plus grands leaders mondiaux, une présence dans le monde entier est indispensable. Cependant, créer une société de conseil, comme en monétique, avec des consultants de haut niveau, permet de gagner beaucoup plus d'argent que de travailler pour IBM ou Capgemini.

### **Alexandre ZAPOLSKY**

Le marché restera suffisamment vaste et dynamique pour que toutes les sociétés puissent s'y développer. En ce qui nous concerne, nous sommes parvenus à remporter l'appel d'offres sur l'équipement informatique des députés et des attachés parlementaires, en proposant des ordinateurs équipés de Linux. Nous avons remporté ce marché alors que les concurrents étaient nombreux. Tout dépend donc du positionnement et de l'ambition. Aujourd'hui, sur le marché français du logiciel libre, notre entreprise ne craint personne et fait tout pour être en mesure de répondre à la demande du marché et être crédible par rapport aux autres acteurs. Aussi grandes que soient les SSII, elle restent organisées en « *skills* », centres de compétence, agences de 300 à 600 personnes. Une taille trop importante entrave la recréation des conditions de la croissance et de la compétitivité. L'unique façon d'avancer sera pour elles de se flexibiliser afin de retrouver des effets de dynamisme. Lucidité et pragmatisme doivent se conjuguer. Une société, telle Linagora, d'une centaine de personnes ne peut pas conduire seule un projet de transformation du Ministère des Finances. Elle travaille, par conséquent, avec d'autres équipes sur divers projets, en faisant valoir sa différence. Les petites sociétés ont un rôle. Tous les candidats à la présidentielle plaident d'ailleurs en faveur de la création d'un « Small Business Act » à la française : une partie de la dépense publique doit être consacrée aux PME ; un pacte PME à l'échelle des SSII et reposant sur une autre organisation que la sous-traitance doit être signé. Les grands acteurs sont nécessaires et la France en a beaucoup. Toutefois, il faudrait faire éclore durablement des PME. Linagora s'étendra peut-être. Toutefois, son expansion sera difficile parce que toutes les grandes sociétés veulent conserver leurs parts de marché. Dans cette logique, les grands acteurs qui existent depuis une quinzaine d'années devraient conserver leur position.

### **Yahya El MIR**

Le marché ne se segmente pas simplement entre grands acteurs et petites sociétés. Le véritable enjeu est de savoir si les professionnels font bien leur métier. Ce métier évolue beaucoup et rapidement. La différenciation et l'amélioration apparaissent comme les deux grands objectifs des petites entreprises.

### **Philippe DONCHE-GAY**

Les sociétés de services ne traitent pas leurs salariés de façon irrespectueuse. Capgemini, par exemple, n'a pas fait de plan social depuis 2003. Si les marges ne permettaient pas, à l'époque, de faire de la formation, aujourd'hui, nous avons repris cette activité de formation. Les PME-PMI représentent un vivier d'innovation, mais en France, des groupes et sociétés de services conservant leur siège ici subsistent. Croire qu'ils survivront tous est quelque peu angélique.

**Jean-François PERRET**

Quid des nouveaux entrants ? Jusqu'où iront les ogres indiens ? D'autres opérateurs en télécommunications généreront-ils d'autres T-Systems ?

**Philippe DINTRANS**

La croissance des ogres indiens atteint 25 à 30 % par an. Les équipes sont très dynamiques, bien formées et ont industrialisé leur processus.

Dans le domaine de l'off shore, les sociétés indiennes sont déjà construites. Par ailleurs, les structures de coût sont plus « fortes » dans les pays européens ou aux Etats-Unis qu'en Inde. En outre, une délocalisation en Inde permet d'industrialiser davantage.

L'installation en Inde n'est pas une finalité. Il faut développer des usines à logiciels dans des lieux offrant les meilleures ressources, notamment intellectuelles, pour servir les besoins des clients. Plusieurs limites existent. Certains pays se montrent réticents à l'égard de l'offshoring, d'autres s'effraient des risques géopolitiques aux frontières indiennes et préfèrent minimiser les risques en s'implantant dans d'autres pays. Enfin, l'obstacle linguistique représente un véritable frein pour le développement de l'entreprise. D'autres risques tels que celui de ne pas pouvoir embaucher des personnes qualifiées suscite des inquiétudes chez les investisseurs. Les ogres indiens prennent en compte ces considérations pour établir leurs propres stratégies.

**Jean-François PERRET**

Croyez-vous en des politiques d'acquisition par les groupes indiens de SSII occidentales ?

**Philippe DINTRANS**

Pour précision, les sociétés indiennes sont confrontées à un dernier risque que nous pourrions qualifier de « première génération ». En d'autres termes, de nombreux dirigeants actuels ont créé leur société et régné en souverains sur leurs empires pendant des années. Lorsque la question de leur remplacement se pose, l'entreprise court le risque de voir désigner un dirigeant dont la capacité de leadership est plus faible.

*De facto*, les acquisitions de structures françaises concerneront des sociétés de taille limitée.

**Jean-François PERRET**

Parmi les sortants, on a vu des entreprises du secteur industriel – (GM, Alcatel,...) des banques (AMEX, SG...). Par contre, nous constatons une volonté de pénétration du secteur par les opérateurs de télécommunication, comme T- Systems.

**Pierre JOUDIOU**

T-Systems regroupe l'activité "entreprise" de Deutsche Telekom. Le chiffre d'affaires de cette entreprise, d'un total de 13 milliards d'euros, se répartit entre les activités informatiques (8 milliards d'euros) et télécommunications (5 milliards d'euros).

Deux grandes révolutions ont contraint les opérateurs de téléphonie à se diriger vers l'informatique : l'Internet, l'IP et le Digital Subscriber Line (DSL). L'IP entraîne le développement d'Internet et la transformation du transport de la voix, la disparition de la commutation, tandis que le DSL permet de transmettre des informations à très haut débit sur des supports de petites tailles. Ces deux technologies entraînent l'explosion de l'activité des acteurs en télécommunication dans l'IP, au détriment des secteurs plus traditionnels. Les prix des télécommunications diminuent, compensés par des effets de volume. La combinaison de tous ces éléments, à activité équivalente, conduit les opérateurs de télécommunications à enregistrer un chiffre d'affaires stable voire décroissant. En effet, les revenus de l'IP ne compensent pas la perte des secteurs traditionnels. Les opérateurs de télécommunication sont donc contraints de rechercher de la valeur. En outre, les activités liées à la sécurité ne peuvent générer qu'une croissance limitée à 2

ou 3 %. Les opérateurs de télécommunication remontent par conséquent dans la chaîne de valeur ICT (Information / Communication / Technology) cherchant à combiner télécommunications et informatique. Ainsi, T-Systems a mis en place en Allemagne un système de péage pour les poids lourds, appelé Toll Collect.

Tous les opérateurs lancent des actions similaires. Ceci étant, T-Systems est un cas extrême, puisque cette structure a été construite dans le cadre d'une opération de croissance externe massive. La limite du modèle s'explique par l'influence des analystes financiers qui élaborent des consensus qu'ils imposent au marché. Dans tous les cas, la combinaison des deux métiers se révèle difficile à suivre et les analystes se demandent si la combinaison des deux relancerait réellement la croissance. Deutsche Telekom a d'ailleurs annoncé qu'il souhaitait adosser T-Systems à un autre partenaire tout en trouvant un moyen qui valorise T-Systems sur le marché.

**Jean-François PERRET**

Merci à tous les intervenants. Je pense que ce débat très riche et ouvert aura permis de dégager des éléments clés dans les perspectives de l'industrie des SSII et paraît s'achever sur une note optimiste quant à l'avenir de cette industrie en France.