

## **EPT205 : STRATEGIE DE RECHERCHE D'INFORMATION**

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

#### *Comment le secteur résiste-t-il :*

- *Aux faibles barrières à l'entrée et à la forte concurrence*
- *A la pression des clients qui veulent optimiser leurs coûts informatiques*
- *A la pression des fournisseurs (consultants) qui veulent gagner plus et qui n'hésitent pas à partir*

Réalisé par : Mohamed Amine EL AFRIT

Encadré par : Pr. Philippe MOATI et M. Jean-Marc CHOLET

[www.mohamedelafrit.com/ept205](http://www.mohamedelafrit.com/ept205)

Mai 2016

## REFERENCES

### ***Objet du document***

L'objectif de ce document est d'analyser le secteur de conseil en systèmes et logiciels informatiques en France (Code NAF 6202A).

### ***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, AP Management, les rapports de gestion de certains groupes etc.

Cette base de donnée contient des informations de 150 colonnes sur près de 20 000 entreprises du secteur conseil en systèmes et logiciels informatiques en France.

Nous nous sommes basé également sur d'autres sources de veilles citées à la fin de ce document.

### ***Méthode***

Nous appliquerons dans cette étude la méthode d'analyse sectorielle du Pr Philippe MOATI en se basant sur les sources et les conseils de M. Jean-Marc CHOLET.

### ***Bibliographie et sources de veille stratégique***

Ce document, les données utilisées et la bibliographie détaillée avec les sources de veille stratégique pour ce secteur sont à l'adresse suivante : <http://www.mohamedelafrit.com/ept205>

# SOMMAIRE

Références _____	2
Objet du document _____	2
Donnée analysées _____	2
Méthode _____	2
Bibliographie et sources de veille stratégique _____	2
Sommaire _____	3
Résumé exécutif _____	6
Cadre de l'analyse _____	6
La demande _____	7
Les structures _____	8
La concurrence _____	9
1 Définition de l'activité _____	10
1.1 Définition du secteur _____	10
1.2 Chiffres clés _____	11
2 Principaux acteurs de la profession _____	12
2.1 Les principales entreprises du secteur _____	12
2.2 Les organismes professionnels et institutionnels _____	14
2.3 Pôles de compétitivité _____	14
2.4 Filière _____	14
2.4.1 Secteurs amont _____	14
2.4.2 Secteurs aval _____	14
3 Production de service _____	15
4 Actualité de la profession _____	16
4.1 Les fusions acquisitions _____	16

4.2 Synthèse de l'actualité de la presse	16
5 Procédures technologiques et innovation	20
5.1 Industrialisation et standardisation des services informatiques	20
5.2 L'innovation dans les services informatiques	21
6 Conjoncture	22
6.1 Indice de chiffre d'affaire	22
6.2 Indice des prix des prestations de service	24
7 Place du secteur dans l'économie	26
8 Analyse économique et financière	30
9 Démographie, qualification et localisation des emplois	32
9.1 Démographie des entreprises su secteur	32
9.1.1 Structure du secteur	32
9.1.2 Localisation des entreprises	32
9.1.3 La création et la défaillance des entreprises	33
9.1.4 L'âge des entreprises	33
9.2 Démographie des salariés	33
9.2.1 Nombre d'emploi par taille d'entreprise	33
9.2.2 Qualification des emplois	34
10 Commerce extérieur et IDE	43
11 Situation concurrentielle de M. Porter	44
11.1 Les clients	44
11.2 Les fournisseurs	44
11.3 La concurrence	44
11.3.1 Les stratégies de domination par les coûts (les grands généralistes)	45
11.3.2 Les stratégies de différenciation (les talents)	45
11.3.3 Les stratégies de focalisation (les spécialistes et les experts)	45

11.3.3.1	Stratégies de niche _____	45
11.3.3.2	Stratégies de focalisation plus large _____	45
11.3.4	Les stratégies mixtes (les petits généralistes) _____	46
11.4	Entrants potentiels _____	46
11.5	Substituts _____	46
11.6	Le cadre réglementaire lié aux systèmes d'information _____	46
11.6.1	Les sources de droit _____	46
11.6.2	Les menaces juridiques _____	47
11.6.3	Protection contre les menaces _____	47
12	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (SWOT) _____	49
13	Sources de veille stratégique _____	50
13.1	Les principales entreprises et groupes du secteur _____	50
13.2	Les organismes officiels _____	50
13.2.1	Institutionnels _____	50
13.2.2	Professionnels _____	50
13.3	Les associations et groupements _____	50
13.4	La presse spécialisée _____	51
13.5	Manifestations, salons et autres évènements _____	52
13.6	Cabinets d'étude du secteur _____	52
13.7	Les pôles de compétitivité _____	52
Conclusion	prospective _____	53
Analyse	prospective _____	53
Réserves	_____	54
Annexe : Détails	des groupes stratégiques _____	55

## RESUME EXECUTIF

### ***Cadre de l'analyse***

L'humanité vit aujourd'hui une époque de son histoire caractérisée par des transformations profondes de son mode de vie et des activités économiques. Certains économistes parlent de 3ème révolution industrielle. D'autres économistes disent que ce n'est pas seulement la 3ème mais la nième. Dans tous les cas on parle aujourd'hui de transformation numérique ou de digitalisation de l'économie car les processus de production sont bouleversés par les TIC<sup>1</sup>. Cette révolution a commencé à la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle vers les années 1980.

Tous les secteurs économiques sont concernés par cette transformation numérique. Il nous paraissait donc intéressant d'étudier l'industrie du numérique qui est le moteur de cette transformation. Cette industrie du numérique ou des TIC regroupe plusieurs secteurs d'activité qui sont en forte synergie et qui sont au service des autres industries. Dans la filière du numérique on trouve trois grandes familles de secteurs : les secteurs du matériel et infrastructure physique (hardware) de l'industrie manufacturière, les secteurs des logiciels (software) et les secteurs de service. Les secteurs des services jouent un rôle central dans cette industrie et occupent une place de plus en plus importante.

Dans les secteurs des services liés à l'information, on trouve :

- des services de production de l'information (médias et autres sources d'information),
- des services de traitements de l'information (informatique),
- des services liés à la transmission de ses informations (télécommunications).

On s'intéresse ici aux services informatiques qui sont classés dans la division 62 de la NAF<sup>2</sup>. Cette division regroupe 4 classes de secteurs :

- 62.01 Programmation informatique,
- 62.02 Conseil informatique,
- 62.03 Gestion d'installations informatiques,
- 62.09 Autres activités informatiques.

Ces classes de secteurs sont très liés et dépendantes. Le conseil occupe un rôle central puisque les demandeurs des services informatiques ont nécessairement besoin de conseils avant de faire de l'informatique. On s'intéresse donc au secteur « 62.02 conseil informatique » qui regroupe deux sous-classes de secteurs : « 62.02A conseil en systèmes et logiciels informatique » et « 62.02B tierces maintenance de systèmes et d'applications informatiques ».

---

<sup>1</sup> Technologies de l'Information et de la Communication

<sup>2</sup> Nomenclature d'Activités Française

Le premier secteur 62.02A occupe une place plus importante aujourd'hui dans la phase de transformation numérique car les entreprises sont en train de mettre en place leurs systèmes d'information informatisés qui n'existaient pas avant. Le deuxième secteur 62.02B s'intéresse à des systèmes d'informations déjà existants. Nous nous sommes intéressés donc au secteur 62.02A de conseil en systèmes et logiciels informatique.

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<sup>3</sup> 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 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<sup>4</sup> 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.

## ***La demande***

Le marché du secteur conseil en systèmes et logiciels informatique (6202A) en France est de **30 milliard d'euro en 2014**. Ce marché représente 50% du marché des services informatique, 20% du marché des TIC et 1% du PIB avec un **taux croissance annuelle moyen de 6,5 % depuis 1995**.

Dans un contexte de transformation digitale de l'économie, les entreprises de ce secteur s'adressent à l'ensemble 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,

---

<sup>3</sup> Entreprise de Service du Numérique : c'est le nouveau nom des SSII (Sociétés de Service en Ingénierie Informatique).

<sup>4</sup> Direction du Système d'Information

- 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**<sup>5</sup> et d'autre part aux nouveaux usages comme le **DevOps**<sup>6</sup>, les nouvelles formes digitales de gestion de relation client, de nouvelles méthodes de travail.

## **Les structures**

En France, ce secteur est constitué de **20 000 entreprises** et 38 000 établissements. La TMO<sup>7</sup>, en 2014, était autour de 160 millions d'euro de CA<sup>8</sup>. Cela explique les nombreuses opérations de fusions et acquisitions observées mais le secteur reste peu concentré. En effet, en 2014, le C4 était de 20%, le C100<sup>9</sup> était de 70% et le C500 était de 85%. Le premier quartile (c'est-à-dire près de 5 000 entreprises), partagent pratiquement tout le marché (99%). L'IHH<sup>10</sup> 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. En 2014, 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. Ces régions sont dans l'ordre d'importance :

- Île-de-France,
- Rhône-Alpes,
- Provence-Alpes-Côte d'Azur,
- Nord-Pas-de-Calais,
- Pays de la Loire
- Midi-Pyrénées.

96% de l'effectif de ce secteur sont dans ces régions. La région de l'Île-de-France est la plus remarquable et regroupe 53% des établissements et 68% des effectifs autour des deux pôles de compétitivité CAP DIGITAL et SYSTEMATIC.

---

<sup>5</sup> Social, Mobile, Analytics, Cloud Computing, Cybersécurité

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Taille Minimale Optimale.

<sup>8</sup> Nous avons fait ce calcul en se basant sur les données Diane

<sup>9</sup> Les Coefficient de concentration C4, C20 et C100 sont les parts de marchés cumulés des 4 ou 20 ou 100 premières entreprises respectivement.

<sup>10</sup> Indice de concentration d'Herfindahl-Hirschman

## ***La concurrence***

Nous avons identifié cinq groupes stratégiques :

- **Groupe des grands généralistes** : ce sont des grandes entreprises qui cherchent à grandir encore et à s'installer dans plusieurs régions. 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 mixtes 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** : ce sont des entreprises 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** qui 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.)

# 1 DEFINITION DE L'ACTIVITE

## 1.1 Définition du secteur

Section: J	• Information et communication
Division: 62	• Programmation, conseil et autres activités informatiques
Groupe: 62.0	• Programmation, conseil et autres activités informatiques
Classe: 62.02	• Conseil informatique
Sous classe: 62.02.A	• Conseil en systèmes et logiciels informatiques

Selon la NAF<sup>11</sup> de l'INSEE, le secteur 62.02A regroupe plusieurs activités liées aux systèmes d'information comme la planification, la conception (études et conseil), l'intégration, l'audit et la formation. La sous-classe 6202A comprend :

- La planification et la conception (études, conseil) de systèmes informatiques intégrant les technologies du matériel, des logiciels et des communications. Les services peuvent comprendre la formation des utilisateurs concernés.
- Le conseil en développement logiciel personnalisé : analyse des besoins et des problèmes des utilisateurs, formulation de propositions de solutions

Selon la définition des CPF<sup>12</sup> de l'INSEE, les catégories des services de ce secteur sont :

- 62.02.10 "Services de conseil en configurations informatiques" qui comprend
  - Conseil et expertise en configurations informatiques, tels que l'évaluation des besoins et la planification des acquisitions
  - Fourniture de témoignages d'expert sur des questions concernant le matériel informatique
  - Services associant l'évaluation des besoins informatiques du client, la planification des acquisitions de matériels et de logiciels, le développement de spécifications de systèmes et l'installation du nouveau système

<sup>11</sup> Nomenclature d'Activités Française

<sup>12</sup> Classification des Produits Française

- Services d'intégration de systèmes informatiques, c'est-à-dire l'analyse de la configuration du client, des besoins informatiques actuels et futurs du client, des achats de nouveaux matériels et logiciels du client et l'intégration des nouveaux matériels et logiciels dans le système informatique du client
- 62.02.20 "Services de conseils en systèmes et logiciels informatiques" qui comprend :
  - Conseil et expertise en systèmes et logiciels informatiques personnalisés, tels que l'évaluation des besoins et la planification des acquisitions
  - Développement de spécifications de systèmes et logiciels informatiques
  - Conseils en matière de sécurité

## 1.2 Chiffres clés

Nombre d'entreprises	20 000
Nombre d'unités légales	38 000
Effectifs en ETP (équivalent temps plein)	185 000
Chiffre d'affaires (secteur)	30 milliard d'euro en 2013 29 milliard d'euro en 2012 Représente : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% des services informatique</li> <li>- 20% des TIC</li> <li>- 1% du PIB</li> </ul>
Chiffre d'affaire (branche)	26 milliard d'euro en 2012
Taux d'exportation <sup>13</sup>	10%

Source : INSEE

Les graphiques et le benchmark du paragraphe 7 montrent la place du secteur dans l'économie.

<sup>13</sup> Le taux d'exportation n'est pas très important dans ce secteur car le conseil nécessite généralement une proximité avec le client.

## 2 PRINCIPAUX ACTEURS DE LA PROFESSION

### 2.1 Les principales entreprises du secteur

Nous listons dans le tableau suivant le top 35 des entreprises du secteur qui partagent un peu plus de 50% du marché. (Source : Diane)

Code couleur
TMO : Taille Minimale Optimale
Croissance < TCAM
Croissance > TCAM

Références	
Marché : 30	Milliard €
TMO : 160	Million € de CA
TCAM : 6,50%	Croissance moyenne du secteur

Top	Entreprise	Contrôle, gérance ou actionariat connu	CA 2014 (million €)	Effectif moyen 2014	Total du bilan 2014 (million €)	Part de marché 2014	Croissance (sur 5 ans)
1	IBM	IBM (États-Unis) (50,0%)	2 266	9 313	2 951	8%	-3,7%
2	Sopra-Steria	Sopra (29,5%) Geninfo (11,3%) Salariés (8,7%)	1 447	15 213	2 345	5%	13,4%
3	Accenture	Accenture (100%)	1 150	3 620	474	4%	8,1%
4	Capgemini	Capgemini (96,2%)	1 067	9 278	580	4%	37,0%
5	Amadeus	Amadeus (Espagne) (100%)	965	3 651	1 466	3%	9,0%
6	CGI	CGI (Royaume-Uni) (100%)	780	8 512	430	3%	-0,4%
7	Bull	Atos (100%)	711	4 332	426	2%	-1,1%
8	INGENICO		677	835	2 549	2%	10,8%
9	Atos	Atos (92%)	555	3 117	295	2%	-3,0%
10	GFI	Apax Partners (36,0%) Itefin (25,9%) Infofin (Luxembourg) (15,8%) Financière de l'Échiquier (10,5%)	488	4 452	529	2%	5,8%

Top	Entreprise	Contrôle, gérance ou actionnariat connu	CA 2014 (million €)	Effectif moyen 2014	Total du bilan 2014 (million €)	Part de marché 2014	Croissance (sur 5 ans)
11	Sogeti	Cap Gemini via Sogeti (100%)	483	5 974	255	2%	13,4%
12	BNP IT	BNP Paribas (50%) IBM (50%)	453	203	280	2%	4,0%
13	Alten	M. Simon Azoulay (9,6%) SGTI (13,8%) International Value Advisers (10,0%)	435	4 812	482	1%	3,0%
14	CSC	CSC (États-Unis) (100%)	350	1 895	292	1%	-0,1%
15	BT		268	1 773	310	1%	0,0%
16	Spie		266	1 221	229	1%	0,6%
17	Nextiraone		249	1 889	170	1%	-3,5%
18	AUSY		240	2 933	258	1%	8,8%
19	SFR IT		236	883	211	1%	3,5%
20	Open		234	2 860	192	1%	0,7%
21	STIME		228	777	125	1%	3,6%
22	AXA Tech		222	126	185	1%	23,2%
23	CEGID		221	1 580	294	1%	0,6%
24	EOF		207	832	103	1%	6,0%
25	ADP		207	41	224	1%	0,4%
26	AXA IT		192	21	270	1%	3,7%
27	SII		192	2 646	162	1%	1,1%
28	Euronext Tech		168	168	147	1%	-4,0%
29	E&Y		165	687	107	1%	7,9%
30	Devoteam		160	1 426	221	1%	-2,7%
31	ALTI		154	980	90	1%	8,4%
32	Solucom		153	1 266	138	1%	19,1%
33	Infotel		149	1 095	98	1%	11,6%
34	Overlap		149	261	89	1%	
35	APX		148	370	72	1%	64,5%

Selon notre estimation<sup>14</sup>, l'entreprise Devoteam (30<sup>ème</sup> dans la liste ci-dessus) représente la taille critique dans le secteur.

<sup>14</sup> En se basant sur la méthode Weiss qui consiste à approcher la TMO (Taille Minimale Optimale) par la dimension de l'établissement produisant le 50<sup>ème</sup> % de la production de la branche.

## **2.2 Les organismes professionnels et institutionnels**

Cf. paragraphe 13.2.

## **2.3 Pôles de compétitivité**

Cf. paragraphe 13.7.

## **2.4 Filière**

La chaîne de valeur des services informatique commence par les services de conseil. C'est à dire par notre secteur 6202A. Mais on peut voir que notre secteur vient en aval des services de conseil en management et de conseil en stratégie d'entreprise qui sont des activités de secteurs de la division 70 « Activités des sièges sociaux » de la NAF.

### **2.4.1 Secteurs amont**

Les secteurs amont au secteur de conseil en informatique sont :

- Secteur de conseil en management et stratégie (business consulting)
- Secteur des éditions de logiciels
- Secteur de l'industrie
- Secteur de télécommunication

### **2.4.2 Secteurs aval**

Ce sont les secteurs permettant la mise en place des systèmes d'information :

- Programmation informatique
- Maintenance informatique
- Les agences de presse permettant

## 3 PRODUCTION DE SERVICE

Les productions de ce secteur sont les services de conseil fournis par les ESN aux entreprises des autres secteurs d'activité. Le service de conseil en informatique est donc un service de type B2B et s'adresse à toutes les entreprises ayant besoin d'une assistance dans le domaine de l'informatique. Il s'agit d'une activité complémentaire aux autres services proposés dans le domaine de l'informatique. En règle générale cette prestation est réalisée par une entreprise tierce, appelé ESN, ou par une équipe interne dédiée.

L'activité du conseil est réalisée en prenant en comptes les spécificités, les exigences et les problématiques de chaque secteur mais aussi de chaque entreprise en raison de l'hétérogénéité des systèmes informatiques.

Les clients de ce secteur, généralement les DSI des grandes entreprises, ont besoin de recourir aux services informatique pour développer, maintenir et/ou exploiter leurs systèmes d'information. Ce type de demande débouche sur des projets informatiques de création de logiciel et comporte une part importante de conseil et d'accompagnement. Il en est de même pour l'intégration d'une solution progicielle « clé en main » existante.

La transformation digitale de l'économie constitue une nouvelle demande à laquelle les entreprises ne peuvent y répondre sans prévoir une phase de « conseil informatique ».

En effet, les nouvelles technologies d'information et de la communication donnent souvent de nouvelles opportunités business. La croissance des ESN dépend aussi en grande partie de la capacité à proposer des solutions innovantes.

D'après l'enquête annuelle de Gartner réalisé en janvier 2014 auprès de 23 000 DSI dans le monde, le classement des priorités technologiques est:

- Business Intelligence,
- Infrastructure et Datacenter,
- Cloud computing,
- ERP,
- Mobilité,
- Digitalisation,
- Marketing digital,
- Sécurité.

## 4 ACTUALITE DE LA PROFESSION

### 4.1 Les fusions acquisitions

Le baromètre IT annuel d'APM<sup>15</sup> résume les opérations de consolidation des secteurs des TI. Cette tendance concerne toutes les tailles d'entreprises. Les opérations remarquables en 2014 sont la fusion entre Stéria et Sopra, l'acquisition de Bull par Atos, l'acquisition d'Euriware par Capgemini.

Le Graphique 4 montre l'évolution de ces opérations en volume et en valeur. En moyenne, sur la période entre 2006 et 2014, le nombre des opérations est stable mais on constate que la valeur de ces opérations a fortement augmenté en 2014. Les Graphique 2 et Graphique 3 montrent plus de détails sur les catégories de ces opérations de fusions et acquisition.

### 4.2 Synthèse de l'actualité de la presse

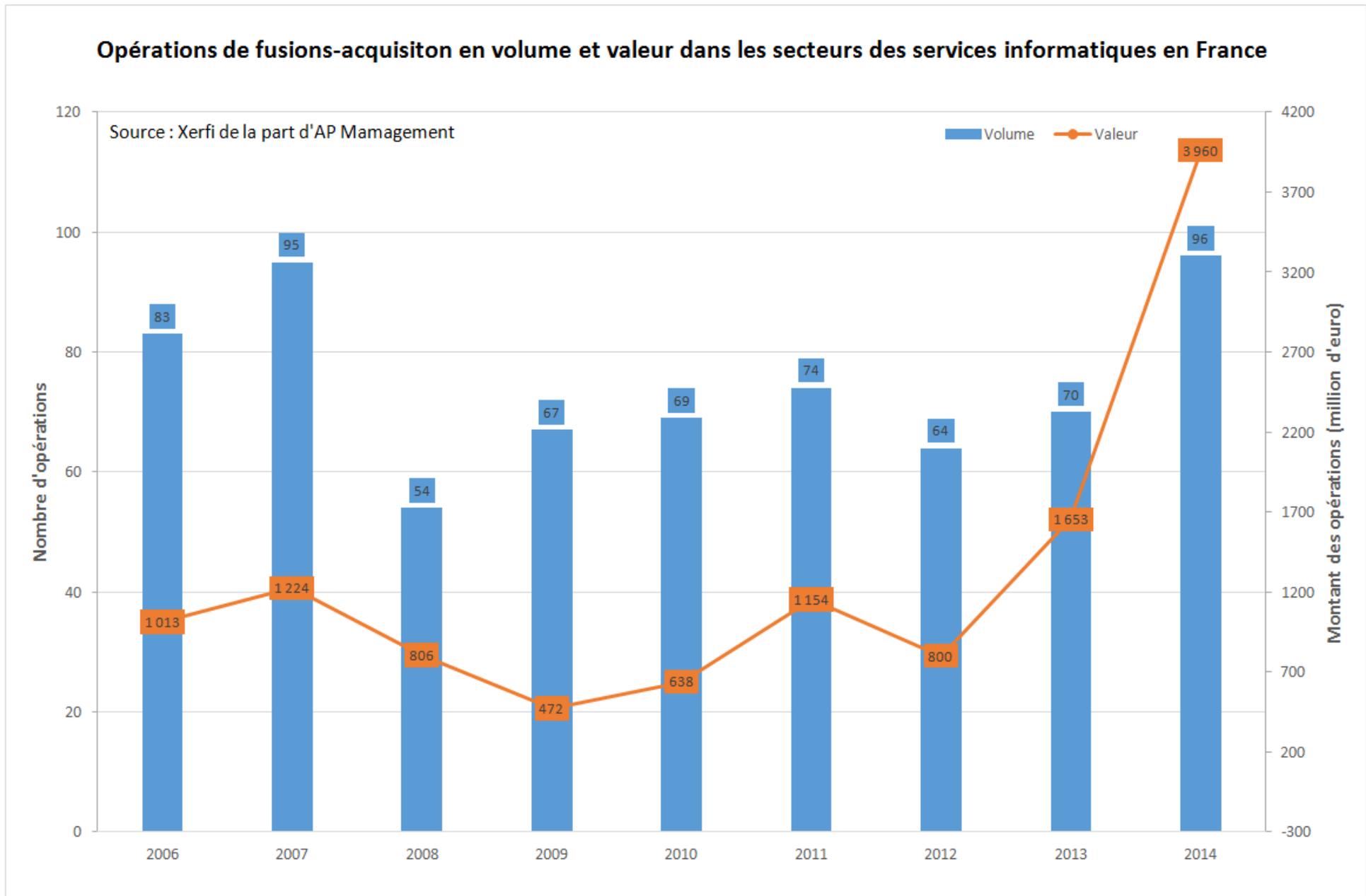
Tous les journaux même les non spécialistes du secteur parlent de digital et de disruption dans leur rubriques technologies. C'est normal à cette période de 3<sup>ème</sup> révolution industrielle de l'informatique et de l'économie numérique.

Parmi les sujets les plus cités en ce moment on trouve :

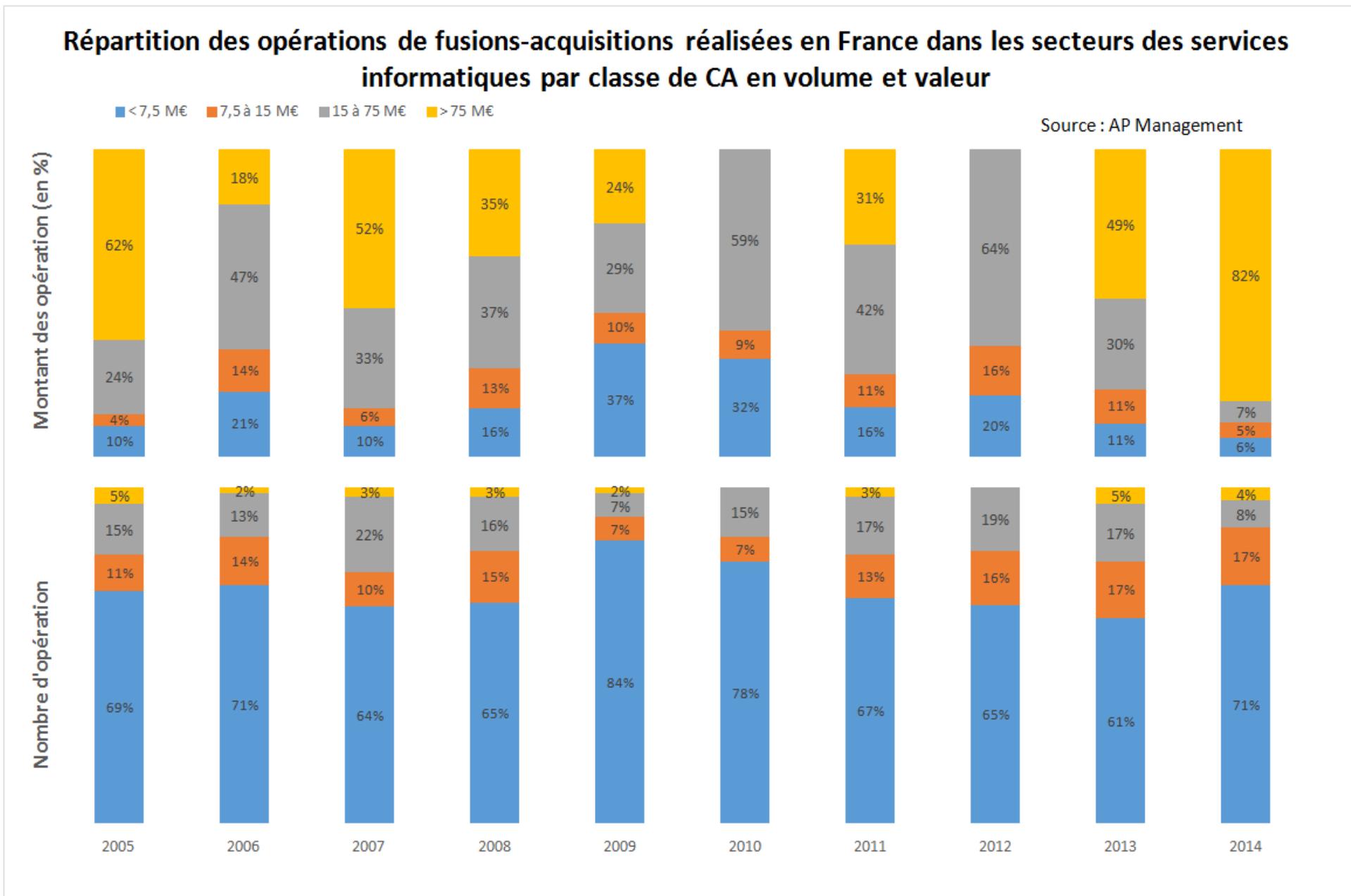
- Les FINTECH : Il s'agit d'utiliser les technologies de l'information et de la communication pour livrer des services financiers de façon plus efficace et moins couteuse.
- Big Data : Il s'agit de technologies permettant d'analyser les données clients en temps réel et de permettre de proposer des offres adaptées à la situation. Gartner décrit ce phénomène par « Business Moment ».

---

<sup>15</sup> AP Management est un cabinet de conseil M&A spécialisé dans le secteur IT.

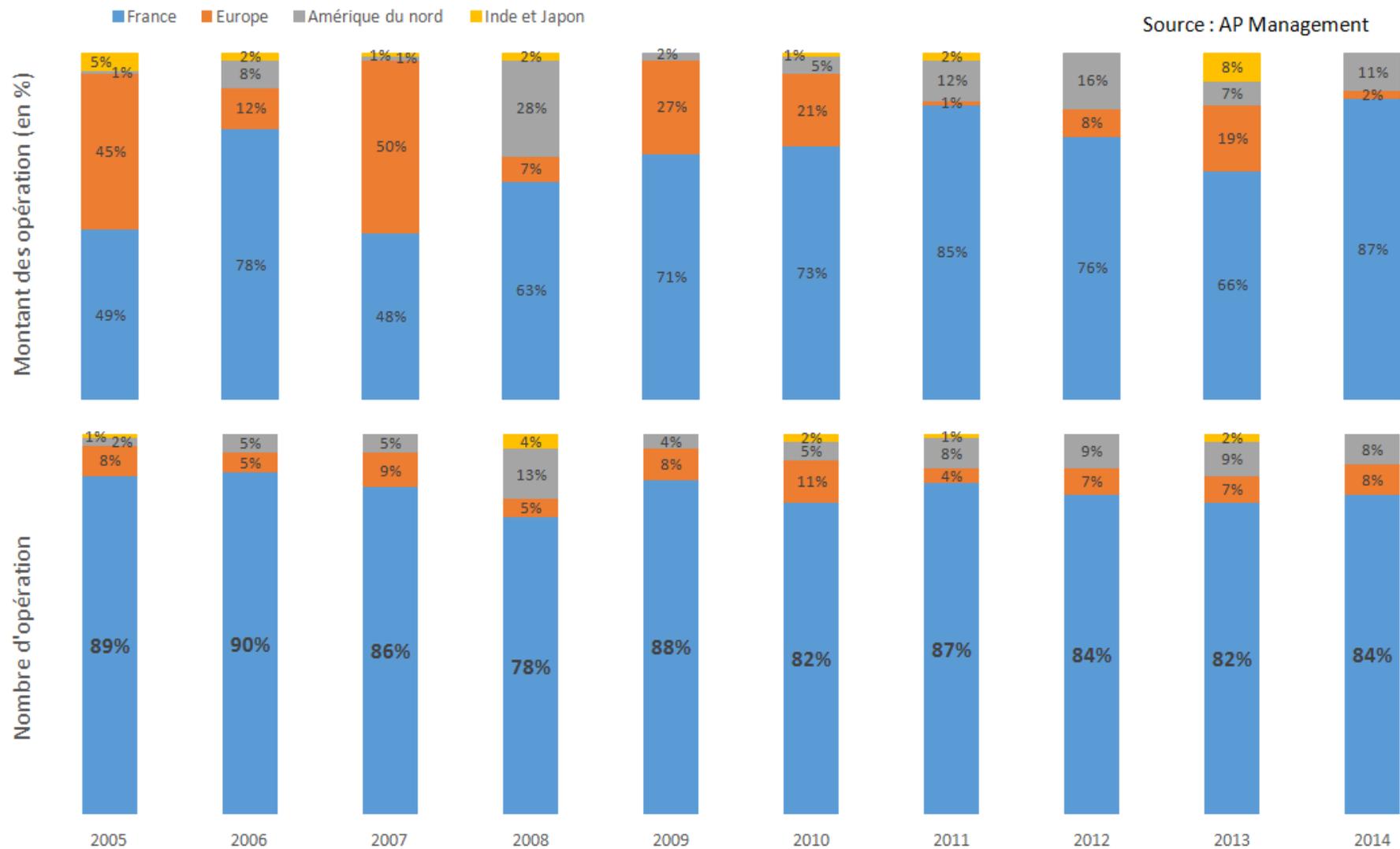


Graphique 1 : Opérations de fusions-acquisition en volume et valeur dans les secteurs des services informatiques en France entre 2006 et 2014



Graphique 2 : Les fusions-acquisitions en France dans les secteurs des services informatiques par classe de CA en volume et valeur

### Répartition géographique des acquéreurs dans les secteurs des services informatiques en nombre et montant (opérations réalisées en France)



Graphique 3 : Les origines des acquéreurs des opérations de fusions-acquisitions par volume et valeur

## 5 PROCEDURES TECHNOLOGIQUES ET INNOVATION

### ***5.1 Industrialisation et standardisation des services informatiques***

L'innovation dans ce secteur n'est pas liée seulement aux technologies de l'information mais surtout aux méthodes d'organisation et de gestion permettant d'optimiser les coûts. En effet, dans ce secteur on trouve d'une part, la pression des clients qui veulent optimiser leurs coûts informatiques. D'autre part la pression des consultants qui veulent toujours gagner plus et leurs menaces de changer l'entreprise est crédible car on constate effectivement un taux de turnover élevé dans les ESN.

On note principalement des innovations de processus qui visent à optimiser :

- **Gestion des ressources humaines** à travers des politiques d'attraction et de fidélisation des consultants,
- Capitalisation et **gestion de la connaissance** pour minimiser les effets de turnover élevé,
- Gestion de projets et d'opérations avec des méthodes **Agiles** et **Lean** pour optimiser les coûts pour les clients,
- Intégration des processus opérationnels et des processus de développement informatique pour fluidifier la « production » digitale. Il s'agit de la notion de **DevOps**.

Il est vrai donc que l'activité de conseil utilisent ces innovations qui viennent de l'amont de la filière (éditeurs de logiciel et télécoms) mais le conseil a un rôle important dans l'influence et l'orientation des innovations des technologies de l'information et de la communication. En effet, **le conseil permet d'abord d'écouter et de comprendre le besoin des clients**. Ces besoins sont ensuite remontés aux techniciens qui vont trouver de nouvelles solutions plus efficaces aux problèmes des clients.

## 5.2 L'innovation dans les services informatiques

Aujourd'hui les prestations de services en conseil tournent autour des tendances qui se résument par l'acronyme SMACSI (Social media, Mobile, Analytics, Cloud computing, cyberSecurity, Internet of Everything)

Social media	Ce sont des technologies permettant d'exploiter les canaux de communication avec les clients à travers les réseaux sociaux.
Mobility	Cette offre fait références aux différents terminaux et applications mobiles (les apps) qui permettent de se connecter à internet et qui sont utilisées par les clients, les fournisseurs et les collaborateurs.
Analytics & Big Data	Le Big Data consiste à analyser une grande masse d'informations venant de sources diverses avec des grandes vitesses. L'objectif est de comprendre le passé (Business Intelligence) pour gérer le futur (Business Analytics). Ces technologies permettent de mieux comprendre les comportements des clients et de répondre en temps réel à leurs attentes.
Cloud computing	Ces technologies liées essentiellement à des infrastructures informatiques en ligne et qui permettent de réduire les coûts fixes de gestion d'un parc informatique local.
Cyber Sécurité	Le sujet récurrent de la sécurité est devenu une exigence prioritaire des clients. Ce phénomène constitue un nouveau moteur de croissance pour les ESN. D'après le cabinet PAC, ce marché s'élevait à 1.58 Md€ en 2014 dont 70% pour le conseil. D'ailleurs de plus en plus d'ESN se positionnent sur ce segment avec l'entrée de nouveaux acteurs.
Internet of Things et Internet of Everything	Au début c'était le terme internet of things (ou internet des objets) qui est utilisé pour désigner les technologies permettant de connecter des objets et des machines. Cisco a introduit la nouvelle notion de « Internet of Everything » qui permet de généraliser le concept de connecter non seulement les objets mais aussi les personnes, les objets, les processus et les données.

## 6 CONJONCTURE

### **6.1 Indice de chiffre d'affaire**

Le marché de conseil IT est en croissance avec un TCAM de 6,5%. Ce marché croît plus vite que le marché global des TIC à cause des externalisations qui sont de plus en plus importantes. En effet, les externalisations des parties programmations se fait de plus en plus dans les pays à faible coût de main d'oeuvre. Comme la consommation de services informatiques nécessite la consommation de « conseil TIC » au préalable, le chiffre d'affaire des ESN peut être utilisé comme proxy pour comprendre la dynamique de la demande des conseils.

Le premier facteur explicatif de la croissance de l'activité est l'augmentation de la part allouée aux dépenses et investissements en TIC. En effet, les DSI n'étant plus considérées comme des centres de coût mais plutôt comme des centres de profit, les dépenses liées aux systèmes d'information augmentent au sein de chaque entreprise et traduisent directement une demande adressée aux ESN en croissance eux aussi.

Vient ensuite, une volonté de la part des entreprises de rationaliser leur coût en SI et se recentrer dans leur cœur de métier en externalisant des services IT (infogérance) ; Ce besoin se traduit par une autre demande vers les ESN.

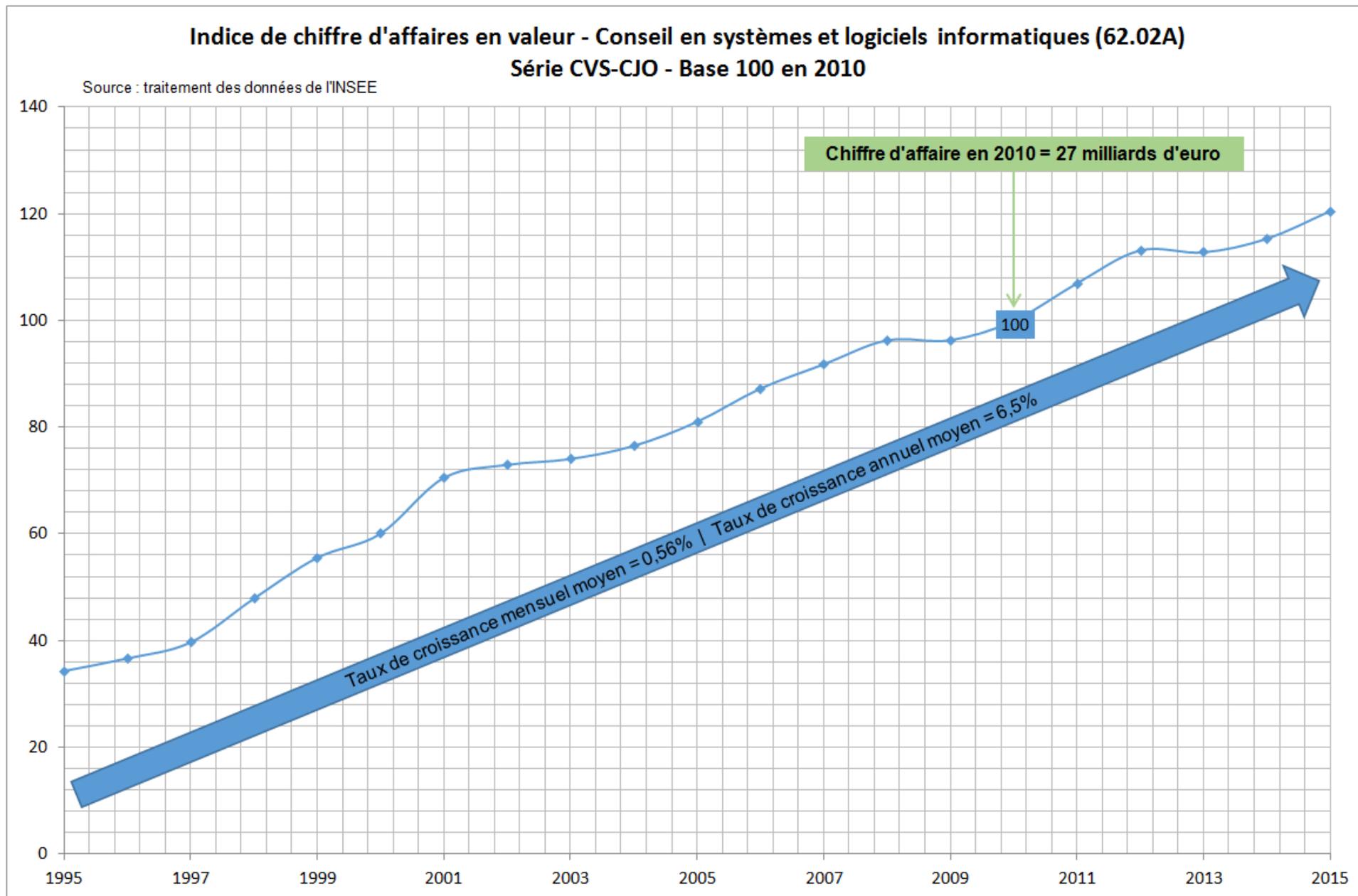
La croissance des ESN dépend aussi en grande partie de la capacité à proposer des solutions innovantes. Les clients sont de plus en plus sensibles aux nouvelles technologies car cela leur donne de nouvelles opportunités d'affaires.

La conjoncture économique de chaque secteur d'activité a une influence importante sur la demande en conseil informatique. Nous notons par exemple une hausse importante de la demande de conseil en période de croissance et une diminution de la demande en période de crise. En période de croissance, les entreprises lancent différents projets qui nécessitent du conseil informatique. Or en période de crise, très peu de projets sont entrepris. Le caractère cyclique de la demande est bien lié à la conjoncture économique.

Le dynamisme du secteur informatique en termes d'innovations technologiques contribue pour beaucoup à faire émerger le caractère versatile des entreprises. En effet, les entreprises redoutent de perdre leurs compétitivités face à leurs concurrents si elles ne s'intéressent pas à une nouvelle technologie. Ce dynamisme crée souvent l'obsolescence de certaines technologies et contraint de ce fait les entreprises à évoluer vers des nouvelles.

L'effet de masse pousse également certaines entreprises à s'orienter vers de nouvelles technologies en espérant y trouver la réponse à leurs besoins et d'autres y vont par mimétisme.

Face à cette fluctuation de la demande, les entreprises en conseil informatique se doivent d'être en veille constante afin d'apporter à leur client le conseil optimal dont ils ont besoin.



Graphique 4 : Indice de chiffre d'affaires en valeur - Conseil en systèmes et logiciels informatiques (62.02A)

## 6.2 Indice des prix des prestations de service

L'indice des prix des prestations de conseil en informatique de l'INSEE du Graphique 5 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.

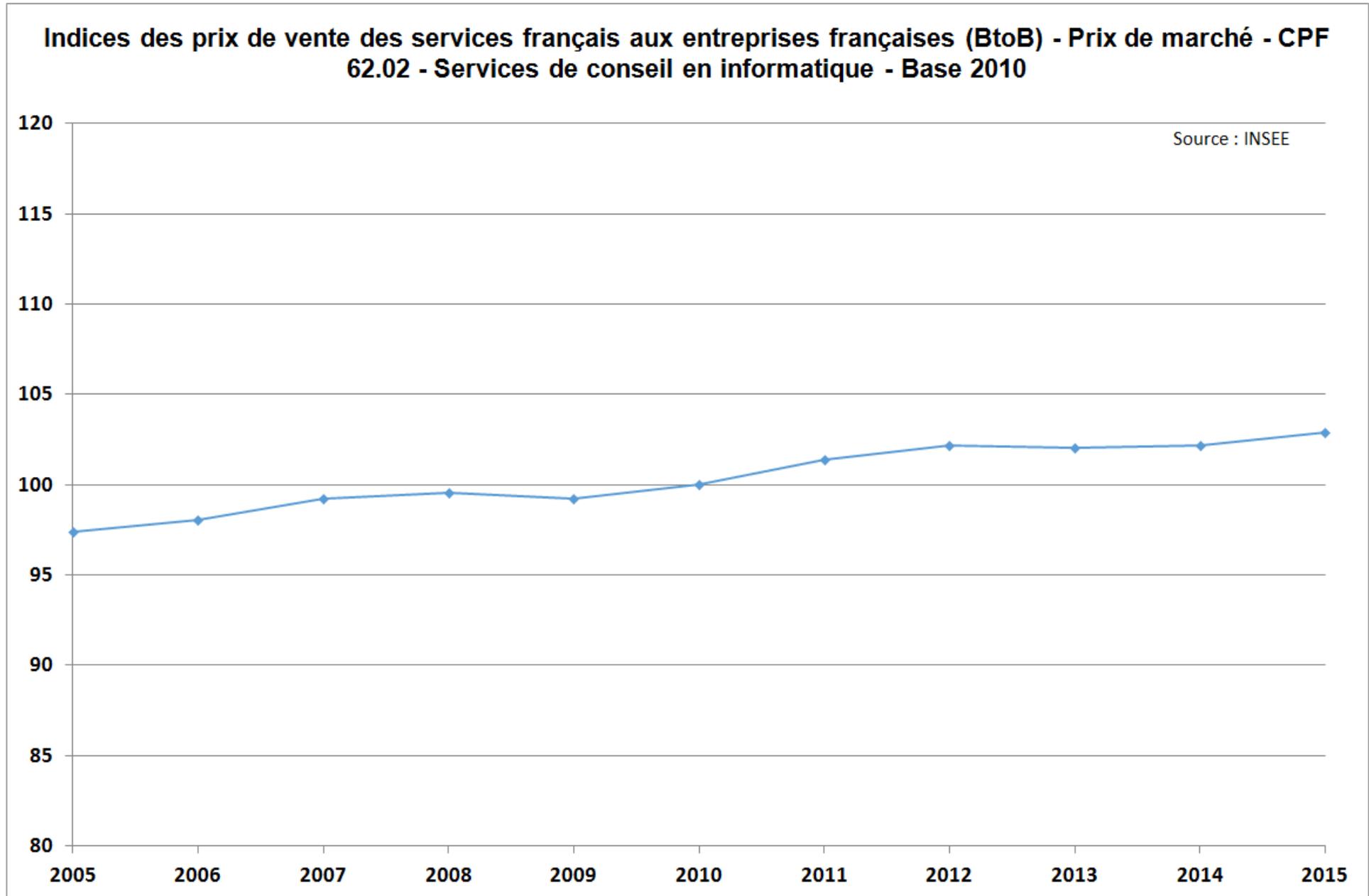
Nous avons donc besoin de plus de détails pour analyser l'évolution des prix des prestations de service appelés TJM (Taux Journalier Moyen).

Type de profil			Niveau d'expérience			Secteur			Domaine d'expertise		
	TJM (€)	Δ *		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, dont la partie liée à notre secteur est résumé dans le tableau ci-dessus, 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. Cette évolution 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 favorise les prestations de conseil qui sont en amont de la chaîne de valeur des services IT.



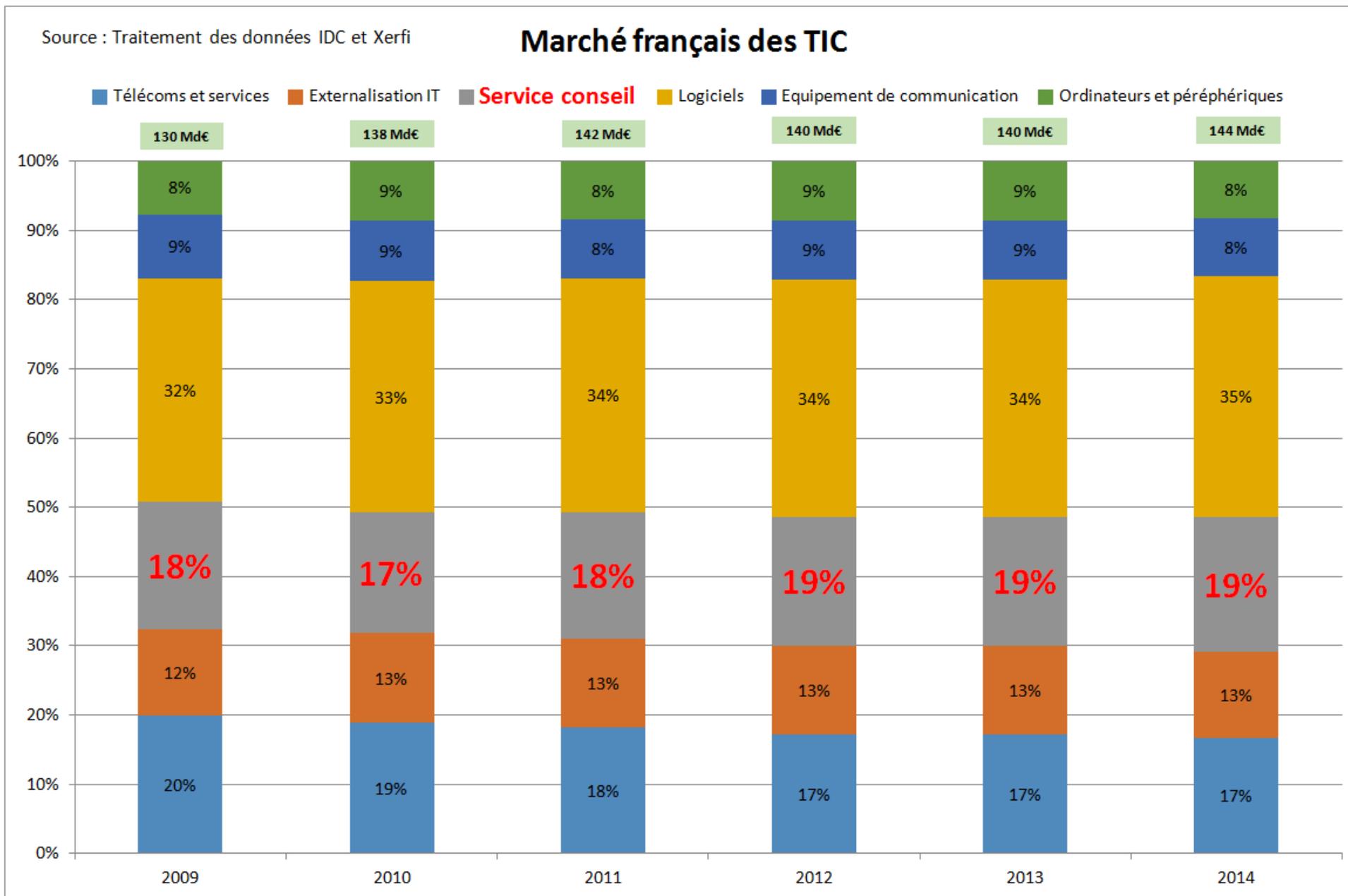
Graphique 6 : Agrégation des indices de prix des secteurs 6202A et 6202B

## 7 PLACE DU SECTEUR DANS L'ECONOMIE

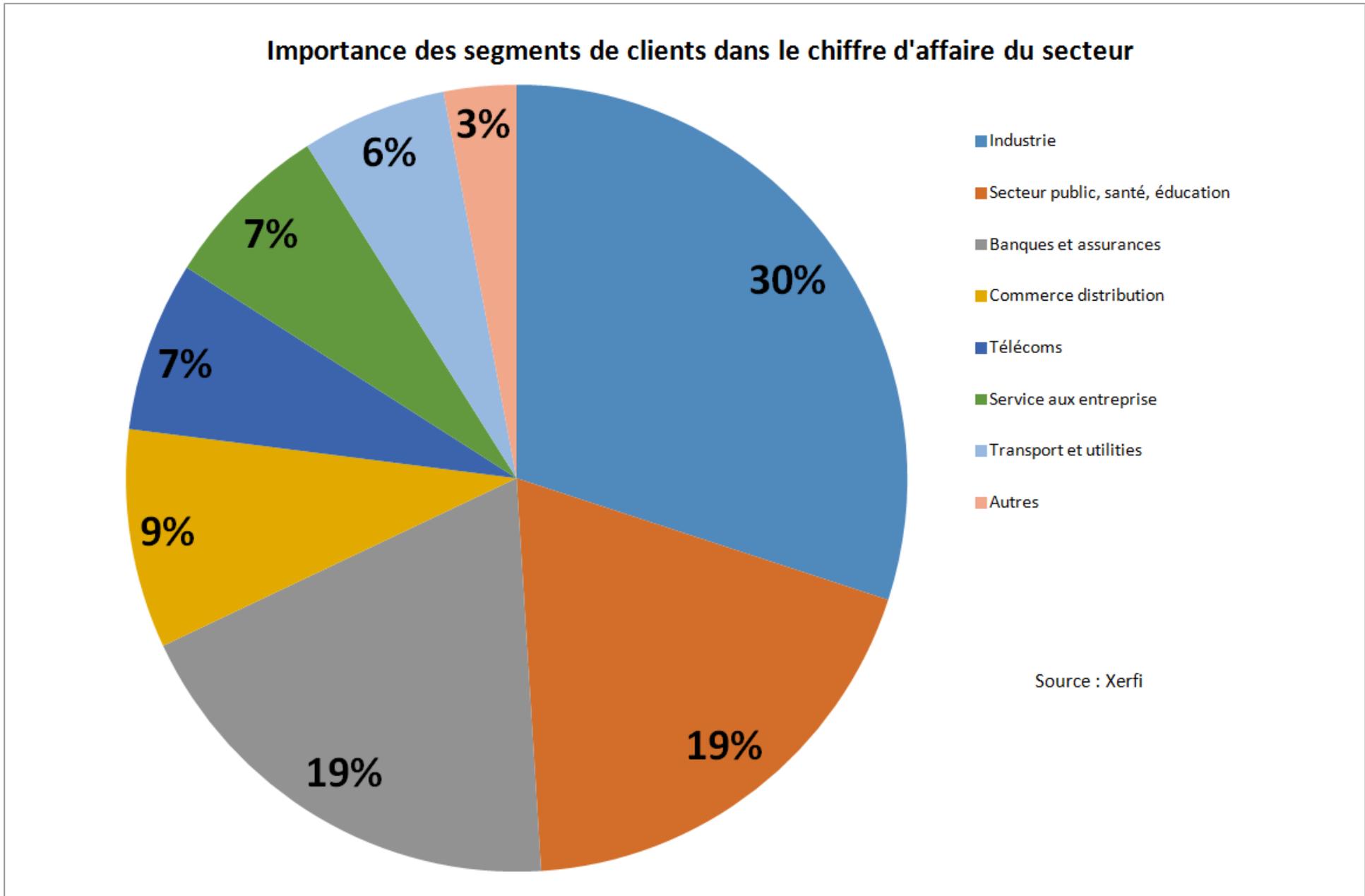
		Unités légalés	Effectifs (ETP)	CA. (HT)	Export.	Valeur ajoutée	Frais de personnel	EBE	CAF	RCAI	RN
	Unité	Nombre	ETP	Million €	Million €	Million €	Million €	Million €	Million €	Million €	Million €
Section J : Information et communication	En valeur	138 131	666 888	172 985	19 835	79 374	50 654	25 273	22 724	10 785	5 242
	En %	28%	28%	17%	15%	20%	27%	6%	8%	14%	25%
Division 62 : Programmation, conseil et autres activités informatiques	En valeur	78 260	298 707	53 314	6 971	27 222	22 485	3 679	3 644	2 558	1 841
	En %	49%	62%	55%	42%	58%	61%	43%	49%	59%	72%
Groupe 620 : Programmation, conseil et autres activités informatiques	En valeur	78 260	298 707	53 314	6 971	27 222	22 485	3 679	3 644	2 558	1 841
	En %	49%	62%	55%	42%	58%	61%	43%	49%	59%	72%
Classe 6202 : Conseil informatique	En valeur	41 319	204 938	34 046	3 905	17 884	15 340	1 887	2 142	1 831	1 608
	En %	92%	90%	86%	75%	89%	90%	83%	84%	82%	83%
Sous-Classe 6202A : Conseil en systèmes et logiciels informatiques	En valeur	38 196	185 361	29 227	2 939	15 849	13 733	1 567	1 790	1 497	1 331
	En %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : INSEE

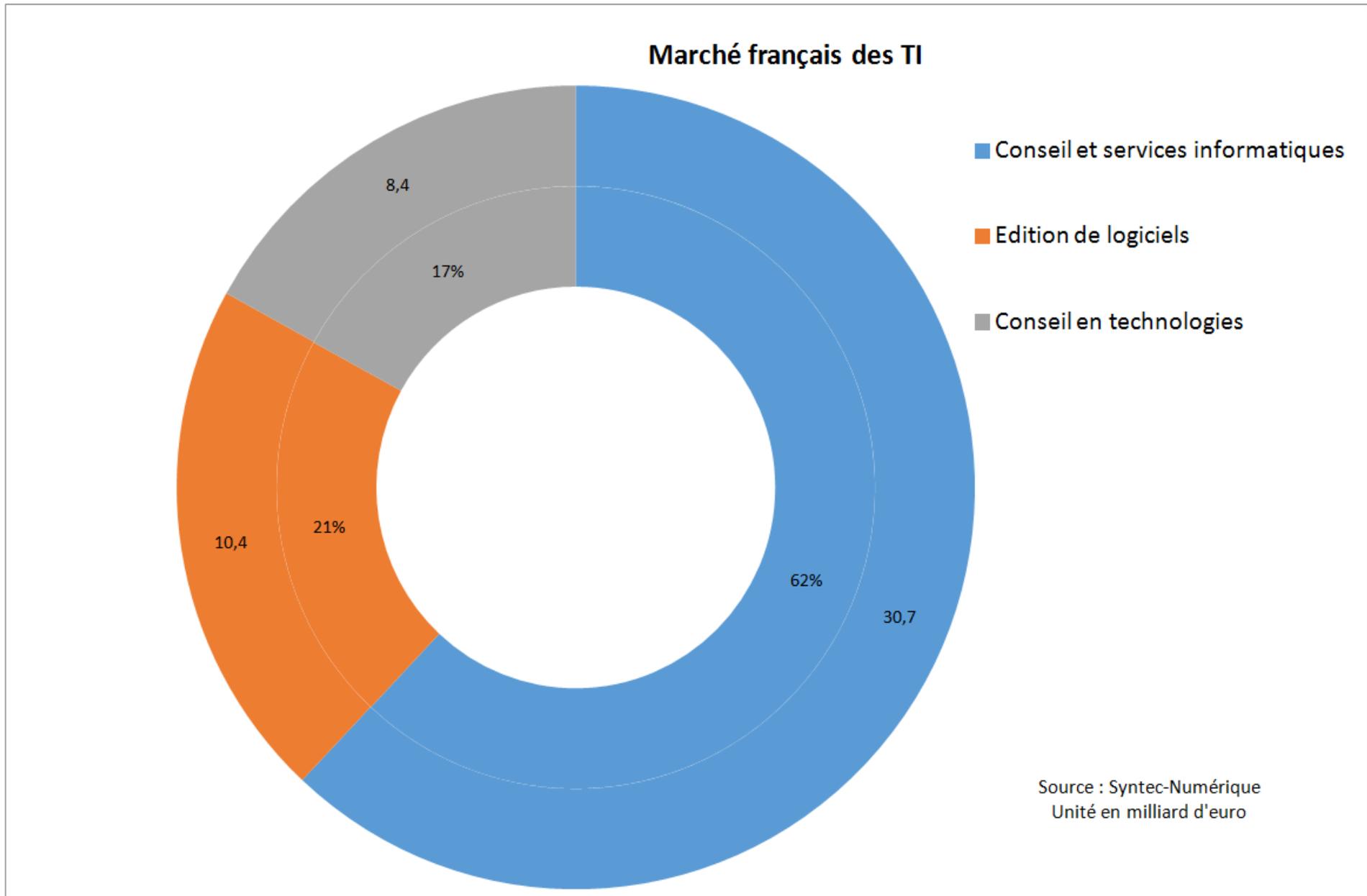
La valeur de la CAF au niveau de sous-classe n'est pas disponible à l'INSEE et a été estimée à partir des données DIANE.



Graphique 7 : évolution de la part du secteur de conseil informatique dans le marché des TIC



Graphique 8 : Segmentation des clients et leurs importance dans le chiffre d'affaire du secteur de conseil en informatique



Graphique 9 : part du secteur de conseil informatique dans le marché des TI (en 2014)

## 8 ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

	Organisation et débouchés de la production					Délais de paiement	
	Ratio	Productivité apparente par ETP	Taux de VA	Frais de personnel par ETP	Intensité capitalistique	Délais client	Délais fournisseur
	Unité	(en k euros)	(en %)	(en euros)	(en k euro)	(En jours)	(En jours)
Formule	Rex / CA	VA / ETP	VA / CA	(Salaires et Ch. sociales) / ETP	Immo. corp. / ETP		
Section J : Information et communication	11,0	119,0	46,0	76	180,1	67	95,0
Division 62 : Programmation, conseil et autres activités informatiques	13,0	91,1	51,0	75	26,3	81	83,0
Groupe 620 : Programmation, conseil et autres activités informatiques	13,0	91,1	51,0	75	26,3	81	83,0
Classe 6202 : Conseil informatique	11,0	87,3	53,0	75	15,9	84	84,0
Sous-Classe 6202A : Conseil en systèmes et logiciels informatiques	10,0	85,5	54,0	74	6,5	81	75

Source : INSEE

Les valeurs en couleurs ne sont pas disponibles à l'INSEE mais nous les avons estimés à partir des données Diane.

	Taux de marge		Partage de la VA		Ratios de rentabilité		Ratios d'investissement		
	Taux de marge d'expl.	Taux de marge nette	Taux de marge sur VA	Part des frais de personnel	Rentabilité éco.	Rentabilité financière	Taux d'invest. Corp.	Invest. Corp. par ETP	Invest. Incorp. par ETP
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en euros)	(en euros)
Formule	EBE / VA	Rés. net / CA			Rex / Actif éco.	RN / Capitaux prop.	Inv. Corp. / VA	Inv. corp. / ETP	
Section J : Information et communication	32%	3%	33	67	11	5	13,0	31	54
Division 62 : Programmation, conseil et autres activités informatiques	14%	3%	14	86	15	9	4,0	8	5
Groupe 620 : Programmation, conseil et autres activités informatiques	14%	3%	14	86	15	9	4,0	8	5
Classe 6202 : Conseil informatique	11%	5%	11	89	17	11	3,0	5	3
Sous-Classe 6202A : Conseil en systèmes et logiciels informatiques	10%	5%	10	90	11%	9%	n.d	n.d	n.d

Source : INSEE

Les valeurs en couleurs ne sont pas disponibles à l'INSEE mais nous les avons estimés à partir des données Diane.

Les valeurs n.d ne sont pas disponibles et nous n'avons pas d'autres sources de données pour l'instant pour les estimer.

## 9 DEMOGRAPHIE, QUALIFICATION ET LOCALISATION DES EMPLOIS

### 9.1 Démographie des entreprises su secteur

#### 9.1.1 Structure du secteur

Le Graphique 10 montre la concentration du secteur en 2014 et le Graphique 11 montre l'évolution de la concentration entre 2004 et 2014.

Sur le Graphique 12 on représente la taille du top 100 des entreprises du secteur par chiffre d'affaire et par total du bilan.

Sur le Graphique 13 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. L'intersection des axes verts représente une entreprise fictive qui a la taille minimale optimale (c'est-à-dire 7% du leader) et dont la croissance correspond au taux de croissance moyen du marché (6,5%).

#### 9.1.2 Localisation des entreprises

On représente sur le Graphique 14 la localisation géographique des entreprises et des salariés du secteur en France. On constate que 20% des régions en France (soit 6 régions) accueillent 80% des établissements et 96% des effectifs du secteur. Plus que la moitié (53%) sont localisés en Île-de-France avec 68% des effectifs.

Le service est caractérisé par la proximité avec le client. La majorité des clients sont situés dans la région parisienne. En effet, le service informatique est souvent lié à des besoins exprimés par les sièges sociaux qui sont généralement dans cette région. De plus, la région d'Île-de-France contient deux pôles de compétitivité fortement marqués par la thématique des TIC et beaucoup d'adhérents. Il s'agit des pôles CAP DIGITAL et SYSTEMATIC. Cela explique la forte densité des entreprises de ce secteur dans cette région.

L'autre moitié des établissements est réparti sur l'ensemble du territoire avec une présence marquée en Provence-Alpes-Côte d'Azur avec le pôle « Solutions Communicantes Sécurisées (SCS), en Rhône-Alpes avec les pôles MINALOGIC et IMAGINOVE.

Dans d'autres régions comme à Toulouse, il y a très peu de clients voire un seul qui est Airbus et plusieurs petites entreprises de services informatiques autour de ce client. Dans cette dernière région le secteur a donc la forme d'un oligopsonne voire monopsonne sur certains segments.

Il y a plusieurs incitations qui encouragent les entreprises à rejoindre un pôle de compétitivité. En effet, selon la DGCIS<sup>16</sup> dans son « 4 pages » de septembre 2013, rejoindre les pôles de compétitivité est un atout car ces pôles renforcent les liens de leurs membres avec l'international. On note aussi que depuis 2009, 50% des projets de R&D qui sont soutenus par le FUI<sup>17</sup>, intègrent une composante TIC dans leurs thématiques.

### 9.1.3 La création et la défaillance des entreprises

Cf. Graphique 15.

### 9.1.4 L'âge des entreprises

Cf. Graphique 17. La pyramide des âges de ce graphique n'est pas parfaitement symétrique car à cause de la qualité des données trouvées. En effet, dans notre base de données il manque beaucoup de données surtout pour les petites et très petites entreprises.

## **9.2 Démographie des salariés**

### 9.2.1 Nombre d'emploi par taille d'entreprise

Cf. Graphique 16. Les grandes variations d'une année à l'autre peuvent s'expliquer par la qualité de données.

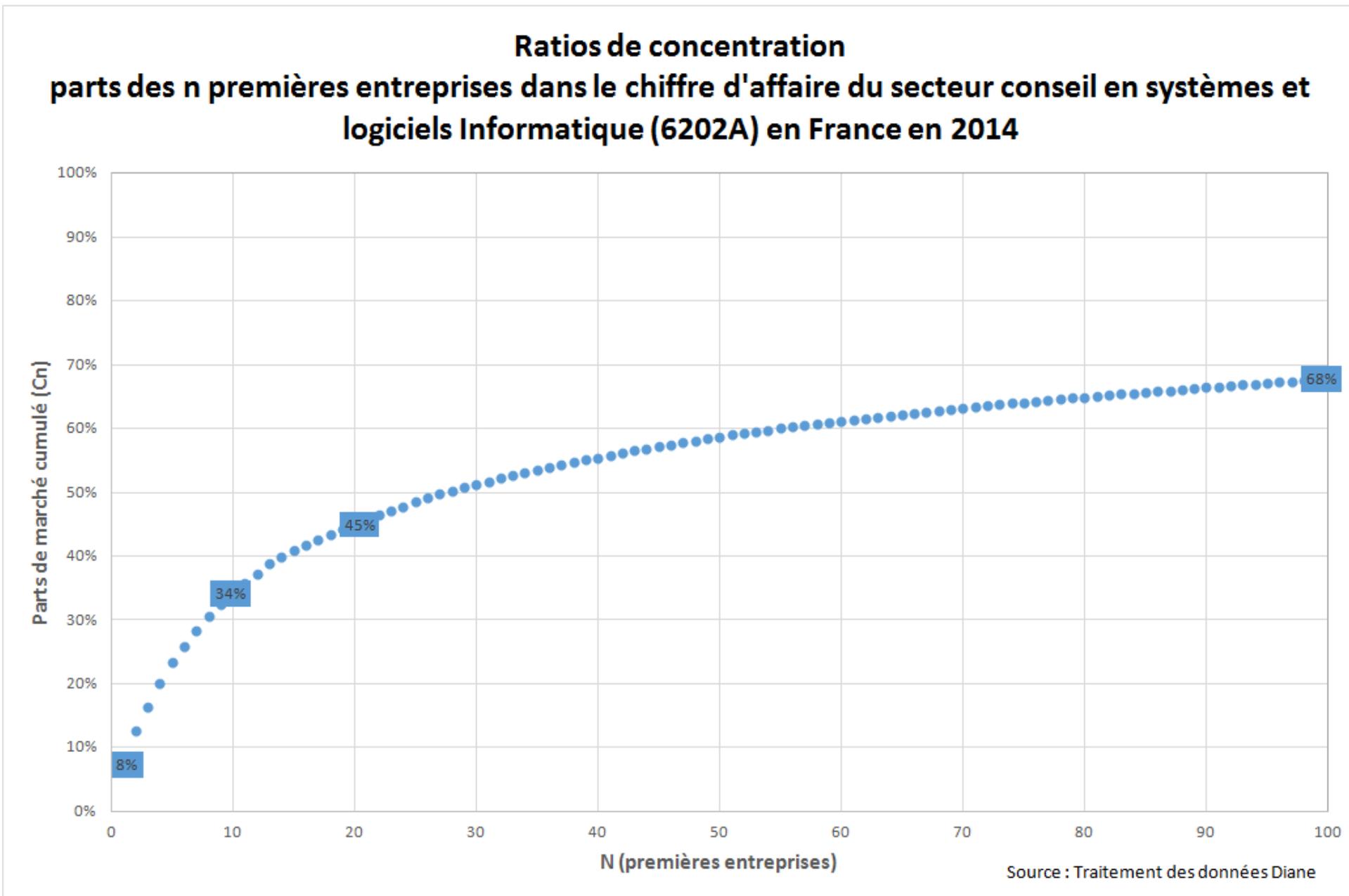
---

<sup>16</sup> Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services.

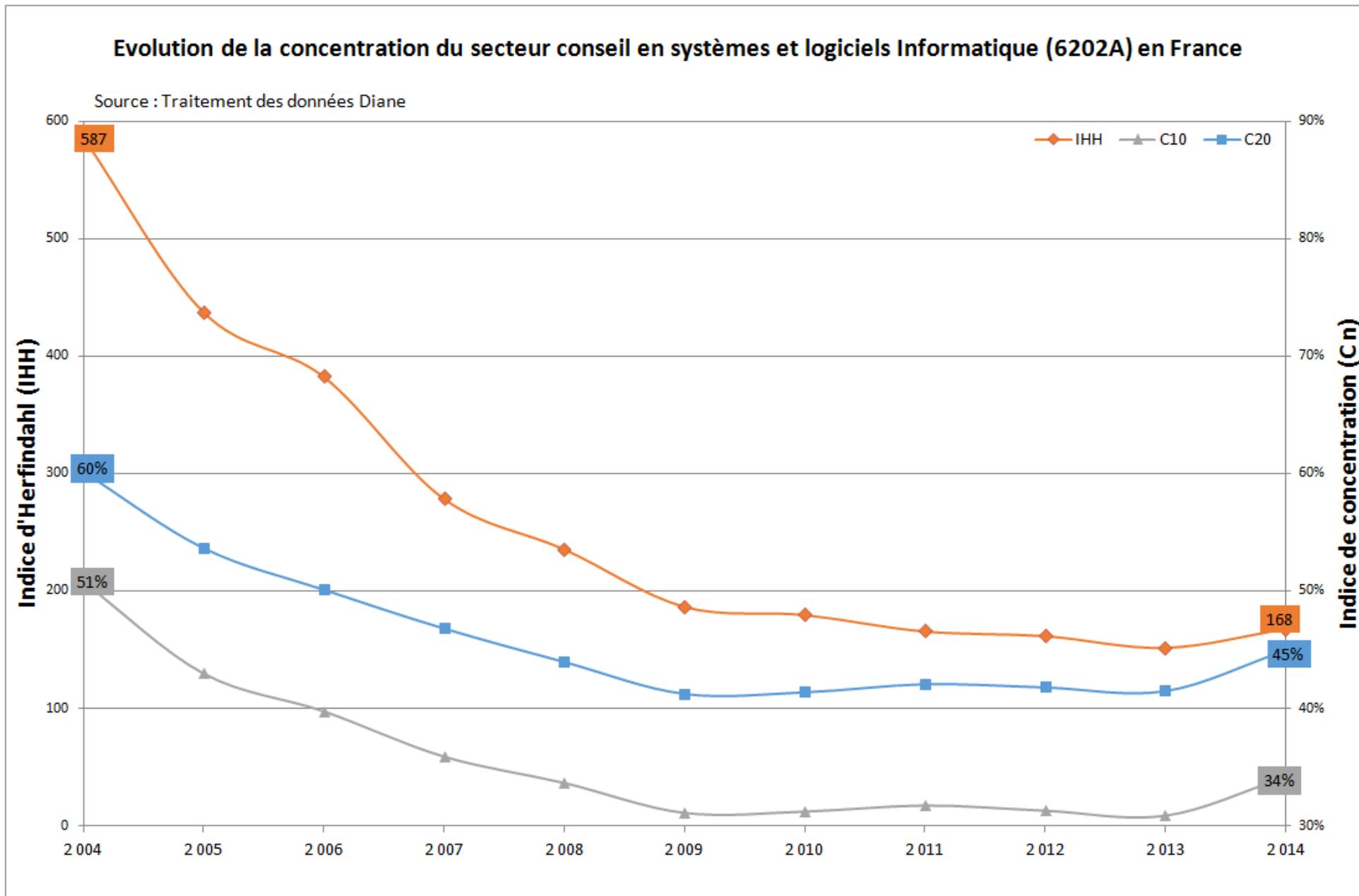
<sup>17</sup> Fond Unique Interministériel qui finance les projets labellisés par les pôles de compétitivité.

9.2.2 Qualification des emplois

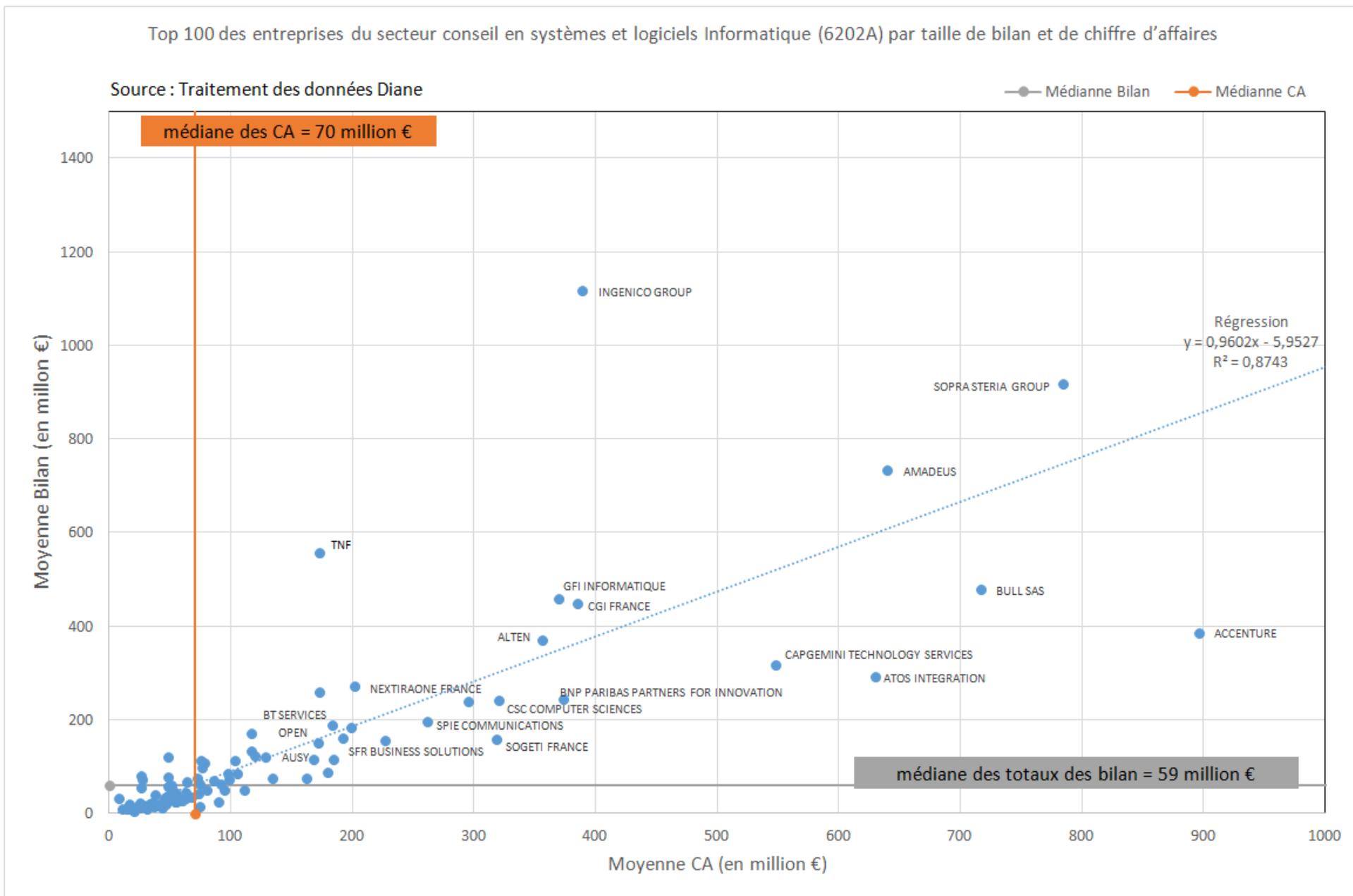
	<b>Catégories socio-Professionnelles</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Cadres et professions intellectuelles supérieures</b>	<b>Professions intermédiaires</b>	<b>Employés</b>	<b>Ouvriers qualifiés et non qualifiés</b>	
<b>Section J :</b> <b>Information et communication</b>	546 755	196 348	134 099	34 065	911 267
<b>Division 62 :</b> <b>Programmation, conseil et autres activités informatiques</b>	278 464	67 711	26 647	2 427	375 249
<b>Groupe 620 :</b> <b>Programmation, conseil et autres activités informatiques</b>	278 464	67 711	26 647	2 427	375 249
<b>Classe 6202 :</b> <b>Conseil informatique</b>	216 504	37 151	16 043	1 313	271 011
<b>Sous-Classe 6202A :</b> <b>Conseil en systèmes et logiciels informatiques</b>	209 431	34 154	14 985	1 163	259 733



Graphique 10 : Ratios de concentration dans le secteur de conseil en informatique en 2014



Graphique 11 : évolution de la concentration du secteur entre 2004 et 2014

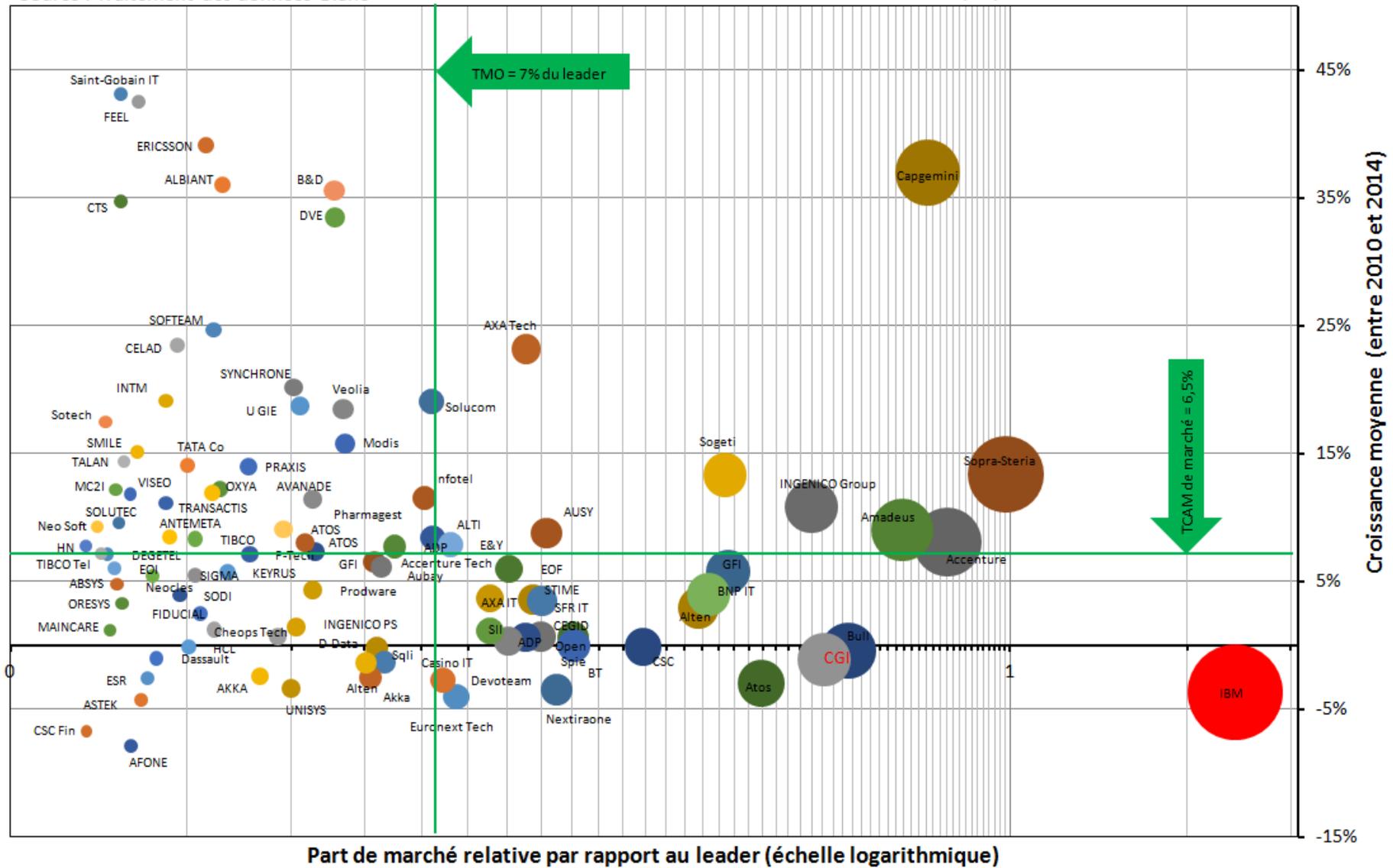


Graphique 12 : Taille des entreprises par chiffres d'affaires et par total du bilan

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

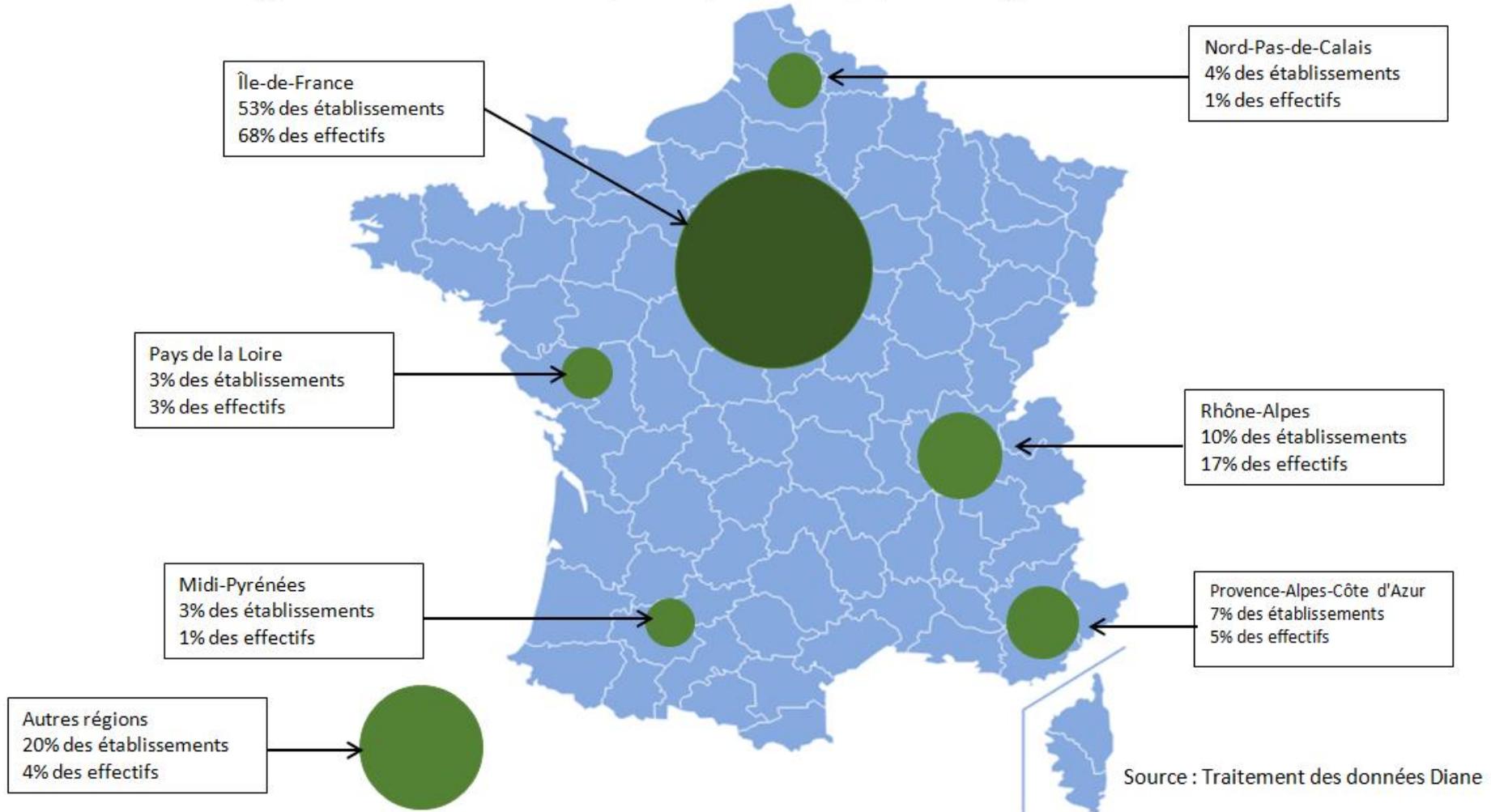
Source : Traitement des données Diane

Taille des cercle proportionnelle aux chiffres d'affaires

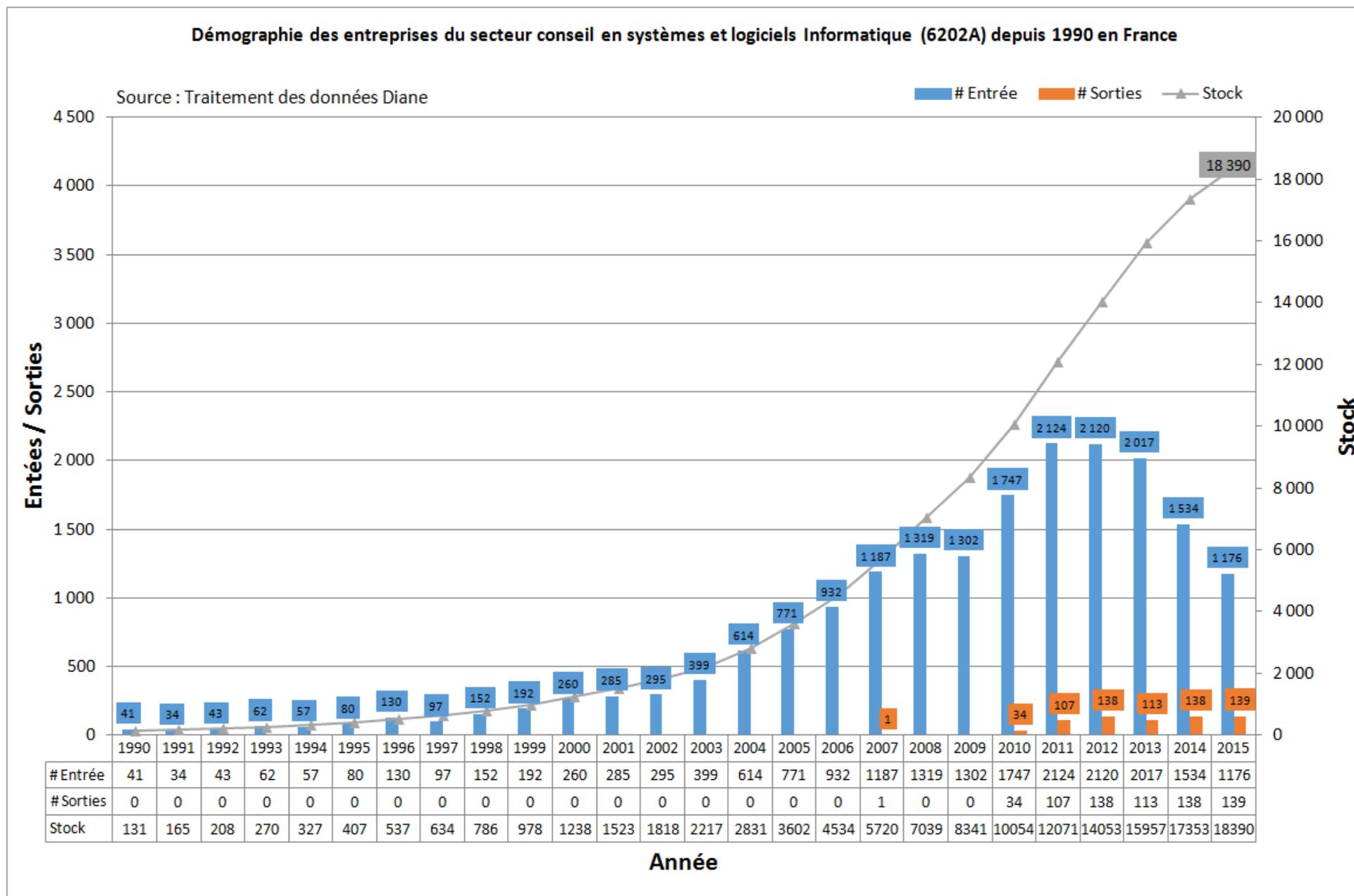


Graphique 13 : Positions relatives des entreprises du secteur par rapport au leader

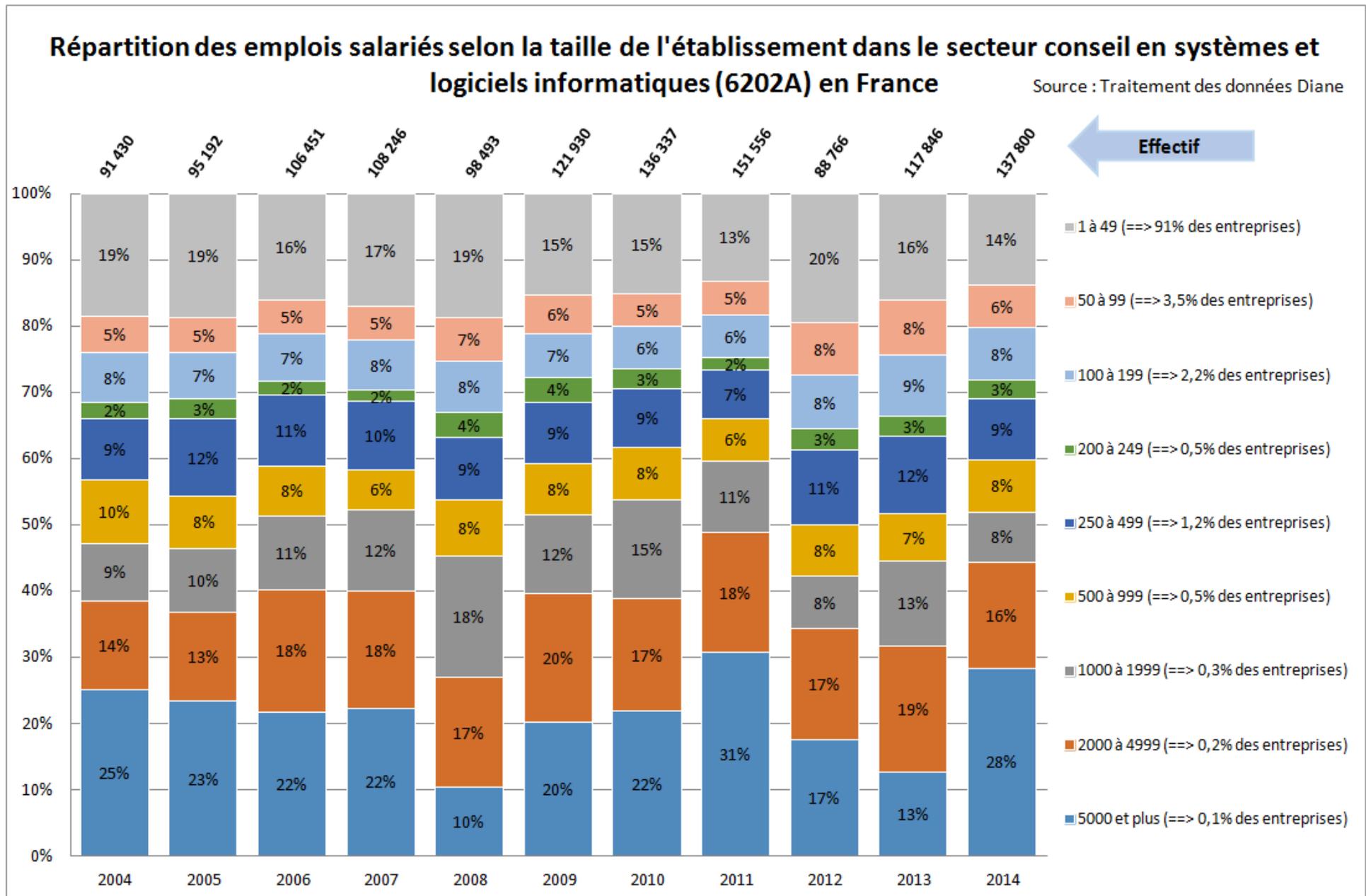
## Répartition des entreprises du secteur conseil en systèmes et logiciels informatiques (6202A) par région en France



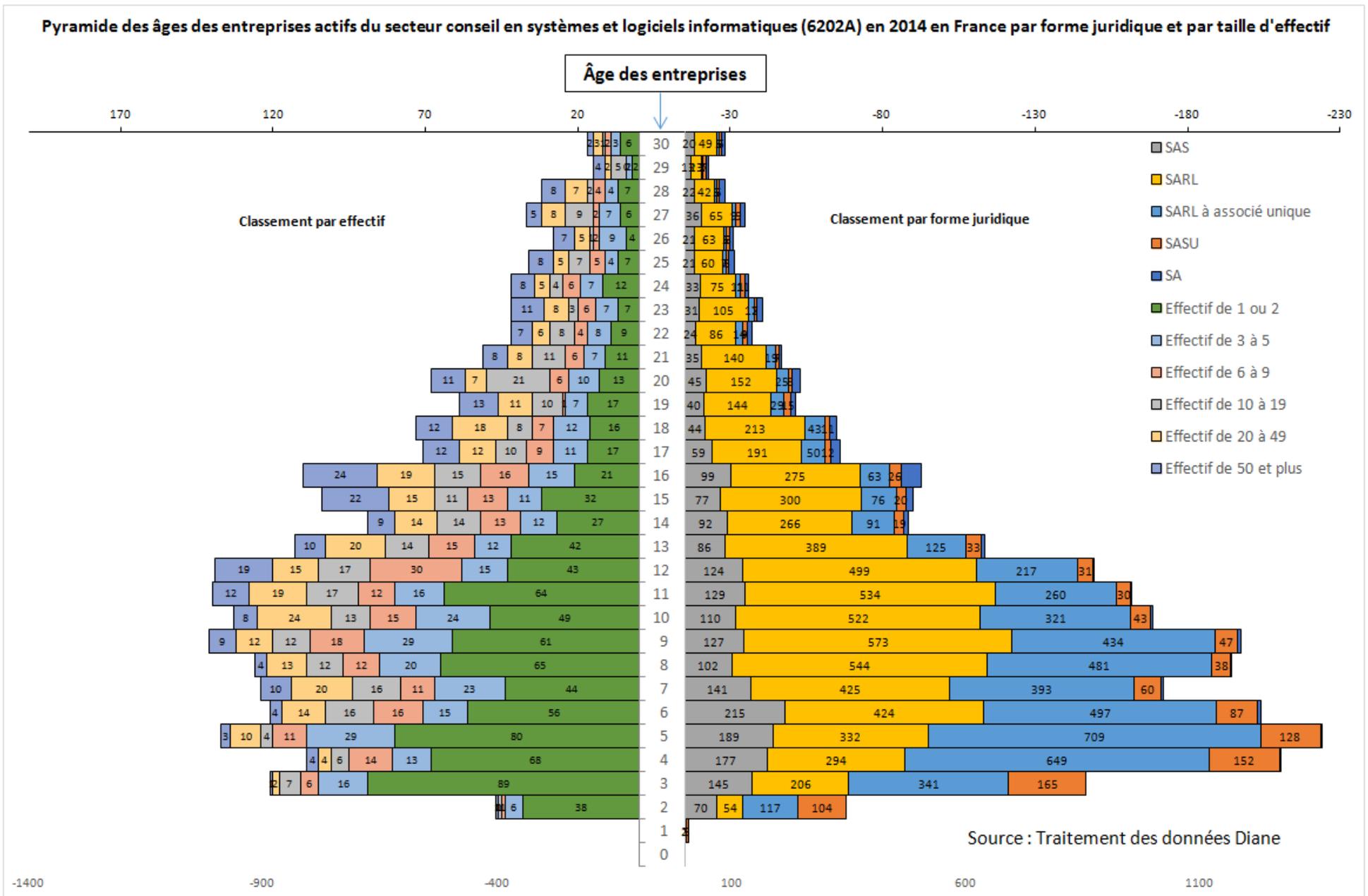
Graphique 14 : Répartition des entreprises du secteur par région en France



Graphique 15 : Créations et défaillances des entreprises du secteur



Graphique 16 : évolution de la répartition des salariés selon la taille de l'entreprise dans le secteur 6202A de conseil en systèmes et logiciels informatiques en France



Graphique 17 : Pyramide des âges des entreprises du secteur conseil en informatique en 2014 en France, par forme juridique et par taille d'effectif

## 10 COMMERCE EXTERIEUR ET IDE

Le service informatique est caractérisé par une certaine proximité géographique et une relation de long terme avec le client. L'export n'est donc pas très significatif dans ce secteur. On note la présence d'ESN étrangères en France et la présence d'ESN françaises à l'étranger.

## 11 SITUATION CONCURRENTIELLE DE M. PORTER

L'analyse de la situation concurrentielle est représentée dans le graphique à la fin de cette section.

### **11.1 Les clients**

Ce sont les entreprises ayant besoin de systèmes d'information dans leur métier (presque tous les autres secteurs d'activité). Les principaux secteurs clients sont :

- Les banques et les assurances,
- Le secteur public,
- L'industrie,
- Le commerce de gros et de détail,
- Les télécoms,
- L'énergie.

Cf. le Graphique 18 pour plus de détails sur les principaux secteurs clients.

### **11.2 Les fournisseurs**

Ce sont les consultants.

### **11.3 La concurrence**

Comme mentionné à l'introduction au niveau du paragraphe « La concurrence », nous avons identifié 5 groupes stratégiques en se basant sur les stratégies génériques. Nous avons analysé l'activité et le positionnement des 100 premières entreprises du secteur et nous les avons affectés aux 5 groupes stratégiques suivants :

- Les grands généralistes,
- Les petits généralistes,
- Les spécialistes métier,
- Les experts techniques,
- Les talents.

La liste des entreprises de chaque groupe est dans l'Annexe de ce document.

### 11.3.1 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 leurs 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.

### 11.3.2 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.

### 11.3.3 Les stratégies de focalisation (les spécialistes et les experts)

#### *11.3.3.1 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.

#### *11.3.3.2 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.

#### 11.3.4 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.

### **11.4 Entrants potentiels**

Nous avons identifié les réseaux de freelance et le réseau social professionnel LinkedIn comme entrants potentiel qui risque d'ubériser<sup>20</sup> les entreprises du secteur (ESN<sup>3</sup>). Cf. paragraphe « Analyse prospective » pour les détails de notre analyse.

### **11.5 Substituts**

Le conseil en informatique peut être substitué tout simplement par l'absence de conseil ! Cela veut dire que les clients peuvent demander directement aux développeurs et techniciens de mettre en place des systèmes d'information et c'est ces derniers qui vont faire les conceptions et les architectures en développant en même temps. Cette approche existe mais très risquée et conduit souvent à des systèmes non maintenables et très peu efficaces. En effet, les développeurs manquent de vision globale et business pour pouvoir proposer directement un service qui répond parfaitement aux besoins des clients.

Le recours aux consultants extérieures peut aussi être substitué par

### **11.6 Le cadre réglementaire lié aux systèmes d'information**

#### 11.6.1 Les sources de droit

Il y a d'abord un cœur de métier qui va dépendre de lui-même des sources de droit générale comme le droit fiscal ou social. Ces sources s'appliquent à toutes les organisations. Il y a aussi des sources spécifiques à chaque métier par exemple dans l'industrie pharmaceutique ou nucléaire. Ces sources spécifiques peuvent affecter aussi les règles de gestion des systèmes d'information. Par exemple ces codes peuvent préciser quelle sont les données qu'il faut sauvegarder, sous quel format et pendant quelle durée. Donc en fonction du métier. Les sources de droit liées aux systèmes d'information vont se retrouver par petit « morceaux » dans plusieurs publications.

En plus de ces sources de droit, les systèmes d'information vont dépendre aussi d'un certain nombre de règlements : par exemple SOX, BASLE, SOLVENCY pour les banques et assurances.

De plus, aujourd'hui le monde est connecté et de plus en plus « mondialisé » et il faudra connaître les obligations spécifiques et les droits des SI propre à chaque pays.

**La première difficulté pour les consultants**, pour pouvoir donner des conseils pertinentes et efficaces, est de connaître et de regrouper ces sources de droit. Une autre difficulté est que souvent la technologie avance plus vite que la législation des lois et des règles juridiques. Il arrive souvent qu'on est amené à mettre en place un nouveau système d'information sans qu'il y a déjà des règles juridiques pour le cadrer. Il faudra donc être en veille continue pour pouvoir adapter le SI.

### 11.6.2 Les menaces juridiques

Certaines menaces ont pour origines interne liées aux comportements des salariés. D'autres menaces sont externes.

- La fuite de données : certaines données sensibles risquent d'être accessibles depuis l'extérieure,
- Les canaux de communication : la responsabilité pénale de l'entreprise est engagée si un des salariés utilise les moyens de communication de l'entreprise avec des propos illicites.
- L'abus d'usage : par exemple utilisation abusive de la bande passante à travers le système d'information de l'entreprise,
- Le déploiement de logiciels sans licence,
- Utilisation d'images et vidéos non libres de droit : souvent pour faire des présentations et des communications, les salariés risquent d'utiliser des ressources multimédia mais qui ne sont pas libre de droit et de stocker ces contenus dans le système d'information de l'entreprise. Les ayant-droit peuvent se retourner contre l'entreprise.
- Accès aux sites interdits par la loi.
- Tentative de pirater un système d'information externe en utilisant les outils informatiques internes,
- Risque d'être victime de pirates externes,
- Le déni de service : qui consiste au blocage du SI en cas d'incident technique et de l'arrêt de certains processus informatisés. Un SLA<sup>18</sup> peut être signé entre l'entreprise et ses partenaires ou clients. Il faudra donc penser dès la conception du SI à sécuriser le niveau de service.

### 11.6.3 Protection contre les menaces

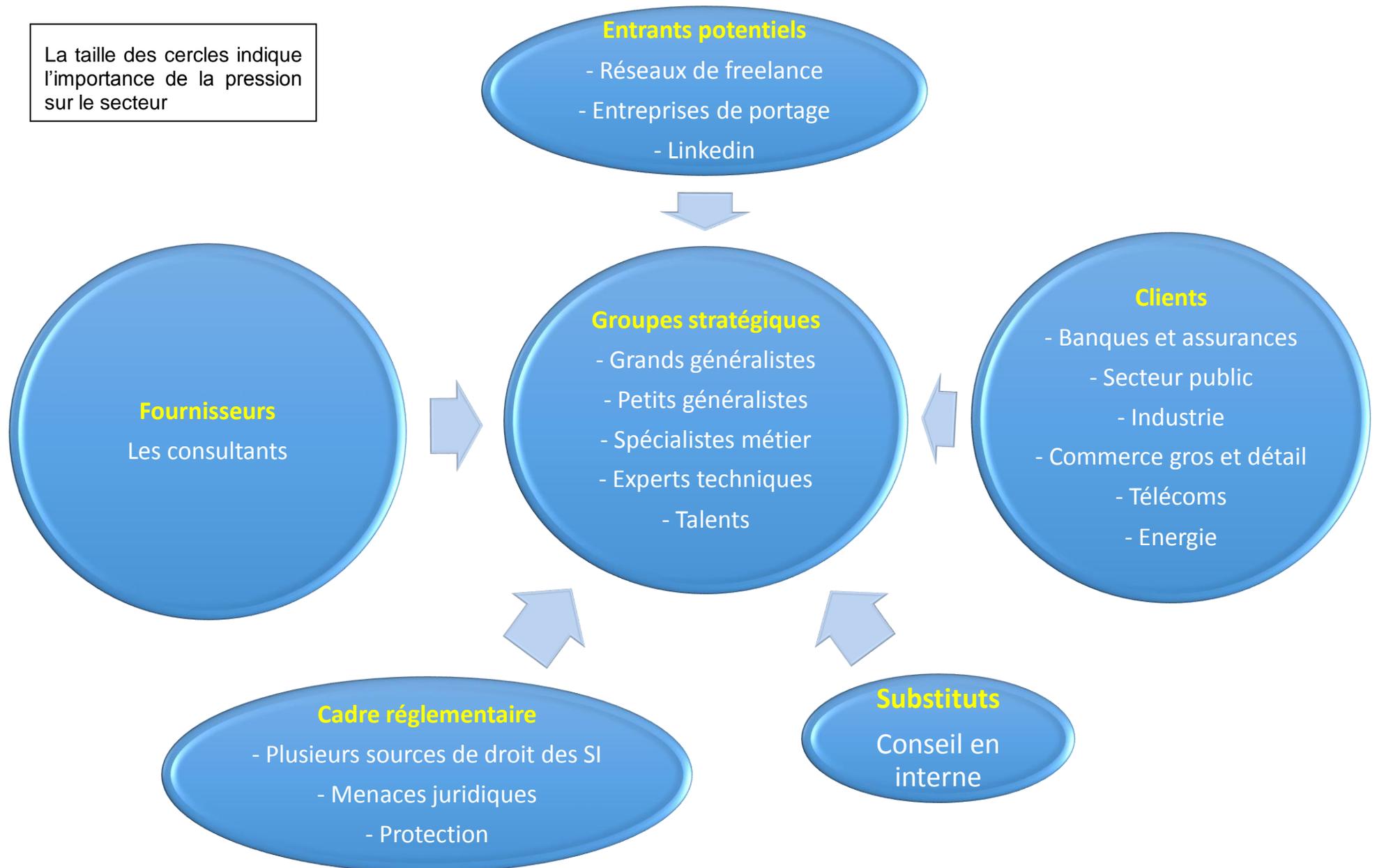
Le rôle des consultants est d'aider ses clients pour :

- Proposer des solutions « secure by design » dès la conception du SI pour se sécuriser contre les menaces juridiques,
- Mettre en place une charte informatique,
- Déclarer les traitements automatisés auprès de la CNIL.
- La « brevétisation » des algorithmes informatiques. Cet aspect, promu par l'industrie américaine, n'est pas développé encore en France.

---

<sup>18</sup> Service Level Agreement

La taille des cercles indique l'importance de la pression sur le secteur



## 12 FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES (SWOT)

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalisation</li> <li>Nouvelles technologies</li> <li>Hausse des dépenses IT</li> <li>France zone attractive pour le cloud</li> <li>20% du marché concerne la finance</li> <li>Présent dans plusieurs secteurs d'activité et de zone géographique</li> <li>Bonnes relations clientes</li> <li>Réseaux de partenariat solide</li> <li>Forte croissance de la recherche et développement</li> <li>Faible coûts fixes de structure</li> <li>Marché en cours de consolidation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maturité du marché</li> <li>Déficit des ingénieurs</li> <li>Petites structures mono-client</li> <li>Baisse des investissements généraux</li> <li>Baisse des prix des prestations</li> <li>Marché français petit pour le cloud</li> <li>30% du marché concerne l'industrie</li> <li>Forte dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses consultants</li> <li>Faibles barrières à l'entrée</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pays les plus « intensif en logiciel libre »</li> <li>Nouveaux modèles économiques</li> <li>DSI cherchent à diminuer les dépenses</li> <li>Partenariats avec de grands opérateurs</li> <li>Développement de Data Centers avec aides publiques</li> <li>Programmes européens</li> <li>Nouveau service à forte valeur ajoutée</li> <li>Nouveaux marché dans les pays à forte croissance</li> <li>Augmentation de la part du cloud dans le service</li> <li>Forte croissance de la part des fusions &amp; acquisitions</li> <li>Demande croissante des services SMACSI</li> <li>Services informatiques sous développé aux pays émergents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CA stagne en 2013</li> <li>Allongement du cycle de décision</li> <li>Tension sur les prix</li> <li>Tentation d'externalisation offshore</li> <li>Inflation des structures freelance</li> <li>Lockin d'acteurs nord-américains sur leurs technologies Cloud,</li> <li>Asphyxie des acteurs français</li> <li>Forte concurrence</li> <li>Volatilité et conditions économiques incertains</li> <li>Risque de devises étrangères</li> <li>Nécessité d'adaptation rapide aux nouvelles technologies</li> </ul>

## 13 SOURCES DE VEILLE STRATEGIQUE

### **13.1 Les principales entreprises et groupes du secteur**

Cf. paragraphe 2.1

### **13.2 Les organismes officiels**

#### 13.2.1 Institutionnels

⇒ **DGCIS**, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
BP 80001 - 67, rue Barbès - 94 201 Ivry-sur-Seine Cedex [www.dgcis.fr](http://www.dgcis.fr)

#### 13.2.2 Professionnels

⇒ **Syntec numérique** (ex Syntec informatique\*)

3 rue Léon Bonnat - 75016 Paris - Tél. 01 44 30 49 70 – [www.syntec-numerique.fr](http://www.syntec-numerique.fr)

Syntec représente environ 1 100 groupes et sociétés membres, soit 80% du CA de la profession. 3 grands métiers :

- Services informatiques
- Édition de logiciels
- Conseils en technologie

⇒ **Cinov**, (ex CICF, Chambre des Ingénieurs-Conseils de France, Maison de l'Ingénierie)

4 avenue du Recteur Poincaré - 75016 Paris - Tél. : 01 44 30 49 30 – [www.cinov.fr](http://www.cinov.fr)

### **13.3 Les associations et groupements**

⇒ **MUNCI**, Fondée en 2003, le MUNCI est l'association professionnelle qui fédère en France les membres salariés (sociétés de Conseil, Logiciel & Services informatiques (SSII/ESN) / DI-DSI des entreprises utilisatrices / autres sociétés de l'économie numérique...), indépendants et demandeurs d'emploi des professions informatique, web et télécoms ("métiers IT"), plus généralement des métiers du numérique.

8 rue Paul Bert, 92130 Issy les Moulineaux Tel : 01 77 62 42 57 [www.munci.org](http://www.munci.org)

- ⇒ **GPNI, Groupement Professionnel National de l'Informatique** : Défense, promotion et anticipation. Services : information, prévention, échange. Label et charte. Créé en 1961, le GPNI regroupe essentiellement des petites et moyennes SSII.  
70 rue Marcel Aufran - 92300 Levallois Perret - Tél. : 01 55 90 06 30 - [www.gpni.com](http://www.gpni.com)
- ⇒ **Le Gun**, club des managers des systèmes d'informations <http://www.gun.asso.fr>
- ⇒ **CIGREF**, Club informatique des grandes entreprises françaises [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)
- ⇒ **ANDSI**, Association nationale des DSI, directeurs de systèmes d'information [www.andsi.fr](http://www.andsi.fr)
- ⇒ **ANIF**, association nationale des informaticiens de France [www.anif.fr](http://www.anif.fr)
- ⇒ **Geicet**, groupement européen d'ingénierie et de conseil en technologies : regroupe des sociétés de conseil en hautes technologies <http://www.geicet.com/commissions.html>
- ⇒ **iDATE**, Think tank spécialisé dans l'économie numérique [www.idate.org](http://www.idate.org)
- ⇒ **APP**, Agence pour la Protection des Programmes  
54 rue de Paradis 75010 Paris - Tél. : 01 40 35 03 03 - <http://app.legalis.net>
- ⇒ **INRIA**, Institut National de Recherche en Informatique et Automatique Domaine de Voluceau - 78150 Rocquencourt - Tél. : 01 39 63 55 11 - [www.inria.fr](http://www.inria.fr)
- ⇒ **CNIL**, Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. Elle étudie les problèmes liés au développement de l'informatique.  
8 rue Vivienne - 75008 Paris - Tél. : 01 53 73 22 22 [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)

### ***13.4 La presse spécialisée***

- ⇒ **Le Monde Informatique** [www.lemondeinformatique.fr](http://www.lemondeinformatique.fr) et [www.lemondeducloud.fr](http://www.lemondeducloud.fr)
- ⇒ **Usine-digitale** [www.usine-digitale.fr](http://www.usine-digitale.fr)
- ⇒ **01net** [www.01net.com](http://www.01net.com)
- ⇒ **JDN** [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)
- ⇒ **JDN Solutions** [www.journaldunet.com/solutions](http://www.journaldunet.com/solutions)
- ⇒ **Distributique** [www.distributique.com](http://www.distributique.com)
- ⇒ **ZNET** [www.znet.fr](http://www.znet.fr)
- ⇒ **Solutions IT & Logiciels** [www.solutions-logiciels.com](http://www.solutions-logiciels.com)
- ⇒ **Le MAG IT** [www.lemagit.fr](http://www.lemagit.fr)
- ⇒ **Réseaux-Télécoms.net** [www.reseaux-telecoms.net](http://www.reseaux-telecoms.net)
- ⇒ **ITRmanager** [www.itrmanager.com](http://www.itrmanager.com)
- ⇒ **CIO**, actualités du système d'information [www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)
- ⇒ **I-Logiciels&Services** Magazine d'information sur la filière des services informatiques et des logiciels. Il publie chaque année un livre d'or établissant un bilan de l'année. [www.ipresse.net](http://www.ipresse.net)

- ⇒ **ChannelBiz** L'actu de la distribution avec les TIC [www.channelbiz.fr](http://www.channelbiz.fr)
- ⇒ **infoDSI** Le quotidien des utilisateurs de l'informatique en entreprise. [www.infodsi.com](http://www.infodsi.com)
- ⇒ **IT for Business** Stratégies et Management du Numérique [www.itforbusiness.fr](http://www.itforbusiness.fr)
- ⇒ **La Revue du Digital** L'info du business connecté [www.larevuedudigital.com](http://www.larevuedudigital.com)

### **13.5 Manifestations, salons et autres évènements**

Les salons autour de l'informatique sont trop nombreux pour être cités ici. On peut les retrouver ici :

- ⇒ **Salon du numérique** [www.salondunumerique.com](http://www.salondunumerique.com)
- ⇒ **Salon informatique** [www.salon-entre-pros.fr/salon-informatique-professionnel](http://www.salon-entre-pros.fr/salon-informatique-professionnel)
- ⇒ **Agenda des principales organisations** par exemple : [www.lemondeinformatique.fr/agenda](http://www.lemondeinformatique.fr/agenda)

### **13.6 Cabinets d'étude du secteur**

- ⇒ **PAC**, Pierre Audouin Consultants, [www.pac-online.com](http://www.pac-online.com)
- ⇒ **Forrester Research**, [www.forrester.com](http://www.forrester.com)
- ⇒ **Markess**, [www.markess.fr](http://www.markess.fr)
- ⇒ **Gartner**, Tient à jour différentes statistiques et maintient un service de nouvelles spécialisées. [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- ⇒ **AP Management**, cabinet de conseil M&A du secteur IT [www.apmanagement.fr](http://www.apmanagement.fr)
- ⇒ **Firmalliance**, conseil en rapprochement d'entreprises, spécialisé dans le domaine de l'informatique [www.firmalliance.com](http://www.firmalliance.com)
- ⇒ **IDC**, cabinet de référence en matière de nouvelles technologies. Il publie un grand nombre d'informations chiffrées sur l'évolution en cours au sein de la filière informatique et ses différents segments.

### **13.7 Les pôles de compétitivité**

Les pôles des TIC se trouvent dans [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr) On trouve plusieurs pépinières, pôles et technopôles liés aux TIC. Par exemple :

- ⇒ **Cap Digital** Paris-Region, pôle de compétitivité et de transformation numérique,
- ⇒ **Pôle de compétitivité francilien System@tic** dédié aux systèmes complexes, dont la recherche en matière de logiciels libres,
- ⇒ **Images et réseaux** rassemble le savoir-faire des industriels et des chercheurs de Bretagne et des Pays de la Loire dans les TIC,
- ⇒ **Imaginove** pôle de compétitivité de la filière des contenus et usages numériques en Rhône-Alpes,
- ⇒ **Pôle d'excellence à Montpellier** dans le domaine de l'édition de logiciels,
- ⇒ **La Fondation Sophia Antipolis** avec une plate-forme de services à Antibes.

## CONCLUSION PROSPECTIVE

### ***Analyse prospective***

Les ESN n'échappent pas au phénomène de digitalisation<sup>19</sup>, 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<sup>20</sup> en plus. 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 faibles. Les technologies de l'information évoluent rapidement dans cette première période de 3<sup>ème</sup> 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 leurs 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 services<sup>21</sup> pour les consultants comme des formations sous forme de MOOC<sup>22</sup> avec certifications et des services de gestion<sup>23</sup> 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

---

<sup>19</sup> La digitalisation signifie ici la mise en place d'une plateforme numérique, c'est à dire un site internet, qui a pour fonction de gérer la relation entre l'entreprise et ses clients d'une part et accessoirement entre l'entreprise et ses fournisseurs d'autre part.

<sup>20</sup> L'ubérisation signifie ici l'arrivée d'une startup qui se positionne sur une partie de la chaîne de valeur d'entreprises existantes. Cette startup offre menace les entreprises existantes en offrant le même service via une plateforme numérique. Si la startup offre le même service mais avec un nouveau business model alors la menace est encore plus importante.

<sup>21</sup> Ces services peuvent être payants ou gratuits ou incluses dans les frais des transactions.

<sup>22</sup> Les MOOC (Massive Open Online Course) ou FLOT en français (Formation en ligne ouverte à tous), 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.

<sup>23</sup> Par exemple un CRM et un système de comptabilité et de gestion pour les consultants indépendants.

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.

Même si ces grandes entreprises refusent de disrupter leur modèle actuel, le réseau social professionnel LinkedIn<sup>24</sup> 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 :

- L'analyse du secteur 6202A seul n'est pas très pertinente pour comprendre l'activité des ESN. En effet, les entreprises de ce secteur ne font pas que des activités de conseils. Les clients ne veulent pas que du conseil. Ils cherchent aussi de vraies mises en place de systèmes d'information qui sont des activités de secteurs voisins,
- Pour certains grands groupes diversifiés nous devons analyser encore les rapports de gestion pour distinguer la « business strategy » de la « corporate strategy »<sup>25</sup> pour mieux comprendre la concurrence à l'intérieure du secteur,
- Pour les plus petites entreprises, il nous manque des informations stratégiques pour pouvoir les positionner avec plus de précision,
- Pour construire la carte du secteur, 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 scientifique car les autres 20 000 très petites entreprises par rapport au top 100 et qui ont près de 30% du marché ne sont pas représentées<sup>26</sup>.
- Nous avons estimé certaines statistiques en se basant sur les données que nous avons pu récupérer de la base Diane, de l'INSEE et d'autres ressources. Cette base de données n'est pas complète et contient une partie non négligeable de données manquantes. Il serait donc possible d'améliorer la qualité des résultats en améliorant la qualité des données utilisées.

---

<sup>24</sup> Ou bien d'autres acteurs comme les sites de freelance.

<sup>25</sup> La « Business Strategy » s'intéresse à l'activité du secteur (de la branche en toute rigueur) et la « Corporate Strategy » s'intéresse aux portefeuilles d'activités dans plusieurs secteurs et de la synergie qui peut en résulter.

<sup>26</sup> D'ailleurs nous n'avons pas ou très peu d'informations sur ces très petites entreprises.

## ANNEXE : DETAILS DES GROUPES STRATEGIQUES

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 par groupe stratégique » du document Excel joint à cette étude.

**Tableau 1 : 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 T	122 364	0,4%	0,05	6,6%	Grands généralistes

**Tableau 2 : 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

**Tableau 3 : 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	SYNCHRONE	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 4 : 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 5 : 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