

# 1. Les SSII dans l'écosystème des technologies de l'information

Le monde du service informatique est couvert par quatre grandes catégories d'acteurs :

- les SSII, acteurs historiques de l'intégration des solutions technologiques dans les systèmes d'information des entreprises.

- Les constructeurs, qui ont vu dans les services un moyen de se diversifier et de compenser la baisse des marges dans leurs activités traditionnelles de fabrication de matériels. Tous les grands acteurs ont créé des entités de services, avec plus ou moins de succès, les constructeurs américains (IBM, HP...), ayant beaucoup mieux réussi que les européens (Bull, Olivetti, Siemens, ICL...) qui n'ont pu s'imposer face aux SSII puissantes sur leurs marchés domestiques.

- Les éditeurs, qui complètent leurs offres de solutions par un accompagnement en terme de maintenance, d'installation, de paramétrage et de conseil métier. Les éditeurs adressent le marché des services soit de manière directe, soit en nouant des alliances avec les SSII et les constructeurs.

- Les distributeurs, qui ont successivement pris plusieurs noms : grossistes, VAR (value added resellers, revendeurs à valeur ajoutée), distributeurs, chaînistes. A l'origine, ils représentaient le maillon entre les constructeurs (puis les éditeurs) et les clients. Ils assuraient stock et promotion, étaient les relais des industriels sur le marché. Mais trois

facteurs ont comprimé leurs résultats : l'érosion des marges (qui sont passées de plus de 30% à quelques points symboliques), la baisse de valeur (les prix de vente ont été divisés par 10 à 20 en deux décennies) et le seuil d'obsolescence des matériels qui, moins rapide à atteindre, a rendu les renouvellements plus lents. L'ensemble de ces facteurs les ont obligés à se concentrer (les grands « chaînistes » pèsent aujourd'hui plus de 35% du marché et détiennent le quasi monopole de la clientèle grands comptes), et à proposer de plus en plus de services à leurs clients. Après les fondamentaux (maintenance matériels, installation, formation), ils se sont aventurés de plus en plus vers les services à valeur ajoutée comme le financement, le déploiement, l'installation des logiciels et leur paramétrage... Ces grands sont SCC, Computacenter, ECS, Econocom.

Mais cette évolution n'est pas sans conséquence : c'est une véritable révolution culturelle, accompagnée d'un changement radical de modèle économique qu'ils ont dû vivre, et qui est loin d'être terminé.

Leur difficulté a été, d'une part, de réussir cette reconversion et, d'autre part, de maintenir l'excellence dans leur métier d'origine. En particulier de maintenir le volume d'affaires qui seul leur garanti par les industriels l'approvisionnement à des conditions économiques viables, alors même que ceux-ci, soucieux d'optimiser en permanence leur couverture du marché, font preuve d'une grande versatilité vis-à-vis de leurs réseaux de distribution. Sans oublier que l'offre de matériel constitue pour eux le point d'entrée chez les grands clients, à qui ils auraient sans doute quelques difficultés à vendre uniquement des services.

Citons Arès, qui a échoué dans sa diversification (sans doute du fait du rachat de SSII ayant des services trop éloignés des infrastructures), ou Groupe Open qui a, lui, changé radicalement de métier en rachetant Teamlog et en cédant son activité de négoce.

Enfin, ces distributeurs sont concurrencés sur leur métier originel par le bas, avec les grands de la fourniture de bureau qui sont passés de la simple papeterie aux imprimantes, puis aux logiciels et aux PC.

## RETOUR SUR L'HISTOIRE

La structure actuelle du marché des technologies de l'information et les positions respectives des acteurs résulte d'une longue évolution historique. Mais les modèles de développement de ces derniers sont très diversifiés. Nous examinons ci-après les exemples les plus signifi-

catifs de stratégies qui, selon les entreprises, les époques et les marchés, se sont appuyées sur l'innovation marketing, la recherche développement, l'internationalisation, les stratégies de marché de niches, les acquisitions, la standardisation... Nous en déduisons les principaux facteurs clés de succès.

D'un point de vue plus macroéconomique, nous nous intéresserons, dans ce chapitre, aux transformations du marché mondial des technologies de l'information, aux évolutions de l'industrie du logiciel et aux changements intervenus sur le marché français des services informatiques.

### *Une diversité de modèles de développement*

Il est impossible dans cet ouvrage de passer en revue l'histoire de tous les leaders technologiques d'aujourd'hui. Il est néanmoins utile de s'appuyer sur quelques expériences historiques pour en dégager les principes qui ont conduit certaines entreprises high-tech à réussir ou à disparaître. Nous avons retenu quelques exemples emblématiques qui illustrent la diversité des modèles business. Les grands acteurs des technologies d'information d'aujourd'hui ont en fait, chacun, joué une carte qui leur a permis de s'imposer sur le marché. Citons par exemple rebondir sur les erreurs des autres (Microsoft), faire passer le marketing avant la technologie (Dell), privilégier les acquisitions comme mode de croissance (Cisco), imposer ses standards (Intel), ou encore persévérer sur un marché malgré les difficultés (SAP). Nous détaillerons seulement deux exemples révélateurs des réorientations stratégiques : le cas d'IBM, qui a parfaitement réussi sa reconversion dans les services et de Bull, qui n'a pas su prendre le virage à temps.

#### IBM : L'ALLIANCE DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET DU MARKETING

IBM a, à l'origine, été une start-up avant l'heure. La PME connue, au début du XXème siècle sous le nom de Computing Tabulating Recording (CTR) et qui deviendra IBM en 1924, n'allait pas très fort. Le business des balances commerciales, des machines à trancher viande et fromages, des tabulatrices et autres enregistreurs de temps, n'avait rien d'un eldorado. Heureusement, un certain Thomas Watson Sr, vendeur de pianos et de machines à coudre dans sa jeunesse, puis directeur des ventes de NCR, devient directeur général de CTR en 1914. Watson fonctionne à l'affectif et au charisme pour redresser le moral de ses

collaborateurs. Côté business, les gammes de produits s'élargissent, notamment, en 1920, avec une calculatrice imprimante, révolutionnaire pour l'époque. CTR adopte alors un slogan qui pourrait s'appliquer aujourd'hui à n'importe quel fournisseur: « Plus vous dépensez pour réaliser votre business, moins vous pouvez tolérer le gaspillage ». Watson avait une vision claire de ce que devait être un bon commercial : soigner sa présentation, connaître ce dont on parle et rechercher la vente (au lieu de rester assis à son bureau...) : « Le temps productif est celui que vous passez avec un prospect », répétait-il à ses troupes. Ce mode de management a fonctionné. « Le soleil ne se couche jamais sur les produits IBM » rappelait Thomas Watson.

Même la grande crise des années 1930 n'a pu enrayer la croissance d'IBM. En 1929, année noire pour l'économie mondiale, IBM se permet de verser un dividende de 5% à ses actionnaires. Et le marché était là : la mécanisation ne touchait que 2% des entreprises. Lorsqu'il l'apprend, Thomas Watson s'exclame : « 2%? Pensez au travail qui nous attend ! ». La production s'est poursuivie au même rythme. Et le gouvernement américain confia à IBM ce qui constituait à l'époque la plus grande opération de mécanisation : la gestion des fiches de 26 millions d'américains à la suite de la promulgation du Social Security Act de 1935. Résultat : en 1939, IBM pèse 38 millions de dollars avec 11300 salariés dans 79 pays. Une implantation internationale qui entraîna la création d'IBM World Trade Corp, en 1949. Durant toutes les années 1950, IBM a parachevé son internationalisation, jusqu'à 87 pays. En 1964, IBM lança son 360 et le magazine Fortune titra « IBM parie cinq milliards de dollars ».

De procès antitrust en procès antitrust (en tout une vingtaine entre 1973 et 1980, qu'IBM a tous gagnés), Big Blue continue à peaufiner son offre (le 4300, des améliorations des 370, puce 64 k, architecture SNA), sous la direction de Franck Cary, de John Opel, puis de John Akers après 1985. Pourtant, à la fin des années 1980, IBM a été très attaqué. D'une part du côté des serveurs : sa part de marché mondiale mini et mainframes qui atteignait 37% en 1986 est descendue à 28% en 1991. D'autre part, sur le front des PC et des stations de travail, où pendant la même période, le poids d'IBM est passé de 29% à 17%. Ce n'était pourtant pas faute d'avoir investi en technologie : IBM dépensait, à la fin des années 1980 environ six milliards de dollars par an pour sa R&D. Aucune autre grande entreprise au monde ne pouvait en dire autant. Il n'empêche. Sur le segment des grands systèmes, le marché ne progresse plus et l'évolution lente des architectures 370 a laissé une porte ouverte aux japonais, en particulier Fujitsu et Hitachi, dont

les cycles d'amélioration des produits étaient plus courts que ceux d'IBM. Sur le créneau des minis, avec l'AS/400, il a fallu ferrailler contre Sun et HP. «Les clients d'IBM se sont tournés vers eux, irrités par le forcing des commerciaux de Big Blue pour leur vendre des AS/400 alors que des stations RS/6000 faisaient l'affaire», racontent Charles Ferguson et Charles Morris dans leur ouvrage «Computer Wars»<sup>1</sup>. Quant au marché des PC, ce fut encore plus rude, avec l'agressivité de Compaq et des autres. A cette époque, IBM a vraisemblablement été victime de ses pesanteurs culturelles et organisationnelles. Le symbole d'excellence, de solidité et de stabilité est devenu lourd à garantir. A cela s'ajoutait l'emploi à vie et la fâcheuse tendance à élaborer de belles stratégies sur de luxueux transparents mais à peiner à les mettre en oeuvre sur le terrain.

Big Blue a failli rater le coche. Heureusement, en 1993, Louis Gertsner arrive comme un chevalier blanc. « Grands changements chez Big Blue » titre alors l'hebdomadaire Business Week. Au programme : restructuration et mises en avant des services et des logiciels. IBM dans les services ? Ce n'est vraiment pas nouveau. Une publicité parue en 1949 l'annonce clairement : « IBM means Service ». Seule différence : le mot service ne prenait pas de s à l'époque. Résultat de la méthode Gerstner : en 1995, IBM dégage un bénéfice de 4,1 milliards de dollars et un chiffre d'affaires de 71,94 milliards de dollars, en progression de 12%. Du jamais vu depuis 1990 ! Le revers de la médaille fut une modification du poids des différentes activités du constructeur : les ventes de machines et de produits de stockage sont passées de 51% à 49% du revenu global, soit 35,6 milliards de dollars. C'est dans les services que Big Blue enregistrait déjà son meilleur taux de croissance (31%). Depuis, la tendance s'est poursuivie : en 1998, la part des services (hors maintenance) a atteint 29% du chiffre d'affaires (contre moins de 25% en 1997). Le cap du tiers des revenus aura été dépassé en 1999. En 2008, le chiffre d'affaires d'IBM dans les services a progressé de 9%, ce qui a généré près de soixante milliards de dollars (soit 56% du chiffre d'affaires total).

<sup>1</sup> C. Ferguson et C. Morris, *Computer Wars, the fall of IBM and the future of Global Tech*, Beard Books, 2003.

## BULL, OU QUAND LA POLITIQUE BROUILLE LA STRATÉGIE

L'histoire de Bull est marquée par ses relations tumultueuses avec des actionnaires, qu'ils soient publics ou privés. Le constructeur paie encore aujourd'hui encore le fait d'avoir été la victime désignée des velléités de la puissance étatique de se mêler des affaires high-tech. Cela s'est traduit notamment par de multiples recompositions du capital au gré des politiques industrielles. « Quand l'Etat se pose en tuteur de l'informatique, il dépense largement pour des résultats nuls » estimait Jean-Pierre Brulé, PDG de Bull de 1972 à 1981. Entre sa création officielle en mars 1931 (sous le nom de Egli Bull) et sa nationalisation, en 1982, le groupe a erré de restructuration en réorganisation. En 1933, la raison sociale devient : Compagnie des Machines Bull.

Mais les premières années furent déjà difficiles : le carnet de commandes n'était pas suffisant pour couvrir les coûts de développement des produits. Le gouvernement, appelé à rescousse en 1935, pour contribuer aux études, rechigne. IBM fait un appel du pied pour une alliance, sans succès. Avant-guerre, une nouvelle réorganisation du capital s'impose : les familles Callies et Aussedat, propriétaires des papeteries qui fournissent Bull en cartes perforées, associées à Michelin, prennent le contrôle de l'entreprise. L'après-guerre sera heureusement plus favorable, les calculateurs électroniques : l'entreprise, qui comptait 200 salariés en 1935 passe à 2200 en 1952 et 15600 en 1964. Mais les années 1960 recommencent les difficultés. En panne de capitaux pour financer ses premières gammes d'ordinateurs, Bull se tournera en 1963 vers l'américain General Electric, qui acquiert 51% du capital et créera Bull General Electric. L'américain montera jusqu'à 66% dans cette entité.

Le Plan Calcul servira à financer un nouveau pôle industriel : la Compagnie internationale pour l'informatique, formée avec la CAE et la SEA, deux sociétés électroniques de l'époque. CSF, Thomson, Schneider et la CGE en seront co-actionnaires. De quoi financer les machines Iris, dont le premier spécimen sera livré en 1968. Côté Bull General Electric, en 1970, se produit un nouveau revirement. Honeywell met la main sur les activités informatiques de GE et rebaptise toutes les filiales : Honeywell Bull. Un an plus tard, l'Etat remet au pot et la CII est par ailleurs priées de trouver des partenaires européens. Siemens, en 1972, et Philips, en 1973, s'allieront à Bull pour former Unidata, projet qui n'aboutira pas pour cause de divergences politiques. La nationalisation de 1982 verra le retour en force de l'Etat qui montera à 61% dans le capital, puis à 94% dans le capital en 1985.

Et lorsque l'Etat a pris le contrôle de Bull, il a fallu que la direction du constructeur fasse approuver les plans sociaux (pas moins de quinze entre 1985 et 1995), inévitablement retoqués par le gouvernement pour éviter la grogne des salariés et de l'opinion publique. Entre les exigences diplomatico-politiques et le développement du business, il a fallu arbitrer. Et rattraper en catastrophe le retard accumulé sur le marché mondial. Jusqu'à commettre des erreurs coûteuses. En 1987 et 1989, Bull a réalisé deux acquisitions aux Etats-Unis. La première était contrainte : avec la reprise des activités informatiques d'Honeywell, Bull ne pouvait laisser échapper son principal fournisseur de systèmes vers d'autres mains. La seconde a embarqué Bull dans l'aventure micro-informatique avec l'acquisition de Zenith pour un montant astronomique pour l'époque (511 millions de dollars). Une activité qu'il faudra adosser à NEC et Packard Bell en 1996, après avoir épongé des lourdes pertes. En 1992, la Cour des Comptes ne manqua pas de dénoncer cette « croissance externe mal maîtrisée », des « atouts mal utilisés » (les technologies cartes à puces) et de « graves insuffisances dans la gestion en France », marquées par des frais financiers démesurés et une productivité commerciale peu compétitive.

Quand, en 1993, Jean-Marie Descarpentries arrive à la tête de Bull, successeur de Francis Lorentz, il affirme avoir « reçu une large autonomie pour proposer et conduire la meilleure stratégie pour Bull ». Autrement dit : « il faut briser la spirale infernale du déclin », synonyme, dans l'esprit de Descarpentries de « faillite ou de démantèlement ». Une stratégie qui marchera d'ailleurs car marquée par la priorité sur la croissance interne, la réduction des coûts salariaux et non salariaux. En 1994, le déclin du chiffre d'affaires (- 30% entre 1989 et 1993) est stoppé. En 1996, pour la première fois depuis 1988, Bull dégage un résultat net positif, sur fond de privatisation autour des nouveaux actionnaires NEC, Motorola et Dai Nippon Printing. En fait, l'histoire de Bull et sa situation actuelle, en grande partie héritage de l'histoire, a souffert de trois erreurs stratégiques. D'abord une trop forte dispersion : l'intégration verticale, modèle dominant chez les constructeurs informatiques des années 1960 à 1980, a vite trouvé ses limites. Ensuite, le constructeur s'est trop dispersé (vers les PC, les cartes à puces, les imprimantes...) ce qui, là encore, trouve rapidement des limites, avec des structures de coûts déséquilibrées sur des marchés où la concurrence américaine et asiatique était très agressive. Enfin, Bull a été très dépendant de son marché national. Les tentatives d'internationalisation n'ont pas réussi : aux Etats-Unis, les aventures Bull HN et Zénith Data Systems ont été des échecs, de même que les

vellités de développer les services en Europe (avec Intégris, revendu à la SSII française Steria). Aujourd'hui se définit comme « architecte d'un monde ouvert », traduisant un nouveau positionnement très éloigné des systèmes propriétaires.

### *Services et édition de logiciels*

Le métier d'éditeur de logiciel est fondamentalement différent de celui de SSII, même si nombre d'entre elles, à en croire l'annuaire de Syntec Informatique, font les deux métiers – nous n'y croyons pas une seconde.

En effet, être éditeur de logiciels implique une dimension fondamentalement industrielle autour de ses produits. Il s'agit bien d'investir (études préalables de marché, demande, contenu, prix) avant que de concevoir et de développer un produit qui sera, ensuite, mis sur le marché, dans le but de vendre un maximum de licences. Ces produits seront utilisés par des clients à qui il faudra apporter support, évolutions réglementaires et améliorations fonctionnelles, l'ensemble de ses services étant couverts par un contrat de maintenance (redevance annuelle égale à environ 20% à 25% du prix de cession). La dimension financière liée à la capacité d'investissement est essentielle, contrairement aux métiers du service classique.

Certes, les éditeurs vendent de plus en plus leurs logiciels en mode « facturation à la demande ou Software as a service (SaaS) ». Cela signifie qu'ils ne cèdent plus à leurs clients une licence d'utilisation mais un accès au logiciel qui est physiquement hébergé sur des serveurs appartenant à l'éditeur, tout comme les données du client par ailleurs.

Si cette nouvelle dimension change fondamentalement l'usage du client, cela ne remet pas en cause le modèle éditeur, encore moins ses différences avec le modèle SSII.

Enfin, dernière différence, et de taille, la rentabilité d'un éditeur est en moyenne deux fois supérieure à celle d'une SSII. De même, la valeur de l'actif (ou le prix de cession) est aussi quatre à cinq fois plus élevé. Cette différence de valorisation est due à la conjugaison de la rentabilité et de la récurrence des revenus. C'est aussi la contrepartie de l'investissement initial et du risque : beaucoup d'éditeurs ne trouvent jamais leur marché !

L'industrie du logiciel est l'une des plus jeunes et, en même temps, l'une des plus puissantes. Ses premiers balbutiements remontent dans les années cinquante : le premier article traitant des ordinateurs, à des-

mination d'un large public, fut publié en janvier 1952 sous le titre « Office Robots », dans le magazine financier Fortune. Il décrivait l'utilisation d'un ordinateur Univac au service du recensement américain. Entre cette période et celle que nous connaissons, l'industrie du logiciel a connu ses phases de croissance, d'emballement, de restructuration, mais aussi de crise profonde.

Les années cinquante voient l'apparition du « logiciel sous contrat », avec les premières sociétés de services, notamment SDC. CSC, start-up dans les années cinquante a suivi le même modèle. Toutefois, la norme restait la fourniture des logiciels par les constructeurs informatiques, du moins avant que les procédures antitrust ne contraignent IBM à séparer la vente du matériel et du logiciel, en décembre 1968. Durant cette première période, les programmes d'ordinateurs ont été perçus comme des objets sans valeur intrinsèque, d'autant que les utilisateurs acquéraient le logiciel gratuitement auprès de leur constructeur. La valeur résidait plutôt dans le matériel, en particulier dans la puissance des microprocesseurs.

Dans les années soixante, ont fleuri des milliers de sociétés spécialisées dans la programmation. Des start-up avant l'heure qui, pour la plupart, ont été portées par une vague de croissance boursière (entre 1965 et 1969). Mais moins de la moitié de ces sociétés créées au cours des années 1960 ont survécu à la fin des années 1970. Celles qui ont le mieux survécu s'étaient focalisées sur les logiciels grands systèmes, plus difficiles à concurrencer.

Le marché des progiciels s'est développé à partir des années 1960 à partir du moment où l'on s'aperçut que les produits gratuits proposés par les constructeurs ne suffisaient plus à répondre à la demande. Les SSII ont d'ailleurs adopté les modèles de vente à la IBM. La récession informatique de 1970-1971 a toutefois éclipsé les effets bénéfiques de *l'unbundling* d'IBM (séparation du matériel et du logiciel). Dans les années 1970, on voit apparaître une séparation plus nette entre les constructeurs, les vendeurs indépendants et les fournisseurs de systèmes clés en main.

Les années 1980 et la première moitié des années 1990 a correspondu à la maturation de l'industrie des logiciels. Avec une domination américaine accrue. Une des raisons de ce leadership américain est que les constructeurs étaient aussi d'importants vendeurs de packages destinés à leurs machines. Et comme ces constructeurs américains dominaient le marché mondial des mainframes (sauf au Japon), ils contrôlaient aussi la majeure partie de ce marché captif du logiciel. C'est aussi durant cette période que sont montées en puissance des en-

treprises telles que Computer Associates ou Oracle. Ou encore SAP en Europe : les ERP (progiciels intégrés) ont constitué une vraie menace commerciale pour l'industrie logicielle américaine. On pourrait y ajouter le décisionnel (avec Business Objects) ou la CAO (avec Dassault).

Un autre segment a été d'emblée dominé par les américains : les logiciels pour micro-ordinateurs, parallèlement avec le lancement de l'IBM PC en 1981. Avec le succès de Microsoft. Bill Gates a compris le principe économique des rendements d'échelle croissants (les coûts augmentent moins vite que l'accroissement de la valeur produite).

En France, en 2006, le Ministère des PME, Syntec Informatique et le CXP ont réalisé une étude sur les éditeurs français de logiciels. L'étude observe que malgré l'émiettement de leur marché, leur petite taille et un certain nombre de handicaps, les éditeurs français de logiciels se révèlent être des sociétés particulièrement dynamiques, inventives, dotées d'une expertise reconnue et créatrices d'emploi. Avec près de 2 500 sociétés éditrices de logiciels à capitaux français, l'industrie française du logiciel emploie 60 000 personnes en France (et 8 000 à l'international). En 2005, elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 7,2 milliards d'euros en France et à l'international.

Si le marché se porte bien, il subsiste des zones de fragilité. D'abord, la France ne compte pas suffisamment de grands éditeurs internationaux de logiciels, aucun éditeur de logiciel français ne se positionne parmi les 20 premiers mondiaux. Ce n'est d'ailleurs pas une situation spécifique à la France, si l'on excepte SAP en Allemagne, les autres pays européens sont dans la même situation. Toutefois, la France se distingue avec deux entreprises qui se positionnent sur le marché international sur des marchés spécifiques : Dassault Systèmes pour la conception assistée par ordinateur et le PLM (management du cycle de vie des produits), et Business Objects pour le décisionnel, acquis par SAP.

Ensuite, l'industrie française du logiciel est très fragmentée : sur les 2 500 éditeurs, seulement deux ont réalisé plus de 750 millions d'euros de chiffre d'affaires et employaient plus de 800 développeurs. On ne dénombre pas plus d'une trentaine d'éditeurs de logiciels français réalisant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros en logiciels et services associés. Et ils sont moins d'une centaine à réaliser un chiffre d'affaires de plus de 10 millions d'euros.

« Or l'industrie du logiciel mondiale va traverser une période de fortes turbulences, induite par un phénomène de concentration croissante qui émerge rapidement. Il n'épargnera pas la France. Structurée autour d'acteurs de taille moyenne ou petite, l'industrie française du

logiciel apparaît très exposée à ce phénomène de concentration », notait l'étude. Ces dernières années ont en effet été marquées par de nombreuses opérations d'acquisitions d'éditeurs de logiciels. Et, de fait, les plus petits sont les plus vulnérables.

Il existe, parmi les éditeurs français, environ 150 sociétés qualifiées de « gazelles du logiciel ». Elles se caractérisent par une forte croissance (plus de 20% en 2005), par une rentabilité élevée et par une capacité à créer des emplois. Ces éditeurs font plus que d'autres le choix de l'open source pour l'infrastructure de leurs développements, ou celui du mode locatif et/ou hébergé pour la diffusion de leur solution. De même, ils ont tendance à privilégier les secteurs porteurs : la gestion de contenu, la sécurité, le CRM, le décisionnel et le développement d'applications web, domaines dans lesquels il est plus facile d'exporter.

Si l'on retient comme hypothèse raisonnable que les créneaux d'avenir s'articulent autour des technologies logicielles et des technologies réseaux, les éditeurs français sont plutôt bien positionnés, s'ils ne commettent pas l'erreur de trop se disperser et s'orientent très tôt vers l'international. C'est ce qu'avaient compris les Dassault Systèmes et autres Business Objects.

Une étude européenne publiée en novembre 2008 (Eurosoftware 100) montre que, dans le domaine des logiciels, les États-Unis devancent toujours l'Europe. Selon ce classement des 100 premiers éditeurs de logiciels en Europe, établi par les représentants des associations européennes de l'industrie du logiciel (European Software Association, AFDEL et BASDA) conjointement avec PricewaterhouseCoopers, le marché européen a réalisé environ 56 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008, ce qui représente à peu près 30 % du marché mondial du logiciel. Les éditeurs de logiciels américains sont très présents dans le classement et se sont nettement renforcés sur le marché européen, essentiellement par croissance externe.

Ainsi, les trois premiers éditeurs du classement (qui sont aussi les trois premiers au niveau mondial) génèrent ensemble un chiffre d'affaires mondial de plus de 55 milliards d'euros, l'équivalent du marché européen du logiciel. Les éditeurs américains représentent 75 % des 20 premières sociétés du classement et 48 % des 100 premières.

L'enquête fait apparaître trois tendances fortes. D'abord, en matière de consolidation : de nombreux acteurs ont déjà profité des opportunités de consolidation, et cette saturation relative pourrait modérer les ambitions de certains éditeurs américains. Les éditeurs européens de petite taille devraient néanmoins continuer de susciter des appétits

d'acquisition, ce qui devrait permettre à certains plus petits groupes d'atteindre la masse critique et d'être plus forts sur le marché.

Ensuite, en matière de nouveaux business models : les business models du logiciel à la demande (« Software as a Service ») sont appelés à se développer et à se généraliser à long terme ; ils auront un profond impact sur l'ensemble du secteur, infrastructure comprise. Conjugés aux plates-formes SOA (Service Oriented Architecture), les services en ligne compléteront de plus en plus la base logicielle installée sur site. Avec la multiplication des offres de services en ligne et l'intégration des logiciels aux offres de produits des secteurs tels que les télécommunications et l'ingénierie, la concurrence sera féroce pour obtenir une part de marché dominante. L'approche « Green IT » pèsera de plus en plus dans le développement des produits et l'industrie du logiciel devra répondre aux préoccupations environnementales.

Enfin, dans le domaine de la gestion des entreprises de logiciels, compte tenu de la conjoncture économique, la pression sur les marges opérationnelles va persister et même s'accroître dans les années à venir sous l'effet conjugué des vives pressions sur les prix et de la comparaison, par les utilisateurs, des propositions de valeurs des différents éditeurs et des différents business models.

*LES DIX PREMIERS ÉDITEURS DE LOGICIELS SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN EN 2008*

RANG	NOM	NATIONALITÉ
1	Microsoft	Etats-Unis
2	IBM	Etats-Unis
3	SAP (dont BO)	Allemagne
4	Oracle	Etats-Unis
5	Symantec	Etats-Unis
6	HP	Etats-Unis
7	EMC	Etats-Unis
8	CA	Etats-Unis
9	Sage	Royaume-Uni
10	Adobe	Etats-Unis

Source : Eurosoftware100.

**CONSTRUCTEURS : RECOMPOSITION DU MARCHÉ MONDIAL ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS**

Les technologies et leur évolution nous montrent que l'innovation est permanente, quel que soit le domaine (les puces, les logiciels, les

matériels, les télécommunications mais aussi les processus de fabrication, de vente, de gestion...). A tel point que l'informatique a permis de fabriquer des produits (des assistants personnels par exemple), de proposer des services (la téléphonie mobile, le courtage en ligne...) et de changer les usages sociaux d'activités traditionnelles (réserver ses vacances via Internet, participer à des forums...) qui, sans informatique, n'auraient pu être possible ou beaucoup plus difficilement. Bien souvent, les usages de l'informatique n'ont guère été correctement anticipés : personne n'avait prévu l'explosion de la micro-informatique domestique, les usages du fax, ou l'utilité des messages SMS pour la communication.

Historiquement, on observe, avec les parcours des grands acteurs de l'industrie high-tech que l'innovation apparaît là où on ne l'attend pas. Les exemples d'inventeurs qui se sont fourvoyés quant aux vrais usages de leur création ne manquent pas : Marconi pensait que la radio servirait principalement aux communications avec les navires en mer et pour transmettre plus rapidement l'information aux journaux. Bell pensait que le téléphone serait principalement utilisé pour les communications intercontinentales, et que le télégraphe serait bien suffisant pour le reste.

Quant à l'ex-PDG d'IBM, Thomas Watson, il était persuadé que les Etats-Unis n'auraient besoin que de 10 à 15 grands systèmes. Le fondateur du constructeur informatique Digital Equipment, Ken Olsen, ne voyait pas pourquoi les individus auraient besoin d'un ordinateur chez eux. Même Bill Gates s'est laissé prendre, en déclarant, en 1981 : « 640 ko, c'est suffisant pour tout le monde ». Tous ont sous-estimé les capacités d'appropriation des technologies par leurs utilisateurs, qui en ont modifié les usages. Quant aux puissances actuelles, elles ont été imaginées pendant des décennies. Qui pensait que l'on atteindrait des débits, dans les laboratoires de recherche développement certes, mais tout commence là, d'un terabit par seconde, soit mille milliards de bits par seconde. Par comparaison, c'est environ un milliard de fois plus puissant qu'un Minitel.

La plupart des entreprises s'efforcent d'égaliser leurs rivales et de les dominer. Résultat, leurs stratégies concurrentielles tendent à converger vers les mêmes dimensions et il en résulte un même ensemble de croyances sur les règles de la concurrence. La tâche difficile d'innover à partir de zéro peut ainsi faire place à un travail systématique d'identification d'utilisateurs pilotes et d'apprentissage à partir de leur expérience. Les meilleurs innovateurs réutilisent systématiquement de

vieilles idées comme matière première d'où ils tirent l'une après l'autre des idées nouvelles.

*VERS LE PETAOCTET*

**Cent** mégaoctets (Mo) représentent le contenu d'une pile de livres d'un mètre de haut, **deux** téraoctets correspondent à tous les ouvrages d'une bibliothèque universitaire et **deux** pétaoctets (Po) aux fonds de toutes les bibliothèques universitaires des Etats-Unis !

Jusqu'aux années 1980, l'industrie informatique a présenté une relative stabilité. Cette situation marquée par la prééminence d'un oligopole traditionnel (plusieurs vendeurs contrôlent l'essentiel de l'offre) a été affectée, dès le début des années 1980, par plusieurs ruptures. Si l'on remonte encore plus loin les principaux fabricants d'ordinateurs, au milieu des années 1950 était RCA (Radio Corporation of America), Sperry-Rand, Bendix Aviation, IBM n'arrivant qu'en quatrième position. Opéraient également sur le marché, Honeywell, Raytheon et Burroughs. Jusqu'aux années 1980, l'industrie informatique a présenté une relative stabilité. Cette situation marquée par la prééminence d'un oligopole traditionnel (plusieurs vendeurs contrôlent l'essentiel de l'offre) a été affectée, dès le début des années 1980, par plusieurs ruptures, après une période qui a vu les mini-ordinateurs (avec des constructeurs tels que Digital Equipment Corporation, HP, Data General, Wang...) éroder la suprématie historique des grands systèmes propriétaires.

Le terme rupture désigne une modification soit qualitative, soit quantitative, suffisamment importante pour transformer les conditions de la concurrence. Le premier choc a évidemment été de nature technologique. Dès que le degré de rapidité de l'innovation technologique n'est plus contrôlé par des grands constructeurs très intégrés verticalement, des firmes indépendantes et beaucoup plus petites, donc plus souples, ont pris le relais. C'est ce phénomène que l'on observe par exemple dans l'industrie des réseaux. Second point de rupture : les politiques publiques. L'ouverture des marchés nationaux imposée par le GATT, la dérégulation des télécoms et les multiples actions anti-trust ont contribué à changer la donne, historiquement orientée vers la protection des « champions nationaux », et à faire éclore de nouveaux acteurs.

D'où une troisième fracture : les stratégies de concurrence ont été bousculées par la baisse des prix et les stratégies de niches. Ce changement de l'univers concurrentiel a lui-même introduit une révolution de l'offre et de la demande. Du côté de l'offre, l'arrivée des japonais sur le marché informatique et des semi-conducteurs, a constitué une première source de rupture. Intel a été contraint d'abandonner les DRAM pour se concentrer sur les semi-conducteurs. Côté demande, le débordement vers le grand public (pour les PC, Internet...) constitue la tendance la plus spectaculaire qui a largement remis en cause la logique d'offre qui a présidé à l'essor des oligopoles traditionnels. Internet a ainsi été un terreau très favorable à l'éclosion de nouvelles start-up.

*ANCIENS ET NOUVEAUX OLIGOPOLES :  
QUELS IMPACTS POUR LES SOCIÉTÉS DE SERVICES ?*

CARACTÉRISTIQUES DE L'OLIGOPOLE HISTORIQUE DES CONSTRUCTEURS (ANNÉES 1960-1970)	CARACTÉRISTIQUES DE L'OLIGOPOLE DES ANNÉES 1980-1990	CONSÉQUENCES POUR LES SOCIÉTÉS DE SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes propriétaires</li> <li>- IBM fixe la norme</li> <li>- Soutien aux champions nationaux</li> <li>- Stratégie de gamme</li> <li>- Stabilité des prix, marges élevées</li> <li>- Intégration verticale</li> <li>- Clientèle de grands comptes</li> <li>- Importance de l'autofinancement et des dettes bancaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alliances dans la R&amp;D et accords de normalisation</li> <li>- Etablissement de standards (exemple : Java)</li> <li>- Mondialisation</li> <li>- Concurrence par les prix et différenciation</li> <li>- Accélération du rythme de renouvellement des produits</li> <li>- Effet de volume sur un marché mondial</li> <li>- Recherche de coûts de production minimum</li> <li>- Construction d'une image de marque</li> <li>- Mobilisation rapide de fonds importants (par exemple en bourse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation des standards technologiques</li> <li>- Stratégies de niche de marché</li> <li>- Accords de partenariats, alliances</li> <li>- Stratégie de croissance externe</li> <li>- Industrialisation des offres de services</li> <li>- marketing des services</li> <li>- Levée de fonds</li> </ul>

Cela aboutit à une recomposition du marché. Si l'on observe ce qui s'est passé au niveau mondial en vingt ans (voir tableau ci-après), on constate plusieurs tendances majeures

- entre le classement de 1984 et celui de 2004, il n'y a que six sociétés communes : IBM, NEC, Hitachi, Siemens, Fujitsu, HP. En vingt

ans, les cartes mondiales ont donc été largement redistribuées. Aucune position ne peut être considérée comme acquise

- seul l'américain IBM est parvenu à maintenir son leadership mondial, face à des concurrents japonais qui ont remplacé les concurrents américains d'IBM du début des années 1990, qui ont aujourd'hui disparu.

- les européens de l'informatique, présent en 1984, ont laissé la place à d'autres groupes européens, mais des opérateurs de télécommunications. A noter que ne figure dans ces classements aucun acteur français, constructeur (Bull) ou SSII (Cap Gémini).

- Plus généralement, aucune SSII à part entière n'apparaît, si l'on excepte EDS dans le classement 1994.

*LES VINGT PREMIERS GROUPES MONDIAUX DES TIC  
EN 1984-1994-2004 : OÙ SONT LES SSII ?*

RANG	CLASSEMENT 1984	CLASSEMENT 1994	CLASSEMENT 2004
1	IBM	IBM	NTT
2	Digital	Fujitsu	IBM
3	Burroughs	HP	Siemens
4	Control Data	NEC	Hitachi
5	NCR	Hitachi	Matsushita
6	Fujitsu	Digital	HP
7	Sperry	Compaq	Deutsche Telekom
8	HP	ATT	Verizon
9	NEC	EDS	Samsung Electronics
10	Siemens	Toshiba	Sony
11	Wang Labs	Apple	Vodafone
12	Hitachi	Siemens Nixdorf	France Telecom
13	Olivetti	Unisys	Toshiba
14	Apple	Matsushita	Dell
15	Honeywell	Canon	NEC
16	Bull	Sun Microsystems	Fujitsu
17	Xerox	Olivetti	SBC Communications
18	ATT	Microsoft	Tyco International
19	Data General	Seagate Technology	Telecom Italia
20	ICL	Acer	Telefonica

Source : *Datamation* pour 1984 et 1994, *Fortune* pour 2004.

Pourquoi les groupes européens d'informatique ont-ils échoué à se hisser parmi les leaders mondiaux ? Face à la force de frappe américaine, mais aussi japonaise sur certains segments, sur le marché mondial de l'informatique, les européens n'ont pas tenu le choc. Positionnement décalé par rapport aux marchés en croissance, manque de fonds consacrés à la recherche-développement, échec de la politique des « champions nationaux », déficit de la balance commerciale, acquisitions hasardeuses : les raisons ne manquent pas pour expliquer les

handicaps des grands groupes européens. Une étude sur l'état de l'industrie électronique européenne, publiée en 1997, par le CNRS et le Secrétariat d'Etat à l'Industrie a conclu que les positions des grands groupes européens résultent d'une succession d'erreurs stratégiques. Car les européens n'ont pas été seulement victimes, au milieu des années 1990, de la conjoncture déprimée de la dépense informatique, de la mondialisation ou de l'agressivité des américains et des japonais. La politique déjà ancienne des « champions nationaux » produit ses effets pervers : la concurrence a obligé à affronter le choc brutal des restructurations. Cela a historiquement ralenti leur internationalisation et la recherche d'alliances, même si sur ce point, des progrès ont été effectués, par exemple par Bull vis-à-vis d'IBM et de NEC.

A l'époque, le succès américain s'expliquait par le poids de la R&D et le nombre de brevets déposés, l'accès aux capitaux et la maîtrise de la logistique. A l'inverse, l'échec relatif des européens tenait aux effets contre-productif de la politique des « champions nationaux », à la forte dépendance du marché européen, à une dépense informatique par tête deux fois plus faible qu'aux Etats-Unis et au faible tissu de start-up et à la dynamique insuffisante de l'innovation. Plus concrètement, alors qu'IBM pariait sur le développement de l'immatériel, Compaq sur les avantages compétitif de la spécialisation et HP sur la cohérence de sa diversification, Olivetti n'avait pas de masse critique insuffisante, Bull souffrait des difficultés structurelles d'un constructeur généraliste et Siemens-Nixdorf restait faiblement internationalisé.

Dans les années 1990, deux modèles se sont donc opposés : le premier, celui des généralistes qui intègrent toute la chaîne technologiques, et le second, celui des spécialisés, né de l'industrie du PC (Microsoft, Lotus, Compaq...). Ce sont les règles du jeu des seconds qui se sont progressivement imposées aux premiers.

L'analyse historique de la recomposition du marché mondial des technologies de l'information nous fournit un certain nombre de pistes pour déterminer les facteurs clés de succès (ou d'échec), dont certains ont été appliqués par les SSII françaises.

1. Le marketing (penser le marché avant de penser technologies) : ce principe a fait le succès de sociétés comme Compaq ou Dell, qui se sont beaucoup moins focalisées sur la technologie que sur la manière de la vendre, via leurs réseaux de distribution indirecte pour Compaq ou leur modèle logistique et de vente directe online pour Dell, et de répondre aux besoins des consommateurs, quitte à les créer et à en accompagner le développement.

2. L'anticipation des tendances technologiques futures : c'est le corollaire du principe précédent, avec une composante de recherche développement en plus. Les groupes de l'électronique grand public sont les plus représentatifs de ce principe, mais aussi tous les acteurs qui ont perçu avant les autres l'importance du logiciel dans les systèmes d'information.

3. L'internationalisation : le marché des technologies de l'information est par définition mondial et l'histoire montre que les groupes qui ont négocié leur internationalisation ont gagné en pérennité.

4. La réactivité : c'est, culturellement, un avantage des anglo-saxons sur les acteurs européens ou japonais, qui ajustent et réorganisent en permanence leurs structures et leurs portefeuilles d'offres. Cette attitude se décline par des alliances, des acquisitions et des cessions d'activités.

5. Les alliances : on ne conçoit plus guère de business modèle sans un portefeuille d'alliances. Les exemples ne manquent pas et on peut mettre en exergue le choix de Dassault Systèmes de s'allier avec IBM pour commercialiser son progiciel Catia.

6. Les stratégies de niche : les exemples ne manquent pas pour illustrer cette stratégie, dans tous les domaines mais notamment dans l'industrie du logiciel : la gestion de la relation client (Siebel), la CAO (Dassault Systèmes), le décisionnel (SAS, Cognos, Business Objects). C'est la stratégie suivie par les nombreuses start-up.

7. La croissance externe : elle permet à la fois de s'internationaliser, de compléter ses compétences et, en principe, de bénéficier d'économies d'échelle. Toutefois, ce n'est pas une condition suffisante du succès, si elle est mal maîtrisée. Ce fut notamment le cas des groupes français qui se sont aventurés outre-Atlantique (Bull avec Zénith Data Systems, Sema Group avec LHS qui a accéléré la disparition du groupe).

8. Imposer un standard : à l'image de Microsoft ou d'Intel. Cette stratégie est toutefois très coûteuse en recherche développement, incertaine car c'est un pari sur le futur, et doit être remise en cause régulièrement, du fait du poids de la concurrence.

9. Être à la source de l'innovation technologique : si l'imposition d'un standard se révèle souvent être un objectif hors d'atteinte, il est pertinent de se positionner comme challenger des standards existants. C'est, entre autres, la stratégie de AMD face à Intel sur le marché des processeurs, des Labs d'AT&T, ou de Digital face à IBM dans les serveurs. Il est toutefois de plus en plus difficile de déployer ce type de

stratégie, du fait des investissements colossaux qu'elle nécessite. L'innovation technologique pure laisse progressivement sa place à la créativité dans le domaine du logiciel, ce qui, sur le principe, relève de la même approche.

10. Eviter la dispersion : c'est ce qui a remis en cause les modèles généralistes des années 1960 à 1980, époque où la volonté de contrôler l'ensemble de la chaîne technologique a conduit à la perte de compétitivité face à des concurrents plus réactifs, on l'a vu dans l'industrie de la micro-informatique lorsque les grands généralistes européens tels que Bull, Olivetti, Siemens, ou ICL ont été contraints d'abandonner leurs activités de production de PC. Plus tard, ce fut le cas pour IBM, qui a vendu sa division PC au chinois Lenovo.

*FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LES CONSTRUCTEURS :  
IMPORTANCE POUR LES SSII*

Marketing des offres de services	*
Anticipation des tendances technologiques	**
Internationalisation	*
Réactivité	***
Alliances	***
Stratégies de niche	****
Croissance externe	*
Standards	*
Innovation	***
Focus	

## LES SOCIÉTÉS DE SERVICES INFORMATIQUES

Historiquement, le secteur des services informatiques a pris son véritable essor dans les années 1970. Entre 1970 et 1983, le parc d'ordinateurs en entreprises a été multiplié par treize (13 000 à 165 000). L'un des points-clés du développement a été la facturation séparée, de la part des constructeurs, des matériels et des logiciels. Les grands groupes se sont également lancés sur ce créneau, c'est l'époque où sont apparues les filiales informatiques du CEA (CISI), de la Société Générale (SG2) ou de la CGE (GSI). Ainsi, en 1983, sept des dix

plus grandes SSII françaises étaient liées à des groupes bancaires ou industriels.

Pendant cette même période, selon le Syntec, le chiffre d'affaires des SSII françaises a été multiplié par 21, et par 48 pour les activités internationales. Déjà, on voyait se profiler un changement dans la structure des métiers : en 1983, 40% du chiffre d'affaires étaient générés par des prestations à dominante matérielle, contre la moitié en 1970. A l'inverse, l'ingénierie est passée de 7% à 20%.

#### LA CONCENTRATION DES SSII AU DÉBUT DES ANNÉES 1980

NOMBRE DE SSII	PART DE MARCHÉ
Les cinq premières	38,5 %
Les dix premières	55,5 %
Les vingt premières	70,9 %
Les cinquante premières	84,2 %

Source : *Les Sociétés de Service et de Conseil en Informatique*, résultats 1979, Ministère de l'Industrie, 1981.

Entre 1970 et 1983, le chiffre d'affaires des SSII a été multiplié par 21, la production à l'étranger par 48, les effectifs ont été multipliés par 3,6 et la production par tête par 5,8.

#### ACTIVITÉS DES SSII ENTRE 1970 ET 1983

	1970	1975	1981	1983
Prestations à dominante matérielle (vente de temps machine, saisie...)	50 %	56 %	41 %	38 %
Prestations à dominante intellectuelle (logiciels, maintenance, assistance, formation...)	50 %	41 %	56 %	59 %
Autres	0 %	3 %	3 %	3 %

Source : Horaist (J.) : « Les sociétés françaises de services et d'ingénierie en informatique, historique et perspectives », *Economie & Prévision*, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, n° 72, 1986.

Dans les années 1990, le paysage français des services a été bousculé. D'abord de façon quantitative, de nouveaux acteurs sont arrivés

(IBM Global services par exemple, devenu aujourd'hui numéro un), d'autres ont été absorbées. Ensuite, de façon capitalistique, avec des modifications significatives. Enfin, de façon structurelle, avec un réel renouvellement des métiers et des types de prestations, lié à l'évolution de la demande des clients. En 1990, parmi les quinze premières sociétés de services présentes sur le marché français, presque les deux tiers ont perdu leur indépendance, absorbées par d'autres ou fusionnées entre elles.

De même, en 1997, pour la première fois, la part de l'international (27 milliards sur un total de 107 milliards de francs) a dépassé le quart du revenu total des SSII. Rappelons qu'en 1991, les activités à l'étranger ne pesaient que 19% du total. Les SSII ont généré l'essentiel de leurs revenus sur trois piliers : le conseil, l'infogérance, et l'intégration de progiciels, qui pèsent 31 milliards de francs (39% du chiffre d'affaires total).

Sur une longue période, la structure des dépenses informatiques se déforme au profit des services informatiques et, dans une moindre mesure, des logiciels. Selon le cabinet Pierre Audoin Consultants, les entreprises françaises consacraient en 1980 seulement 17% de leurs budgets informatiques à consommer des services et des logiciels, le reste étant dévolu aux investissements en matériels (30%), aux charges de personnel (41%) et aux télécoms. Au début des années 1990, la part des services et logiciels est passée à 31% et atteint la moitié aujourd'hui.

La première moitié des années 1990 a vu se dessiner une typologie des SSII que l'on observe toujours. Cinq groupes peuvent être distingués. Le premier regroupe les poids lourds français et américains (Cap Gemini, Atos, IBM, CSC, EDS acquis par HP...) qui, peu ou prou, ont conservé leur leadership global et/ou sectoriel. Second groupe : les « missiles de croisière » qui ont progressé à un rythme régulier pour se hisser aujourd'hui dans le top 15, avec des SSII comme Unilog (acquis par LogicaCMG), Sopra, Transiciel (acquis par Sogeti) ou Steria. Troisième ensemble : les acteurs de niche. On ne les trouve pas dans le haut du classement mais ils disposent d'un savoir-faire reconnu et ciblé. C'est dans cette catégorie que l'on trouve une population essentiellement composée de PME et TPE. Le quatrième groupe, aujourd'hui considérablement réduit par rapport aux années 1970 et 1980, est constitué par des SSII adossées à des grands groupes industriels, et qui sont également des acteurs de niche. Par exemple Euriware (groupe Cogema), créée en 1991 ou Thalès (l'ancienne Syseca, devenue Thalès Information Systems).

Enfin, le cinquième groupe est constitué par les « accidentés du marché », sociétés qui n'ont pas survécu pour différentes raisons : erreurs de management, positionnement de l'offre hasardeux, stratégie de croissance mal maîtrisée, structure de coûts déséquilibrée, valeur ajoutée trop faible.

#### CAPGEMINI, SEULE SSII FRANÇAISE PARMIS LES LEADERS MONDIAUX

Créée en 1967 à Grenoble par Serge Kampf, la société SOGETI compte comme actionnaires de départ plusieurs anciens de Bull comme Serge Kampf lui-même, et Pierre Pasquier et, qui après désaccord s'en ira fonder Sopra.

Centrée exclusivement au début sur l'assistance technique, dès le début des années 1970, SOGETI s'est lancé avec succès dans les services réguliers avec une filiale dénommée Eurinfor, qui sera numéro un en France de ce métier. Elle sera cédée ensuite à la CISI.

Sogeti acquiert en 1974 le CAP, fondé en 1962 par Bertrand Asscher, Jacques Lescault et Jean Citry, puis les activités européennes de Gemini. Moins de dix ans après sa création, le groupe est déjà européen et figure au top 10 des SSII françaises.

Les années 1980 verront de multiples acquisitions se réaliser, tant aux Etats-Unis qu'en Europe. Mais c'est l'acquisition de SESA en 1986 qui amène le groupe dans l'intégration de systèmes, en faisant un acteur incontournable dans le métier de la maîtrise d'œuvre externe.

La fin des années 1980 voit ainsi le groupe Cap Gemini Sogeti leader incontesté en France et dans les trois premiers européens.

A la fin des années 1990, le groupe acquiert la division conseil de Ernst & Young, devenant ainsi le leader du conseil en Europe. L'intégration sera décidée et, comme partout ailleurs, ne sera pas une franche réussite.

La fin des années 1990 verra la renaissance de la marque originelle Sogeti, qui porte le métier de l'assistance technique, négligé dans le groupe les dernières années au profit des autres métiers : conseil, maîtrise d'œuvre externe, services réguliers.

Au tout début des années 2000, Sogeti acquiert le groupe Transiciel, fondé dix ans plus tôt par Georges Cohen, ancien du groupe dans lequel il dirigeait les activités infrastructures.

Puis en 2005, c'est l'achat de Kanbay, une importante société indienne qui permet au groupe d'afficher des capacités de production Offshore importantes et qui place le groupe Capgemini parmi les leaders mondiaux avec IBM, Accenture et EDS.

Le groupe Capgemini compte en 2009 près de 90 000 salariés, réalise plus de huit milliards d'euros de chiffre d'affaire et est présent dans les quatre métiers du service de manière très significative.

#### LES AUTRES SSII FRANÇAISES

SEMA a été créé en 1958, le CAP en 1962, Schneider-Westinghouse a créé la CERCI, et la CEGOS créé la même année un département informatique qui deviendra SLIGOS puis ATOS. En 1964, Jacques Stern créé la SESA, et SEMA créé la SACS. 1967 voit la création de SOGETI et de ECA-Automation. Enfin l'année 1968 voit la création d'UNILOG, de SOPRA et de la CGI. 1969 est l'année de la création de STERIA.

Cette énumération n'est en rien exhaustive. Elle démontre que les grands acteurs français actuels sont tous nés dans les années 60.

Si Capgemini est devenu un acteur mondial en achetant nombre d'entreprises qui lui ont donné non seulement la taille mais également la maîtrise des métiers qu'elle ne possédait pas à l'origine, toutes les grandes SSII françaises n'ont pas connu la même histoire.

Ainsi STERIA qui réalise aujourd'hui plus de 2 milliards de CA a attendu le début des années 2000 pour procéder à des acquisitions : BULL Services Europe puis XANSA qui lui a ouvert largement le marché des services réguliers en Grande Bretagne et surtout l'a doté de capacités OFFSHORE importantes. STERIA présente l'originalité d'avoir un fonds d'investissement salarié représentatif au capital.

ATOS ORIGIN c'est d'abord appelé SLIGOS. C'est le CDR, filiale du Crédit Lyonnais qui va fusionner deux de ses participations – SLIGOS et AXIME – en mettant dans le fauteuil de Président Bernard Bourigaud à la place de Gérard Bauvin pour écrire la suite de l'histoire. Cette suite, c'est tout d'abord l'acquisition de ORIGIN, filiale de Philips, puis celle de SEMA au début des années 2000.

SOPRA, fondée par Pierre Pasquier en 1968, a toujours été indépendante et a peu procédé à des acquisitions. Cela ne l'a empêché de croître profitablement, même si sa taille actuelle (1 milliard d'euros de CA) l'empêche de jouer dans la cour des grands. SOPRA ne touche pas aux infrastructures, et ne fait donc pas d'externalisation complète, mais présente la particularité d'être un important éditeur de logiciels systèmes et applicatifs, ce métier contribuant grandement à la récurrence de ses activités de services chez les clients et à une rentabilité peu impactée par les aléas conjoncturels.

UNILOG avait une démarche assez semblable en termes de croissance externe et d'indépendance. Si l'entreprise, leader de la Tierce Maintenance Applicative dans les années 90 et innovatrice en termes sociaux, a longtemps fait figure de référence et d'entreprise où il fait bon vivre, cet isolationnisme a coûté cher quand le temps des gros contrats est venu. Ainsi, refusant toute alliance, UNILOG a perdu d'un coup son premier client français, RENAULT, lorsque celui-ci a décidé de confier à des leaders mondiaux son informatique. UNILOG sera acquis par le groupe LOGICA fin 2005.

Terminons cet aparté historique en précisant que la CGI a été acquis en 1990 par IBM qui en a fait le fer de lance de son retour dans les services en Europe.

En 2008, le marché français des Logiciels et Services, qui emploie 370 000 personnes, a enregistré une quatrième année consécutive de croissance supérieure ou égale à 6%, et atteint 42 milliards d'euros. Le marché a ainsi doublé en dix ans et quintuplé en vingt ans. D'un point de vue économique, l'industrie des Logiciels et Services bénéficie de plusieurs moteurs de croissance puissants. L'externalisation de la dépense informatique par les organisations (Administrations, Grands Comptes, PME) se poursuit, au profit de

l'infogérance. Par ailleurs, les besoins réglementaires, notamment dans la Banque, de même que la nécessité de rationaliser les systèmes d'information, comme dans le cadre des rapprochements d'entreprises, représentent des relais de croissance. Les projets métiers, liés aux lancements de nouveaux produits ou services, sont eux aussi des vecteurs importants de croissance pour les SSII. Enfin, le marché est soutenu par les grands projets d'Etat, la dématérialisation, le décisionnel et le pilotage de l'entreprise, l'informatique embarquée, la mobilité.

### *Eclatement de la bulle Internet : la revanche des SSII face aux acteurs du e-business*

L'émergence d'Internet, au milieu des années 1990, a considérablement dopé la demande des entreprises en matière d'applications reposant sur le Web, notamment pour le commerce électronique. D'où le foisonnement de nouveaux acteurs (les agences web ou agences interactives) dont on a pu croire qu'elles pousseraient les SSII vers des positions plus fragiles. Mais, en réalité, l'éclatement de la bulle Internet a permis aux SSII de prendre leur revanche face aux start up et autres

web agencies qui avaient crû acquérir des parts de marché significatives.

Au tout début des années 2000, ces « pure players » (sociétés 100% Internet), qui ambitionnaient de révolutionner le monde des SSII ont brutalement perdu du terrain. Les handicaps des agences interactives n'étaient pas uniquement conjoncturels mais structurels. Car ces « conquérants du e-business » souffraient de trois maux. Le premier : le mélange des genres. Le mythe de l'association de trois métiers le conseil, la réalisation de systèmes d'information et la communication interactive a vécu : on a rarement observé de véritable osmose entre les directions marketing et les directions informatiques. Bref, on assisté à un mélange des cultures qui n'a pas pris. Second handicap des agences interactives : les limites des couches apparentes du e-business sont atteintes. Il ne s'agit plus de concevoir des sites Web interactifs (ce fut la première étape, la plus facile) mais de faire parler ces technologies avec les systèmes en place. C'est la seconde étape, la troisième était celle de l'entreprise étendue avec les problématiques d'intégration complexe et de gestion de couches technologiques hétérogènes dans lesquelles on voyait mal les agences interactives s'imposer. Les métiers des SSII étaient tirés vers le haut, simplement parce que les enjeux des entreprises ont changé ; le problème des agences Web est qu'elles étaient arrivées en construisant des sites Web mais elles étaient incapables de parler le langage des systèmes installés. Résultat : leurs clients se sont tournés vers les SSII.

Troisième problème pour les agences interactives : leur modèle financier a été défaillant, essentiellement pour deux raisons. D'une part, résister sur le marché face aux SSII impose de muscler leurs offres. Mais cela coûte cher. Selon le cabinet Markess, 38% des prestataires e-business avaient affiché un résultat d'exploitation négatif en 1999 et 2000. Le chiffre d'affaires moyen par salarié s'était érodé d'au moins 10%, parallèlement à une augmentation des frais de personnel en raison de la plus forte spécialisation, des compétences. En fait, le modèle n'aurait jamais été rentable : les agences interactives ont dénigré les prestations facturées en régie (spécialité des SSII) pour privilégier le forfait, arguant de la réutilisation des composants et la capitalisation sur le savoir-faire, mais ont été pris à leur propre piège, le forfait étant moins rentable que la régie. D'autre part, le pari boursier n'a pas tenu le choc. Le cercle vertueux qui consistait à lever des fonds sur les marchés financiers pour réaliser des croissances externes, donc augmenter le chiffre d'affaires et grossir encore, a vite fait long feu. Les analystes financiers, trop optimistes sur ces « nouveaux modèles économiques »

et le phénomène des start-up, ont d'ailleurs une part de responsabilité. Résultat : la rentabilité était absente de la culture de ces acteurs, qui se sont écroulés dès lors que les levées de fonds à la bourse sont devenues impossibles.

*ÉVOLUTION DES TAUX DE CROISSANCE DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES SSII FRANÇAISES (EN % PAR RAPPORT À L'ANNÉE PRÉCÉDENTE)*

1990	15%
1991	3,5%
1992	5 %
1993	-2%
1994	5,6%
1995	5,3%
1996	7%
1997	12,1%
1998	20,8%
1999	17,2%
2000	10,6%
2001	13,3 %
2002	-3%
2003	5%
2004	4,1 %
2005	7%
2006	6,5%
2007	6,5%
2008	5,5%

Source : Syntec Informatique.

*Course à la taille pour les SSII moyennes*

Au début des années 2000, la courbe d'évolution des croissances des SSII moyennes (les mid-cap dans le langage des analystes financiers) ressemblait à celle d'un avion en phase d'approche : pas de décrochement mais une perte d'altitude régulière, avec des croissances moyennes de 10 %. Plusieurs facteurs expliquent cette convergence autour des +10% de croissance (qui ne tiennent évidemment pas compte d'éventuelles acquisitions, par définition imprévisibles même à court terme). D'abord, un effet mécanique lié à la taille des SSII, déjà significatives. Lorsqu'on parvient autour des 400-500 millions d'euros de chiffres d'affaires, il est difficile d'accroître le chiffre d'affaires chaque semestre. Ensuite, sur le plan macro-économique, l'effet du

ralentissement américain s'est fait sentir sur le marché des services : les clients grands comptes ont ralenti leurs investissements. Les DSI (américains et européens) avaient commencé à revoir à la baisse le rythme de progression de leurs budgets : environ +6% en 2001, en moyenne, contre 9% prévus fin 2000.

Côté croissance externe, le plein était presque fait, les SSII moyennes en ont fait leur spécialité, notamment des sociétés comme Transiciel, GFI informatique. « La crédibilité s'acquiert aussi par la taille », reconnaissait à l'époque Gérard Philippot, président d'Unilog, interrogé par *Le Monde Informatique*. En outre, à cette époque, les valorisations boursières des SSII ont fondu. Lorsque les acquisitions sont réalisées par un échange de papier (d'actions), c'est plus difficile. Enfin, la croissance des SSII moyennes se trouvant freinées par la pénurie de ressources, d'autant qu'il fallait toujours gérer des taux de turnover supérieurs à 10%, la moyenne, selon Syntec Informatique, s'établit à 16-17%.

Conjoncture, cours boursier en berne et pénurie n'ont pas été les seuls à contribuer à l'atterrissage en douceur des SSII. La présence à l'international posait également problème, ne serait-ce que pour contrer les concurrents qui réussissent à bâtir un réseau paneuropéen pour répondre aux grands appels d'offres. Les grandes SSII, engagées dans une profonde restructuration-internationalisation qui ont fait évoluer leur périmètre et leurs positionnement sur les marchés, ont intégré cette dimension : Capgemini avec Ernst & Young, Atos avec Origin et Sema Group avec Schlumberger. Mais des sociétés comme Steria (16% du CA à l'international au début des années 2000), Transiciel (14%) ou Sopra (17%) sont encore peu présentes hors de l'Hexagone.

### *Et l'innovation ?*

L'innovation n'a pas été absente des stratégies des SSII. Elles ont intégré très tôt la logique de l'innovation. Une étude de l'INSEE parue en 1999 a montré que cette innovation se traduisait d'abord d'une manière quantitative, par le fait qu'une entreprise sur deux a introduit sur le marché des « services nouveaux ou mis en œuvre des méthodes nouvelles pour délivrer ses prestations ». Hélas, l'enquête porte sur la période 1994-1996 : on peut le déplorer, si l'on s'attache à la fraîcheur de l'information. Mais on peut également s'en réjouir dans la mesure où, à l'époque, les SSII sortaient tout juste des années de crise. Rappelons que, selon Pierre Audoin Consultants, la croissance de la dépense

informatique n'avait pas dépassé 1,1% en 1994, le double l'année suivante et seulement 3% en 1996. Même si le créneau des services a mieux résisté, avec des progressions de 3 à 8%, la situation n'était guère brillante pour les prestataires de services. Le fait qu'ils aient innové pour mieux packager leurs offres et en inventer de nouvelles était plutôt bon signe. D'autant que les raisons avancées montrent qu'il s'agit avant tout de gagner des parts de marché. Cet objectif a été avancé par 62% des SSII, loin devant la réduction des coûts salariaux : une proportion élevée de cadres et une moindre exposition à la concurrence étrangère expliquent cette situation, par rapport notamment aux entreprises industrielles.

Par rapport aux autres secteurs économiques, en particulier l'industrie, les SSII se démarquaient sur deux points. D'une part, les dépenses directes et indirectes liées à l'innovation technologique y sont, en proportion du chiffre d'affaires, moindres : « Non seulement les entreprises de services saupoudrent leurs dépenses, mais, de surcroît, celles-ci sont modestes », notent les économistes de l'Insee, soit environ 2,8% du chiffre d'affaires contre 6% dans l'industrie. D'autre part, les SSII ont privilégié l'effort interne : sur 100 francs dépensés, 85 l'ont été pour la R&D interne. Les parts des acquisitions et des partenariats s'en trouvent donc réduites.

*LES QUATRE PRIORITÉS DES SSII EN MATIÈRE D'INNOVATION  
AU MILIEU DES ANNÉES 1990*

1. Accroître les parts de marché (62%)
2. Elargir la gamme des produits et services (57%)
3. Améliorer la qualité de l'offre (55%)
4. Remplacer un produit ou un service obsolète (31%)

Source : *INSEE*

Si, incontestablement, les SSII innover, elles n'ont d'ailleurs pas le choix, ce n'est pas sans risque. Il faut d'abord trouver des sources de financement. Mais cet obstacle n'est jamais insurmontable. Le plus difficile consiste à éviter les dérives qui retardent les projets, « cause la plus fréquente d'abandon », soulignait l'Insee. Même si la pénurie de ressources humaines avec laquelle se débattent nombre de SSII se trouve en partie levée, encore faut-il que l'innovation soit perçue comme telle par les clients.

*Les constructeurs à l'affût des services*

Les constructeurs se sont toujours intéressés aux activités de services. IBM en a fait l'élément central de sa transformation et d'autres, venu de la micro-informatique, ont également acheté des parts de marché. Ce fut notamment le cas de Compaq, qui avait acquis le constructeur Digital début 1998, pour 9,6 milliards de dollars, ce qui constituait la plus importante acquisition de l'histoire de l'informatique, le précédent record étant détenu par le rapprochement de Lotus avec IBM (3,5 milliards de dollars). Outre les serveurs, c'est surtout les services qui intéressaient Compaq. « Nous ne sommes plus une société qui bouge des boîtes de PC et de portables », rappelait à l'époque Eckhard Pfeiffer, le patron de Compaq. Pour Compaq, les services représentaient le chaînon manquant dans sa quête pour s'imposer davantage dans les entreprises hors des PC. Au niveau mondial, Digital alignait dans ce domaine 22 000 personnes, disposait de 14 centres de support clients et de 450 agences de services dans plus de 100 pays.

Pourquoi les constructeurs se sont-ils intéressés aux services ? En fait, depuis la recomposition de l'industrie informatique, la présence dans les services est au cœur de la stratégie de nombreux constructeurs, afin de répondre à trois tendances majeures. D'abord, la pression sur la rentabilité pour les équipements (matériels et logiciels), inscrits dans un contexte de banalisation croissante et de mondialisation : pour eux, les avantages concurrentiels sont la performance intrinsèque, la standardisation, les coûts de production, la gestion des circuits de distribution et la logistique, et le ciseau coût-prix est extraordinairement élevé.

Ensuite, la croissance durable des services, inscrits pour la plupart (hormis ceux "de base" tels que la maintenance des parcs d'équipement) dans une logique de création de valeur chez les clients : les entreprises spécialisées sont bien mieux positionnées que les constructeurs pour partager cette valeur et rétribuer les capitaux engagés, par nature nettement plus faibles. Enfin, le risque de perte de l'interface client, alors que le fournisseur de services créant la solution client devient l'interlocuteur prioritaire et privilégié et permanent de l'utilisateur final : le fabricant d'équipement risque d'être coupé de ce contact essentiel pour l'innovation.

Cependant, il n'y a pas de réponse toute faite à la question. Elle varie en fonction du profil et des marchés du constructeur. Ainsi, pour certains, être présent dans les services n'était pas nécessaire dans les années 1990 car ils étaient positionnés sur des segments en forte croissance et à marge élevée (exemple : stations de travail, ERP, équipe-

ments de réseaux). Toute l'énergie du management devait donc se concentrer sur l'accompagnement de cette croissance et sur la course de vitesse à mener pour renouveler et enrichir l'offre produits (par l'innovation et la croissance externe), et pour optimiser le dispositif opérationnel. Parallèlement, pour beaucoup, en revanche, se développer dans les services représentent au mieux une opportunité, au pire un mal nécessaire, compte tenu des tendances évoquées plus haut.

La question est alors : comment le faire bien ? Il faut en effet choisir entre deux logiques fondamentalement différentes pour les services. La première logique consiste à construire un simple canal de vente permettant de valoriser l'offre d'équipement. Les services doivent alors être pilotés par les grands responsables commerciaux et évalués par rapport à une marge intégrée ; leurs objectifs de croissance et de rentabilité doivent être liés aux produits et leur performance économique mesurée à l'aune des critères "constructeur", à partir desquels les arbitrages délicats doivent être rendus.

La seconde logique consiste à développer une activité à part entière, autonome et libre de choisir les meilleures plates-formes de matériels et de logiciels disponibles (approche multivendeurs). Dans ce cas, les services doivent pouvoir faire leurs choix de management en toute indépendance ; les différentes activités de l'entreprise doivent interagir comme des partenaires, certes privilégiés, mais tournés vers l'extérieur. Une coordination légère (exemple : gestion de grands comptes avec des « account managers ») permet de concrétiser les synergies entre équipements/logiciels et services.

L'un des exemples emblématiques du virage des constructeurs vers le service est IBM. IBM Global Services a été créée en 1996 et, un an plus tard, affichait dans l'Hexagone un chiffre d'affaires de 7,5 milliards de francs. Les services dans le chiffre d'affaires d'IBM pesait déjà un quart du total au niveau mondial. Alors qu'en 1983, les services ne généraient que 2% des revenus d'IBM et les matériels 81%. Au milieu des années 1990, IBM se positionnait donc comme le numéro un mondial des services, avec un chiffre d'affaires de 25,7 milliards de dollars et 120 000 personnes, devant EDS, Digital, HP et Andersen Consulting, selon le classement d'IDC.

Après son arrivée, Louis Gerstner a pourtant réussi à transformer les pertes (8,1 milliards de dollars en 1993, pour un chiffre d'affaires de 63 milliards) en profits (7,7 milliards en 2001, pour un chiffre d'affaires de 37% supérieur à celui de 1993). L'année précédente, IBM avait déjà perdu 5 milliards de dollars alors qu'il en avait gagné près de trois en 1991. Un redressement qui s'est effectué de façon classique :

par des suppressions d'emplois, des cessions d'actifs non stratégiques, une réorganisation permanente *et une* stratégie de services. Mais le feu couvait. Ce n'était pas faute d'investissement en recherche et développement, mais les concurrents de Big Blue se sont montrés plus que combatifs, sur tous les créneaux : les mainframes, les minis, les logiciels et, bien sûr, la micro-informatique, sans oublier les services. Louis Gerstner est arrivé avec un atout dans sa poche : sa qualité de client (il venait d'American express et de Nabisco). La force d'IBM résidait dans le principe : une équipe, un discours (*one team, one voice*). Car le nouveau patron d'IBM ne comprenait pas comment l'entreprise pouvait engranger 64 milliards de dollars et en dépenser 69 milliards pour les obtenir.

Louis Gerstner, quelques semaines après son arrivée, réunit les 200 plus grands clients d'IBM (ce sont aussi les plus rentables) dans un hôtel de luxe en Virginie. « Que voulez-vous d'IBM ? » leur demanda-t-il. Leur réponse fut unanime : pas de scission de l'entreprise, ils avaient assez à faire avec plusieurs interlocuteurs, et, au contraire, une unité pour gérer toute la complexité technologique à laquelle ils étaient sans cesse confrontés. D'où ce mot d'ordre « One team, one voice » martelé par Louis Gerstner. Parallèlement, Louis Gerstner demanda à ses vingt plus proches collaborateurs de prendre la plume pour répondre brièvement à des questions de base : quel est notre business ? Qui sont nos clients ? Que veulent-ils ? Qui sont nos concurrents ? Avec, autre changement fondamental, l'interdiction d'utiliser des transparents, dont les IBMers étaient friands. « Vous avez deux semaines pour me remettre vos copies », leur dit-il. Quatre directions stratégiques sont sorties de ces cogitations : la réunification d'IBM, le ciblage des grandes industries, la croissance avec les logiciels (achats de Lotus et de Tivoli) et les services et, enfin, les réseaux (le network computing), terme qui se transforma vite en e-business. Cette stratégie a été appuyée par une tournée des *managers*, selon une méthode rodée : une dizaine de cadres sont réunis et Gerstner parle pendant une heure sans aucune note. Cette mobilisation des troupes s'accompagne de mesures concrètes : des rapports ne dépassant pas dix pages, la réduction du nombre de réunions, et, surtout, la liaison des bonus aux performances de l'entreprise entière et non plus d'une entité spécifique, mécanisme pernicieux qui avait conduit à créer de la concurrence interne entre les divisions d'IBM... pour le plus grand désarroi des clients.

L'entreprise avait encore trop de lignes de business et de technologies à gérer. Ce fut d'ailleurs la première priorité de Gerstner de rationaliser le portefeuille d'offres. A l'époque, les lourdeurs d'IBM, que

l'on disait « arrogant, irresponsable et distant » se matérialisaient par trois problèmes. D'abord une stratégie excessivement centrée sur les produits, au détriment de la rentabilité économique. Corollaire : IBM se trouvait de moins en moins légitime auprès de ses clients dont les préoccupations commençaient à évoluer vers les réseaux *et les services*. En second lieu, Big Blue avait une structure organisationnelle extrêmement complexe et bureaucratique qui se traduisait par un ralentissement de tous les processus, surtout pour le service client.

Enfin, le poids de la culture d'entreprise IBM ne favorisait guère le renouvellement des équipes et des couches de management. A commencer par le haut de l'échelle. IBM n'aurait pu continuer sans le coup de fouet de Gerstner ou, en tous cas, de l'apport d'un regard extérieur à la « Compagnie ». Le prédécesseur de Gerstner, John Akers, affichait 33 ans d'ancienneté au compteur. John Opel, qui dirigea l'entreprise de 1981 à 1985 avait été embauché en... 1949. Quant à Franck Cary, aux commandes de 1973 à 1983, il était dans les lieux depuis 1948.

L'approche de Gerstner fut à l'opposé de celle de John Akers. Celui-ci avait multiplié les entités qui, outre des effectifs généreux, ne travaillaient guère en bonne intelligence lorsqu'il s'agissait de gagner des affaires en commun. Résultat : Gerstner a trouvé dans sa dot 120 systèmes comptables différents et une dizaine de systèmes d'information. Qui, en cinq ans, ont été unifiés avec, à la clé, des milliards de dollars d'économies.

La stratégie de l'ère Gerstner tient en deux mots : services et e-business. Sur le premier chantier, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Les revenus tirés des services dépassent *aujourd'hui* la barre des 55%, ils ne pesaient même pas un quart des revenus en 1997. Et, on s'en doute, croissent plus rapidement que le chiffre d'affaires liés aux ventes de serveurs ou de logiciels. C'est d'autant plus crucial que les concurrents de Big Blue sont très en retrait sur ce terrain.

En 1998, *en France*, IBM a regroupé toutes ses activités de services. Auparavant, les activités de services d'IBM en France, étaient réparties en plusieurs entités, dont Axone (pour l'infogérance), CGI (logiciels et services), Ciamde (marché SAP), Eurequip (conseil) Intexis (marchés bancaires), Lyd (ex-filiale de la Lyonnaise des Eaux) et Seprim (support des produits). Soit, au total, 8700 personnes.

Le regroupement des services au sein d'IBM France répondait à une double préoccupation : d'une part, capitaliser sur les marques IBM et IBM Global services. D'autre part, faire jouer les « synergies » entre les métiers. Pour mettre en place une telle stratégie, IBM avait le choix entre trois issues. D'abord, créer une filiale à part entière dédiée aux

services. Mais cette solution aurait abouti à la reconnaissance de deux images d'IBM, ce qui était une approche moins intéressante que le regroupement des services autour d'une seule marque. Ensuite, reconstruire IBM France comme une entité juridique autour des services, sachant que près de la moitié des salariés de la filiale française de Big Blue travaillaient pour le marché des services. Enfin, solution retenue par la direction d'IBM, réintégrer le tout sous la houlette de l'entité juridique IBM France.

Les sociétés de conseil et d'audit ont, elles aussi, des velléités de développement dans les services. On a ainsi vu émerger des acteurs significatifs, mais qui ont peiné à rester indépendant, à l'exception d'Andersen Consulting devenu Accenture : Ernst & Young a ainsi été absorbé par Capgemini, KPMG a été acquis par plusieurs SSII, PricewaterhouseCoopers a été racheté par IBM, ou encore AT Kearney, acquis par EDS puis redevenu indépendant.

### *Chiffre d'affaire du secteur*

Il est un paradoxe certain : le chiffre d'affaires du secteur est de 20% environ supérieur à la somme des dépenses des clients ! A cela une explication simple : des SSII ont comme clients ... d'autres SSII.

Le problème est que pour l'observer, il ne suffit pas de regarder un compte de résultat normatif. En effet, le plan comptable ayant été défini pour des entreprises industrielles, les achats de services ne sont pas comptabilisés en achats (déduits du chiffre d'affaires pour calculer la marge de production), mais en sous-traitance, mélangé aux honoraires divers pour calculer la valeur ajoutée. Il faut donc investiguer pour dénicher ces achats.

Or, ces achats entre SSII représentent peu ou prou 20% du total du marché français. Ce chiffre a même grossi au début des années 2000, avec les référencements clients qui ont obligé moult SSII ayant perdu un référencement à « faire passer leur chiffre d'affaires » par une autre qui, elle, l'avait gardé. Cette pratique, nous l'avons vu dans le chapitre consacré aux risques juridiques, n'est pas saine lorsqu'il s'agit d'acheter une ressource pour la revendre au client final en mode assistance technique. Elle est par contre tout à fait légitime lorsqu'il s'agit, pour une SSII réalisant un projet en maîtrise d'œuvre externe, d'acheter des compétences auprès de SSII typées assistance technique. On peut d'ailleurs prédire que ce type de cas se multipliera dans l'avenir, avec la spécialisation des acteurs qui ne fera que s'amplifier.

Certaines SSII d'importance en ont pendant longtemps fait un mode de gestion : 20% des ressources affectées à leurs projets n'étaient pas des salariés de l'entreprise, qui disposait ainsi d'un volant de main d'œuvre dont elle pouvait facilement se défaire lorsque la bise survenait. Le problème est que nombre de ses fournisseurs avaient comme actionnaires ... des cadres de la SSII cliente ! Ces pratiques ont aujourd'hui quasiment disparu.

Par contre, nombre de petites SSII fonctionnent aujourd'hui sur ce mode. Ainsi il n'est pas rare de trouver à l'analyse, en amont 20 ou 30 % de techniciens et d'ingénieurs non-salariés de la société et en aval 20 ou 30% de prestations vendues à d'autres SSII et non à des clients finals.

## VALORISATION DES SSII

Combien vaut une SSII ? Cette question nous a été maintes fois posée par des dirigeants de PME soucieux de la valeur de leur patrimoine, qu'ils soient ou non en situation de le réaliser. Bien entendu, le prix sera fonction de deux facteurs essentiels : le volume d'affaires (chiffre d'affaires) et la rentabilité. Mais il est également variable en fonction des métiers. En effet, la valeur du plan de production sera fondamentalement différente selon les métiers, et cette valeur induira un risque plus ou moins grand pour l'acheteur.

Le plan de production représente de trois à six mois (pas plus) en assistance technique et en conseil, de six à douze mois en maîtrise d'œuvre externe et de un à trois ans pour des services récurrents.

En fait, tout dépend du chiffre sur lequel l'acheteur et le vendeur tombent d'accord... Monsieur de Lapalisse n'aurait pas dit mieux !

### *Valeurs*

Jean-Pierre Galand, fondateur et dirigeant de Firmalliance a publié un ouvrage sur la valorisation des entreprises de services, qui donne tous les détails sur ce sujet<sup>1</sup>. Durant les 35 premières années de la vie du secteur (1960 – 1995), la valorisation des SSII a été, en moyenne,

<sup>1</sup> Diagnostic, évaluation, négociation d'une entreprise de services (SSII, éditeur, cabinet de conseil) [www.firmalliance.com](http://www.firmalliance.com).

de 0,6 à 0,8 du chiffre d'affaires. La bulle (1996 – 2000) a tout changé, mais provisoirement. Durant cette période, la valorisation des entreprises cotées, principaux acheteurs, a dépassé la valeur de leur chiffre d'affaires, montant jusqu'à 1,5 fois celui-ci, voire plus !

Dans un secteur où le taux de croissance dépassait alors les 20%, où la rentabilité des meilleurs était à deux chiffres, il fallait soutenir les cours de bourse par une progression à deux chiffres que la croissance interne seule ne permettait pas toujours de réaliser. Les entreprises cotées ont donc acheté des SSII petites et moyennes pour générer du volume de chiffre d'affaires, à des prix défiant toute raison. Mais il faut se souvenir qu'il s'agissait de fonds levés en bourse qui étaient utilisés pour financer ces acquisitions ...

Dans un marché parvenu à maturité, où aux années de décroissance (2001 – 2004) se sont succédées des années de croissance raisonnable (6 à 8%), et où le ratio marge brute/chiffre d'affaires a spectaculairement et durablement baissé de 10%, tout a changé.

Les acheteurs sont aujourd'hui guidés par d'autres préoccupations, qu'ils soient industriels ou financiers.

Les transactions de fusions-acquisitions en France sont en nombre soutenu (près de 100 en 2005, plus de 110 en 2006, 140 en 2007, selon AP Management). La grande majorité s'opère entre 0,4 et 0,6 du chiffre d'affaires, avec un tiers en dessous de cette fourchette et 10% au dessus. Le solde étant représenté par les opérations de rachats partiels de fonds de commerce « à la barre » des tribunaux de commerce après liquidations judiciaires d'entreprises en grande difficulté.

Concernant les grandes SSII cotées en bourse, leur capitalisation boursière est comprise entre 0,5 et 0,7 de leur chiffre d'affaires, mais fin 2008, la valeur moyenne est tombée à moins de 40% du chiffre d'affaires. Il est difficile aux dirigeants d'expliquer à leurs actionnaires qu'ils vont acheter hors de ces ratios, sauf à démontrer que cette acquisition va créer de la valeur !

Les motivations d'achats sont de trois ordres : d'abord, compléter leur offre pour être des acteurs globaux « end to end » face aux souhaits des grands comptes, ensuite, compléter leur présence géographique en étant présents là où ils ne le sont pas encore, et enfin compléter leur couverture clients (là où ils ne sont pas référencés en liste A).

Dans cette hypothèse, ils cherchent la rareté, et sont prêts à acheter en « haut de fourchette », en survalorisant si un ou plusieurs des critères suivants sont avérés :

- une existence réelle d'une position de niche
- une existence réelle d'offres de services packagées

- une clientèle grands comptes en direct (référencement liste B à minima)

- un chiffre d'affaires récurrent

- un chiffre d'affaires supérieur à dix millions d'euros, car il est aussi coûteux d'intégrer une petite structure qu'une moyenne.

- une rentabilité de bon niveau (de 5% à 8%).

Cette survalorisation peut amener à des transactions comprises entre 0,8 et 1 an de chiffre d'affaires.

Du point de vue des financiers ensuite, il est à nouveau possible de financer de la croissance externe par des montages de type LBO (« *Leverage buy out* »), avec des fonds d'investissement et de la dette bancaire. Mais tout ceci obéit à une logique quasi exclusive de TRI (taux de retour sur investissement), strictement cantonné dans la durée.

La logique est celle du « build-up », qui se caractérise par les éléments suivants :

- une agrégation de structures petites ou moyennes

- une rationalisation et des économies d'échelles

- un objectif « build up » avec revente à un horizon de trois à cinq ans à un major ou à un autre fond financier

La valorisation est alors fondée sur la rentabilité future qui se simule à partir du passé que l'on projette dans l'avenir. On redresse ces prévisions sur les plans suivants :

- les estimations opérationnelles souvent optimistes des dirigeants,

- de nécessaires réajustements : par exemple des dirigeants ne se payant pas, des loyers sous évalués, ...

- une perte potentielle d'une partie de la substance (surtout si le dirigeant est un « homme clé »),

- une mutualisation possible du back-office...

Le prix d'achat sera de cinq fois le résultat d'exploitation (REX) prévisionnel augmenté des fonds propres.

Il n'est pas rare que le résultat de ce calcul donne une valeur inférieure à 0,4 du chiffre d'affaires !

Mais, toutes les transactions n'obéissent pas à ces deux seuls cas de figure. Nombre d'acteurs moyens, cotés ou non, sont aussi en position d'achat. Dans cette hypothèse, la recherche de la taille peut être une motivation, mais pas la seule. On retrouve les volontés de compléter l'offre, d'acquérir des référencements clients.

Certains n'achètent que des cibles en difficultés financières, afin de les payer au plus bas (ou avec un complément de prix fort, ce qui oblige le vendeur à rester un certain temps dans l'entreprise qui achète). D'autres au contraire ne veulent que des entreprises saines afin

de ne pas dégrader la rentabilité de leur groupe qui affiche de bons résultats.

Si le prix est généralement payé pour partie en cash, pour partie en actions et pour partie en complément de prix (earn-out), dans des proportions variables, son calcul obéit toujours à la même logique. Pour un prix donné, plus la partie en cash est importante, plus la valeur totale est impactée à la baisse.

## **RÔLE DE LA CHAMBRE SYNDICALE**

Syntec Informatique (devenu fin 2010 SYNTEC Numérique) est l'une des branches de la chambre syndicale Syntec qui regroupe également les branches conseil, recrutement, ingénierie, études et formation professionnelle.

Syntec informatique a longtemps été l'apanage des seules grandes SSII du secteur. Présidée successivement par des représentants de Sli-gos (ancêtre d'Atos Origin), Steria, Sema puis Sopra, la chambre syndicale a accepté successivement en son sein les constructeurs, puis les éditeurs de logiciels.

Elle compte aujourd'hui un millier d'entreprises adhérentes, dont près de la moitié sont des éditeurs. Si elle se vante d'être représentative avec près de 80% du chiffre d'affaire réalisé dans le secteur et plus de 80% des effectifs de la profession, on peut tout de même noter que les PME sont bien peu représentées, avec moins de 50% des entreprises de plus de 10 salariés adhérentes !

Il en est de même au conseil d'administration dans lequel les représentants de PME ont le droit à un ou deux sièges selon les années.

A cela une explication : la cotisation étant proportionnelle au chiffre d'affaire (plafonnée), les grands représentent une part très importante des ressources de l'association.

Ses fonctions « régaliennes » sont la tenue et la mise à jour de la convention collective Syntec des « bureaux d'études techniques, cabinet d'ingénieurs conseils et sociétés de conseil », et un œil sur la gestion des fonds de formation professionnelle et continue, fonds collecté par l'OPCA FAFIEC.

En outre, Syntec numérique est en charge de collecter des données sur le marché des logiciels et services, et assure un lobbying auprès des pouvoirs publics afin de faire évoluer les législations et règlements qui sont nécessaires.

Enfin, Syntec numérique a développé, avec plusieurs partenaires,

des offres de services à destination de ses adhérents, comme par exemple une mutualisation des sinistres dans le cadre d'une assurance responsabilité civile professionnelle non dénuée d'intérêt. Problème : la majorité des adhérents ne connaît pas l'existence de ces services !

De gros efforts restent à faire pour transformer la chambre syndicale en offreur de services pour ses adhérents (et non adhérents), doté d'une politique de communication ad hoc et efficace.

Enfin, on pourrait imaginer que Syntec développe, comme l'a fait la profession automobile, un procédé de notation des sociétés du secteur, sur le modèle de EURO NCAP.