



# Les SSII Indiennes : Quelle menace pour les SSII européennes ?

**2ème partie : Quelles sont les stratégies suivies, notamment  
en Europe ?**

-

**Note conjoncturelle 9**

-

**Janvier 2010**

# Sextant en quelques mots

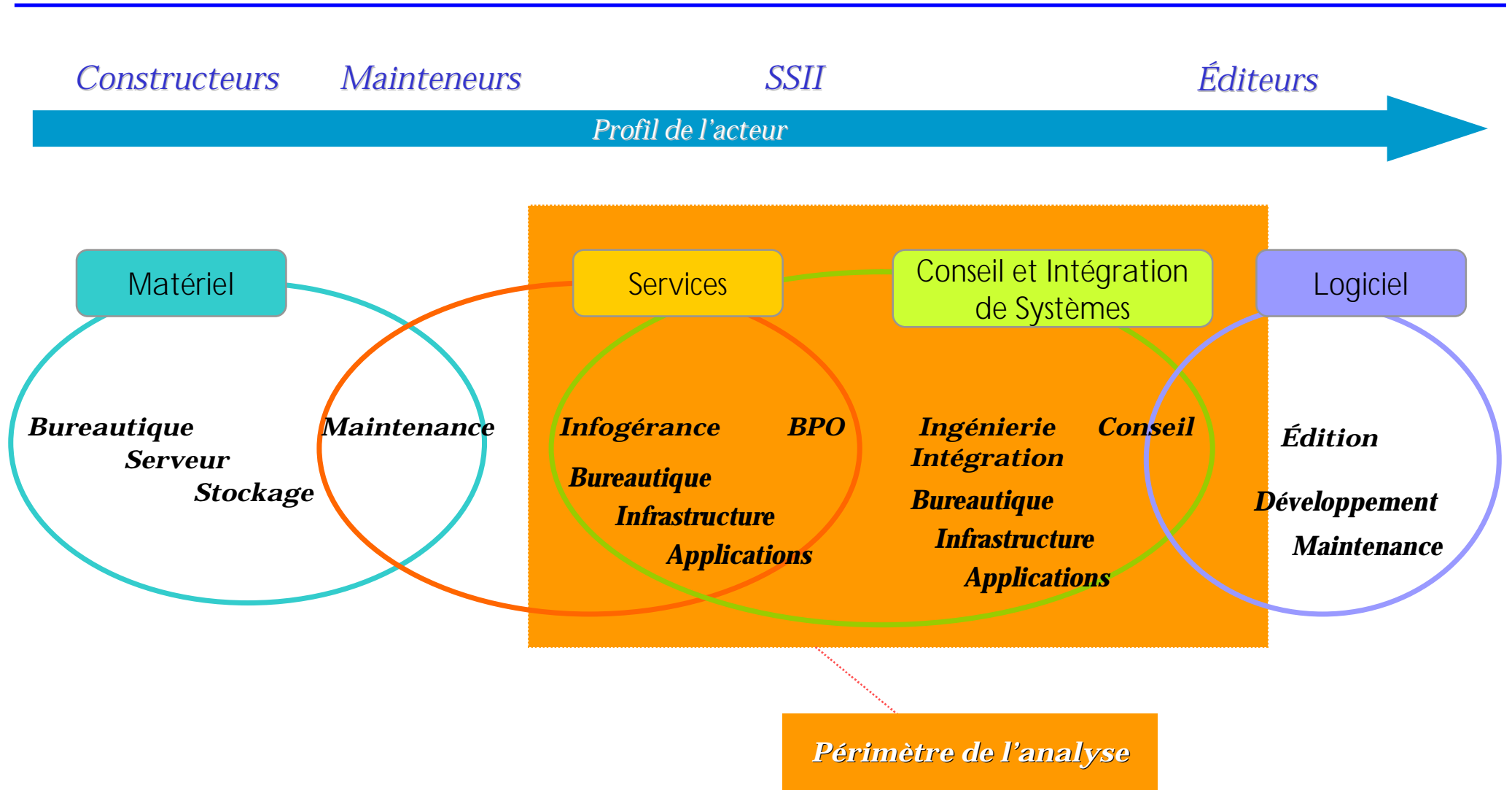
---

- n Cabinet d'expertise-comptable spécialisé dans les comités d'entreprise, créé en 1996, et présent dès ses débuts dans le secteur informatique
- n Actuellement près de 40 consultants basés à Paris
- n Une clientèle où les comités d'entreprise issus de grands groupes ou de grandes sociétés (effectifs > 1000 salariés) occupent une place importante, principalement dans les secteurs suivants :
  - è Informatique et SSII
  - è Communication et télécommunications
  - è Assurance (compagnies traditionnelles, réassureurs, courtiers d'assurance, Institutions de Prévoyance)
  - è Industrie
  - è Grande distribution et autres services
- n Spécificités du cabinet :
  - è Un produit très orienté identification des enjeux (économiques, sociaux, financiers), évaluation des marges de manœuvre, conseil et préparation à la négociation
  - è Une forte spécialisation outils RH et enjeux sociaux, avec un pôle dédié, constitué de consultants à formation RH ou droit social, et/ou ayant une pratique professionnelle des RH
  - è Une stratégie de différenciation par la qualité
  - è La volonté d'être accessible et utile

**F** *Sextant dispose aussi d'un double agrément CHSCT : Organisation et Risques Graves*

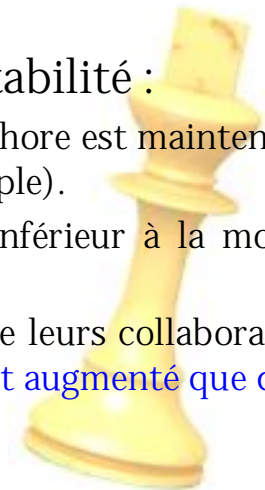


# Périmètre des analyses

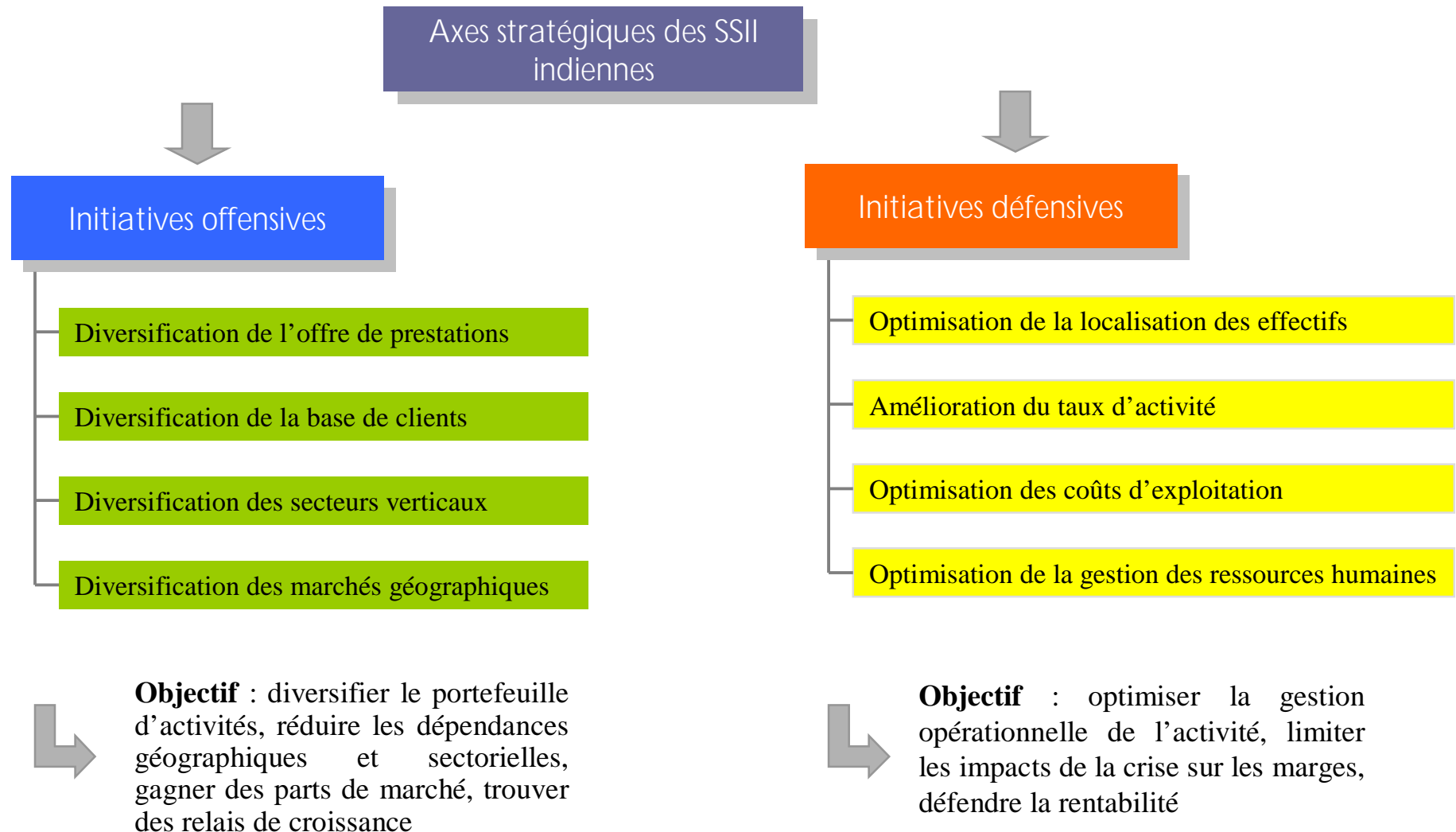


# L'essentiel à retenir

- Les SSII indiennes ont d'une part des initiatives offensives d'expansion sectorielle et géographique :
  - Le potentiel de croissance est fort pour l'infogérance d'infrastructure. Les activités de conseil et d'intégration vont continuer à croître, ainsi que la part des activités au forfait, pour assurer **la diversification de leurs activités**
  - **L'accent est mis sur le renforcement de l'activité chez les clients existants** ainsi que la réduction de la dépendance aux secteurs financiers et High Tech. Les pays émergents sont particulièrement attrayants, en particulier via les filiales des clients grands comptes.
  - En Europe : après un fort développement au Royaume-Uni, Scandinavie et Pays-Bas, qui a démontré leur capacité à gérer des contrats importants et à forte valeur ajoutée, **la France et l'Allemagne sont les nouvelles cibles**.
  - **Les grands comptes sont les clients privilégiés** et ces SSII développent leur proximité géographique ainsi que leur rôle de partenaire stratégique, ces avantages s'ajoutant à l'argument des coûts bas.
  - La croissance, essentiellement organique, n'exclut pas des opérations de croissance externe, en particulier des acquisitions ciblées, ni des partenariats avec des SSII Européennes.
- Leurs initiatives défensives visent d'autre part à défendre les marges et la rentabilité :
  - Si les effectifs on shore croissent pour améliorer la proximité aux clients, le ratio d'effectif offshore est maintenu à un niveau élevé et **les acteurs font un appel croissant aux pays à très faible salaire** (Chine par exemple).
  - L'amélioration du taux d'activité, en particulier pour les effectifs offshore (de 10 points inférieur à la moyenne occidentale) est une piste importante de maintien de la rentabilité.
  - Les grandes SSII indiennes ont récemment accru la pression sur le niveau de rémunération de leurs collaborateurs : **alors que les rémunérations avaient augmenté de 30% par an entre 2002 et 2007, elles n'auraient augmenté que de 18% en 2008 et pourraient être limitées à 1,4% en 2009!**



# La stratégie des SSII indiennes intègre des initiatives offensives d'expansion et de diversification, ainsi qu'une facette défensive destinée à défendre les marges et la rentabilité



# Les leaders indiens montent progressivement dans la chaîne de valeur et disposent d'un portefeuille de prestations de plus en plus complet



- Si les SSII restent fortement axées sur le développement d'applications, elles ont progressivement diversifié leur portefeuille, qui intègre désormais des prestations de conseil en technologie, d'intégration de systèmes et d'infogérance (infrastructure, BPO).
- Au regard de parts détenues par les acteurs indiens, leur **potentiel de développement est encore important sur l'infogérance d'infrastructure (IMS)** : un segment toujours en croissance et où les clients, désireux de réduire leurs coûts d'exploitation, se tournent de plus en plus vers l'offshore. A l'inverse, les gains potentiels de parts de marché ressortent logiquement plus réduits sur le marché du développement applicatif.

- La diversification prend également la forme d'une montée en puissance des SSII indiennes sur les prestations au forfait, dans une optique de rééquilibrage des revenus vis-à-vis des prestations en régie : ces dernières restent importantes au sein de leurs revenus, et davantage exposées aux fluctuations économiques.

Cette stratégie s'opère à la fois :

→ **par croissance organique** ;

→ **mais également par croissance externe** : on citera notamment le cas du rachat d'Infocrossing par Wipro dans le domaine de la gestion d'infrastructure, ou celui d'Axon par HCL Technologies dans le domaine du conseil SAP.

	Dépenses informatiques mondiales (Md\$)	Exportations indiennes (Md\$)	Part de marché de l'Inde (export + marché intérieur)
Dvpt et maintenance d'applications	50,0	13,5	30,0%
- dont dvpt d'applications	25,3	9,9	41,1%
- dont gestion des applications	24,8	3,6	18,5%
Conseil et Intégration de systèmes	144,6	1,6	3,8%
Infogérance d'infrastructures et autres	157,9	5,7	3,9%
Assistance technique et formation	142,6	1,8	1,5%
<b>Sous-total services informatiques</b>	<b>495,1</b>	<b>22,6</b>	<b>5,8%</b>
Finance et comptabilité	19,3	2,4	14,0%
Relation clients	29,6	4,7	17,2%
Autres services	412,8	3,7	1,1%
<b>Sous-total BPO</b>	<b>461,7</b>	<b>10,8</b>	<b>2,7%</b>
<b>Total Services informatiques et BPO</b>	<b>956,8</b>	<b>33,4</b>	<b>4,3%</b>

Part de marché de l'Inde dans les services informatiques et le BPO  
Source : IDC, Nasscom, SG Equity Research

# Ce mouvement s'accompagne d'une diversification dans l'adressage des secteurs verticaux et d'un net élargissement de la base de clients...



- n Depuis 2002, les SSII indiennes sont passées du statut de sous-traitant à celui de prestataire de premier rang. Une évolution favorisée par la montée en compétence des acteurs indiens, la progression rapide de leur chiffre d'affaires (au dessus du milliard d'euros à partir de 2004) et la signature de grands contrats pluriannuels.
- n Cette crédibilité a favorisé un **élargissement rapide de la base de clients des leaders indiens**. Entre 2006 et 2009, le nombre de clients actifs de TCS est ainsi passé de 660 à plus de 950, et celui de Wipro de 400 à plus de 850.
- n Pour autant, et dans le contexte économique difficile actuel, le **renforcement de la présence au sein de la base de clients actuelle pourrait devenir une priorité**. Selon SG Equity Research, 1 \$ investi dans le coût des ventes au sein de la base installée génèrerait plus de 3 \$ de chiffre d'affaires, tandis que le rapport s'inverse dans le cas de l'acquisition de nouveaux clients.
- n Au départ axées sur la finance et la haute technologie, les SSII indiennes ont progressivement renforcé leur position auprès des acteurs :
  - è de l'industrie manufacturière,
  - è de la distribution,
  - è des services.
- n Une diversification qui se fait parallèlement à celle de l'offre et des marchés géographiques.

## ... de même qu'il se conjugue avec une stratégie d'expansion géographique ciblant l'Europe mais également les régions émergentes comme la Chine



- n Sur la période récente, les SSII ont notablement renforcé leurs positions sur les marchés non anglo-saxons et notamment :
  - è **en Europe** (cf. pages suivantes), avec une volonté croissante de renforcement dans les zones autres que le Royaume-Uni ;
  - è **dans les pays émergents** : les sociétés indiennes ont en effet accéléré leur développement en Chine, en Amérique Latine et en Europe de l'Est.
  - è **au Japon et en Russie.**
- n Le développement au sein des pays émergents cible avant tout des filiales locales de grands comptes internationaux déjà clients, et dans une moindre mesure des clients locaux.
- n On relèvera plus particulièrement la **volonté affichée par les SSII indiennes en matière de renforcement des ressources en Chine** :
  - è évalué à 9 Md\$ en 2009 (+6,5%) par IDC, le marché chinois se caractérise également par un nombre importants de diplômés chaque année (400 000) ;
  - è les investissements de TCS, Infosys et Wipro y ont commencé en 2002 et les trois leaders disposent désormais de filiales certifiées CMMI niveau 5 ;
  - è des leaders qui entendent accroître leurs effectifs dans ce pays (de 1 200 personnes début 2009 à plus de 7 000 pour Infosys par exemple), renforçant ainsi leur capacité de delivery à très bas coût.

	Infosys	TCS	Wipro
<b>2006</b>	250	500	100
<b>2010e</b>	7 000+	7 000+	2 000

Présence en Chine des prestataires indiens de premier rang

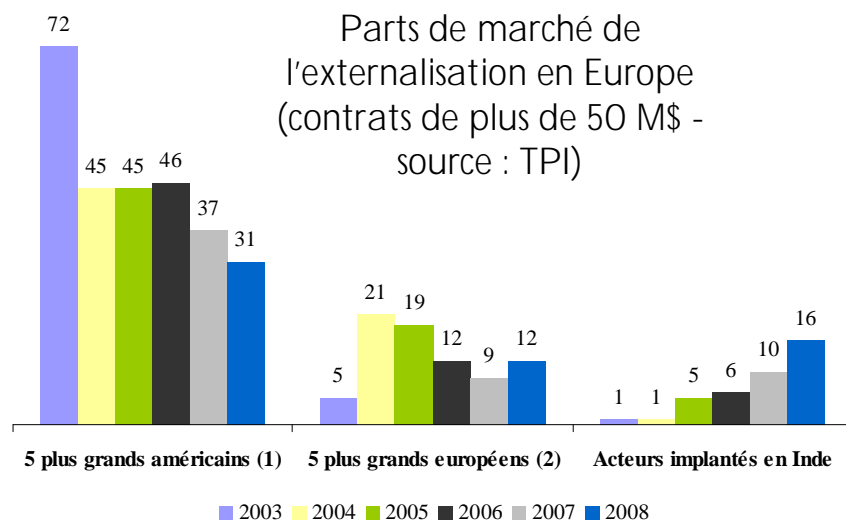
Source : sociétés, SG Equity Research



# Les SSII indiennes en Europe : une montée en puissance rapide, et des contrats à plus forte valeur ajoutée

- Au cours des cinq dernières années, la stratégie d'expansion géographique des SSII indiennes s'est notablement axée sur l'Europe.
- Selon le cabinet de conseil TPI, **les acteurs indiens captaient 16% du marché européen de l'externalisation informatique en 2008**, contre moins de 1% en 2003.
- Ce renforcement s'est avant tout opéré au en Scandinavie et surtout au Royaume-Uni, qui représente en moyenne 65% du chiffre d'affaires européen des SSII indiennes.
- On notera parallèlement que la montée en puissance des acteurs indiens s'est faite **en grande partie au détriment des sociétés américaines**, dont le poids sur le marché européen de l'externalisation est passé de 45% à 31% en l'espace de quatre ans.

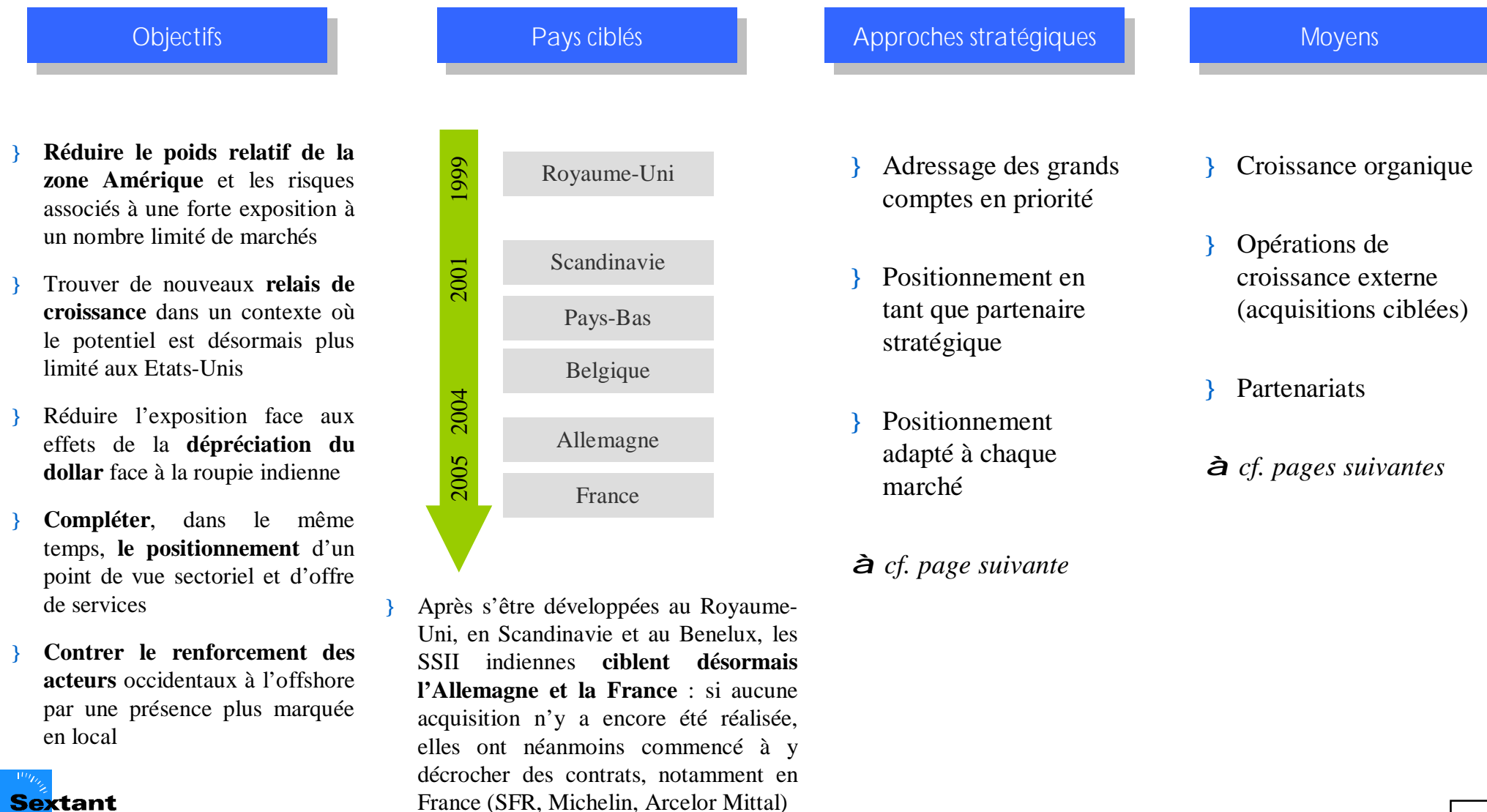
- A mesure de la croissance des acteurs indiens et du renforcement de leur proximité commerciale – via croissance organique ou croissance externe – les SSII indiennes ont acquis le statut de partenaires de premier rang aptes à gérer des contrats pluriannuels de grande taille.
- Ces efforts de développement ont notamment connu un temps fort lorsque TCS a signé, en 2005, un contrat de 230 M\$ auprès de ABN Amro. D'autres contrats, plus importants, ont suivi : contrat Nielsen de 1,2 Md\$ pour TCS, contrat Philips pour Wipro, etc.
- Si ces prestations se sont avant tout concentrées au Royaume-Uni, en Scandinavie et aux Pays-Bas, **une montée en puissance s'opère également dans les pays davantage réfractaires à l'offshore comme l'Allemagne ou encore la France** où SFR, Michelin et Arcelor Mittal ont fait appel aux services de grands prestataires indiens.



## Principaux contrats décrochés au cours des dernières années

Année	SSII	Client	Pays	Détails
2005	TCS	ABN Amro	Pays-Bas	Contrat d'infogérance de 230 M\$, soit le premier contrat de cette ampleur signé par une SSII indienne en Europe
2007	TCS	Nielsen	Pays-Bas	Contrat de 1,2 Md\$ relatif à l'optimisation des infrastructures et applications et au développement de nouvelles solutions
2007	Infosys	Philips	Pays-Bas	Contrat de 250 M\$ sur 7 ans relatif aux systèmes informatiques de la finance et des services administratifs. Reprise de 1 400 salariés
2008	Wipro	SFR	France	Le contrat de maintenance informatique est confié à trois prestataires : Accenture, Sopra et le consortium Wipro/Logica (gestion du réseau, 25 M€)
2008	TCS	Ericsson	Scandinavie	Contrat de 5 ans pour le développement et la maintenance d'applications
2008	Wipro	Michelin	France	Le contrat de maintenance de 3 ans est confié à 4 prestataires : Sopra, Logica, Wipro et le consortium Accenture/Atos Origin
2008	MindTree	Arcelor Mittal	France	La refonte et la maintenance du parc applicatif est confiée au consortium Sopra/MindTree pour 3 ans
2009	Infosys, TCS, Wipro	BP	Royaume-Uni	Le contrat d'externalisation de 1,5 Md\$ est réparti entre Infosys, TCS, Wipro, IBM et Accenture

# Les SSII indiennes en Europe : après la Scandinavie et le Royaume-Uni, les leaders indiens annoncent vouloir renforcer leurs positions en Allemagne et en France



# Les SSII indiennes en Europe : les leaders indiens adressent avant tout les grands comptes, dont ils deviennent des partenaires stratégiques, et différencient leur approche selon les pays

## Approches stratégiques

### Adressage des grands comptes en priorité

- } Cette stratégie a pour principal avantage, d'une part, de **limiter le coût des ventes** et d'obtenir un retour sur investissement plus important.
- } D'autre part, les grands comptes sont **davantage réceptifs à la nature du modèle** offert, qui repose en grande partie sur l'offshore : processus mutualisés et standardisés, recherche d'économies substantielles, moindres réticences vis-à-vis de l'offshore, etc.
- } En revanche, le ciblage des grands comptes expose les SSII indiennes à une concurrence plus vive face aux acteurs occidentaux, de même qu'à des projets plus complexes même si les acteurs ont démontré, sur la période récente, leur capacité à délivrer des prestations de plus en plus élaborées.

### Evolution vers un rôle de partenaire stratégique

- } Les acteurs occidentaux (IBM, Accenture, Capgemini, etc.) ont largement étoffé leurs ressources offshore, fait évoluer leur modèle vers celui des acteurs indiens, réduit leurs coûts de production tout en conservant une proximité commerciale et opérationnelle forte.
- } Dans ce contexte, **les SSII indiennes tendent à ne plus jouer seulement sur le facteur coût pour se différencier** et cherchent à renforcer leur proximité auprès des clients... sans pour autant déséquilibrer leur ratio offshore/onshore sur lequel repose leur avantage tarifaire.
- } Après une phase de diversification de la base de clients, ces acteurs se positionnent désormais davantage comme des partenaires stratégiques, sur des contrats de longue durée et **cherchent à accroître leur part de marché client**.
- } **Une stratégie soutenue par la diversification opérée en termes de portefeuilles**, conférant aux acteurs indiens la possibilité d'offrir des services à plus forte valeur ajoutée et des prestations de long terme.

### Positionnement en partie adapté à chaque marché

- } L'implantation des acteurs indiens dans les différents pays européens, ainsi que le mode d'implantation (acquisitions ciblées, *cf. page suivante*), révèlent une **adaptation de l'offre et de l'approche front-office aux marchés locaux**.
- } On relèvera ainsi une offre plus marquée en matière d'intégration de systèmes et de TMA (externalisation de la maintenance applicative) en France, par opposition à une offre plus globale au Royaume-Uni.
- } Si cette approche renforce la pertinence du positionnement des SSII, elle est en revanche synonyme de coûts supérieurs et d'un effet de levier (gains apportés par le rachat d'un acteur global par exemple) limité.

# Les SSII indiennes en Europe : la croissance organique et les acquisitions ciblées demeurent les principaux modes de développement. Le contexte pourrait être propice à des acquisitions de plus grande ampleur

## Moyens

n Le développement des SSII indiennes en Europe prend plusieurs formes :

è **la croissance organique** : elle reste l'un des modes privilégiés par les leaders indiens (avec les acquisitions ciblées). Infosys, dont le chiffre d'affaires a progressé de 30% par an en Europe sur les dernières années, s'est essentiellement renforcé par le biais d'une croissance organique. Une croissance organique qui se fait notamment au gré des contrats décrochés, lesquels s'accompagnent souvent d'une reprise de personnel.

è **des opérations de croissance externe** : celles-ci restent encore peu nombreuses. Wipro y a eu davantage recours. **L'objectif majeur reste aujourd'hui de réaliser des acquisitions ciblées**, de taille modeste, afin de renforcer progressivement, à moindre coût et avec une adaptation locale, leur positionnement géographique et leur offre de services.

Pour autant, et dans un contexte marqué par une croissance de plus en plus faible, **les opérations pourraient évoluer vers des acquisitions plus importantes à moyen terme** (acquisition de Axon par HCL Technologies), destinées à compenser la faible croissance organique. Avec les risques associés en termes d'intégration d'une part, de hausse des coûts d'autre part (hausse de la part de l'onshore).

è **des partenariats** : dans le cadre desquels des SSII indiennes ou disposant d'importantes ressources en Inde fournissent des capacités à des SSII européennes. C'est notamment le cas en Allemagne, où Cognizant a signé un partenariat avec T-Systems pour lui apporter des ressources à bas coûts. C'est également le cas aux Pays-Bas où Cognizant a conclu un partenariat avec Ordina. En France, Mindtree est devenu le partenaire de Sopra.

Mode	Avantages	Inconvénients
<b>Croissance organique</b>	- Coût inférieur - Absence de difficultés liées à l'intégration	- Rapidité du développement
<b>Croissance externe - acquisitions ciblées</b>	- Rapidité - Adaptation aux spécificités locales - Diminution des risques d'intégration - Ciblage plus précis des compétences	- Effet de levier réduit - Moins rapide qu'une acquisition majeure - Gain de parts de marché limité
<b>Croissance externe - acquisitions de grande ampleur</b>	- Rapidité - Effet de levier important - Gain de parts de marché significatif	- Coût de l'opération - Risques attachés à l'intégration - Impact sur la structure de coût : ratio onshore/offshore
<b>Partenariats</b>	- Souplesse - Moindre coût - Adressage progressif de marchés réticents à l'offshore	- Moindre présence (selon le partenaire) et exposition commerciale - Moindre contrôle de la stratégie - Moindre rapidité

## Principales acquisitions réalisées en Europe

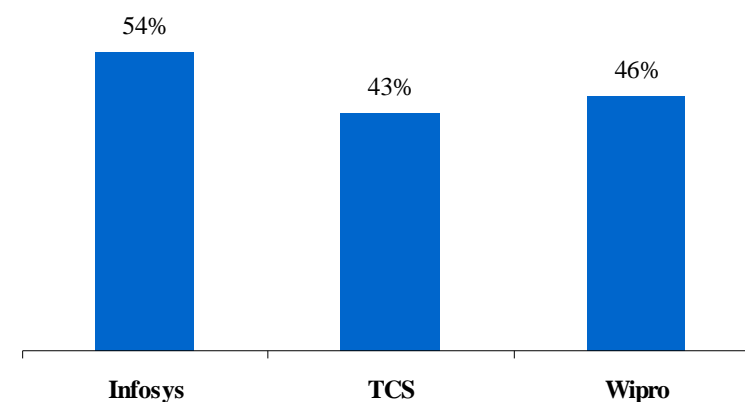
Année	SSII	Société acquise	Pays	Domaine
2005	Wipro	New Logic Technologies	Autriche	Technologies de réseau local sans fil
2006	Wipro	Saraware	Scandinavie	Solutions de technologies sans fil
2006	Wipro	Enabler Informatica SA	Portugal	Oracle (distribution)
2009	HCL Technologies (après une 1ère offre de Infosys)	Axon	Royaume-Uni	Conseil pour les applications SAP

# Dans un contexte de pression sur les volumes et les prix, les SSII indiennes pourraient être incitées à accroître la part de leurs effectifs offshore...



- n L'évolution de la répartition des effectifs entre les sites onshore (pays occidentaux) et offshore (pays à bas coûts) constitue un levier utilisé par les SSII indiennes afin :
  - è **de réduire les frais de personnel** – ou tout du moins en contenir la progression – via une diminution de la part des équipes onshore et un renforcement de celle des équipes offshore ;
  - è **mais également d'améliorer le taux d'activité** des équipes offshore, lequel demeure nettement inférieur à celui des SSII occidentales et pèse sur les marges des acteurs indiens (*cf. page suivante*).
- n Si le rapport des effectifs offshore/onshore est de l'ordre de 55-60/40-45 pour des leaders comme Infosys, TCS et Wipro, il peut être plus proche de 70/30 pour des sociétés moyennes, certaines tendant progressivement vers un rapport de l'ordre de 85/15.
- n La présence en local (onshore) demeure certes nécessaire pour des problématiques d'accès au marché, de développement commercial mais aussi de formation des employés offshore à certaines technologies et méthodes. Mais une tendance au renforcement de la part des effectifs offshore chez les leaders semble néanmoins se dessiner.
- n **Un renforcement qui s'opère en Inde, mais également au sein d'autres régions à bas coût telles la Chine** (dont le coût de main d'œuvre est inférieur à celui de l'Inde), l'Asie du Sud Est ou encore l'Amérique Latine.

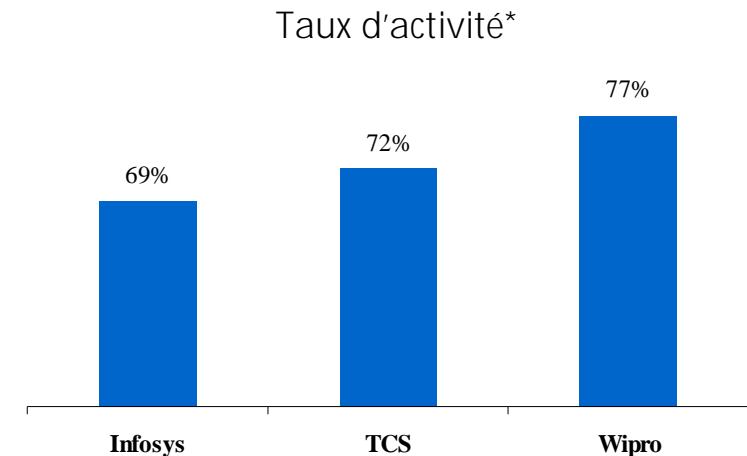
Part du chiffre d'affaires réalisé en Inde au 3<sup>ème</sup> trimestre 2009



# ... d'autant que les taux d'activité des équipes offshore demeurent encore inférieurs à celui de leurs homologues occidentaux et représentent l'un des leviers d'amélioration des marges



- n Le taux d'activité des SSII indiennes demeure structurellement inférieur à celui des sociétés de services informatiques occidentales, **de l'ordre de 10 points**.
- n Un phénomène qui renvoie notamment à un volant de formations nécessaires plus important, à un nombre de stagiaires plus élevé ou encore à des recrutements anticipés en perspective de futurs projets.
- n **Un phénomène qui doit également être pris en compte lorsqu'il s'agit d'apprécier l'avantage coûts des sociétés indiennes** : si le coût de la main d'œuvre est certes nettement moins élevé, la faiblesse des taux d'activité représente l'un des coûts cachés réduisant l'écart de coûts avec les sociétés occidentales – au même titre que les coûts de coordination, de reworking (reprise d'une tâche par des équipes occidentales), etc.
- n **Le niveau des taux d'activité est toutefois synonyme de marges d'amélioration importantes** pour les acteurs indiens : dans un contexte de pression sur les volumes et les prix des prestations, **les SSII indiennes seront incitées à accroître en priorité la charge de travail des équipes offshore** – profitant parallèlement de la volonté de réduction des coûts des clients et de leurs moindres réticences à l'offshore dans le contexte économique actuel.
- n On notera que ce faisant, elles contribuent et accentuent la pression tarifaire à l'œuvre dans le secteur.



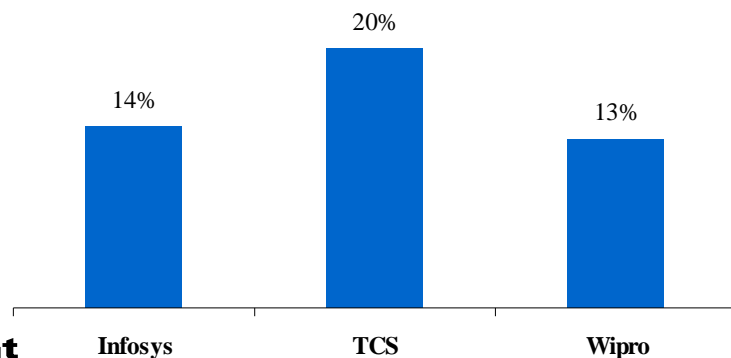
\* Infosys : y compris stagiaires (75% hors stagiaires)

# La défense de la rentabilité passe également par l'optimisation des coûts d'exploitation et une politique salariale de plus en plus restrictive



- n Au-delà des frais de personnel, les efforts de gestion s'orienteront vraisemblablement vers **les frais commerciaux, administratifs et généraux** (SG&A ou Sales, General & Administrative).
- n Les marges d'amélioration ressortent toutefois plus ou moins importantes selon les acteurs. Les SG&A captent ainsi 20 à 21% du chiffre d'affaires de TCS, alors qu'ils sont déjà relativement faibles chez Infosys (17-18% du chiffre d'affaires). A titre de comparaison, ces charges représentent de l'ordre de 17-18% des revenus de Capgemini.

Poids des frais commerciaux, généraux et administratifs dans le chiffre d'affaires



- n Au-delà de la localisation des effectifs, la gestion des ressources humaines présente d'autres leviers d'optimisation, notamment par le biais de la politique salariale.
- n **Alors qu'entre 2002 et 2007, les rémunérations avaient augmenté de 30%/an, en 2008, elles n'auraient augmenté que de 18%. Surtout, toujours d'après IDC, l'augmentation des rémunérations pourrait s'établir à 1,4% en 2009.** Le magazine Business Week avance même l'idée que la rémunération d'un ingénieur (2 à 5 ans d'ancienneté) aurait reculé d'environ 7% entre mi-2008 et mi-2009.
- n Parallèlement, des optimisations sont d'ores et déjà à l'œuvre et prennent la forme du recrutement de jeunes diplômés ou de diplômés issus de domaines autres que l'informatique, ou encore le renforcement des équipes dans les pays à faibles coûts.
- n Des initiatives qui ont limité la croissance du coût par employé à seulement 3% par an en moyenne depuis 2006 chez TCS, Wipro et Infosys.