

LIVRE BLANC

# ENJEUX STRATÉGIQUES ET ORGANISATIONNELS DES SOCIÉTÉS DE SERVICES AUX ENTREPRISES

BAROMÈTRE MARKETOR 2007 - 2012

SSII  
EDITEURS DE LOGICIELS  
CABINETS DE CONSEIL  
BUREAUX D'ÉTUDES ET D'INGÉNIERIE  
AGENCES DE COMMUNICATION  
SOCIÉTÉS DE FORMATION...

*Une réalisation*



*En partenariat avec*



# SOMMAIRE

I. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE .....	P.3
II. CONTEXTE ET OBJECTIFS .....	P.4
III. ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR .....	P.6
IV. APPORTS D'UN BON PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE .....	P.8
V. ETAT DES LIEUX DU SYSTÈME D'INFORMATION .....	P.10
VI. PLACE DU SYSTÈME D'INFORMATION .....	P.12
VII. CE QU'IL FAUT RETENIR .....	P.14

# I. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

## DÉMARCHE ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Le terrain de cette étude a été réalisé via un questionnaire administré en ligne entre le 10 février et le 5 Mars 2012.

Nous avons recueilli des réponses exploitables de 278 cadres dirigeants de sociétés de services aux entreprises dans le but de comprendre leurs préoccupations stratégiques et organisationnelles en tant que dirigeants de ce secteur économique. Nous leur avons demandé quels sont les enjeux et les problématiques auxquels ils sont confrontés, quelles sont les caractéristiques de la solution de gestion et de pilotage qu'ils utilisent et comment ils évaluent l'adéquation de leur système d'information à leur stratégie.

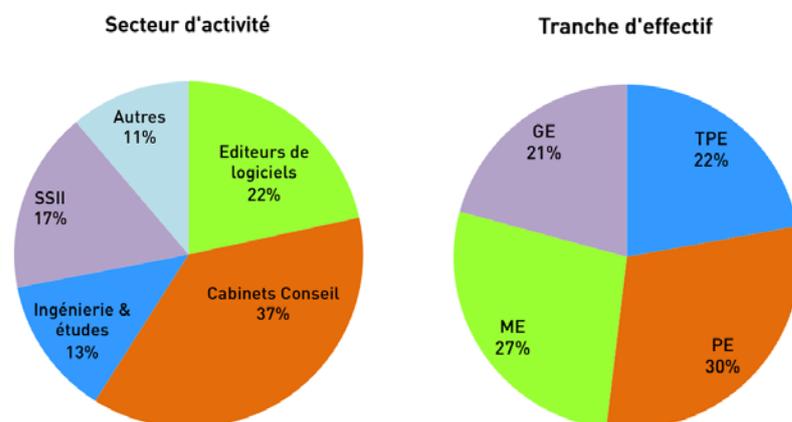
Nous tenons à remercier ces répondants pour leur participation à cette étude.

## PANEL DES RÉPONDANTS

Ce panel des 278 répondants est représentatif de la diversité de ce secteur économique. Les répondants se ventilent en effet de la façon suivante : SSII (17%), éditeurs de logiciels (22%), cabinets de conseil (37%), bureaux d'études et d'ingénierie (13%) et d'autres secteurs (11%) comme des agences de communication ou des sociétés de formation.

Parmi les répondants, les membres de la direction générale sont les plus représentés (65%), suivis par les responsables de services (16%).

En termes de taille d'entreprise, notre panel est quasiment iso réparti.



## II. CONTEXTE ET OBJECTIFS

### 1<sup>ER</sup> CONSTAT : INCERTITUDES ÉCONOMIQUES ET BESOINS DE RATIONALISATION

Pour de nombreux analystes, 2012 s'annonce comme une année délicate pour le secteur des services aux entreprises. Le Syntec Numérique a par exemple publié une prévision de progression de 1% de l'activité de son secteur en 2012 contre 3,6% en 2011.

La réduction de la consommation, la baisse de la confiance dans les entreprises et la détérioration des perspectives de croissance ont entraîné une relative stagnation des dépenses de services professionnels.

Cette faiblesse de l'activité économique se fait notamment ressentir chez les entreprises proposant des services technologiques. Selon l'Apec, 13% des entreprises informatiques vont jusqu'à envisager de réduire le nombre de leurs cadres. Même si l'activité est en stagnation elle garde un certain niveau du fait de la dépendance des industries traditionnelles aux technologies IT comme l'explique Loïc Rivière, délégué général de l'Afdel, «les industries sont de plus en plus dépendantes des technologies IT dont la part augmente sensiblement dans leurs produits et les entreprises s'appuient sur l'IT pour se réorganiser et être plus performantes». D'autant plus qu'à l'heure de l'économie, les entreprises ont besoin de technologies IT et de services professionnels leur permettant de maîtriser leurs coûts et améliorer leurs marges. Les entreprises cherchent notamment à faire des économies en s'appuyant sur leur système d'information.

Les entreprises proposant des services intellectuels s'interrogent elles aussi sur un retournement de tendance. La reprise de l'investissement du marché de l'ingénierie sur 2011 devrait pourtant se poursuivre en 2012. L'investissement augmenterait de plus de 4%, conduisant à une nouvelle augmentation des dépenses. De nombreux projets dans la construction et l'énergie permettraient une augmentation de 6,8% en valeur des dépenses d'ingénierie en 2012. Cependant, ce secteur, qui crée depuis 2 ans 9000 emplois malgré la crise, craint une diminution de ces chiffres si les industriels français décident de délocaliser leur R&D comme l'a annoncé PSA.

Le marché du conseil, quels que soient les segments, du conseil en stratégie au conseil en infrastructures informatiques et télécoms, globalement devrait suivre à peine la croissance de l'économie pour 2012. C'est ce que constate Pierre Audoin Consultants (PAC) dans son étude « Le marché du Conseil en France »

Quant au marché de la communication et de la publicité, malgré le léger retour à la croissance qui s'est fait ressentir en 2010, ce marché mettra certainement plusieurs années à atteindre son niveau d'avant la crise. En 2012, il est néanmoins prévu une croissance de 5,2%.

(1) [Journal du net – Coup de frein pour la croissance du secteur informatique en 2012](#)

(2) [Journal du net – Coup de frein pour la croissance du secteur informatique en 2012](#)

(3) [Syntec-Ingénierie](#)

(4) [Syntec-Ingénierie](#)

(5) [Prévision ZenithOptimedia](#)

## II. CONTEXTE ET OBJECTIFS

### 2<sup>E</sup> CONSTAT : L'IMPORTANCE DES TECHNOLOGIES DE RUPTURE

Les éditeurs de logiciels pourront compter dans les années à venir sur la dynamique de progression des revenus issus du SaaS. En effet, en 2011, le taux de croissance du SaaS était de 24,7% d'après l'Afdel (Association Française des Editeurs de Logiciels et solutions internet).

Loïc Rivière, délégué général de l'Afdel, a annoncé que le secteur IT « pâtit moins que d'autres industries du ralentissement économique en raison des innovations du secteur qui stimulent le marché dont le cloud, l'Internet mobile, les systèmes embarqués... ».

En effet, les technologies de ruptures : SaaS, Cloud Computing, nouvelles approches du stockage des données, la rationalisation de l'infrastructure et en particulier la virtualisation ou la consomérisation des outils autour du poste de travail sont ce qui explique la croissance des entreprises des secteurs IT. Pour 59% des éditeurs de logiciels, les stratégies SaaS/Cloud deviennent prioritaires.

Les priorités technologiques deviennent : le décisionnel, la mobilité et le cloud (SaaS, IaaS, PaaS)

En ce qui concerne les cabinets de conseil et les agences de communication, ils ne pourront pas passer à côté du marché du numérique. Pour certains cabinets conseil l'opportunité offerte par l'omniprésence d'Internet dans le monde de l'entreprise se concrétisent déjà en proposant certaines prestations d'appel en ligne sous forme d'abonnement pour proposer eux aussi du SaaS mais en tant que Services as a Software. Cela leur permet en outre de toucher une nouvelle clientèle préalablement inaccessible économiquement et géographiquement et à minima de se doter d'un outil marketing différenciant. Enfin pour ce qui est des agences de communication, l'essor de la publicité online implique également une réingénierie de leur modèle économique autour des technologies liées à l'Internet.

#### **La problématique**

*Etant donné les contraintes et les constats précités, nous avons voulu savoir si le système d'information des acteurs du marché remplissait entièrement ses missions principales :*

*> Assurer la meilleure fluidité opérationnelle possible,*

*> Accompagner le développement stratégique de ces entreprises.*

(6) Le monde informatique - L'Afdel plutôt confiant en 2012 pour l'édition de logiciels

# III. ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR



La différence des taux de réponses multiples entre 2007 et 2012 explique le léger écart dans le cumul des réponses sur ce tableau et les suivants.

## LA CONQUÊTE DES CLIENTS ET L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE SONT DES ENJEUX MAJEURS

Pour 74% des sociétés de service, le premier enjeu en 2012 reste naturellement la croissance et le gain de parts de marché, sans évolution notable depuis 2007. Les crises connues depuis 5 ans ont amenées 46% de ces entreprises à considérer que leur second enjeu le plus important est aujourd'hui l'optimisation de l'efficacité de leur organisation. Et cette part est en croissance de plus d'un tiers depuis 2007. Cet enjeu se traduit également par celui portant sur l'amélioration des processus de gestion interne, qui concerne 28% des répondants, une part multipliée par 4 en 5 ans !

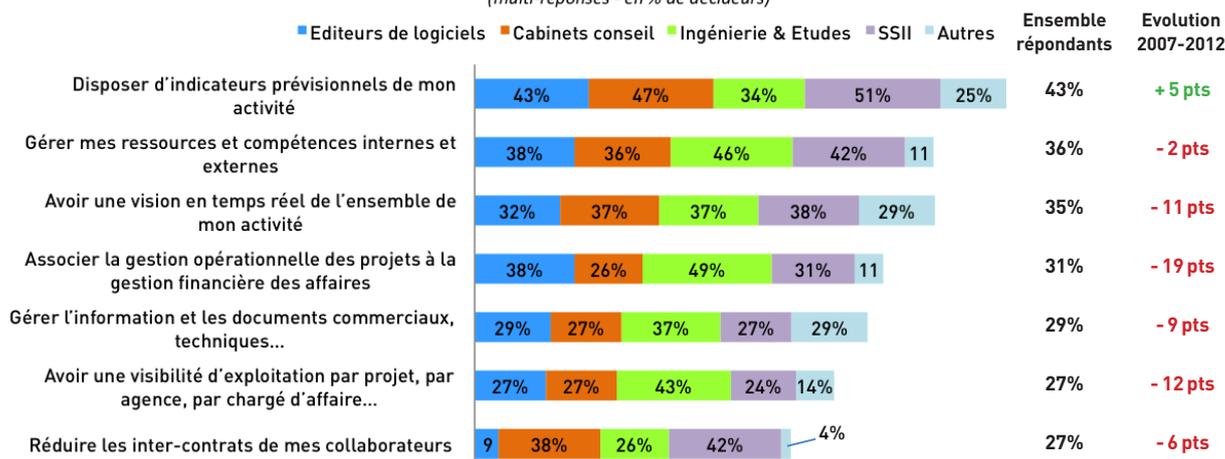
La conjoncture économique a un impact certain sur la progression du secteur des sociétés de services aux entreprises. Pour financer des projets structurants, les entreprises de ce secteur cherchent à tirer les coûts des infrastructures et des applicatifs existants vers le bas, ce qui explique cette forte augmentation pour l'item « optimiser l'efficacité de notre organisation ». C'est pourquoi les technologies de ruptures telles que le SaaS sont devenues des stratégies prioritaires.

*Le souci d'efficacité opérationnelle a fait un bond en avant spectaculaire en 5 ans. Est-ce dire que la crise est passée par là et que du fait d'une relative raréfaction des affaires, la priorité est donnée à la rigueur dans la gestion afin de grappiller des points de marge brute ?*

# III. ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR

## Quelles sont les principales problématiques de votre entreprise ?

(multi-réponses - en % de décideurs)



### LA CONCILIATION DES ASPECTS PRÉVISIONNELS ET LA GESTION DES RESSOURCES EST AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

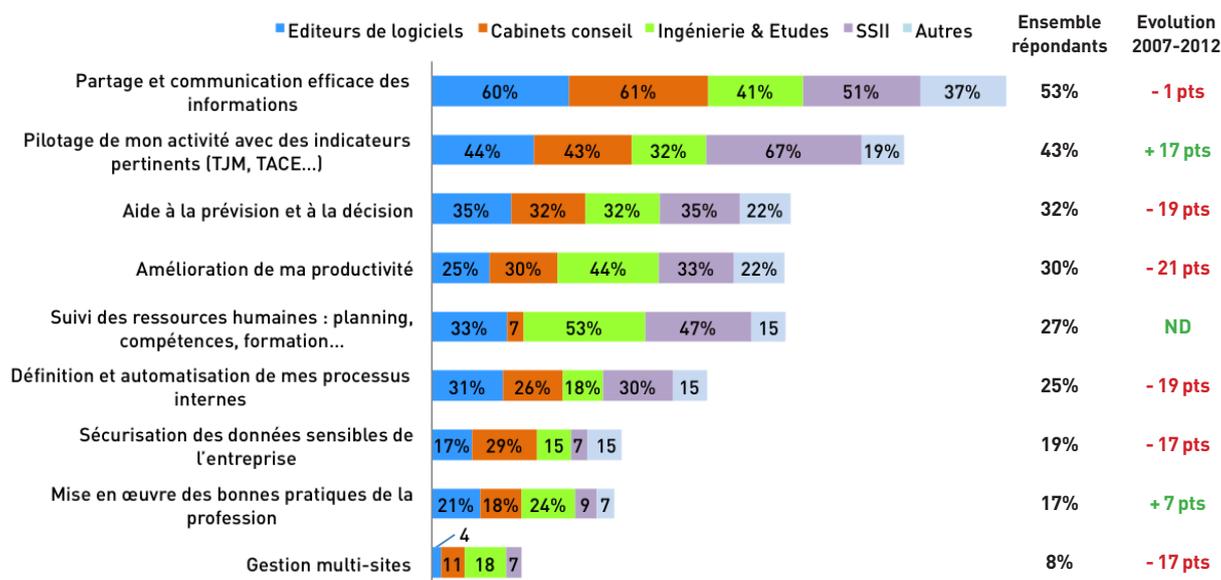
Là encore, la crise semble avoir changé les priorités. La principale problématique en 2012 est la capacité de prévision pour 43% des sociétés de service, dépassant ainsi la seule vision temps réel de l'activité qui lui était supérieure en 2007. La bonne gestion des ressources et compétences ainsi que l'équilibre entre ressources internes et externes viennent en seconde position pour 36% des répondants. A noter également que le couplage gestion financière/gestion opérationnelle recule de la première place avec 50% en 2007 à la quatrième position avec 31% en 2012, reflet sans doute de la primauté de la gestion financière en période de crise face à l'importance de la gestion opérationnelle en période de suractivité.

Les répondants manifestent le besoin de disposer d'indicateurs en temps réel. Les SSII et les cabinets de conseil sont les plus préoccupés par ces thématiques, respectivement 51% et 47% d'entre eux (contre 43% en moyenne tous répondants confondus). En effet ces sociétés ont besoin de suivre en temps réel leurs clients afin d'identifier rapidement leurs besoins et pouvoir y apporter rapidement une solution.

La gestion des ressources et des compétences en interne est également importante, en particulier pour les bureaux d'ingénierie et d'études (44% d'entre eux, contre 39% en moyenne tous répondants confondus). Ces derniers se démarquent des autres répondants car ils montrent un intérêt pour l'association de la gestion opérationnelle des projets à la gestion financière des affaires. Cette différence rend bien compte des besoins de leur activité : piloter avec précision chacun des intervenants, suivre de près l'avancée du projet et avoir des indicateurs de performances en temps réel.

# IV. APPORTS D'UN BON PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE

Quelles sont, selon vous, les caractéristiques d'un bon processus de gestion intégré dédié aux sociétés de services ? (multi-réponses - en % de décideurs)



## LA GESTION DE L'INFORMATION ET DES INDICATEURS PERTINENTS POUR PILOTER L'ACTIVITÉ SONT LES CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES D'UN PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE

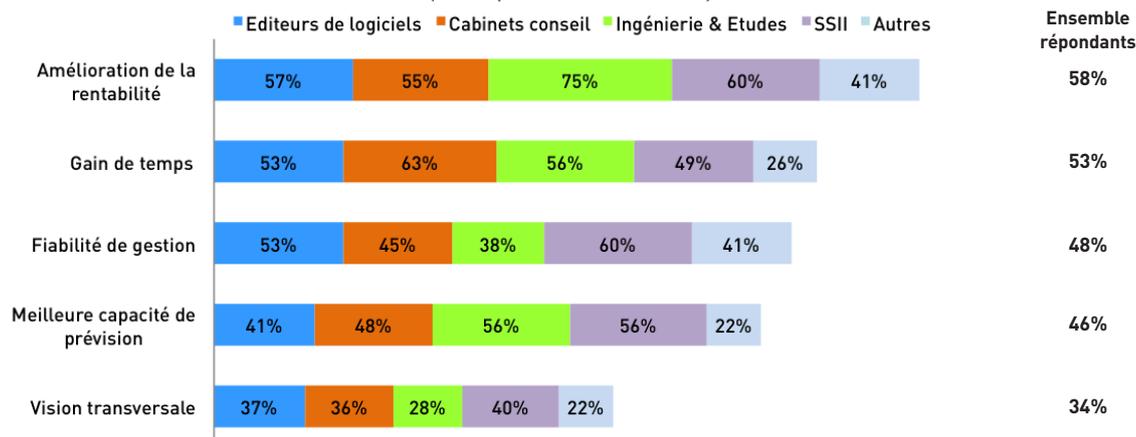
En 2012, 53% des sociétés de service renforcent encore leur conviction que leurs processus de gestion doivent avant tout être collaboratifs. Fait marquant à l'issue de plusieurs années de turbulences, le besoin de pilotage avec des indicateurs pertinents arrive aujourd'hui en seconde position pour 43% des répondants contre 26% en 2007. Le suivi des RH (planning, compétences, formation) est important pour 27% des sociétés de service, reflet d'un métier où la première valeur est bien celle des collaborateurs traduite à la fois par leur taux de charge, leur évaluation et leur montée en compétences.

Un processus de gestion intégrée doit en priorité permettre le partage et la transmission des connaissances acquises et accumulées par les utilisateurs (53% des répondants). Cette expression de besoins se traduit par l'émergence de solutions de travail collaboratif. Les wikis, intranets et autres messageries instantanées contribuent au développement de nouvelles formes de travail telles que le travail à distance. De plus, ces nouveaux outils créaient de l'interactivité dans des dispositifs où la convivialité et l'échange avaient été un peu relégués au second plan.

*Il semblerait que le marché soit en attente de véritables outils de pilotage permettant une vision globale et transverse d'une activité. Serait-ce le signe d'une sophistication du besoin après la mise en place d'outils de gestion de base ?*

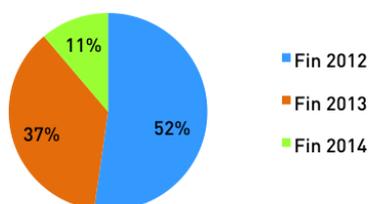
# IV. APPORTS D'UN BON PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE

Quels bénéfices principaux recherchiez-vous dans l'adoption d'une telle solution ?  
(multi-réponses - en % de décideurs)



A quel horizon de temps estimez-vous cet impact perceptible ?

(Une seule réponse possible - en % de décideurs)



## L'ADOPTION D'UNE SOLUTION DE GESTION INTÉGRÉE PERMET DE DÉGAGER UN ROI À COURT TERME

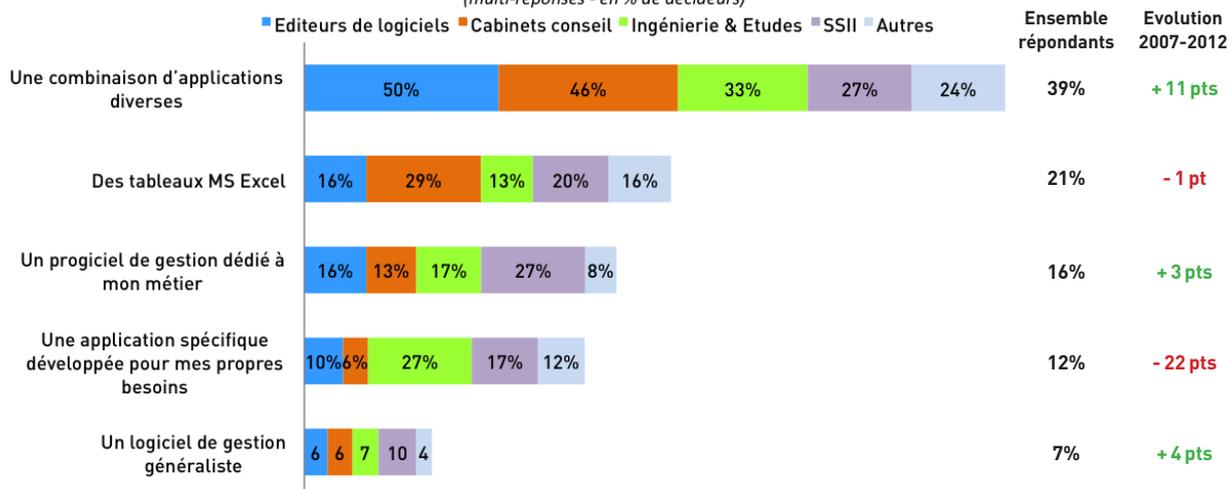
Après une longue période de montée de la concurrence et de pression sur les prix, l'amélioration de la rentabilité est le premier bénéfice recherché dans une solution de gestion intégrée pour 58% des sociétés de service. Cette amélioration passe d'abord par la réduction des frais de gestion via des gains de temps pour 53% des répondants, la diminution des erreurs et l'augmentation de la fiabilité de gestion pour 48% et une meilleure capacité de prévision pour 46%. En toile de fond c'est bien la nécessité d'une gestion financière plus étroite qui apparaît, conséquence de la dégradation de la trésorerie des entreprises de service sur les dernières années.

Interrogés début 2012, 52% des sociétés de service attendent des améliorations de leurs solutions de gestion intégrée à moins d'un an et 37% à moins de deux ans. Ainsi pour l'immense majorité des répondants, il est nécessaire de faire évoluer leur outils ou processus à court terme.

# V. ÉTAT DES LIEUX DU SYSTÈME D'INFORMATION

## Comment assurez-vous la gestion et le pilotage de votre activité aujourd'hui ?

(multi-réponses - en % de décideurs)



### LES APPLICATIONS DÉVELOPPÉES EN PROPRE PERDENT DU TERRAIN AU PROFIT D'UNE COMBINAISON D'APPLICATIONS DIVERSES

En 2012, 60% des sociétés de service utilisent un système de gestion basé sur MS Excel ou hétérogène, combinaison d'application diverses. Ceci est sans doute à l'origine des principales réponses aux questions précédentes quant aux besoins d' « améliorer l'efficacité de l'organisation », de « disposer d'indicateurs prévisionnels de mon activité », d'avoir un « partage et une communication efficace des informations », d' « améliorer la rentabilité via des gains de temps et une fiabilité de gestion » et ceci à très court terme. Seuls 16% des répondants utilisent un progiciel de gestion dédié à leur métier, part en croissance d'un tiers par rapport à 2007 mais encore largement sous-représentée face aux besoins exprimés. Dans le même temps les développements internes diminuent de plus de la moitié, reflet de leur inadéquation aux besoins ou de leurs coûts démesurés.

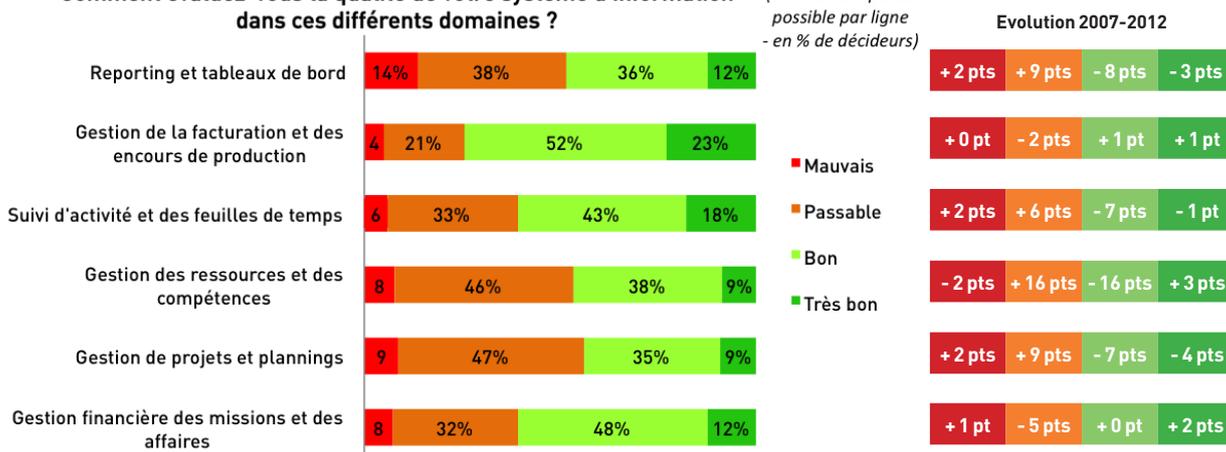
L'ère du développement ad hoc semble si ce n'est révolu au moins en sérieuse perte de vitesse. La disponibilité d'une offre dédiée de plus en plus professionnelle et d'applications notamment web favorisant la collaboration explique certainement cette érosion.

Les SSII se démarquent par l'utilisation d'un logiciel dédié à leur métier pour 27% d'entre elles contre une moyenne de 16%, tous répondants confondus. Ces sociétés ont besoin d'un logiciel prenant en compte la spécificité de leur métier qui demande d'avoir une vision par affaire.

# V. ÉTAT DES LIEUX DU SYSTÈME D'INFORMATION

## Comment évaluez-vous la qualité de votre système d'information dans ces différents domaines ?

(Une seule réponse possible par ligne - en % de décideurs)



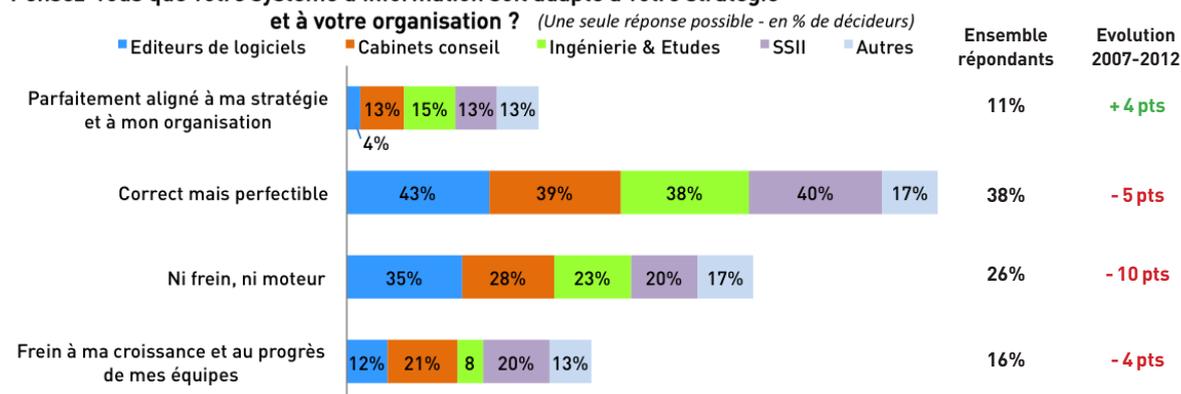
### UNE INFORMATION HÉTÉROGÈNE GLOBALEMENT SATISFAISANTE SAUF DANS LA GESTION DES PROJETS ET DES RESSOURCES OÙ LA SATISFACTION EST LA PLUS FAIBLE

Si la gestion de la facturation, de la rentabilité des affaires et du suivi d'activité semble correctement assurée pour la majorité des sociétés de service, 3 autres items sont à plus de 50% jugés passables ou mauvais : reporting et tableaux de bord, gestion des ressources et compétences et, surtout, gestion des projets et des plannings. Notez aussi que la perception de la quasi-totalité des items se dégrade par rapport à 2007, reflet certainement de l'augmentation des attentes par rapport aux systèmes d'informations après une période de crise.

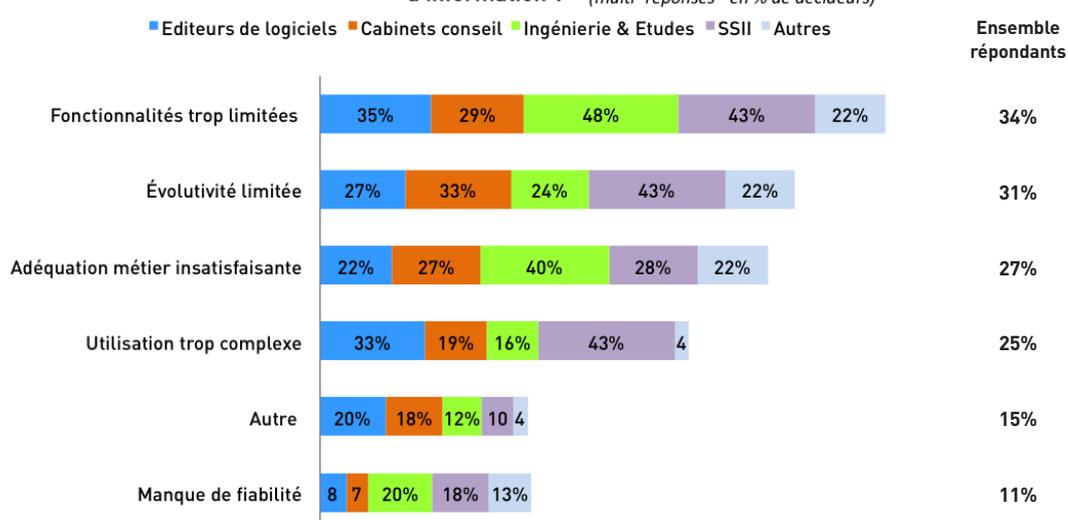
Les sociétés de services ont des attentes plus importantes quant à leurs systèmes d'information, souhaitant prioritairement un outil leur permettant d'optimiser leurs ressources. Ce qui explique cette dégradation de la satisfaction par rapport à 2007.

# VI. PLACE DU SYSTÈME D'INFORMATION

## Pensez-vous que votre système d'information soit adapté à votre stratégie



## Où pensez-vous que se situent les problèmes de votre système d'information ?

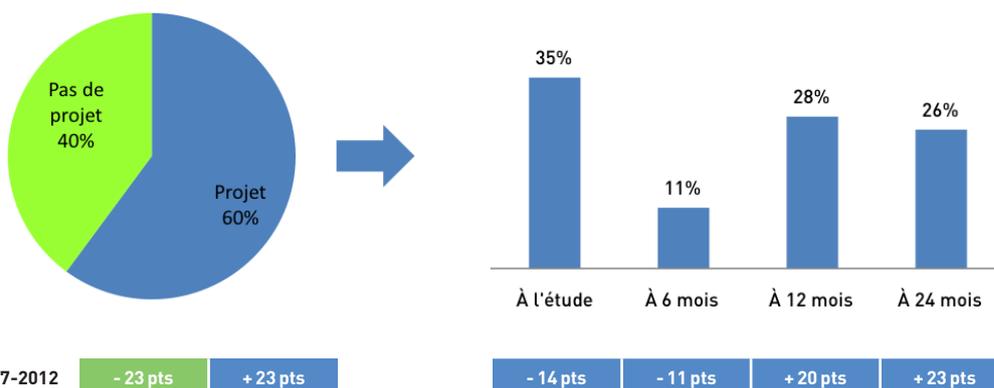


### MALGRÉ SES APPORTS POSITIFS LE SYSTÈME D'INFORMATION DOIT FAIRE L'OBJET DE NOUVELLES RÉFLEXIONS

Seuls 11% des sociétés de service jugent leur système d'information parfaitement adapté. Pour 38% il est correct mais perfectible, pour 26% ni frein ni moteur et pour 16% il est un véritable frein à la croissance. Les progrès à réaliser sont donc encore importants, à la mesure des attentes et des enjeux.

# VI. PLACE DU SYSTÈME D'INFORMATION

Envisagez-vous une refonte ou une amélioration de votre système d'information ?



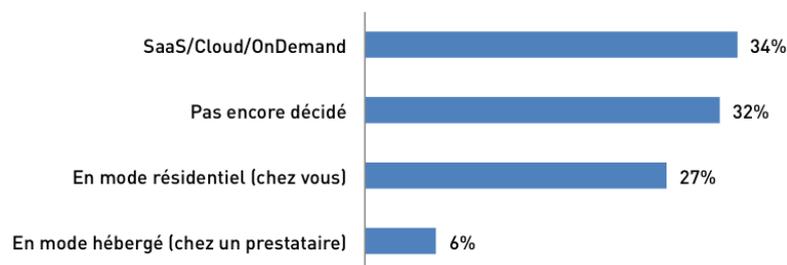
## PROJET DE REFONTE : LES SONDES SONT CONSCIENTS DES CARENCES DE LEURS SYSTÈMES D'INFORMATION

*Les sociétés de service ont-elles retardées leur investissement ou ont-elles pris conscience comme les autres (l'adage du cordonnier le plus mal chaussé) de la nécessité impérieuse d'avoir un système d'information performant ?*

Compte tenu des enjeux et du diagnostic, 60% des sociétés de service déclarent avoir un projet de refonte ou d'amélioration de leur S.I, dont un tiers un projet en cours. Ce chiffre est à nouveau à rapprocher des 83% de S.I qui ne sont pas composés de progiciels de gestion dédiés au métier des répondants.

### Avez-vous une préférence quant au mode de délivrance de votre prochaine application ?

(Une seule réponse possible - en % de décideurs)



Le SaaS fait une percée remarquable dans les intentions d'équipement et dépasse même le mode résidentiel classique. La maturité des offres des éditeurs et la multiplication des applications SaaS semblent donc pouvoir aujourd'hui imposer ce modèle même dans les progiciels de gestion intégrés.

## VII. CE QU'IL FAUT RETENIR

### LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

En 2012, après 5 ans de difficultés économiques, la croissance et le gain de parts de marchés restent naturellement des enjeux prioritaires. A la différence de 2007, on observe une préoccupation particulière des sociétés de services quant à l'optimisation de l'efficacité de l'organisation.

Ceci se traduit par la volonté de bénéficier d'outils leur permettant :

- une meilleure capacité de prévision
- de mieux gérer leurs ressources humaines et financières
- de réduire leurs frais de gestion
- des gains de temps et donc de productivité
- une meilleure fiabilité de gestion

Ces entreprises expriment en outre indirectement une conviction forte pour des processus de gestion plus collaboratifs.

On peut enfin noter l'importance du SaaS comme mode de délivrance désormais privilégié par les entreprises. Outre les bénéfices inhérents à toute application de ce type, ce mode de délivrance répond surtout aux besoins de mobilité et de reporting à distance de la plupart de ces sociétés de services.

### ETAT DES LIEUX DU SYSTÈME D'INFORMATION

#### Les points positifs des systèmes utilisés

- Gestion de la facturation avec 75% d'opinions positives,
- Gestion financière des missions et des affaires avec 60% d'opinions positives,
- Suivi des activités de feuilles de temps avec 61% d'opinions positives (- 8 pts en 5 ans)

#### Les points négatifs des systèmes utilisés

- Reporting et tableaux de bords avec 52% d'opinions négatives (+11 pts en 5 ans),
- Gestion des projets et des plannings avec 56% d'opinions négatives (+11 pts en 5 ans),
- Gestion des ressources et compétences avec 54% d'opinions négatives (+14 pts en 5 ans).

Ce qui paraît le plus frappant est la dégradation très nette de la satisfaction des répondants sur des critères de gestion au cœur même de leurs métiers que sont la gestion des projets, des ressources et des compétences. Ceci témoigne d'un fort accroissement des attentes du marché sur ces fonctions, afin de permettre de nouveaux gains de productivité.

*La crise a donc conduit les entreprises de services à une plus grande maturité sur leur système d'information : après avoir utilisé de simples tableurs, puis expérimenté les développements internes ou la combinaison de différents logiciels monofonctionnels, elles semblent aujourd'hui avoir besoin de solutions de gestion puissantes, collaboratives et pleinement adaptées à leur mode de gestion spécifique : de véritables progiciels métier.*

## ÉTUDE RÉALISÉE EN PARTENARIAT AVEC



**everwin**  
Solutions de gestion d'affaires

## PRÉSENTATION

Everwin est aujourd'hui le leader français des progiciels de gestion d'affaires pour les petites et moyennes sociétés de services, avec un chiffre d'affaires 2011 de plus de 8,3 millions d'euros, 2000 clients, 45 000 utilisateurs, 82 collaborateurs et une présence sur tout le territoire national avec 8 agences régionales (Paris, Lyon, Lille, Nantes, Toulouse, Grenoble, Strasbourg et Aix-Marseille).

Grâce à un rythme de croissance annuelle proche de 20%, Everwin ambitionne de réaliser un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros fin 2012.

## SOLUTIONS

Everwin propose une gamme de solutions dédiées aux TPE et PME prestataires de service grâce à ses progiciels Everwin GX et Everwin SX, disponible en mode licence ou SaaS. Une offre basée sur des fonctionnalités, des technologies et des méthodologies adaptées aux différentes composantes du marché. Ce marché global représente plus de 500 000 entreprises en France.

## RÉFÉRENCES

Parmi les principales références, citons : Aeroconseil, Ajilon (groupe ADECCO), Biofortis, CEFF, Conjonxion, Deltawatt, Digora, Elithis Groupe, Generix Group, GPI, Guigues, HISA Ingénierie, IDRH, JEI, Klee Performance, Safège (groupe SUEZ), Stat Marine...

## CONTACT

## PARIS

5-7 rue de l'Amiral Courbet  
94160 Saint-Mandé  
Tél : 01 43 53 55 77  
paris@everwin.fr

## LYON

66 bd Niels Bohr - BP 52132  
69603 Villeurbanne Cedex  
Tél : 04 37 47 55 55  
lyon@everwin.fr

## LILLE

679 av. de la République  
59000 Lille  
Tél : 01 43 53 55 77  
lille@everwin.fr

## NANTES

1 rue Alain Bombard  
CP 3008  
44821 Saint Herblain Cedex  
Tél : 02 40 94 63 31  
nantes@everwin.fr

## TOULOUSE

Immeuble Stratège  
Bât 1 - rue Ampère  
BP 57213  
31672 Labège Cedex  
Tél : 05 61 00 28 22  
toulouse@everwin.fr

## GRENOBLE

Centre Equation, Bat. A  
2 av. de Vignate  
38610 Gières  
Tél : 04 76 52 57 81  
grenoble@everwin.fr

## STRASBOURG

1 A rue des Frères Lumière  
67201 Eckbolsheim  
Tél : 03 88 26 64 38  
strasbourg@everwin.fr

## AIX-EN-PROVENCE

Aix Métropole, Bât. E  
Av. Henri Malacrida 13 100  
Aix-en-Provence  
Tél : 04 42 69 78 47  
aix@everwin.fr

## SIÈGE SOCIAL

6 RUE VAN LOO  
91150 ETAMPES  
TEL : 01 69 78 14 14  
contact@everwin.fr

*En savoir plus*  
[www.everwin.fr](http://www.everwin.fr)



LIVRE BLANC

ENJEUX STRATÉGIQUES  
ET ORGANISATIONNELS  
DES SOCIÉTÉS DE SERVICES  
AUX ENTREPRISES

BAROMÈTRE MARKETOR 2007 - 2012

*Cette étude a été réalisée par :*



For Innovative Business Models

Maison des ESSEC - 70 rue Cortambert - 75116 Paris

[www.marketor.fr](http://www.marketor.fr)

Pour plus d'informations,  
merci de contacter le Département Etudes :  
[etudes@marketor.fr](mailto:etudes@marketor.fr)  
Tél. : 01 71 16 19 60