

***EPT204 : ANALYSE DU SECTEUR CONSEIL
EN SYSTEMES ET LOGICIELS
INFORMATIQUES (6202A) EN FRANCE***

FICHE 3

***ANALYSE DE LA SEGMENTATION
STRATEGIQUE***

Réalisé par : Mohamed Amine EL AFRIT

Encadré par : Professeur Philippe MOATI

www.mohamedelafrit.com/ept204

Mai 2016

REFERENCES

Objet du document

L'objectif de cette fiche est d'établir une segmentation stratégique des entreprises du secteur du conseil en systèmes et logiciels informatiques en France (Code NAF 6202A). C'est-à-dire de regrouper les entreprises ayant des stratégies proches.

Donnée analysées

La base de données utilisée pour réaliser cette étude est constituée à partir de plusieurs sources comme l'INSEE, Xerfi, Diane, Business Source Complete, la presse spécialisée du secteur, des cabinets d'études spécialisés dans les technologies de l'information, des rapports de gestion de certains groupes et des sites web de certaines entreprises, etc.

Voici les caractéristiques de l'échantillon étudié :

Groupe stratégique	# d'entreprises	% de l'échantillon
Grands généralistes	8	8%
Petits généralistes	21	21%
Spécialistes métier	27	27%
Experts technique	39	39%
Talents	5	5%
Taille de l'échantillon	100	100%

Méthode

On s'intéresse dans cette fiche à la segmentation stratégique en se basant sur la méthode des stratégies génériques. Nous avons commencé aussi avec la méthode des modalités de concurrence mais pour la terminer, il est nécessaire de continuer à analyser.

Bibliographie

Ce document, la bibliographie détaillée et les données utilisées pour cette étude sont à l'adresse suivante : <http://www.mohamedelafrat.com/ept204>

SOMMAIRE

Références _____	2
Objet du document _____	2
Donnée analysées _____	2
Méthode _____	2
Bibliographie _____	2
Sommaire _____	3
1 Résumé Executif _____	4
2 Les espaces stratégiques _____	8
2.1 Méthode des modalités de concurrences _____	8
2.1.1 Analyse des prix des prestations de service _____	8
2.1.2 La différenciation horizontale (réputation et double compétence des consultants) _	9
2.1.3 La différenciation verticale (l'expertise des consultants) _____	9
2.1.4 La différenciation service (la qualité du service) _____	9
2.2 Méthode des stratégies génériques _____	9
2.2.1 Les stratégies de domination par les coûts (Les grands généralistes) _____	9
2.2.2 Les stratégies de différenciation (Les talents) _____	10
2.2.3 Les stratégies de focalisation (les spécialistes et les experts) _____	10
2.2.3.1 Stratégies de niche _____	10
2.2.3.2 Stratégies de focalisation plus large _____	10
2.2.4 Les stratégies mixtes (les petits généralistes) _____	10
3 Carte du secteur _____	11
Annexes _____	13
Modèle économique des ESN (Canvas) _____	13
Détails des groupes stratégiques _____	13

1 RESUME EXECUTIF

Nous avons vu dans la 1^{ère} fiche sur la demande que la taille du marché du secteur conseil en systèmes et logiciels informatiques (6202A) en France est de 30 milliard d'euros en 2014. Ce marché représente 50% du marché des services informatiques, 20% du marché des TIC et 1% du PIB avec une croissance annuelle moyenne de 6,5 % depuis 1995. Dans un contexte de transformation digitale de l'économie, les entreprises de ce secteur s'adressent à aux entreprises des autres secteurs d'activité où les clients sont de tailles différentes. Les principaux clients sont : les banques et les assurances, le secteur public, l'industrie, le commerce de gros et de détail, les télécoms et l'énergie. Le digital n'est pas seulement un ensemble de nouvelles technologies d'information et de communication mais aussi une nouvelle mentalité et de nouveaux usages qui transforment les processus d'approvisionnement, de production, de distribution et de consommation. Ce contexte favorable à la croissance est donc le résultat des nouveaux besoins liés d'une part aux nouvelles technologies de l'information : les **SMACS**¹ et d'autre part aux nouveaux usages comme le **DevOps**², les nouvelles formes digitales de gestion de relation client, de nouvelles méthodes de travail.

Nous avons vu dans la 2^{ème} fiche sur les structures que ce secteur, constitué de plus de 20 000 entreprises, est peu concentré. En 2014, le C4 est de 20%, le top 100 partage 70% des parts de marché, le top 500 en détient 85% et le premier quartile, partagent pratiquement tout le marché (99%). Nous avons vu aussi que la TMO³, en 2014, est autour de 160 millions d'euro de CA. Cela explique les nombreuses opérations de fusions et acquisitions observées mais le secteur reste peu concentré. En effet, l'indice d'Herfindahl passe de 587 en 2004 à 168 en 2014. Cela s'explique par le fait que les barrières à l'entrée sont faibles et le marché qui est en croissance annuelle moyenne de 6,5%, attire les créations ex nihilo qui sont généralement des consultants indépendants et des microentreprises. 91% des entreprises du secteur ont entre 1 et 49 salariés et emploient 14% de l'effectif global. Seulement 0,3 % des entreprises ont plus de 2000 salariés et emploient 44% de l'effectif. 80% des entreprises sont regroupées dans 6 régions principales en France autour des pôles de compétitivité liés aux TIC et à la transformation digitale de l'économie.

Nous proposons dans cette fiche une segmentation des entreprises du secteur. Les services de conseils en informatiques sont caractérisés par des relations de longs termes avec les clients. Les entreprises de conseils doivent être référencées chez les acheteurs pour espérer décrocher un contrat de service. Il est difficile d'être référencé car d'abord il faut avoir une bonne réputation. Mais dès qu'une société de service est référencée chez un client comme sous-traitant, il devient difficile pour ce client de la changer. En effet, lorsque les ESN commencent à connaître le système d'information et les processus métier du client et maîtrisent ses technologies et son architecture, alors il devient difficile de les remplacer car ce sont des référents et le fait de les remplacer signifie qu'il faudrait subir le coût de formation du nouveau sous-traitant. Dans la réalité ce sont les consultants qui connaissent le système d'information du client. La vraie valeur ajoutée de la société de conseil est sa capacité à organiser, à capitaliser les connaissances et à coordonner les différentes prestations de services de

¹ Social, Mobile, Analytics, Cloud Computing, Cybersécurité

² Nouveau paradigme de gestion qui permet d'améliorer la coopération entre les équipes du DEVeloppement et les équipes OPérationS avec des méthodes autour de l'agilité.

³ Taille minimale optimale

domaines différents des technologies de l'information pour garantir la réussite du projet informatique de leurs clients.

La sensibilité sur les prix dépend des segments des clients. En effet, les clients du secteur de la finance tirent les prix vers le haut alors que les clients de la grande distribution et de transport préfèrent des prix plus bas.

Généralement les DSI des clients veulent optimiser leurs coûts informatiques et dans ce coût il y a une composante importante pour les prestations de service de conseil. Pour répondre à ce besoin, les ESN doivent baisser leur prix de prestation mais comme les menaces des consultants de partir sont crédibles, ces ESN voient leurs marges diminuer. Pour améliorer leurs résultats, elles doivent s'organiser avec des méthodes agiles et lean pour baisser les coûts. De plus ils misent sur des stratégies RH pour attirer et fidéliser les consultants.

Nous avons identifié cinq groupes stratégiques :

- **Groupe des grands généralistes** qui sont des grandes entreprises qui cherchent à grandir encore et à s'installer dans plusieurs endroits géographique. Ces entreprises ont des logiques de stratégies de domination par les coûts. Elles essayent de mettre en œuvre leurs stratégies à travers un système d'organisation et de management agile et lean. Elles sous-traitent ponctuellement chez des entreprises des groupes des spécialistes et des experts ou bien chez leurs filiales à l'étranger pour les services standardisés pour bénéficier de main d'œuvre moins cher.
- **Groupe des petits généralistes**, ce sont des entreprises qui se positionnent sur plusieurs segments de la demande et plusieurs offres de services mais qui n'ont pas accès encore à des contrats grands comptes. Elles se différencient en se limitant à des clients de type PME/PMI. Ce sont des entreprises de taille intermédiaire qui suivent des stratégies mixte de différenciation sur quelques segments de clients et des stratégies d'optimisation de coût pour faire face aux problème de taux élevé de rotation de ses consultants. Ces entreprises commencent à grandir et sont sur le chemin des grandes entreprises du groupe des généralistes.
- **Groupe des spécialistes métiers**, c'est-à-dire qui offrent des services bien adaptés à un segment de clientèle. Ce sont des entreprises de taille moyenne et elles font la différence avec des consultants ayant une double compétence métier et technique. Elles essayent d'optimiser le temps de *go-to-market* de nouvelles offres innovantes pour leurs clients.
- **Groupe des experts techniques** qui donnent des services d'expertise dans un domaine technique très précis et qui peut être demandé par plusieurs segments de clients. Ce groupe est caractérisé par des entreprises de très petites tailles qui sont souvent des indépendants certifiés.
- **Groupe des talents** ce sont des entreprises qui se différencient en travaillant sur des sujets complexes et qui n'ont pas de solutions standards encore. Ce sont des petites entreprises ou bien des filiales de groupe de conseil en stratégie et qui créent des synergies entre le business consulting et l'IT consulting. Ils facturent très cher leurs prestations de service. Ils sélectionnent bien leurs consultants qui doivent être diplômés des plus grandes écoles et qui ont des certificats professionnels (comme ITIL, PMP, ISTQB, SAP etc.)

Pronostics

Les ESN n'échappent pas au phénomène de digitalisation, elles doivent aussi se transformer. En effet, comme les entreprises des autres secteurs, elles doivent mettre en place des plateformes digitales pour faciliter la collaboration des équipes et des clients à travers des technologies modernes.

Nous pensons que ces entreprises risquent d'être victimes du phénomène d'ubérisation. En effet, la volonté des DSI clientes de réduire les coûts et la pression des consultants qui veulent toujours gagner plus, les obligent à avoir des marges de plus en plus faibles⁴. Les technologies de l'information évoluent rapidement dans cette première période de 3^{ème} révolution industrielle à cause des opportunités d'innovation techniques. Pour l'instant le modèle économique des ESN qui consiste à recruter des consultants et à les placer chez les clients pendant la durée la plus longue possible, pourra résister encore pendant cette étape de révolution. Cette période se stabilisera et les technologies seront standardisées comme à chaque révolution industrielle. La pression sur les prix va continuer et le modèle ne pourra plus résister. Il est nécessaire de disrupter ce business model et trouver un moyen pour créer de la valeur pour les consultants qui veulent gagner plus, pour les clients qui veulent payer moins et pour les ESN en même temps.

L'idée est de mettre en place une plateforme (qu'on appelle ici l'Uber des ESN) qui fait le lien entre les consultants, qui deviennent indépendants, et les clients avec un système de « e-réputation » (c'est-à-dire de notation et recommandation des services offerts). A travers cette plateforme, les consultants pourront choisir leur missions et pourront fixer leur prix. Ce nouveau Uber recevra des cash-flows à travers des commissions sur chaque transaction entre un consultant et son client. Il existe déjà des plateformes de freelance qui proposent des missions à des indépendants. Mais cet Uber des ESN aura une plateforme plus riche sous forme de réseau social et propose des services⁵ pour les consultants comme des formations sous forme de MOOC⁶ avec certifications et des services de gestion⁷ et de collaboration en ligne avec d'autres consultants. Cette plateforme proposera aussi des accès aux plateformes des partenaires comme Gartner, PAC, IDC etc. qui sont des outils très intéressants pour les consultants car c'est une source de formation et de veille technologique. Cet Uber aura une très petite marge par transaction (c'est-à-dire par consultation) mais beaucoup plus de transactions que les plus grandes ESN d'aujourd'hui. Le commercial de la vieille ESN qui cache les meilleures missions et ne les propose qu'à ses amis sera remplacé par un algorithme de matching plus intelligent. Cet algorithme n'est pas seulement plus efficace mais en plus il travaille gratuitement, ou en tout cas avec un coût beaucoup plus faible. Le chef d'un projet digital sera un consultant indépendant aussi et pourra communiquer avec son équipe en ligne. Cette plateforme permettra de constituer des équipes de projets venants de tous les pays pour collaborer sur un même projet pour un client.

La réputation est un facteur clé de succès dans ce secteur. Les consultants seront incités à offrir des prestations de qualité car ils seront notés par les clients.

L'existence potentielle de cet Uber menace principalement les grandes entreprises. Aujourd'hui ces entreprises ont les moyens pour investir dans cette plateforme. La grande entreprise qui lancera sa première plateforme pourra l'alimenter d'abord avec ses consultants et l'ouvrira ensuite aux consultants des autres entreprises. Ce qui lui permet d'absorber des concurrents à travers l'attraction de ses consultants et de grandir exponentiellement par effet réseau.

⁴ Nous vérifierons cette affirmation dans la prochaine fiche.

⁵ Ces services peuvent être payants ou gratuites ou incluses dans les frais des transactions.

⁶ Les MOOC peuvent être préparés par des consultants experts et seniors pour des consultants moins jeunes. Ce qui constituera un revenu supplémentaire pour ces experts à travers la plateforme.

⁷ Par exemple un CRM et un système de comptabilité et de gestion pour les consultants indépendants.

Même si ces grandes entreprises refusent de disrupter leur modèle actuel, le réseau social professionnel LinkedIn⁸ est bien placé pour le faire à leur place ! En effet, LinkedIn a déjà racheté des entreprises de formations en ligne comme video2brain.com et Lynda.com qui sont des services très utiles pour les consultants qui veulent se former en continue. Le futur nous dira ce qui se passera dans ce secteur.

Réserves

Les résultats de cette étude sont à prendre en tenant compte des réserves suivantes :

- La principale réserve est que l'analyse du secteur 6202A seul n'est pas très pertinente pour regrouper les ESN. En effet, les entreprises de ce secteur ne font pas que des activités de conseils. Le conseil seul n'apporte pas grand-chose aux clients qui veulent aussi des choses concrètes. C'est-à-dire de vraie mise en place de SI qui sont des activités de secteurs voisins,
- Pour certains grands groupes nous devons analyser encore les rapports de gestion pour distinguer la « business strategy » de la « corporate strategy »,
- Pour les plus petites entreprises, il nous manque des informations stratégiques pour pouvoir les positionner avec plus de précision,
- Nous avons construit un échantillon d'entreprise en sélectionnant le top 100 classé selon la part de marché. Cette méthode d'échantillonnage n'est certainement pas la plus pertinente d'un point de vue scientifiquement car les autres 20 000 très petites entreprises par rapport au top 100 et qui ont près de 30% du marché ne sont pas représentées⁹,
- Nous avons essayé d'appliquer la méthode fondée sur les stratégies génériques et la méthode fondée sur les modalités de concurrence mais par manque de temps et d'information, cette dernière méthode n'est pas terminée encore.

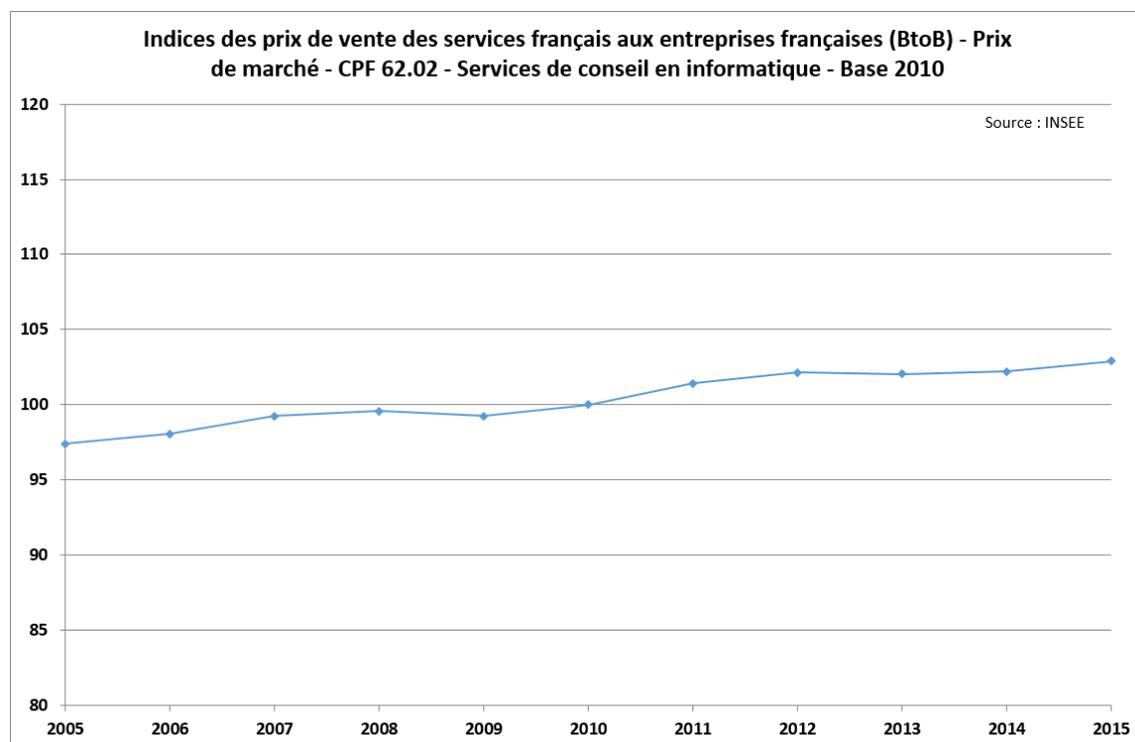
⁸ Ou bien d'autres acteurs comme les sites de freelance.

⁹ D'ailleurs nous n'avons pas ou très peu d'informations sur ces très petites entreprises.

2 LES ESPACES STRATEGIQUES

2.1 Méthode des modalités de concurrences

2.1.1 Analyse des prix des prestations de service



L'indice des prix des prestations de conseil en informatique de l'INSEE semble être stable sur la période entre 2005 et 2015 avec une légère croissance moyenne de 0.5%. Cet indice cache beaucoup d'hétérogénéité dans les catégories de prestations de services. L'indice de l'INSEE regroupe les deux secteurs 6202A de conseil en informatique et 6202B de maintenance informatique.

Tableau 1 : Variation du taux journalier moyen par profil, niveau d'expérience, segment de la demande et domaine d'expertise

Type de profil	Niveau d'expérience		Secteur		Domaine d'expertise						
	TJM (€)	Δ *	TJM (€)	Δ *	TJM (€)	Δ *					
Chef de projet	800	+0,6%	Consultant junior	367	+1,7%	Industrie	680	+1,7%	Big Data	948	+2,0%
IT Consulting	837	+1,9%	Consultant	517	+1,2%	Distribution et transport	672	+1,1%	Digital Transformation	919	+2,0%
Process Consulting	880	+2,3%	Consultant senior	687	+1,2%	Telecom	715	+1,2%	SaaS	901	+2,1%
			Manager	913	+1,6%	Utilities	771	+1,6%	Security	896	+1,8%
			Manager senior	1 092	+1,6%	Public Sector	746	+1,4%	Mobility	877	+1,8%
					Financial Services	791	+1,8%	Cloud computing	856	+1,8%	

* variation du TJM entre 2014 et 2015

Source : PAC

L'étude 2015 de l'observatoire des prix de PAC nous a permis d'analyser de plus près l'évolution des prix des prestations de service de conseil entre 2014 et 2015 mais nous n'avons pas des informations sur une plus longue période. Les TJM ont augmenté de 1,6% en moyenne entre 2014 et 2015. C'est une évolution conjoncturelle qui s'explique par le contexte favorable de digitalisation de l'économie. En effet, les clients n'ont pas les compétences nécessaires en

interne. De plus, ce marché en croissance (cf. fiche 1) favorisent les prestations de conseil qui sont en amont de la chaîne de valeur des services IT.

2.1.2 La différenciation horizontale (réputation et double compétence des consultants)

Dans le secteur du conseil, la réputation est un actif extrêmement précieux. Cette réputation passe ce qu'on appelle le « Brand-Building ».

2.1.3 La différenciation verticale (l'expertise des consultants)

On trouve ici une différenciation selon le niveau de compétence des consultants. En effet, certaines entreprises de services ciblent une catégorie de consultants formés dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce (Polytechnique, Centrales, HEC, INSEAD, etc.) ou bien des consultants avec double, voire triple domaines d'expertise et plusieurs années d'expérience. Les prestations de ces consultants coûtent plus cher. Ces consultants interviennent au niveau des processus métier (process consulting) et proposent des optimisations et des modifications mieux adaptés à l'économie numérique.

2.1.4 La différenciation service (la qualité du service)

Les leaders du secteur sont certifiés avec les normes de qualité comme ISO 9001 ou CMMi pour assurer le niveau de service offert. Les ESN encouragent leurs consultants pour avoir des certificats individuellement pour mieux les vendre.

2.2 Méthode des stratégies génériques

2.2.1 Les stratégies de domination par les coûts (les grands généralistes)

Les grandes entreprises ayant accès aux contrats grand compte doivent optimiser les coûts informatiques de leur clients surtout pour les prestations de services standardisées. Pour mettre en place cette stratégie on passe par plusieurs moyens d'optimisation des coûts :

- Industrialisation des processus de service et mise en place d'un système de management d'équipes avec des méthodes agiles et lean,
- Amélioration des méthodes de gestion de ressource humaine en fidélisant les consultants et en maîtrisant leurs taux de rotation,
- Optimisation de la durée du go-to-market pour proposer une offre sur une nouvelle technologie avant les concurrents,
- Optimisation des périodes de POC et d'avant-vente qui sont généralement offerts gratuitement pour les clients. Cette optimisation passe par la capitalisation des expériences précédentes des consultants,
- Optimisation des coûts de main d'œuvre en sous-traitant une partie de travail à des filiales à l'étranger.

2.2.2 Les stratégies de différenciation (les talents)

Il s'agit de fournir des services de qualité à travers des consultants certifiés (ITIL, PMP, ISTQB, SAP, etc.) ou bien en offrant un package de services complémentaires pour mieux répondre aux besoins.

2.2.3 Les stratégies de focalisation (les spécialistes et les experts)

2.2.3.1 *Stratégies de niche*

Ici il est possible de se focaliser sur un segment de marché. C'est le **groupe des spécialistes métier**. Par exemple :

- Offrir un service de conseil pour les banques de détails en Île-de-France.

Il est possible aussi de se focaliser sur une offre de service. C'est le **groupe des experts technique**. Par exemple :

- Offrir un service de conseil en analyse de données pour les entreprises de transport de la région Rhône-Alpes.

2.2.3.2 *Stratégies de focalisation plus large*

Il s'agit de se focaliser sur un segment de marché ou une offre de service et s'installer sur plusieurs endroits géographiques. Par exemple :

- Offrir un service de conseil en SAP pour les entreprises de la grande distribution sur toute la France
- Offrir un service d'analyse de données avec la solution SAS pour les entreprises de tous les secteurs en Île-de-France

Généralement ce sont les entreprises du groupe des « petits généralistes » qui commencent avec cette stratégie.

2.2.4 Les stratégies mixtes (les petits généralistes)

Ce sont des entreprises qui sont sur le même chemin des grandes entreprises du groupe des généralistes mais qui n'ont pas accès aux grands comptes comme les grands généralistes. Ce sont des acteurs qui visent des PME et PMI et qui grandissent avec leurs clients pour devenir plus tard des grands généralistes.

3 CARTE DU SECTEUR

L'analyse des informations collectées¹⁰ sur les entreprises top 100 du secteur nous a permis de les positionner dans l'espace des stratégies génériques et d'obtenir les groupes décrits dans le paragraphe 2.2.

Les listes des entreprises de chaque groupe stratégique sont détaillées en annexe.

Dans le Graphique 1, on représente les entreprises par des cercles de taille proportionnelle aux chiffres d'affaire. Sur l'axe horizontal, on représente la part de marché relative de chaque entreprise par rapport au leader (IBM). Pour le leader, on calcule sa part relative par rapport au second (Sopra-Steria).

Sur l'axe vertical on représente le taux de croissance annuel moyen des entreprises entre 2010 et 2014.

Le cercle vert qui se trouve à l'intersection des droites vertes représente une entreprise fictive (TMO-TCAM) qui a la taille minimale optimale¹¹ (c'est-à-dire 7% du leader) et dont la croissance correspond au taux de croissance moyen du marché¹² (6,5%).

Dans cette carte on représente chaque groupe stratégique par un code couleur.

Les numéros dans les cercles sont les rangs des entreprises dans la liste top 100 classé selon leur chiffre d'affaire (cf. annexe pour les noms des entreprises par son rang).

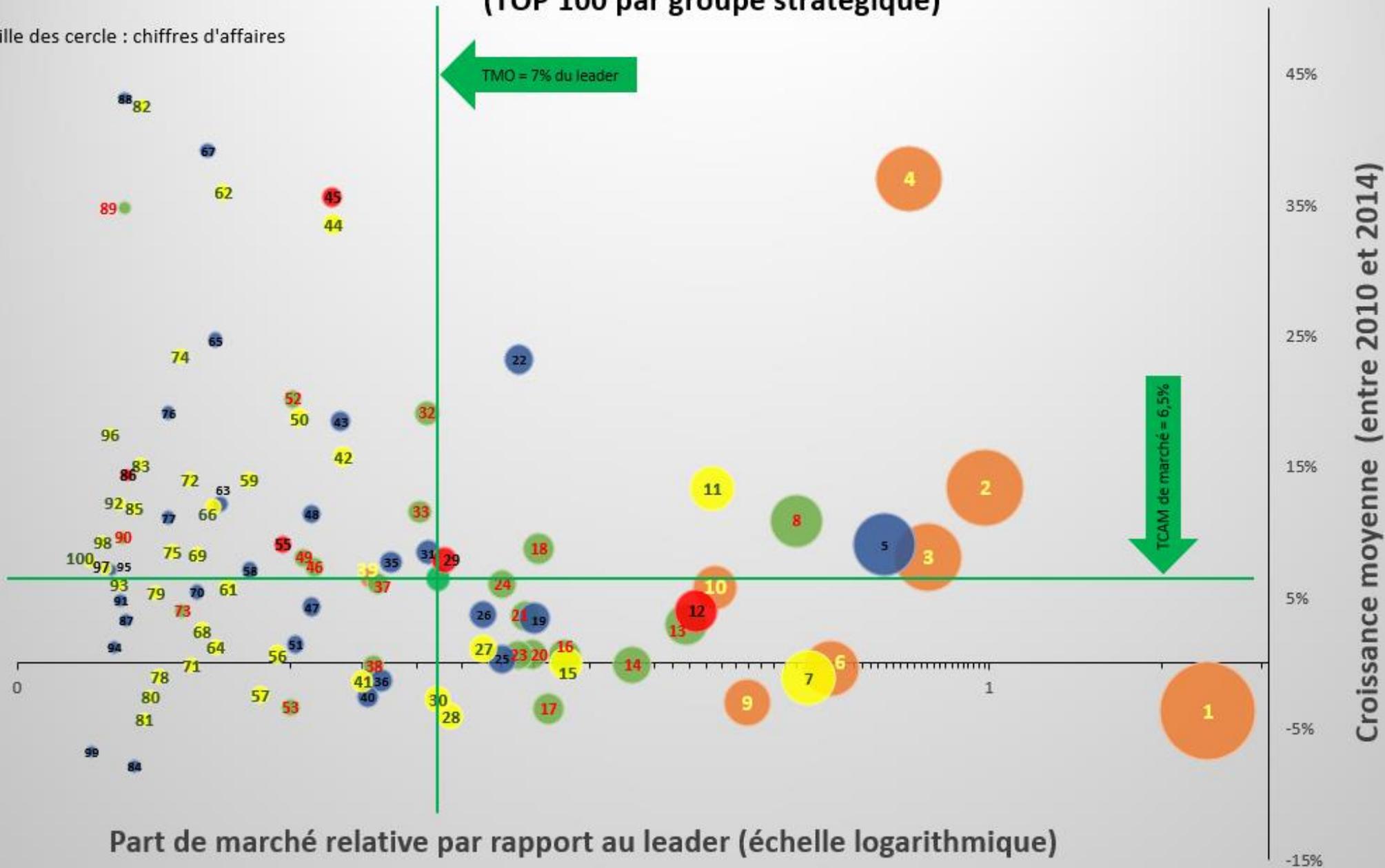
¹⁰ Cf. onglet « Top 100 traitement » du document Excel joint à cette étude pour les détails de chaque entreprise de l'échantillon

¹¹ La TMO est calculée dans la fiche 2.

¹² Le TCAM est calculé dans la fiche 1.

Carte du secteur "Conseil en systèmes et logiciels Informatiques 6202A" en France (TOP 100 par groupe stratégique)

Taille des cercle : chiffres d'affaires



- TMO-TCAM
- Grands généralistes
- Petits généralistes
- Spécialistes métier
- Experts technique
- Talents

Source : équipe 6202A

Graphique 1 : Carte du secteur

Modèle économique des ESN (Canvas)

Les neuf composants du « canvas »¹³ Pour notre secteur, sont décrit dans l'onglet « Business Model des ESN » du document Excel joint à cette étude.

Détails des groupes stratégiques

Nous avons classé les entreprises dans ces groupes en se basant sur les informations collectées qui décrivent leurs activités, leurs principaux clients, leurs principaux services et d'autres informations stratégiques qui se trouvent dans l'onglet « Top 100 traitement » du document Excel joint à cette étude.

Tableau 2 : entreprises du groupe stratégique des "Grands généralistes"

* Relative par rapport au leader IBM (pour le leader on calcul sa par relative par rapport au 2ème
 ** Taux de croissance annuel moyen pendant entre 2010 et 2014

Rang	Entreprise	Chiffre d'affaire (en k€)	Part de marché	Part de marché relative *	TCAM **	Groupe stratégique
1	IBM	2 266 000	7,8%	1,57	-3,7%	Grands généralistes
2	Sopra-Steria	1 447 462	5,0%	0,64	13,4%	Grands généralistes
3	Accenture	1 150 193	4,0%	0,51	8,1%	Grands généralistes
4	Capgemini	1 066 670	3,7%	0,47	37,0%	Grands généralistes
6	CGI	779 881	2,7%	0,34	-0,4%	Grands généralistes
9	Atos	555 002	1,9%	0,24	-3,0%	Grands généralistes
10	GFI	487 628	1,7%	0,22	5,8%	Grands généralistes
39	Accenture Te	122 364	0,4%	0,05	6,6%	Grands généralistes

Tableau 3 : entreprises du groupe stratégique des "Talents"

* Relative par rapport au leader IBM (pour le leader on calcul sa par relative par rapport au 2ème
 ** Taux de croissance annuel moyen pendant entre 2010 et 2014

Rang	Entreprise	Chiffre d'affaire (en k€)	Part de marché	Part de marché relative *	TCAM **	Groupe stratégique
12	BNP IT	452 659	1,6%	0,20	4,0%	Talents
29	E&Y	164 634	0,6%	0,07	7,9%	Talents
45	B&D	104 618	0,4%	0,05	35,6%	Talents
86	TALAN	45 918	0,2%	0,02	14,4%	Talents
55	ATOS	85 692	0,3%	0,04	9,1%	Talents

¹³ Source : livre « Business Model Nouvelle Génération ».

Tableau 4 : entreprises du groupe stratégique des "Petits généralistes"

* Relative par rapport au leader IBM (pour le leader on calcul sa par relative par rapport au 2ème

** Taux de croissance annuel moyen pendant entre 2010 et 2014

Rang	Entreprise	Chiffre d'affaire (en k€)	Part de marché	Part de marché relative *	TCAM **	Groupe stratégique
8	INGENICO Gr	676 637	2,3%	0,30	10,8%	Petits généralistes
13	Alten	434 762	1,5%	0,19	3,0%	Petits généralistes
14	CSC	349 814	1,2%	0,15	-0,1%	Petits généralistes
16	Spie	266 351	0,9%	0,12	0,6%	Petits généralistes
17	Nextiraone	249 404	0,9%	0,11	-3,5%	Petits généralistes
18	AUSY	239 967	0,8%	0,11	8,8%	Petits généralistes
20	Open	234 255	0,8%	0,10	0,7%	Petits généralistes
21	STIME	227 638	0,8%	0,10	3,6%	Petits généralistes
23	CEGID	221 217	0,8%	0,10	0,6%	Petits généralistes
24	EOF	207 176	0,7%	0,09	6,0%	Petits généralistes
32	Solucom	152 910	0,5%	0,07	19,1%	Petits généralistes
33	Infotel	149 154	0,5%	0,07	11,6%	Petits généralistes
37	Aubay	125 689	0,4%	0,06	6,1%	Petits généralistes
38	Sqli	123 544	0,4%	0,05	-0,2%	Petits généralistes
46	GFI	97 196	0,3%	0,04	7,3%	Petits généralistes
89	CTS	45 320	0,2%	0,02	34,8%	Petits généralistes
90	SOLUTEC	45 013	0,2%	0,02	9,6%	Petits généralistes
49	ATOS	93 210	0,3%	0,04	8,1%	Petits généralistes
52	SYNCHROME	89 238	0,3%	0,04	20,2%	Petits généralistes
53	UNISYS	88 315	0,3%	0,04	-3,4%	Petits généralistes
73	SODI	57 171	0,2%	0,03	3,9%	Petits généralistes

Tableau 5 : entreprises du groupe stratégique des "Spécialistes métier"

* Relative par rapport au leader IBM (pour le leader on calcul sa par relative par rapport au 2ème

** Taux de croissance annuel moyen pendant entre 2010 et 2014

Rang	Entreprise	Chiffre d'affaire (en k€)	Part de marché	Part de marché relative *	TCAM **	Groupe stratégique
5	Amadeus	964 947	3,3%	0,43	9,0%	Spécialistes métier
19	SFR IT	235 916	0,8%	0,10	3,5%	Spécialistes métier
22	AXA Tech	221 840	0,8%	0,10	23,2%	Spécialistes métier
25	ADP	207 029	0,7%	0,09	0,4%	Spécialistes métier
26	AXA IT	192 343	0,7%	0,08	3,7%	Spécialistes métier
31	ALTI	153 635	0,5%	0,07	8,4%	Spécialistes métier
35	ADP	132 567	0,5%	0,06	7,7%	Spécialistes métier
36	Casino IT	127 339	0,4%	0,06	-1,3%	Spécialistes métier
40	Akka	120 463	0,4%	0,05	-2,5%	Spécialistes métier
43	Veolia	108 218	0,4%	0,05	18,5%	Spécialistes métier
47	Prodware	96 240	0,3%	0,04	4,3%	Spécialistes métier
84	AFONE	47 146	0,2%	0,02	-7,9%	Spécialistes métier
87	ORESYS	45 611	0,2%	0,02	3,3%	Spécialistes métier
88	Saint-Gobair	45 402	0,2%	0,02	43,2%	Spécialistes métier
91	ABSYS	44 664	0,2%	0,02	4,8%	Spécialistes métier
48	Pharmagest	96 228	0,3%	0,04	11,4%	Spécialistes métier
51	INGENICO PS	90 186	0,3%	0,04	1,4%	Spécialistes métier
58	P-Tech	75 106	0,3%	0,03	7,1%	Spécialistes métier
63	AVANADE	66 740	0,2%	0,03	12,2%	Spécialistes métier
65	SOFTEAM	65 344	0,2%	0,03	24,7%	Spécialistes métier
67	ERICSSON	63 411	0,2%	0,03	39,2%	Spécialistes métier
70	SIGMA	60 635	0,2%	0,03	5,5%	Spécialistes métier
76	INTM	54 106	0,2%	0,02	19,1%	Spécialistes métier
77	TRANSACTIS	54 100	0,2%	0,02	11,1%	Spécialistes métier
94	MAINCARE	43 515	0,2%	0,02	1,2%	Spécialistes métier
95	DEGETEL	43 016	0,1%	0,02	7,1%	Spécialistes métier
99	CSC Fin	39 678	0,1%	0,02	-6,7%	Spécialistes métier

Tableau 6 : entreprises du groupe stratégique des "Experts technique"

* Relative par rapport au leader IBM (pour le leader on calcul sa par relative par rapport au 2ème

** Taux de croissance annuel moyen pendant entre 2010 et 2014

Rang	Entreprise	Chiffre d'affaire (en k€)	Part de marché	Part de marché relative *	TCAM **	Groupe stratégique
7	Bull	711 399	2,5%	0,31	-1,1%	Experts technique
11	Sogeti	482 731	1,7%	0,21	13,4%	Experts technique
15	BT	267 536	0,9%	0,12	0,0%	Experts technique
27	SII	192 251	0,7%	0,08	1,1%	Experts technique
28	Euronext Tec	168 448	0,6%	0,07	-4,0%	Experts technique
30	Devoteam	159 917	0,6%	0,07	-2,7%	Experts technique
34	APX	148 472	0,5%	0,07	64,5%	Experts technique
41	Alten	118 292	0,4%	0,05	-1,4%	Experts technique
42	Modis	109 247	0,4%	0,05	15,8%	Experts technique
44	DVE	104 928	0,4%	0,05	33,5%	Experts technique
80	ESR	50 292	0,2%	0,02	-2,5%	Experts technique
81	ASTEK	49 082	0,2%	0,02	-4,3%	Experts technique
82	FEEL	48 547	0,2%	0,02	42,6%	Experts technique
83	SMILE	48 351	0,2%	0,02	15,2%	Experts technique
85	VISEO	47 114	0,2%	0,02	11,8%	Experts technique
92	MC2I	44 449	0,2%	0,02	12,2%	Experts technique
50	U GIE	91 526	0,3%	0,04	18,7%	Experts technique
54	UMANIS	86 882	0,3%	0,04	74,2%	Experts technique
56	D-Data	83 789	0,3%	0,04	0,7%	Experts technique
57	AKKA	78 226	0,3%	0,03	-2,4%	Experts technique
59	PRAXIS	74 770	0,3%	0,03	14,0%	Experts technique
60	MICROPOLE	74 405	0,3%	0,03	75,1%	Experts technique
61	KEYRUS	68 771	0,2%	0,03	5,7%	Experts technique
62	ALBIANT	67 475	0,2%	0,03	36,0%	Experts technique
64	Cheops Tech	65 389	0,2%	0,03	1,3%	Experts technique
66	OXYA	64 855	0,2%	0,03	11,9%	Experts technique
68	FIDUCIAL	61 887	0,2%	0,03	2,5%	Experts technique
69	TIBCO	60 744	0,2%	0,03	8,3%	Experts technique
71	HCL	59 325	0,2%	0,03	-0,1%	Experts technique
72	TATA Co	58 903	0,2%	0,03	14,1%	Experts technique
74	CELAD	56 638	0,2%	0,02	23,5%	Experts technique
75	ANTEMETA	54 911	0,2%	0,02	8,5%	Experts technique
78	Dassault	52 166	0,2%	0,02	-1,0%	Experts technique
79	Neocles	51 370	0,2%	0,02	5,4%	Experts technique
93	EOI	44 305	0,2%	0,02	6,1%	Experts technique
96	Sotech	42 731	0,1%	0,02	17,5%	Experts technique
97	TIBCO Tel	41 991	0,1%	0,02	7,2%	Experts technique
98	Neo Soft	41 481	0,1%	0,02	9,3%	Experts technique
100	HN	39 527	0,1%	0,02	7,8%	Experts technique