

**DESPROGES Consulting** ■

De l'assistance technique au forfait,  
un nouveau « business model »

Janvier 2009

## LE CONSEIL EN TECHNOLOGIE AUJOURD'HUI

D'une manière générale, les activités des entreprises de conseil en technologie recouvrent, en totalité ou en partie, le conseil en R&D, les études techniques, les études de faisabilité, la conception et l'ingénierie produit, le prototypage, les essais, l'assistance à l'industrialisation... autant d'opérations de conception et d'industrialisation de produits et d'équipements à dominante industrielle.

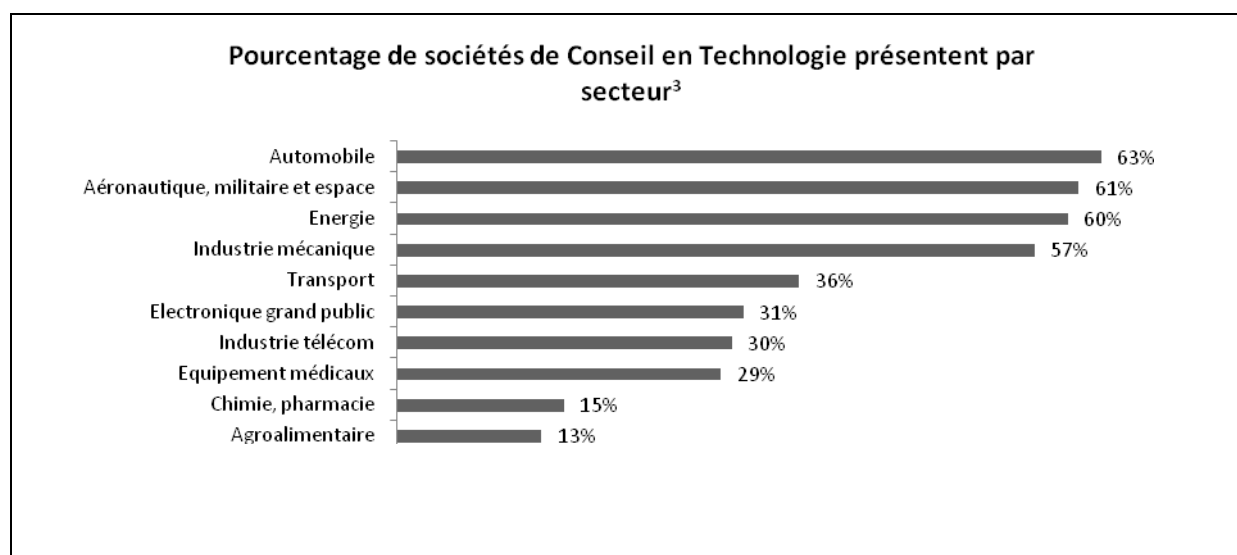
Les entreprises de conseil en technologie proposent uniquement des prestations intellectuelles. Notamment, elles n'ont pas pour vocation de fabriquer les produits que le donneur d'ordre réalise lui-même.

Le terme de Conseil en Technologie est peu utilisé. Les donneurs d'ordre parlent le plus souvent d'ingénierie ou de sous-traitance technologique ou d'assistance technique<sup>1</sup>

Les grands acteurs sur le marché français sont les suivants :

Société	CA 2007 (M€)	Résultat Net 2007 (M€)	CA 2008 est. (M€) <sup>2</sup>	Résultat Net 2008 est. (M€) <sup>2</sup>
Altran	1591	21,6	1650	25
Alten	701	42,9	800	48
Assystem	653	18	679	26
Segula Technologies	411	NC	NC	NC
Akka Technologies	236	9,1	405	11

L'activité de conseil en technologie est très développée dans quatre secteurs d'activité comme le montre le tableau ci-dessous:



<sup>1</sup> Cf. définition d'assistance technique en fin de document

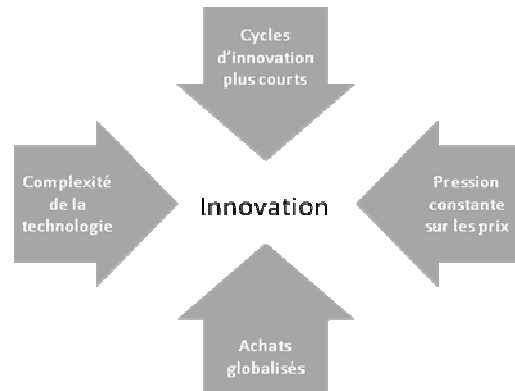
<sup>2</sup> Source : Journal des finances

<sup>3</sup> Source : IDC et Syntec Ingénierie

UNE EVOLUTION INDUITE PAR LES DONNEURS D'ORDRES

La reconnaissance de l'innovation comme un des piliers de la stratégie de l'entreprise est d'autant plus nécessaire que les entreprises évoluent dans un contexte mondial en pleine mutation.

Aujourd'hui, et plus encore demain, les donneurs d'ordres seront soumis à des renouvellement de produits à des cycles d'innovation de plus en plus fréquents, une pression constante sur les prix, une technologie qui devient de plus en plus complexe, et une globalisation des achats croissante.



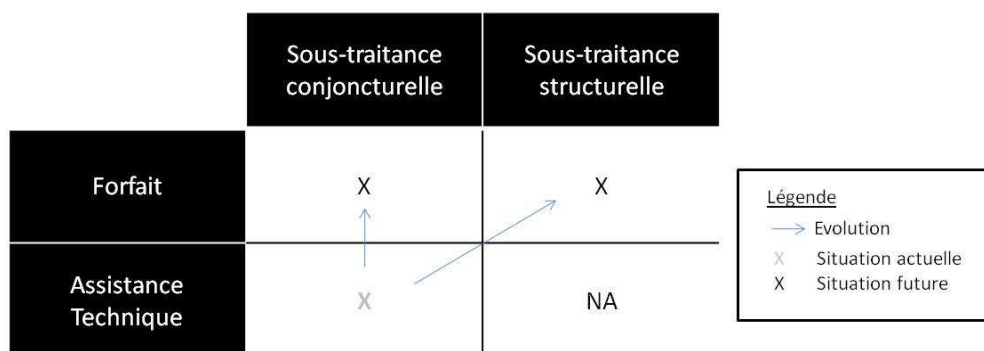
Dans ce contexte, les donneurs d'ordres se sont fixé des objectifs leur permettant d'anticiper les évolutions de leurs marchés. Leurs principaux objectifs aujourd'hui sont :

- Réduire les coûts des projets de développement (forfait<sup>4</sup>, nearshore et offshore...)
- Améliorer le contrôle des projets de développement (coût, qualité, délai)
- Poursuivre la concentration sur les activités « Core business » en confiant ces activités considérées à des partenaires ayant en place de pôles de compétences opérationnels. Ces pôles de compétences doivent garantir l'exécution des projets, le maintien des compétences et des moyens, les opérations de maintenance et d'évolution ; c'est la sous-traitance structurelle, irréversible.
- Diminuer le nombre de prestataires de Conseil Technologie référencés au panel.

Ainsi pour atteindre ces objectifs les donneurs d'ordre vont rechercher des partenaires capables d'exécuter des projets au forfait, ayant en place des pôles de compétences ou pouvant les mettre en place rapidement.

L'externalisation des activités, considérées comme périphériques, sera de deux types :

- Conjoncturel, pour faire face à un pic de charge, une demande de ressources ponctuelle
- Structurel, afin de réaliser les prestations des activités périphériques



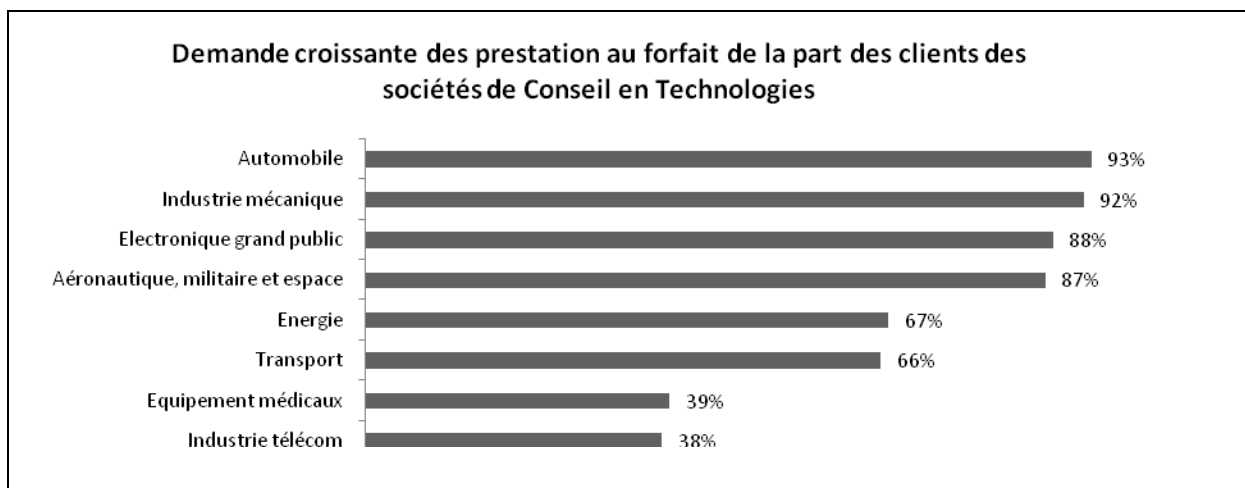
<sup>4</sup> Cf. Définition de forfait en fin de document

La réalisation de projet au forfait offre plusieurs avantages :

- La garantie de la maîtrise « coûts, qualité et délais »
- Partage du risque projet avec le fournisseur (compétences, risques, contrat client en « back to back »...)
- Réduction des structures des activités non « cœur de métier » en conservant seulement un pôle d'expertise
- Amélioration du contrôle des projets (engagement contractuel des fournisseurs en termes de cout, qualité et délai).
- La législation, perçue comme limite autour de l'assistance technique (délit de marchandage)

Les sociétés de Conseil en Technologie sont de plus en plus sollicitées par leurs clients pour réaliser des prestations au forfait.

Les secteurs les plus demandeurs sont l'automobile, l'industrie mécanique, l'électronique grand public et l'aéronautique, militaire et espace.



La demande d'assistance technique (au temps passé) a diminuée mais restera toujours présente. Ce mode de prestation sera intéressant pour les donneurs d'ordres dans les cas suivants :

- Expertises spécifiques
- Sous-traitance conjoncturelle sur les activités « cœur de métier »
- Projets au périmètre aléatoire, difficile ou impossible à définir
- Fonctions transverses non quantifiables
- Lorsqu'il faut utiliser du matériel spécifique présent chez le donneur d'ordre
- Assistance à l'intégration après des projets au forfait
- Assistance au déploiement chez le client

Les solutions plateaux<sup>5</sup>, qui sont vues par les donneurs d'ordre comme une étape intermédiaire entre assistance technique et forfait vont perdurer sur le long terme. Ses solutions permettent un engagement de moyens ou d'unités d'œuvre.

<sup>5</sup> Cf. Définition de plateaux en fin de document

## LA PRESTATION AU FORFAIT, UN NOUVEAU BUSINESS MODEL

La gestion de prestations au forfait étant très différente de la gestion d'assistance technique, l'augmentation du volume des prestations au forfait va provoquer une mutation du business model actuel.

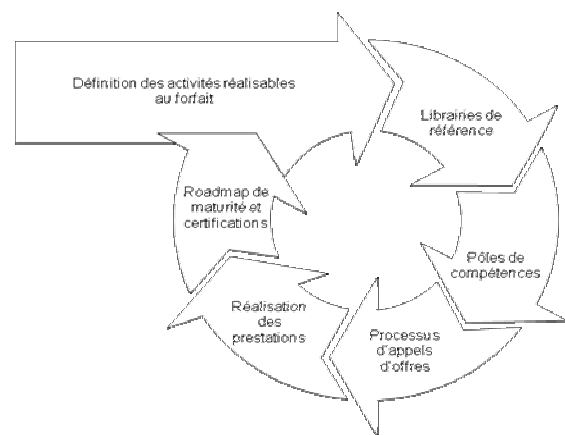
### Les donneurs

Toutes les activités réalisées aujourd'hui sous forme d'assistance technique ne pourront pas être réalisées au forfait. Les donneurs d'ordres, avec ou sans l'aide des sociétés de Conseil en Technologies, vont définir quelles sont les activités pouvant être réalisées au forfait, en plateau ou sous forme d'assistance technique.

Les business model de prestations au forfait nécessite d'avoir une organisation, des processus, et des règles de gouvernance spécifiques.

Les sociétés de Conseil en Technologies qui proposeront ce type de prestations sans le « business model » adapté ne seront ni compétitives, ni rentables.

Ces sociétés doivent donc créer le « business model » leur permettant de croître et de prospérer sur ce nouveau marché.



Le nouveau « business model » se décompose en 6 étapes.

- 1- Les activités réalisables au forfait doivent être définies avec les donneurs d'ordres. (activités non-core business)
- 2- Des librairies de références seront créées. Ces librairies sont basées sur les expériences et projets passés et permettent une capitalisation cross secteurs.
- 3- Des pôles de compétences seront créés et organisés en mode projet. Ces centres de compétences permettent de gérer les savoirs-faires et les ressources humaines associées.
- 4- Un processus de réponse à appel d'offre spécifique devra être défini, permettant de répondre de manière pertinente et compétitive tout en limitant les risques.
- 5- La réalisation des prestations au forfait nécessite d'avoir une équipe autonome capable de réaliser la prestation, et un chef de projet garantissant l'exécution contractuelle de la prestation.
- 6- Les « roadmaps » de maturité et les certifications (CMMI pour le développement logiciel, PMP pour la gestion de projet...) permettent de garantir au client un niveau de performance, et de créer un avantage concurrentiel.

## UNE ADAPTATION NECESSAIRE... PRESENTANT DES OPPORTUNITES

Cette adaptation nécessaire présente, cependant, des opportunités pour les sociétés de Conseil en technologies.

- Le passage de l'assistance technique à l'offre au forfait va leur permettre de proposer, à leurs clients, des plans de productivité, tout en conservant ou en accroissant leurs marges
- La fourniture de prestations au forfait va créer un avantage concurrentiel
- Les sociétés de Conseil en Technologies qui seront les premières à proposer des réalisations de prestations au forfait, et sauront les exécuter correctement, pourront accroître leur part de marché chez des clients et dans des secteurs d'activités, car il y aura peu de concurrence
- Les sociétés qui accompagneront leurs clients dans la mise en place de prestations au forfait auront peu de compétition dans les appels d'offres car connaîtront de manière précise les attentes de leur clients, et auront un avantage par rapport à leur compétiteurs dans ce mode de prestation

## SYNTHESE

Le marché des sociétés de Conseil en Technologie va évoluer, sous l'impulsion des donneurs d'ordre, de l'assistance technique aux prestations au forfait.

Cette mutation va générer des opportunités de business, de par la poursuite des externalisations des activités non « core business » des donneurs d'ordre. Cette évolution va amener les sociétés de conseil en Technologie à repenser leur « business model ».

Cette transformation verra la création d'une organisation, de processus et d'un modèle de gouvernance adapté, leur permettant de répondre à la demande de leurs clients et de garantir l'exécution contractuelle de projet.

Ce nouveau « business model » permettra aux sociétés de Conseil en Technologie de renforcer et d'accroître leurs positions sur le marché, tout en confortant leurs marges.

Par ailleurs, une nouvelle concentration du panel Européen devrait s'opérer dans le même temps.

**DEFINITION**

Assistance Technique : Complément de savoir-faire destiné à aider à la réalisation, à la mise en œuvre, au développement d'un produit ou d'une technique, sans obligation de résultat ou engagement de moyens.

Plateau : Complément de savoir-faire destiné à aider à la réalisation, à la mise en œuvre, au développement d'un produit ou d'une technique. Ses solutions permettent un engagement de moyens ou d'unités d'œuvre.

Forfait : Prestation avec obligation de résultat dans le cadre d'un contrat fixant coût, jalons de livraison.