

EPT203 - STRATÉGIES ET MARCHÉS

DOSSIER D'ÉTUDE DE CAS

ATOS

Réalisé par :
Mohamed Amine EL AFRIT

Encadré par :
Miriam ZOUARI

www.mohamedelafr.it.com/ept203

SOMMAIRE

Sommaire	2
1 Objet et Références des documents	3
1.1 Objet du document	3
1.2 Références et documents connexes	3
2 Introduction et présentation de l'entreprise	4
2.1 Introduction	4
2.2 Démarche d'analyse	4
2.3 Présentation de l'entreprise	5
3 Diagnostic externe : Opportunités & Menaces	7
3.1 Segmentation du marché	7
3.1.1 Segmentation par activité	7
3.1.1.1 L'infogérance (IT Outsourcing)	7
3.1.1.2 L'intégration de systèmes (Systems Integration)	7
3.1.1.3 Le conseil en informatique (IT Consulting)	7
3.1.2 Segmentation par zone géographique	8
3.1.2.1 L'Europe	8
3.1.2.2 L'Amérique du nord	8
3.2 Analyse de l'industrie et dynamique du secteur	8
3.2.1 Caractéristiques de l'industrie	8
3.2.2 Dynamique dans le secteur : les fusions et acquisitions	9
3.3 Les facteurs clés de succès	10
3.3.1 Taille	10
3.3.2 Diversification du portefeuille des activités	10
3.3.3 Gestion des ressources humaine	10
3.3.4 Gestion du Besoin en Fond de Roulement	10
3.3.5 Structure du bilan	10
3.3.6 Autres facteurs clés de succès dans le secteur	10
3.4 Perspectives et tendance du marché	10
3.5 Positionnement d'Atos	11
4 Diagnostic interne : Forces & Faiblesses	14
4.1 Organisation d'Atos	14
4.2 Domaines d'activités stratégique d'Atos	15
4.3 Avantage concurrentiel d'Atos	15
4.4 Potentiel financier d'Atos	15
4.5 Stratégie d'Atos	16
5 Synthèse SWOT	19
5.1 SWOT du secteur	19
5.2 SWOT d'Atos	19
Bibliography	20

1 OBJET ET REFERENCES DES DOCUMENTS

1.1 *Objet du document*

Dans le cadre de cette matière (EPT203 Stratégies et marchés) on s'intéresse aux stratégies d'entreprises d'un point de vue méso-économique et non pas d'un point de vue managériale.

Les deux points de vue économique et managériale sont très complémentaires voire inséparables dans la démarche du processus stratégique dans les entreprises.

L'objectif de cette étude est d'analyser la dynamique industrielle du secteur du service informatique à travers le cas Atos comme exemple d'acteur majeur.

Nous apportons donc plus d'attention sur l'analyse du secteur (diagnostic externe) que sur l'analyse interne de l'entreprise (diagnostic interne).

Ce document est accompagné d'une présentation séparée.

Nous nous sommes inspirés de la démarche d'analyse stratégique expliquée dans STRATEGOR tout en suivant une partie du modèle LCAG¹. Nous avons adapté cette démarche à l'objet de cette étude car la démarche STRATEGOR est plutôt orientée « Corporate strategy » et « Business strategy » donc la stratégie d'un point de vue managériale. Alors que dans notre cas on s'intéresse plutôt à la dynamique industrielle.

1.2 *Références et documents connexes*

Cette étude a été réalisée en se basant sur les ressources référencées dans la bibliographie détaillée à la fin de ce document.

Ce rapport, la présentation et une partie des documents de la bibliographie sont disponibles à l'adresse suivante: www.mohamedelafr.it.com/ept203

¹ Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D., Business Policy, text and cases, Richard DE Irwin, 1965. Harvard Business School.

2 INTRODUCTION ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

2.1 Introduction : position du secteur dans la filière

Dans ce document, on propose d'étudier le cas Atos qui est une SSII (Société de Service en Ingénierie Informatique ou ESN pour Entreprise de Services du Numérique comme nouvelle nomenclature des SSII [5]). Ce type d'entreprise est dans le **secteur des services informatiques**.

Il est important de faire la différence entre les **secteurs « Edition de logiciel »** et « **Service informatique** ». En effet, ces deux secteurs appartiennent à la même **filière « informatique »** mais ne se situent pas au même niveau. L'édition de logiciels (comme Adobe, SAP, Microsoft etc.) est en amont de la filière. Les services informatiques (comme Atos, Accenture, CGI etc.) sont en aval de la filière. Certains éditeurs de logiciel font du service et certaines SSII proposent des solutions développées en interne (ou avec des brevets acquis suite à des fusions acquisition) mais les activités principales de ces secteurs sont séparées.

Il y a une **synergie forte entre ces secteurs** (éditions de logiciels, service informatique).

Dans le secteur du service informatique, il existe **plusieurs métiers : l'intégration de systèmes d'information, l'infogérance et le conseil en informatique** qui sont les segments principaux du marché.

Il est aussi important de distinguer l'activité de **conseil en informatique (IT consulting)** des autres types de **conseil des affaires (Business Consulting ou Management Consulting** ou ce qu'on appelle consulting en général par abus de langage sans précision). En effet, généralement quand les SSII font du consulting (IT consulting), c'est pour « *exploiter des synergies commerciales au bénéfice de l'informatique* » [8]. Leur objectif n'est pas de développer les affaires de leur client comme font les pure Player du Business Consulting comme BCG, McKinsey etc. Même si des fois certaines SSII ont tendance à concurrencer un peu ces derniers pure Player du métier du conseil. Par exemple CGI (Conseil en Gestion et Informatique) qui est une SSII à la base, fait aussi du Business Consulting et du Management Consulting en même temps que l'IT Consulting et le service informatique.

Dans cette étude, on fait un zoom sur l'entreprise Atos pour voir comment cette SSII a évolué pour créer de la valeur à travers des fusions, des acquisitions et des alliances stratégiques.

2.2 Démarche d'analyse

Selon le modèle LCAG², le processus stratégique se compose de 3 phases : diagnostic, décision, exécution. STRATEGOR [8] propose une démarche d'analyse et de diagnostic stratégique que nous allons nous en inspirer aussi.

Dans le cadre de cette étude, on s'intéressera à une partie de la phase de diagnostic et à un début de la phase d'aide à la décision.

Le diagnostic stratégique se déroule en deux grandes étapes : diagnostic interne et diagnostic externe.

² Initial du nom des 4 professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui l'ont proposé.

Le diagnostic externe (de l'entreprise) permet d'étudier l'environnement de l'entreprise d'un point de vue macroéconomique, politique, géopolitique, légal etc. et d'identifier les opportunités et menaces du secteur (Opportunities & Threats). Cette étape permet aussi d'identifier les facteurs clés de succès du secteur et d'avoir une première idée sur la segmentation du marché.

Le diagnostic interne (de l'entreprise) permet d'identifier les forces et faiblesse de l'entreprise (Strengths & Weaknesses). Cette étape permet aussi d'identifier les domaines d'activité stratégique (DAS) (Strategic Business Unit) de l'entreprise en analysant sa présence sur chaque segment du marché identifié dans le diagnostic externe.

Ces deux dernières étapes seront synthétisées dans la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats). Cette étape de synthèse est le début de la prochaine phase de décision. Cette étape sera traitée rapidement ici.

Normalement pour compléter l'étude, on termine par faire des recommandations mais nous n'allons pas le faire ici puisque ce n'est pas notre objectif.

2.3 Présentation de l'entreprise

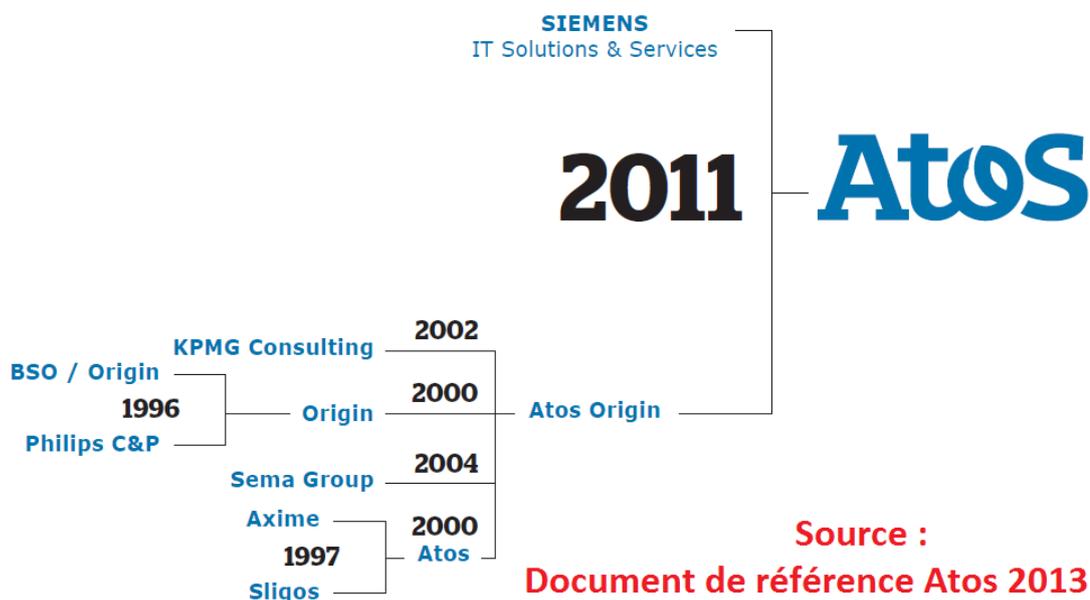
Atos SE (Atos or "the company") is an information technology (IT) services vendor engaged in offering managed services, business process outsourcing (BPO), consulting, and systems integration services. Atos primarily operates in Europe. It is headquartered in Bezons, France and employed 76,320 people as of December 31, 2013.

The company recorded revenues of E8,614.6 million (\$11,440.2 million) during the financial year ended December 2013 (FY2013), a decrease of 2.6% compared to FY2012. The operating profit of the company was E645.2 million (\$856.8 million) in FY2013, an increase of 11.2% over FY2012. The net profit of the company was E261.6 million (\$347.4 million) in FY2013, an increase of 16.9% over FY2012.

Source : MarketLine

Formation du Groupe

Atos s'est développé à partir de fusions et acquisitions majeures réalisées depuis 1997.



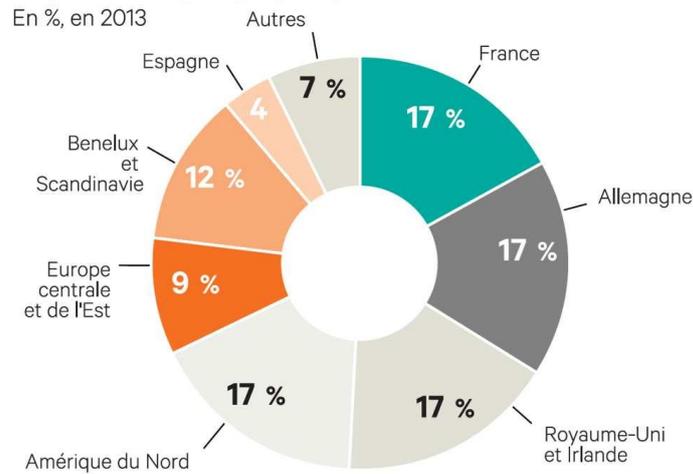
Les chiffres clefs d'Atos

Chiffre d'affaires (en incluant Worldline), en milliards d'euros



Répartition géographique des ventes

En %, en 2013



PLUS DE DONNÉES SUR DATA.LESECHOS.FR

« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

3 DIAGNOSTIC EXTERNE : OPPORTUNITES & MENACES

L'objectif du diagnostic stratégique externe est d'étudier le macro-environnement économique extérieur à l'entreprise. Cette étape consiste à détecter **les opportunités et les menaces** auxquels l'entreprise fait face. **On cherche donc à savoir ce que l'entreprise pourrait faire.**

3.1 Segmentation du marché

Cette segmentation n'est pas spécifique à Atos. Elle est généralement acceptée dans toute l'industrie du service informatique.

3.1.1 Segmentation par activité

Les 3 principaux segments de marché pour le secteur du service informatique sont l'infogérance, l'intégration de systèmes et le conseil.

Les activités de service informatique en France sont référencées sous

Section J

Division 62

Groupes 01 ; 02 ; 03 et 09

→ Codes NAF : 62.01 ; 62.02 ; 62.03 et 62.09.

3.1.1.1 L'infogérance (IT Outsourcing)

Infogérance (IT Outsourcing) = Gestion externalisée d'un système d'information, prise en charge partielle ou totale de la fonction informatique d'une entreprise cliente [4].

Selon le Syntec, « *l'infogérance est la prise en charge partielle ou totale de la fonction informatique d'une entreprise. La SSII peut reprendre avec ou sans délocalisation tout ou partie des ressources informatiques pour assurer la gestion de l'activité informatique correspondante dans le cadre d'une relation pluriannuelle avec un engagement sur les résultats* » [3].

L'infogérance regroupe les sous segments suivants :

- Tierce Maintenance Applicative (TMA) (Application Management)
- Gestion de l'infrastructure (parc informatique) (Infrastructure Management)
- Externalisation des processus métier (Business Process Outsourcing (BPO))

3.1.1.2 L'intégration de systèmes (Systems Integration)

L'intégration de système consiste à réunir au sein d'un même système d'information, des parties développées de façon séparées. On trouve les activités de conception et de projets informatiques plus généralement (Wikipedia).

3.1.1.3 Le conseil en informatique (IT Consulting)

En général quand les SSII font du consulting, leur objectifs n'est pas de développer le business du client mais pour exploiter des synergies commerciales au bénéfice de l'informatique.

L'IT consulting est à ne pas confondre avec le « Business consulting » ou « Management consulting ». Même si des fois certaines SSII entre en concurrence avec des pure Player du

marché de conseil (dans le sens Business consulting) comme BCG, McKinsey etc. Mais cela reste marginal.

3.1.2 Segmentation par zone géographique

Généralement dans chaque pays, le leader est un acteur local. En France, Capgemini et Atos partagent le leadership national (entre 9 et 10%) (Données 2007) [8].

3.1.2.1 L'Europe

Le marché pertinent pour les activités d'Atos est l'Europe de l'Ouest.

3.1.2.2 L'Amérique du nord

Atos a acquis Xerox pour s'ouvrir sur le marché américain.

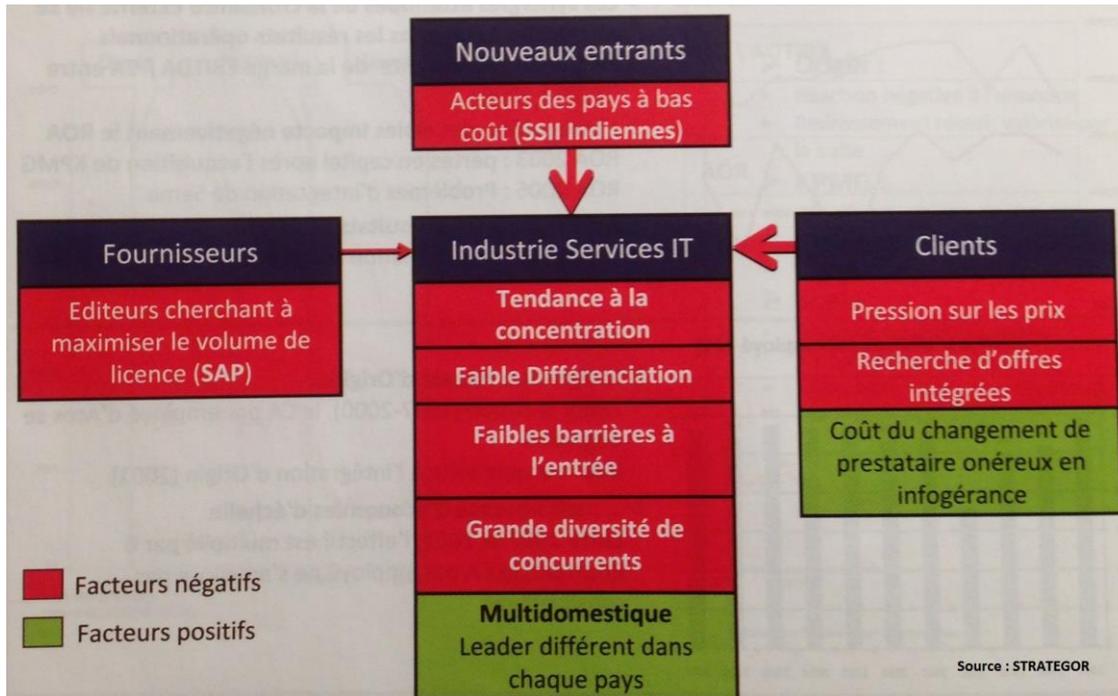
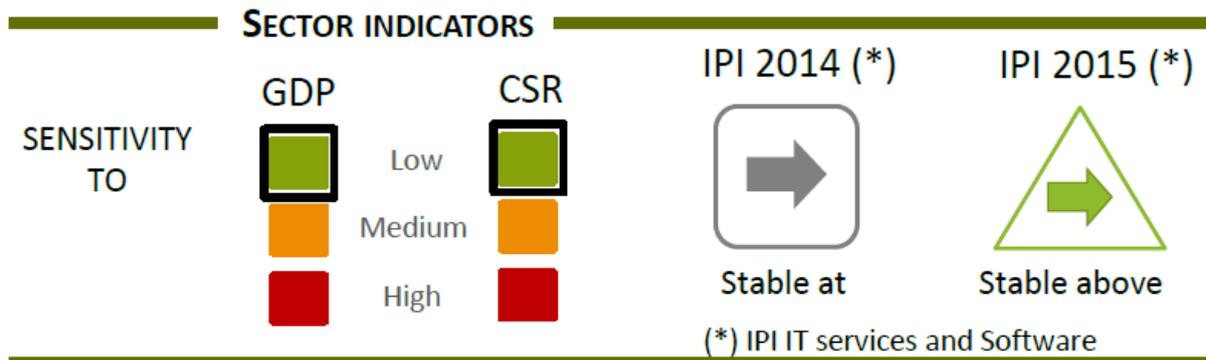
3.2 **Analyse de l'industrie et dynamique du secteur**

3.2.1 Caractéristiques de l'industrie

- La concentration est faible dans le secteur
- L'intensité concurrentielle est forte à cause de grande variété des concurrents : ingénieurs indépendants, SSII classiques, filiales de grands groupes, concurrents indiens.
- Les 20 premiers acteurs en France partagent 60% des parts de marché [3].
- Les 10 premiers acteurs partagent 24% des parts de marché [6].
- L'industrie des services informatique est arrivée au stade de maturité, avec prix en baisse, une croissance qui se ralentit et une tendance à la concentration [8].
- L'indicateur de performance du secteur (IPI) est stable en 2015 [6].
- La sensibilité du secteur au PIB (DGP) et au RSE³ (CSR⁴) est faible [6].
- La structure des coûts est essentiellement composée de frais de main d'œuvre. Chez Atos le ratio CA/effectif est entre 110000 et 115000 (faible par rapport au secteur) [8].
- Jeux concurrentiel essentiellement dominée par les coûts salariaux [5].
- Le rendement d'échelle est croissant dans ce secteur.
- Les effets d'échelles sont sensibles dans l'infogérance.
- L'intégration de systèmes fonctionne par projets et l'effet d'échelle est donc moins fort.
- En infogérance, le coût de changement de prestataire est élevé pour le client [4].
- Barrière à l'entrée faible ⇒ des ingénieurs indépendants peuvent se lancer facilement
- Les concurrents les plus puissants sont les américains (IBM, HP, Accenture) qui détiennent les meilleures technologies et qui ont commencé à délocaliser avant les européens [8].
- Il est stratégique de délocaliser pour réduire les charges salariales dans les pays à bas coût comme l'Inde mais aussi les pays de l'Afrique de nord (Tunisie, Maroc) [3].

³ RSE = Responsabilité Sociétale des Entreprises

⁴ CSR = Corporate Social Responsibility



3.2.2 Dynamique dans le secteur : les fusions et acquisitions

Le rythme d'innovation dans les technologies de l'information est très rapide. Pour pouvoir suivre ce rythme et garder un avantage concurrentiel, les SSII ont intérêt à racheter les nouveaux acteurs qui innovent pour acquérir de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles compétences. La croissance externe est donc stratégique dans ce secteur.

- Objectifs des consolidations dans le secteur [5].
 - Effet de taille ⇒ meilleur référencement et pouvoir de négociation auprès des clients
 - Complémentarité des ressources et des services (type de services informatique et de solution)
 - Le nom de la marque est important dans ce domaine (exemple Atos conserve la marque Bull pour les activités Big-Data)
 - Economie d'échelle : meilleure couverture des frais fixes, création de synergies, nouvelles capacités commerciales.
- Les limites des consolidations dans le secteur [5].
 - Mariage entre des cultures d'entreprises différentes.
 - Nécessité de modes de rémunération des associés
 - La logique financière de court terme peut prendre le pas sur la logique industrielle de long terme.

3.3 Les facteurs clés de succès

En se basant sur l'étude benchmark réalisé par BNP Paribas [6], les principaux facteurs clés de succès sont :

3.3.1 Taille

La taille de l'activité est mesurée par segment de marché et par zone géographique. La taille est importante pour avoir accès à des grands comptes et des contrats intéressants. La taille donne des avantages aussi en termes de crédibilité et de pouvoir de négociation commerciale.

3.3.2 Diversification du portefeuille des activités

L'espérance et la volatilité de la rentabilité varient en fonction de l'activité

Activité	Espérance de rentabilité	Volatilité de rentabilité
IT consulting	Moyenne haute	Elevée
Intégration de systèmes	Moyenne	Moyenne
Infogérance (Gestion de l'infrastructure)	Moyenne basse	Faible
Infogérance (BPO)	dépend de l'échelle et du secteur car les coûts fixes sont plus importants que les autres services *	

Savoir combiner ces activités pour maximiser la rentabilité du portefeuille, est un art qui caractérise les meilleurs acteurs.

3.3.3 Gestion des ressources humaine

La main d'œuvre dans cette industrie est très qualifiée et difficile à recruter. En effet, le marché de travail des ingénieurs informatiques est en pénurie. Pour limiter le turnover, il faudrait mettre en place une stratégie RH pour attirer et fidéliser les ingénieurs.

3.3.4 Gestion du Besoin en Fond de Roulement

Le BFR augmente rapidement dans ce secteur et doit être surveillé de très proche.

3.3.5 Structure du bilan

Pour favoriser les opérations de fusion et acquisition, une attention particulière doit être apportée à la structure du bilan.

Pour répondre au besoin très récurrent du BFR, il faudrait le financer par des ressources stables.

3.3.6 Autres facteurs clés de succès dans le secteur

Cf. benchmark de la BNP [6].

3.4 Perspectives et tendance du marché

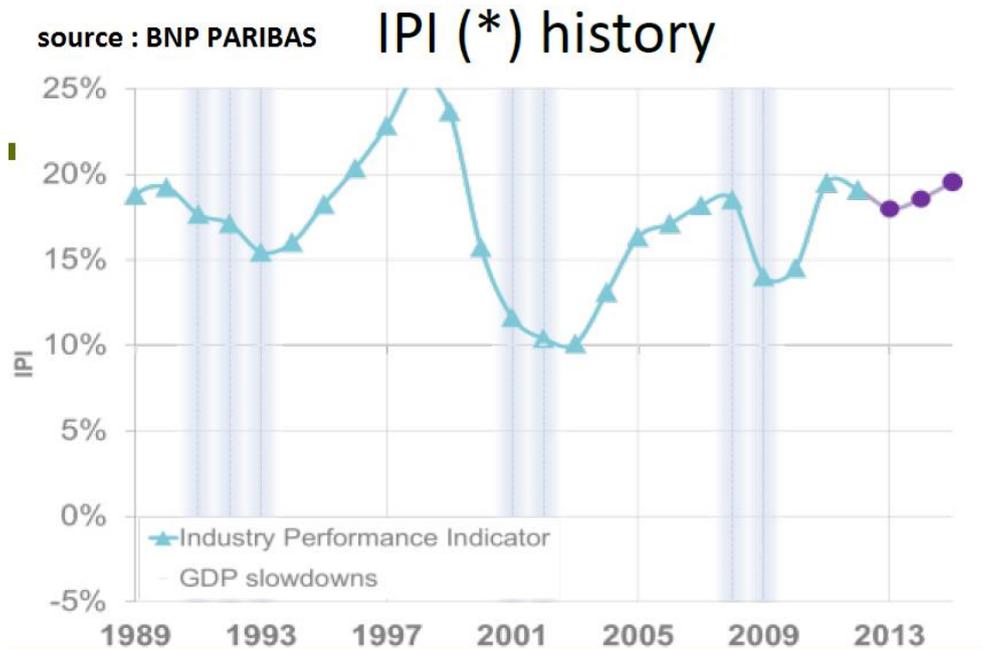
Mots clés pour étudier la tendance sur l'économie numérique :

- Cloud computing
- Big Data
- Cybersécurité
- Mobile (Smartphone & Tablette)

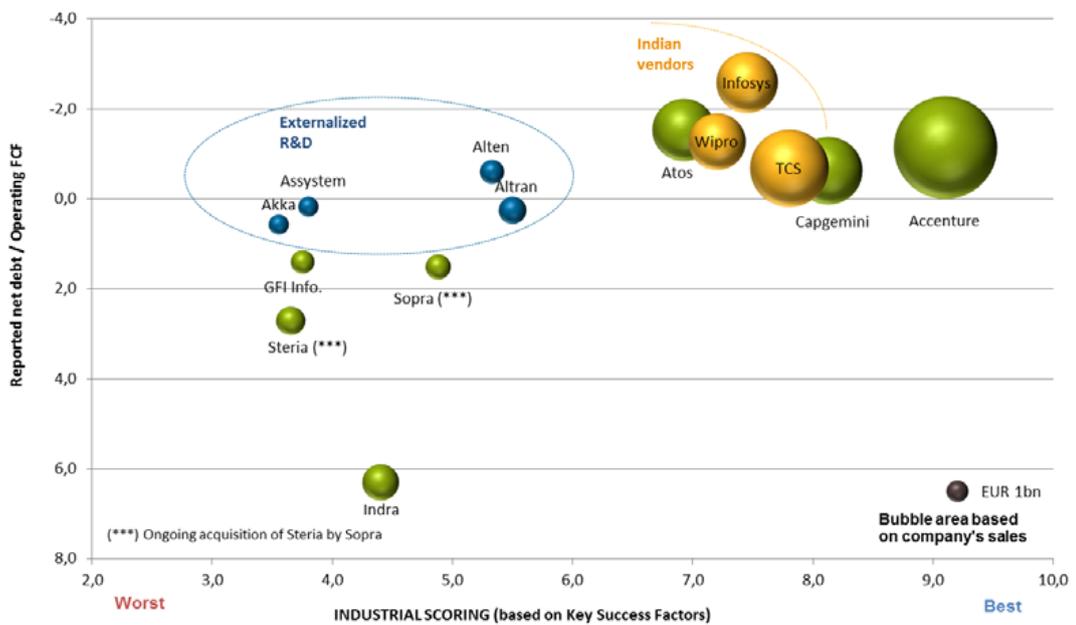
- Objets connectés (Internet of Things IoT)
- Intelligence artificielle et robotisation des services
- Impression 3D
- Biotechnologie

Plus de détail dans l'étude de l'APCE [4].

Atos mets l'accent sur les cloud, le Big Data et la Cybersécurité en ce moment. Ce sont les trois éléments clefs de la transformation numérique [Les échos].



3.5 Positionnement d'Atos



Source : BNP PARIBAS

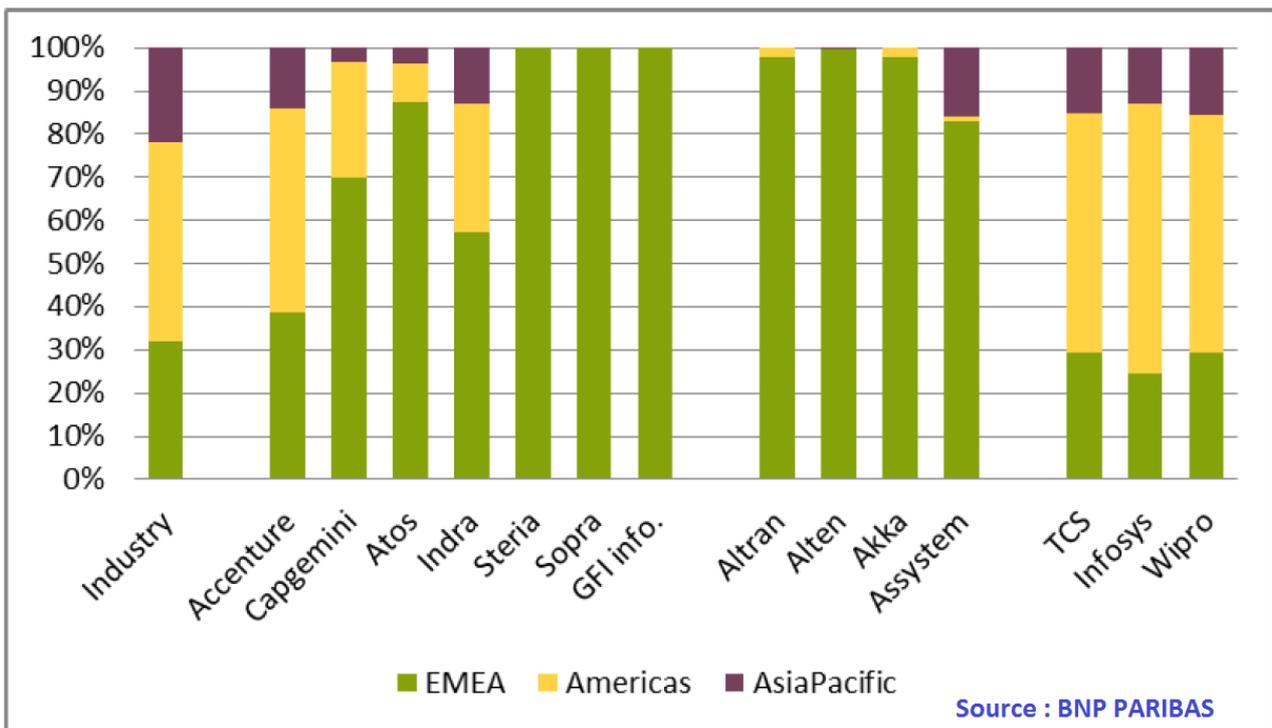
COMPANIES POSITION

The IT services market is **fragmented**: the top 10 players account for 24% of the sector. Despite being strong IT services vendors, neither IBM (diversified business mix) nor hardware manufacturers (e.g. HP, Fujitsu, Xerox, Dell) are represented in the graph opposite.

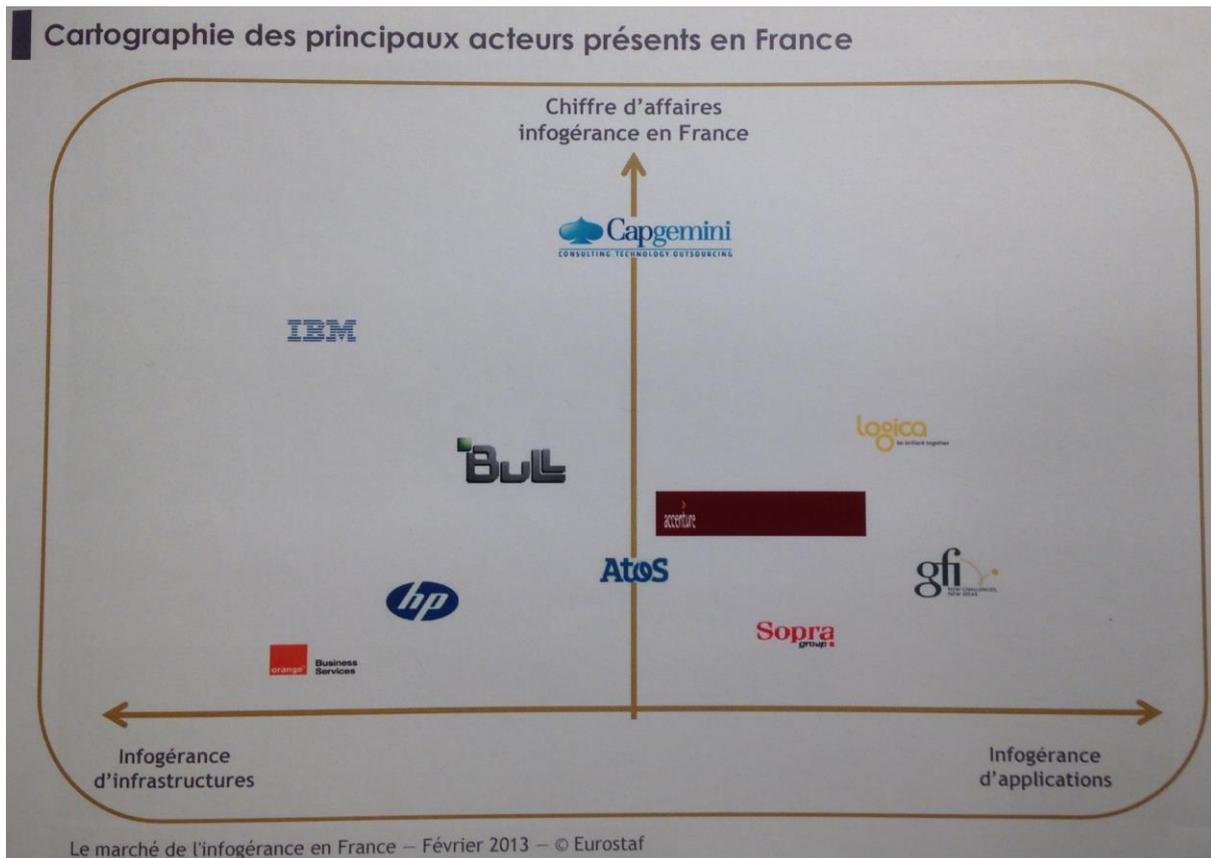
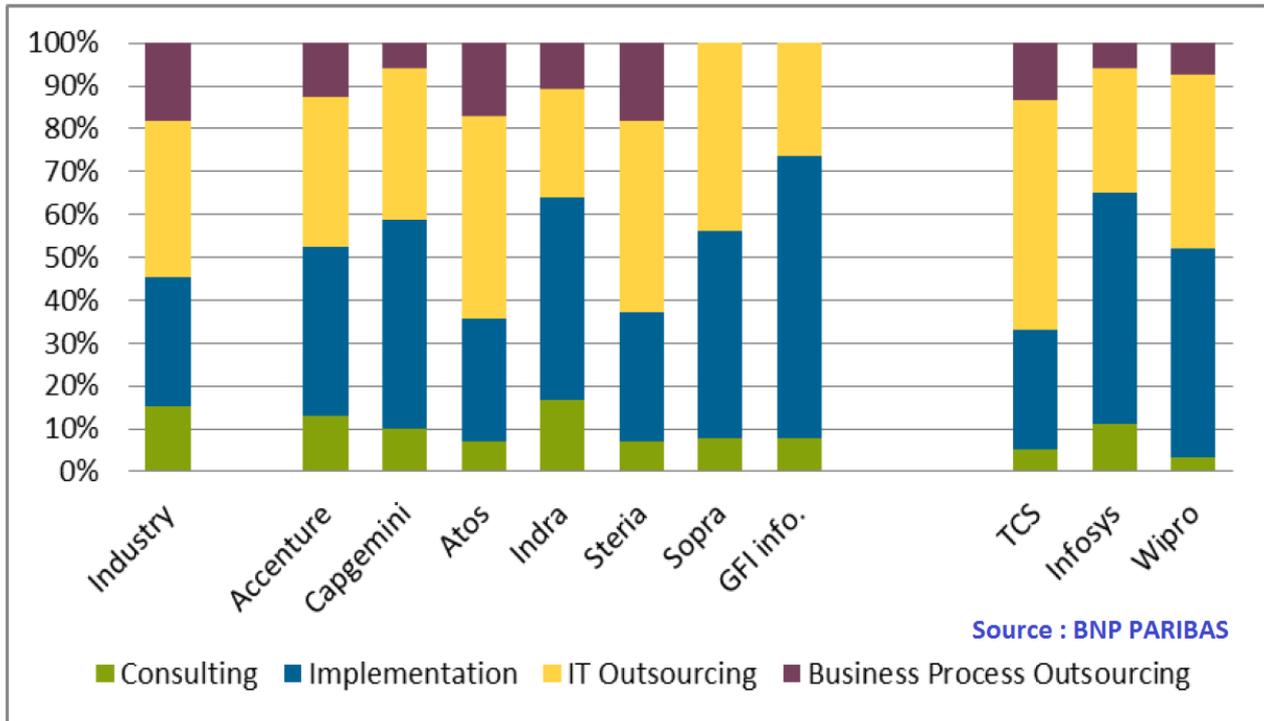
Leading industry players tend to have a positive cash position; the situation for smaller players is more diverse as they may be burdened by the debt taken to support acquisitions.

Source : BNP PARIBAS

Sales breakdown by country



Sales breakdown by type of services



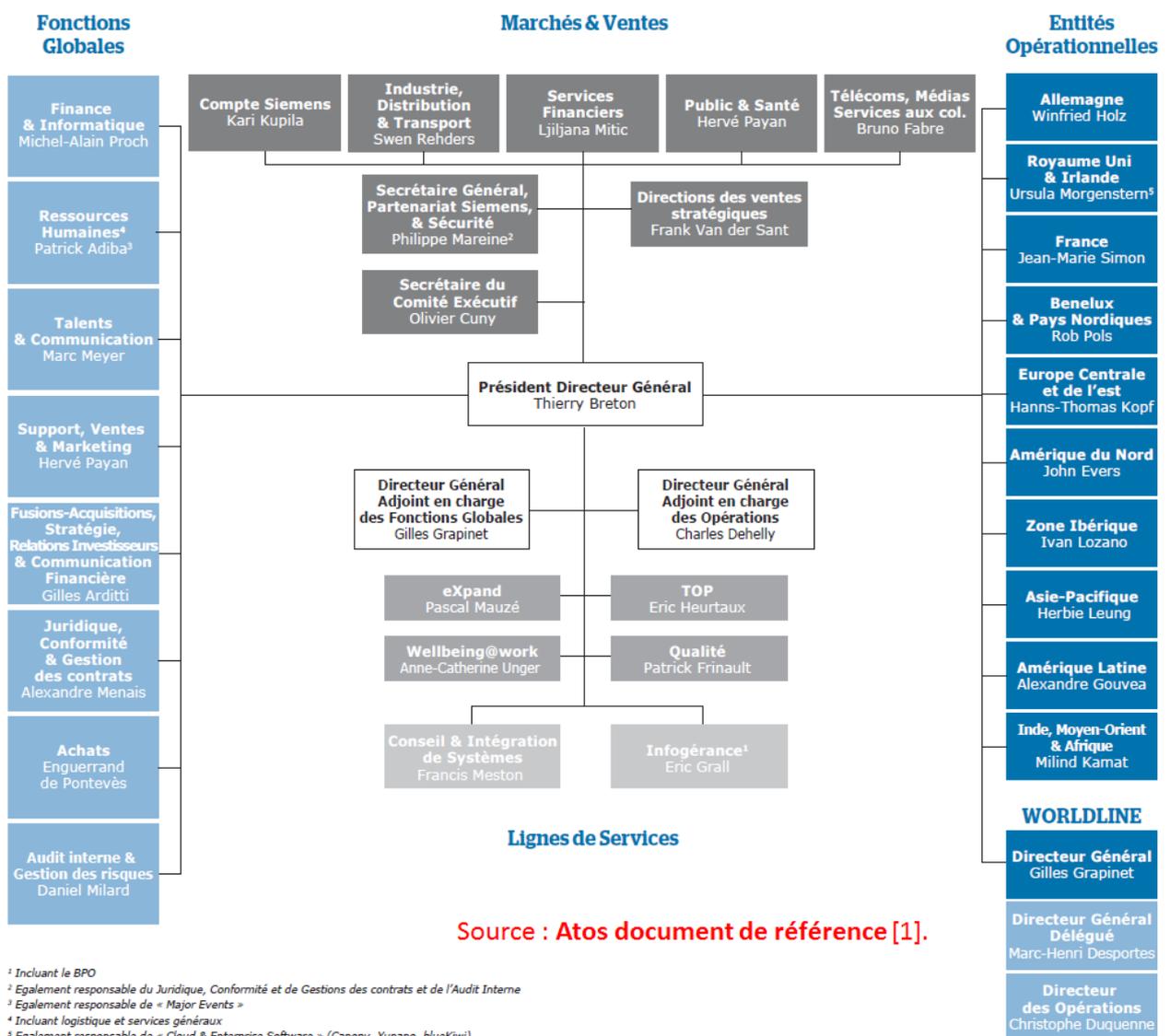
4 DIAGNOSTIC INTERNE : FORCES & FAIBLESSES

L'objectif du diagnostic stratégique interne est de mesurer le potentiel de l'entreprise. Cette étape consiste à détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise pour avoir une idée sur ses capacités. **On cherche donc à savoir ce que l'entreprise peut réellement faire.**

4.1 Organisation d'Atos

En 2007, le groupe a évolué vers une structure matricielle ⇒ le pouvoir des responsables pays est contrebalancé par une coordination transversale par métier (Infogérance, intégration de système, conseil). [8].

Organigramme



A.6.2.1 Direction Générale

Source : Document de référence d'Atos 2013

La Direction Générale se compose du Président-Directeur général et de deux Directeurs Généraux Adjoints.

Nom	Titre	Champs de Responsabilités
Thierry Breton	Président-Directeur général ; Président de Worldline	
Charles Dehelly	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations. Responsable de Conseil & Intégration de Systèmes et d'Infogérance à l'échelle mondiale, du programme TOP, de la fonction Achats et des entités opérationnelles du Groupe*
Gilles Grapinet	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales ; Directeur Général de Worldline	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, des Ventes, des Marchés, du partenariat stratégique avec Siemens et de Worldline

* A l'exclusion de Worldline qui est sous la direction de Gilles Grapinet.

La société est dirigée par un ancien ministre de l'économie qui a aussi dirigé France Télécom.

4.2 Domaines d'activités stratégique d'Atos

Atos est présente sur les 3 principaux segments du secteur de services informatique.

4.3 Avantage concurrentiel d'Atos

- Atos a un avantage dans le BPO (Business Process Outsourcing) Bancaire ⇒ C'est une activité d'infogérance pour les banques.
- Cet avantage provient de sa filiale Worldline (leader mondial des services pour les transactions électroniques).
- Atos risque de ne pas pouvoir conserver cet avantage concurrentiel car c'est une spécialité des indiens qui sont en train de pénétrer sur le marché européen et qui sont déjà sur le marché américain [8].

4.4 Potentiel financier d'Atos

On mesure le potentiel financier pour avoir une idée sur les capacités de développement de l'entreprise.

Dans le cadre de ce travail, nous n'avons pas fait une analyse financière mais nous décrivons les éléments à analyser pour faire une étude plus pertinente.

Pour faire cette mesure d'un point de vue analyse stratégique, on s'intéresse à quelques indicateurs qu'on compare à la moyenne du secteur.

Il s'agit des indicateurs suivants :

- La rentabilité → d'un point de vue économique et financier.
 - La rentabilité dans ce secteur dépend de la combinaison des services proposés par l'entreprise.
- La solvabilité → Mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes.
- La flexibilité financière → En analysant l'ensemble des moyens de financement à la disposition de l'entreprise. Plus l'entreprise a accès à des moyens de types différents, plus elle est flexible.
- Taux d'endettement → Permet de mesurer l'indépendance financière en comparant les capitaux propres aux passifs. L'endettement du groupe Atos est quasi-nul [11]
- Structure du bilan, à travers l'analyse du FRNG, BFR et TN → Puisque ce secteur est en croissance avec un rythme d'innovation élevé, il faudrait trouver des moyens de financement avec des ressources stables dans une logique de long terme.

E.1.4 Performance par entité opérationnelle

Source : Document de référence d'Atos 2013

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires			Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2013	2012*	Variation %	2013	2012*	2013	2012*
Allemagne	1 659	1 712	-3,1%	120,0	144,0	7,2%	8,4%
Royaume-Uni & Irlande	1 647	1 603	+2,7%	135,2	111,4	8,2%	7,0%
Benelux & Pays Nordiques	1 083	1 122	-3,4%	122,2	86,2	11,3%	7,7%
France	1 020	1 114	-8,5%	33,1	13,0	3,3%	1,2%
Atos Worldline	896	869	+3,2%	162,4	158,0	18,1%	18,2%
Europe Centrale & de l'Est	873	866	+0,9%	64,3	88,5	7,4%	10,2%
Amérique du Nord	607	569	+6,7%	41,4	45,6	6,8%	8,0%
Zone Ibérique	325	346	-6,2%	11,9	10,4	3,7%	3,0%
Autres Entités Opérationnelles	504	494	+1,9%	73,2	36,3	14,5%	7,3%
Structures globales**				-118,5	-126,6	-1,4%	-1,5%
TOTAL GROUPE	8 615	8 695	-0,9%	645,2	566,9	7,5%	6,5%

* Périmètre et taux de change constants.

** Structures globales comprend les coûts mondiaux de production non alloués aux entités opérationnelles du Groupe ainsi que les Coûts centraux.

E.1.3 Performance par Ligne de Services

Source : Document de référence d'Atos 2013

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires			Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2013	2012*	Variation %	2013	2012*	2013	2012*
Infogérance	4 017	4 054	-0,9%	360,0	317,7	9,0%	7,8%
Intégration de Systèmes	2 278	2 293	-0,7%	146,1	106,6	6,4%	4,6%
HTTS & Activités Spécialisées	1 706	1 698	+0,5%	221,0	221,8	13,0%	13,1%
dont HTTS	1 194	1 150	+3,8%	193,4	185,7	16,2%	16,2%
Conseil & Services Technologiques	613	650	-5,6%	34,9	26,4	5,7%	4,1%
Coûts centraux**				-116,9	-105,6	-1,4%	-1,2%
TOTAL GROUPE	8 615	8 695	-0,9%	645,2	566,9	7,5%	6,5%

* Périmètre et taux de change constants.

** Coûts centraux excluent les coûts mondiaux de production alloués aux Lignes de Services.

4.5 Stratégie d'Atos

Le groupe a doublé de taille en 6 ans [Les Echos].

- Fusion avec Origin en 2001
- Acquisition de KPMG consulting en 2002 ⇒ Renforcement sur le segment IT consulting
- Acquisition de Sema
 - Sema appartenait avant à Schlumberger un groupe pétrolier, pour qui cette activité était une diversification conglomerale.
 - Sema avait des difficultés financières donc Atos semblait mieux placé que Schlumberger pour la redresser.
 - Après l'acquisition, la marge d'exploitation de Sema s'améliore et passe de 1.5% à 3% [8].
 - En revanche, l'intégration de Sema dans Atos était très douloureuse et a conduit à une série de crise entre 2006 et 2007 [8].
- Acquisition de Bull en juin 2014
 - Avec le rachat de Bull, Atos se renforce sur les activités porteuses : « Cloud computing », « Big data », « Supercalculateurs » et « Cybersécurité ».
- Ouverture sur le marché américain ⇒ Projet d'acquisition de Xerox [12].
- Alliance avec Siemens et ensuite acquisition de sa branche informatique en 2011 ⇒ Ouverture sur le marché des pays émergents en ⇒ Investir dans le Big Data, le Cloud et la sécurité [1].

En rachetant Bull, Atos se renforce sur des segments porteurs : *cloud*, *big data*, les supercalculateurs et la cybersécurité

Source : PRECEPTA

Focus sur les complémentarités d'Atos - Bull

Fusion - acquisition	Activité	Clientèle	Zone géographique
Atos – Bull	Par le rachat de Bull, Atos se renforce dans 4 domaines à fort potentiel de croissance : le <i>cloud</i> , la cybersécurité, le <i>big data</i> et les supercalculateurs (HPC). Bull apporte en particulier des actifs en matière de propriété intellectuelle. Enfin, Atos se renforce dans l'infogérance et l'intégration	Bull est très bien positionnée dans le secteur public, la défense et la banque-assurance	En acquérant Bull, Atos reprend un portefeuille de 1 900 brevets dont 600 déposés aux Etats-Unis. En outre, la reprise de Bull permet à Atos de renforcer son pouvoir de marché en France, pays où il est en difficulté, ainsi qu'en Espagne, Pologne, Afrique et Brésil

Le Groupe a pour ambition sur la période 2014/2016 :

- une croissance organique du chiffre d'affaires entre +2% et +3% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2014-2016 ;
- une marge opérationnelle en amélioration de +100 pb à +200 pb en 2016 par rapport à 2013 ;
- un flux de trésorerie disponible compris entre 450 millions d'euros à 500 millions d'euros en 2016.

Cette ambition dans les services informatiques (Atos hors Worldline) doit se matérialiser par :

- environ +5% de taux de croissance annuel moyen de chiffre d'affaires sur la période 2014-2016 dont plus de la moitié provenant d'opérations de croissance externe ;
- +100 à +200 pb d'amélioration de la marge opérationnelle en 2016 par rapport à 2013.

Atos - Document de Référence 2013

Partenariats Des alliances dans le monde entier

Source : Rapport annuel d'Atos 2013

Atos a développé un écosystème d'alliances et de partenariats avec des entreprises internationales d'Asie, d'Amérique du Nord et d'Europe. Ces alliances ouvrent à Atos de nouveaux horizons et de nouvelles perspectives de croissance.

→ **Siemens**

En juillet 2011, l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services par Atos a donné la jeter à l'alliance actuelle entre les deux groupes. La création de cette alliance s'est fondée sur la volonté d'innover ensemble grâce à la mise en place d'un fonds d'investissement commun de 100 millions d'euros. Ce fonds sert à développer des solutions uniques, notamment dans les domaines du Big Data et du Cloud, que Siemens et Atos prévoient de mettre conjointement sur le marché. Atos et Siemens coopèrent dans de nombreux domaines, de la santé à l'énergie en passant par l'automatisation et les villes intelligentes. Avec Siemens, nous avons pour ambition d'améliorer la coopération commerciale. C'est pourquoi nous avons créé un groupe de travail spécifique qui réfléchit à la mise sur le marché de nouvelles solutions et cherche à renforcer les opportunités commerciales dans un certain nombre de pays ciblés.

systems d'infrastructure Cloud convergents. Ce partenariat permet une véritable transformation des activités en combinant les technologies innovantes et les services fournis par les quatre entreprises. Il simplifie et facilite l'accès des clients aux technologies qui engendrent, sur le long terme, une croissance de leur activité. Nos clients sont le principal partenaire de l'alliance et sont au cœur de ce projet technologique stimulant.

→ **Comité International Olympique**

Atos est le partenaire informatique mondial du Comité International Olympique (CIO). Le Groupe accompagne les Jeux Olympiques depuis 2001 et le Mouvement Olympique compte sur Atos pour assurer une gestion informatique des Jeux inébranlable. Cela comprend la gestion et la sécurisation des systèmes informatiques ainsi que l'orchestration des ressources, des processus et des technologies. Depuis Salt Lake City en 2002 jusqu'à Sochi en 2014, Atos a délivré avec succès les technologies pour assurer le bon déroulement de chacun des Jeux Olympiques d'hiver et d'été. En 2013, le CIO a renouvelé le contrat avec Atos jusqu'en 2024.

→ **Comité International Paralympique**

En 2013, Atos a signé une extension de son contrat avec le Comité International Paralympique (CIP), confirmant ainsi en tant que partenaire informatique mondial des Jeux Paralympiques jusqu'à la fin 2016. Les Business Technologies d'Atos continuent à offrir le même niveau d'expertise technologique et d'assistance que depuis 2002, dans plus de 20 autres grands événements sportifs handicapés, notamment les Championnats du monde de natation et d'athlétisme.

→ **Microsoft**

Atos et Microsoft sont associés depuis plus de vingt ans pour aider leurs clients à tirer parti de logiciels performants fonctionnant sous Windows. En tant que partenaire « Gold », Atos offre une excellente qualité de conseil et d'intégration des technologies Microsoft. Avec plus de 5 000 certifications, Atos dispose des ressources nécessaires pour mener à bien des projets à grande échelle reposant sur les technologies Microsoft. Atos s'est associé à Microsoft pour créer Anytime Communication & Collaboration Cloud, une solution Cloud unifiée et sécurisée reposant sur Microsoft Exchange, Lync et SharePoint.

→ **Atos, EMC, VMware, VCE**

Ce partenariat est unique sur le marché. Dans le cadre de cette alliance, Atos travaille en étroite collaboration avec EMC, leader mondial du stockage et de la sécurité, VMware, numéro un de la virtualisation et des logiciels d'infrastructure Cloud et VCE, chef de file des



“ Cette culture du partenariat, nous l'avons bâtie pas à pas au cours des cinq dernières années et nous allons continuer sur cette voie.”

Francis Meillon
Directeur Exécutif, Conseil et Intégration de Systèmes, Groupe Atos

→ **Oracle**

Depuis plus de vingt ans, Atos et Oracle ont mené à bien plus de 250 projets ensemble. Cette alliance associe la force des technologies d'Oracle à l'expertise d'Atos en conseil, en intégration de systèmes et en infogérance. Atos dispose de l'expertise et de la facilitation d'Oracle nécessaires sur toute la gamme des applications, des technologies et des services associés. En 2013, Atos et Oracle ont lancé l'initiative environnementale Extreme Performance Computing, solution informatique unique créée par Atos et dotée des systèmes d'Oracle, qui offre un traitement des données considérablement plus rapides pour une flexibilité et une souplesse accrues.

→ **SAP**

Atos est un partenaire privilégié de SAP, quasiment depuis le premier jour. Depuis plus de vingt ans, Atos et SAP coopèrent pour offrir des services à leurs clients du monde entier. Il s'agit donc à ce jour de l'un des partenariats les plus durables du secteur informatique. Atos fournit une assistance à plus de 13 million d'utilisateurs finaux de SAP et sa coopération avec SAP couvre les solutions SAP Business Process et SAP Industry Avec SAP, Atos est à la pointe des technologies Big Data via les solutions SAP Hana.

→ **Yonyou**

Atos a également formé un partenariat avec Yonyou, leader chinois des solutions logicielles de gestion et des services Cloud d'Asie-Pacifique. Atos et Yonyou tirent parti de leurs forces et de leurs expertises complémentaires pour s'attacher au marché du Cloud en plein essor en Asie-Pacifique. Les partenaires axent leurs efforts sur le marché privé du Cloud en Chine et sur le marché public du Cloud pour le reste de l'Asie-Pacifique et ils développent de nouvelles solutions intégrées pour l'industrie chinoise.

→ **Samsung**

En juin 2013, Atos et Samsung ont conclu un accord de coopération stratégique mondial visant à développer et à commercialiser complètement des solutions avancées de technologies de l'information pour le B2B, en particulier dans les domaines de la signalétique numérique dans les espaces de vente, des véhicules connectés, de la gestion des postes de travail et des solutions Cloud Computing pour offrir plus de mobilité. Atos veille à ce que ses clients des secteurs de la distribution, de la banque, de l'automobile et des services aux collectivités tirent parti des technologies innovantes de Samsung. En 2013, le partenariat a été élargi pour couvrir également les secteurs de la pharmacologie et des paiements et pour développer des solutions pour les Jeux Olympiques.



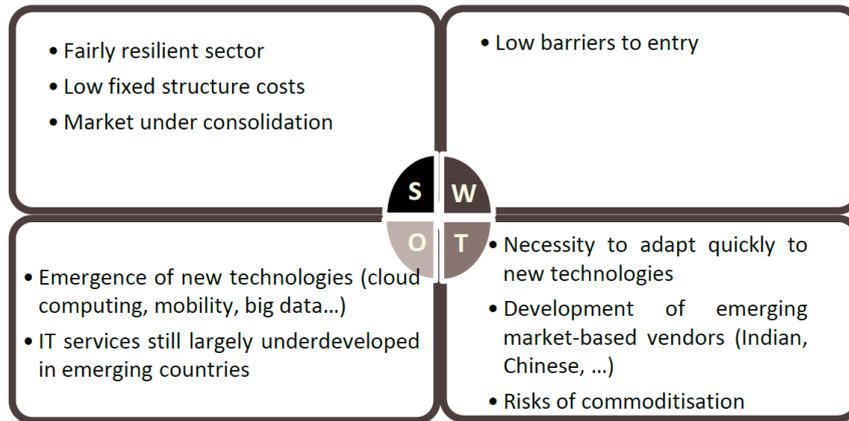
“ Nous pensons qu'il est essentiel d'avoir une politique d'investissement en R&D avec nos partenaires.”

Eric Grall
Directeur Exécutif, Informatique, Groupe Atos

5 SYNTHÈSE SWOT

5.1 SWOT du secteur

SWOT du secteur = vision plus macro sur le secteur, i.e. le secteur est considéré comme une très grande « entreprise ». Cette analyse est fournie par BNP Paribas [6].



Analyse SWOT du secteur fournie par l'APCE [4].

<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> Le secteur bénéficie de fondamentaux très solides, l'informatique est partout et envahit sans cesse de nouveaux territoires Secteur régulièrement chahuté par des crises mais structurellement en croissance Le secteur public est un client de taille 	<p>Points faibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Un marché de l'emploi parfois tendu sur certains profils, il est difficile de recruter puis de retenir les meilleurs profils dans un univers aussi concurrentiel Les prix baissent Il faudrait une stratégie industrielle au niveau européen, en tous cas de nombreuses start-up informatiques se font racheter par des entreprises étrangères pour rester dans la course de l'innovation
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> De très nombreuses opportunités, car des marchés sans cesse nouveaux alimentés par les avancées technologiques, les ventes de logiciels et services associés accessibles par Internet, les réglementations... Par créneau, on note les croissances très soutenues du cloud computing et du logiciel libre Le soutien des pouvoirs publics à travers les investissements d'avenir/le Grand Emprunt 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Concurrence internationale accentuée (notamment indienne) mais des TPE sur des niches peuvent faire valoir leur réactivité et valeur ajoutée

Source : APCE

5.2 SWOT d'Atos

Analyse SWOT d'Atos fournie par MarketLine avec plus de détails [9].

<p>Strengths</p> <p>Significant market position in the European IT services market Strategic alliances with the leading IT players Diversified revenue streams Significant order backlogs</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Lack of scale</p>
<p>Opportunities</p> <p>Strategic acquisitions Robust outlook for cloud computing Positive outlook for smartphone and tablets market Strong growth in the payments market</p>	<p>Threats</p> <p>Intense competition Economic slowdown in Europe</p>

Source : MarketLine

BIBLIOGRAPHY

[1] **Atos document de référence** 2013

<http://atos.net/content/dam/global/reports-2013/Skins/Atos/doc/PDF-REGISTRATION/atos-document-de-reference-2013.pdf>

[2] **Atos rapport annuel** 2013

https://fr.atos.net/content/dam/global/reports-2013/Skins/Atos/doc/PDF_RA_FR/atos-rapport-annuel-2013.pdf

[3] **Etude EUROSTAF** février 2013 : Le marché de l'infogérance en France. Référence **BNF** : BANQUE - PRISME 084.62 3 - A25.

[4] **Etude APCE** février 2014 : Les fiches professionnelles. SSII Edition de logiciels, sociétés de conseil en informatique. Référence APCE : SER 29. Référence **BNF** : 084.1 APCE SER 29 - A25.

[5] **Etude PRECEPTA** du groupe **XERF** : Les stratégies dans les services informatiques. Septembre 2014. Code étude : 4SAE24. Référence **BNF** : PRISME 084.62 3 A25.

[6] **Etude EIS de BNP PARIBAS** - Industry Research septembre 2014. IT Services world.

[7] **Cours EPT203 Stratégie et marché** - 2015 de *Miriam Zouari*.

[8] **STRATEGOR** 5ème édition 2009.

[9] **MARKETLINE data base** - Accès **CNAM** - Atos SWOT analysis - Référence : 71EE079A-8DA5-49C7-BB1A-FEADD8FB92E5 - Date de publication : 31 / 12 / 2014 www.marketline.com

[10] **DATAMONITOR data base** - Accès **CNAM** - Software Industry profile in France – Référence 0164-0381. www.datamonitor.com

[11] **Article de presse - Les Echos** 19/12/2014 - Interview avec Thierry Breton PDG d'Atos : « Il y a encore beaucoup de travail et d'opportunités à saisir »

http://www.lesechos.fr/journal20141219/lec2_high_tech_et_medias/0204026750084-thierry-breton-il-y-a-encore-beaucoup-de-travail-et-dopportunités-a-saisir-1076702.php?jTTe7Aeuktv31kX0.99

[12] **Article de presse - Les Echos** 19/12/2014 - Atos s'ouvre sur le marché américain en rachetant la filiale informatique de Xerox.

http://www.lesechos.fr/journal20141219/lec2_high_tech_et_medias/0204026913028-atos-souvre-le-marche-americain-en-rachetant-la-filiale-informatique-de-xerox-1076652.php

[13] **Article de presse - Les Echos** 18/02/2015 - Atos poursuit l'amélioration de sa rentabilité.

<http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/0204169737845-atos-poursuit-lamelioration-de-sa-rentabilite-1094594.php>