



## 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).*

Le secteur des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) représente aujourd'hui un chiffre d'affaires mondial de 430 milliards d'euros, dont 140 milliards d'euros sont concentrés en Europe. Selon les régions (Europe, USA), les dépenses de services informatiques représentent 30 à 40% des dépenses informatiques totales de l'ensemble des utilisateurs. Les leaders européens, T-Systems, Capgemini, Atos Origin qui sont dans la zone des 5 à 7 milliards d'Euros de chiffre d'affaires, font face aux géants mondiaux que sont Electronic Data Systems Corporation (EDS), International Business Machines Corp (IBM) et Accenture qui approchent ou dépassent très largement les 20 milliards de dollars. La part de marché des plus grands n'a toutefois pas évolué et stagne à 9 % pour IBM, laissant encore une grande latitude pour le développement de très nombreuses SSII locales, moyennes et petites. En France, le chiffre d'affaires du marché des services informatiques atteint 22 milliards d'euros. Cette activité représente 250 000 emplois en 2006. En France (exception européenne) une majorité des sociétés leaders (Top 10) sont d'origine française. Le contexte mondial est marqué, depuis les années 2000, par les SSII indiennes qui grandissent de façon exponentielle. En 2007, ces sociétés ont "exporté" un volume d'activité de 18 milliards de dollars, très majoritairement aux Etats-Unis. Les clients et les besoins évoluent, les ressources se diversifient et une réorganisation stratégique du secteur des SSII s'avère nécessaire pour affronter les nouveaux défis des années à venir. Tel est le thème du débat de ce soir.

## I. Les clients et leurs besoins

Historiquement, les SSII se sont essentiellement consacrées aux directions des systèmes d'information (DSI) en particulier dans les grandes entreprises : les DSI représentent aujourd'hui plus de 70 % de leurs débouchés. Cette situation va t'elle évoluer ? On note une profonde restructuration, guidée par trois grands constats : le DSI, médiateur entre l'offre technologique et l'entreprise, résiste au changement ; le DSI devient un patron "d'intravise" ; le DSI joue un rôle de réducteur et de gestionnaire de la complexité de l'entreprise. La

seconde fonction s'affaiblira sous l'effet de l'outsourcing tandis que les deux autres se renforceront. L'omniprésence des technologies provoquera toutefois une redéfinition des relations entre DSI et SSII.

La demande en technologie ou applications informatiques auprès des SSII dépend des cycles de santé économique des entreprises : en période faste, elles recherchent des investissements de croissance et des compétences-métiers, tandis que les temps de crise les entraînent à optimiser voire réduire les coûts informatiques. Néanmoins, la mise en œuvre de nouvelles architectures et applications complexes nécessite inéluctablement et de plus en plus l'appel à des professionnels.

L'informatique est omniprésente dans la société actuelle. Plus globalement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), accordant une place décisive à l'innovation, génèrent indirectement 50 % de la croissance économique. Une partie de la croissance du secteur des SSII a été historiquement déterminée par l'interaction entre SSII, DSI et éditeurs. Cette relation triangulaire "vertueuse" se complexifie et repose encore sur des bases solides. Dans les SSII, le modèle stratégique se tourne vers l'infogérance, et les prestations structurantes et récurrentes. Les grandes SSII délivrent et génèrent des solutions complètes de transformation aux grandes entreprises capables d'investir beaucoup. En revanche, les plus petites entreprises préfèrent se lancer dans l'innovation, créant un marché fortement dichotomique entre petites et grandes sociétés.

La relation triangulaire SSII/éditeurs/DSI sera-t-elle mise en péril par les modèles SAAS/ASP qui délivrent des solutions directes de l'éditeur et font largement l'économie de la phase d'intégration ? Les SSII devraient conserver un rôle majeur grâce à l'importance de valeurs telles que la connaissance du client ou la proximité. L'atout majeur de la relation SSII/Grande entreprise reste la nécessité permanente de transformer l'entreprise et de manager des ressources techniques (matériels/logiciels/hommes) qui ne sont pas "stratégiques" en interne.

Au sein des SSII, les PME envisagent l'évolution différemment. La fonction de DSI évolue et le client refuse désormais de se soumettre à un fournisseur poussant à dépenser davantage dans le secteur informatique. Une optimisation de la dépense et surtout du ROI doit se substituer à une augmentation de la dépense. La relation triangulaire évoquée supra et particulièrement les éditeurs sont confrontés à de véritables défis posés en particulier par l'open source. Le logiciel libre offre en effet l'opportunité d'acquérir plus facilement une plus grande compétitivité. Les approches open source vont renouveler la structure du secteur en ouvrant des opportunités aux SSII au détriment des éditeurs.

Face à la concentration des leaders, l'innovation technologique, devrait permettre aux PME du secteur de survivre et de se développer. En particulier, le développement de l'Internet offre l'opportunité de création de nouveaux modèles avec des taux de croissance très forts, entraînant également de fortes marges potentiellement durables.

## **II. Les ressources des SSII**

Le grand débat sur le rôle à long terme du secteur des SSII dans l'économie est actuellement celui de l'industrialisation des prestations. Le modèle de "proximité" qui a connu de si beaux succès en France et généré la réussite de la plupart des SSII importantes est-il condamné ? Il paraît clair, pour la plupart des intervenants que l'avenir est dans des organisations plus rationalisées, via en particulier (mais pas uniquement) des centres de services spécialisés, dotés d'une taille minimale, outillés, productifs...

L'offshore est aujourd'hui dans tous les débats, et celui-ci n'échappe pas à la règle. Et bien sûr, qui dit offshore, dit Inde...

La vitesse de développement des sociétés offshore indiennes impressionne. Désormais, les grands groupes exigent des fournisseurs avec lesquels ils peuvent contractualiser une présence importante en Inde. Jusqu'à présent, un environnement économique favorable et de sérieuses barrières à l'entrée ont limité l'impact de l'offshore indien en France. L'Inde,

toutefois, est différente des pays offshore « traditionnels » en raison de sa taille, de sa dynamique et de la motivation de la population.

Selon certains intervenants, en terme macro-économiques, l'offshore est une chance pour la France : elle permet une augmentation de productivité de l'ordre de 30 à 50 % libérant des budgets et encourageant la réalisation de nouveaux projets. Par exemple, 2006 a connu une création record d'entités françaises en offshore, mais aussi le taux d'embauche augmenter fortement dans le secteur. En outre, avant que les salaires ne s'égalisent, les pays se spécialiseront.

Le cas des USA est intéressant, car "en avance" sur l'Europe : certaines entreprises américaines « offshorisent » leur activité informatique jusqu'à une proportion pouvant atteindre 80 % de leur parc applicatif. Dans ce contexte, leur marché traditionnel étant parfois proche de la situation, les SSII indiennes aux USA cherchent à monter en valeur ajoutée et accroissent de ce fait leur présence de proximité. Si l'on considère le cas français, on peut estimer que le potentiel théorique total de pénétration de l'offshore est de l'ordre de 25 à 30% du marché total des services informatiques, inférieur de 10 points au moins aux potentiels anglo-saxons, principalement pour des raisons culturelles, structurelles et linguistiques. Dans ce contexte, l'offshore est un élément incontournable (mais pas le seul) de la réflexion sur l'organisation des ressources nécessaires à l'informatisation de l'économie française. Il concerne de nombreuses SSII, et pas seulement les grandes ; il nécessite la mise en place de centres géographiquement diversifiés plus ou moins éloignés selon les besoins de réduction des coûts et d'interactivité.

L'offshore ne constitue donc pas l'unique phénomène à considérer. L'offshore, s'il s'inscrit dans la logique de la globalisation, ne la résume pas. Le défi des grandes SSII consiste à savoir s'adapter à un environnement économique mouvant et organiser production et savoir-faire dans une dimension planétaire.

### III. La structure future de l'industrie

Les gros toujours plus gros dans le monde des SSII ? Sans doute, car les grands acteurs disposent des capacités d'investissement nécessaires à dynamiser leur expansion, et la concentration des fournisseurs voulue par les grands clients et générée par l'effacement d'une génération de fondateurs tend à réduire leur nombre.

Cependant, taille et rentabilité n'entretiennent pas de relation de causalité et la concentration des services est lente. Il n'y a pas vraiment de "taille critique", l'important pour la PME qui se pose en concurrente des grands leaders mondiaux, étant de se développer sur quelques domaines d'excellence à une dimension raisonnable. Seules comptent donc l'ambition et le positionnement.

Compte tenu de la grande diversité des besoins, des clients, des technologies et de la soif récurrente de partenaires "terrains" de la part de grands groupes de logiciel, le tissu de PME devrait rester d'une grande vitalité, à condition d'être flexible, dynamique, attentif aux évolutions et aux opportunités, et probablement de plus en plus innovant. À cet égard, l'attitude de l'économie en général et des pouvoirs publics en particulier à l'égard de l'innovation ne sera pas neutre.

Face aux acteurs qui dominent aujourd'hui le marché des services, qui verra-t-on dans les "tops" futurs ?

- **Les groupes indiens**, bien sur, qui impressionnent par leurs performances en croissance (30/40% l'an) et en rentabilité. Jusqu'où monteront-ils ? un ou deux d'entre eux pourraient dépasser les 10/12 milliards de dollars à l'horizon 2010/2012, c'est à dire atteindre ou dépasser la taille des grands européens. La pérennité de leur succès va dépendre de leur capacité à eux-mêmes se transformer, à intégrer partiellement les modèles de proximité, et à convaincre que leur montée en puissance est sans risque stratégique pour les clients

- **Les opérateurs de Telecom**, à l'image de T-Systems, seront inéluctablement présents, avec des stratégies variables, au gré des périmètres de la fameuse "convergence IT/Telecom" et de leurs propres ambitions, et des menaces plus ou moins fortes qui pèsent sur leurs marchés traditionnels...
- **Les institutions financières**, après avoir tenté dans les années 80/90 d'être des acteurs directs, sont maintenant, de plus en plus, des influenceurs majeurs des stratégies de nombreuses SSII. Les banques traditionnelles cèdent ce rôle clé aux fonds d'investissements, et ceci va influencer fortement le comportement et le mode de management des SSII

Enfin, on aura peu parlé dans ce débat des modèles de services directement issus de l'Internet et du grand public... À tort certainement, car à l'horizon 2010/2015, Google sera très certainement un acteur majeur sur une partie du spectre très diversifié des services aux entreprises.

Rendez-vous dans 10 ans... ou à notre prochaine conférence !