

ÉTUDE TECHNIQUE

Prestation mondiale de services adaptée – La nécessité de fournir à la fois souplesse et résultats uniformes

Cette étude se penche sur les défis que doivent relever les organisations évoluant au sein du marché mondial et sur les façons dont elles adaptent leurs modèles opérationnels pour survivre et prospérer.

Elle traite de la nécessité de mettre en œuvre des stratégies pour réagir rapidement aux risques politiques, économiques et informatiques.

Nous examinons les façons dont CGI a élaboré un modèle mondial de prestation de services alliant proximité avec le client et ressources mondiales. Nous illustrons la méthode qu'utilise CGI pour combiner ses équipes au pays, sur le continent et à l'international afin d'aider chaque client à atteindre ses objectifs, et pour adapter cette combinaison au fur et à mesure que les objectifs des clients évoluent.

Nous abordons également la nécessité de conjuguer les principes fondamentaux que sont la souplesse et les résultats uniformes grâce à un modèle commun de gouvernance.

TABLE DES MATIÈRES

LES DÉFIS DE LA MONDIALISATION	3
PRINCIPAUX OBSTACLES À ÉVITER	4
LA SOLUTION DE CGI	5
LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE AGILE	6
L'IMPORTANCE D'UNE GOUVERNANCE COMMUNE	9
CONCLUSION.....	10

Les défis de la mondialisation

Nous vivons et travaillons au sein d'une économie mondiale de plus en plus concurrentielle et cherchons tous à prospérer. Ce contexte offre de nombreuses possibilités, mais pose également de nombreux défis.

Pour demeurer concurrentiels et réussir, nous devons conquérir les marchés mondiaux afin d'atteindre de nouveaux clients dans les marchés nouvellement florissants. Nous devons également attirer et fidéliser les professionnels de grand talent à juste prix sur les marchés mondiaux du travail afin que nos produits et services puissent demeurer concurrentiels.

Relever ces défis exige une planification et des investissements importants. Pourtant, pour les entreprises dont la mission est de fournir des services aux clients, ces pratiques ne résolvent qu'un aspect de la question.

Nous devons également tirer parti des avantages offerts par la mondialisation et les transformer en services personnalisés offerts à l'échelle locale. Nous devons jouer un rôle de catalyseur du changement et convertir les services mondiaux en services locaux.

Parallèlement, puisque notre entreprise se charge des tâches d'approvisionnement ou les impartit dans plusieurs emplacements partout au monde, nous devons trouver une façon de faire produisant des résultats uniformes partout où nous exerçons nos activités. Dans ce cas, nous devons plutôt convertir les services locaux en services mondiaux.

Atteindre cet objectif peut exiger de changer fondamentalement la façon dont nous gérons notre entreprise et la manière dont nous travaillons avec nos fournisseurs.

Prenons, à titre d'exemple, ces quatre grandes entreprises. Chacune a adapté ses activités aux défis de la mondialisation.



Statoil, une entreprise norvégienne du secteur de l'énergie et la plus importante au monde en matière d'exploration et de forage en mer, a élargi ses activités à l'échelle mondiale grâce à la mise en œuvre d'un nouvel ensemble de processus et de pratiques mondiales.



LVMH, une entreprise française de biens de luxe, a étendu ses activités à la région de l'Asie-Pacifique afin de répondre à la demande croissante pour ses produits provenant de consommateurs de plus en plus à l'aise financièrement.



Shell, une entreprise anglo-néerlandaise du secteur de l'énergie et l'une des plus vastes entreprises au monde, gère des activités mondiales et attend de ses fournisseurs qu'ils participent à ces activités de façon transparente, peu importe leur emplacement.



Dans un contexte où les flux de transactions et les habitudes financières et d'investissement changent, les **grandes banques mondiales telles que Deutsche Bank** se concentrent sur la gestion de salles de marché dans plusieurs emplacements partout au monde.

Peu importe le secteur au sein duquel une entreprise exerce ses activités, qu'il s'agisse du même que Statoil, LVMH, Shell, Deutsche Bank ou d'un autre, une multitude de défis se présentent à elle : la concurrence par les prix, l'offre de valeur ajoutée à moindre coût, la pénétration de nouveaux marchés, l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail, voire une combinaison de ces enjeux et d'autres. Quel que soit le secteur d'activité, il y a fort à parier qu'un vent de changement y souffle.

Les marchés dans lesquels nous exerçons nos activités évoluent rapidement eux aussi. Les progrès réalisés dans le domaine des communications mondiales, du partage des connaissances et de l'innovation ont radicalement changé le monde tel que nous le connaissions il y a 20 ans, voire il y a un an.

La majorité des organisations tentent de relever les défis de la mondialisation. Que faire pour rester en tête du peloton? Et, lors de l'examen des nombreux critères susceptibles d'accroître la compétitivité, comment s'y prendre pour continuer à offrir un service personnalisé à ses clients à l'échelle locale, à gérer les risques et à produire des résultats uniformes?

Principaux obstacles à éviter

L'adaptation à la mondialisation présente trois complications fréquentes : la nécessité d'éviter de se limiter à une économie unique, la nécessité de gérer les pressions politiques et celle d'adopter une stratégie efficace de sécurité informatique.

LES RISQUES LIÉS AUX ÉCONOMIES UNIQUES

Placer ses efforts dans une seule économie est une stratégie risquée. Il peut s'ensuivre des risques importants, comme l'instabilité politique, le terrorisme, l'inflation par les salaires et la protection des données, ou encore de risques moindres, tels que des changements dans les préférences et les attitudes des clients.

Les entreprises doivent disposer d'une certaine souplesse afin de repositionner leurs activités rapidement en fonction de l'évolution des risques et des conditions. Les entreprises qui ont déjà investi dans la réalisation de capacités stables d'exécution dans plusieurs emplacements, que ce soit à l'interne ou par l'intermédiaire de fournisseurs, auront davantage de facilité à s'adapter que les entreprises qui doivent tout bâtir à partir de zéro en cas de crise.

LA NÉCESSITÉ DE GÉRER LES PRESSIONS POLITIQUES DANS SON PAYS

Au sein de climats économiques difficiles, les gouvernements cherchent à équilibrer les économies de coûts et la nécessité de créer des emplois locaux. Les entreprises qui offrent des services aux gouvernements dans le cadre de leurs activités mondiales doivent créer des emplois au pays – et non seulement outre-mer – tout en s'assurant d'offrir des services de qualité supérieure à moindre coût. Les fournisseurs de services, tels que CGI, doivent être en mesure d'offrir à la fois des capacités au pays et à l'international.

LA NÉCESSITÉ DE SE PROTÉGER CONTRE LES CYBERMENACES

Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, les frontières ne sont pas toujours très étanches. Lorsqu'il s'agit de la circulation des données électroniques, elles peuvent être particulièrement poreuses, ce qui augmente l'exposition aux menaces informatiques.

D'autre part, les gouvernements ont montré qu'ils prendront des mesures à la fois pour accéder à des données venant de l'étranger (p. ex. le Patriot Act aux États-Unis) et pour empêcher la circulation des données vers l'extérieur du pays (p. ex. la réaction rapide du gouvernement indien immédiatement après la faillite de Lehman Brothers). Dans quelle mesure les frontières créées par une entreprise ou ses fournisseurs pour assurer la sécurité des données sont-elles efficaces?

Les organisations commerciales et gouvernementales, ainsi que leurs fournisseurs de services, doivent disposer d'une stratégie afin de protéger les données du domaine de la législation gouvernementale en constante évolution, et également de contrer les cybermenaces.

Il s'agit là de risques importants qui pourraient suffire à vous convaincre que, en termes de stratégie mondiale pour votre entreprise, « ne rien faire » pourrait constituer l'approche la plus sûre. Mais « ne rien faire » n'est pas une stratégie viable si l'on

souhaite conserver une longueur d'avance sur la concurrence dans le contexte économique mondial actuel.

La solution de CGI

Le rôle de CGI consiste à combiner les ressources mondiales, le savoir-faire sectoriel et la résolution créative de problèmes afin de contribuer à la croissance et au succès de clients tels que Statoil, LVMH, Shell et Deutsche Bank. Notre engagement en matière d'excellence opérationnelle nous a permis d'établir un bilan enviable d'exécution de projets respectant les échéances et les budgets. Cet engagement est au cœur de notre offre de service à valeur ajoutée.

Nous investissons pour relever les défis futurs de nos clients grâce à un portefeuille de services complets et à des options de prestation de services flexibles. Nous adoptons également des stratégies qui nous assurent que notre prestation de services n'est pas limitée à une seule économie et qui nous incitent à créer des emplois tant au pays qu'à l'international, ainsi qu'un ensemble robuste de stratégies et de processus visant à protéger nos clients des menaces informatiques.

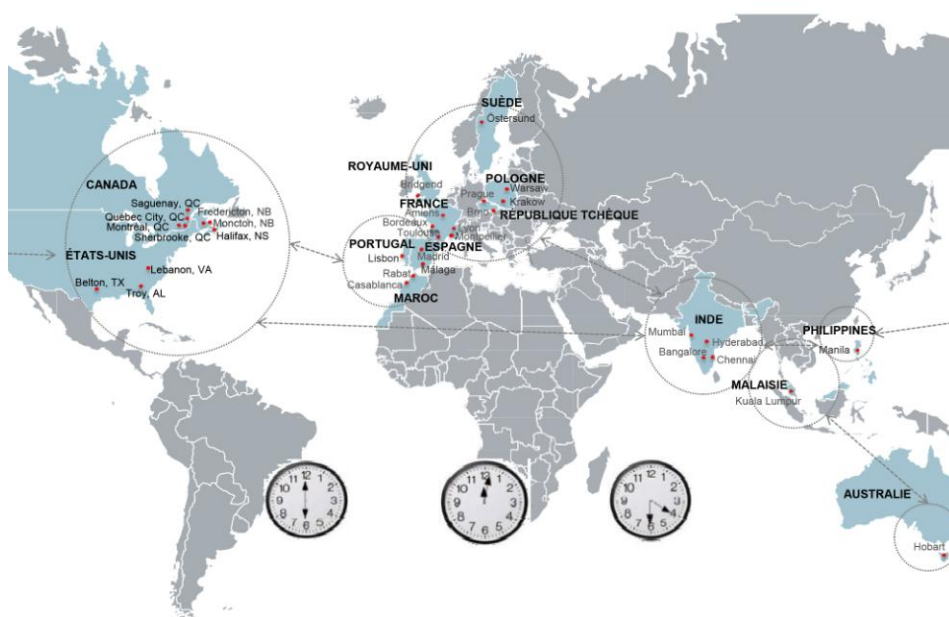
CGI instaure un équilibre entre une présence mondiale et locale grâce au modèle mondial de prestation de services le mieux adapté, lequel combine un réseau mondial de ressources à des équipes locales. Notre modèle unique de proximité avec les clients est conçu pour conduire au succès en offrant une réaction rapide et une responsabilisation à l'échelle locale.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont la gestion de la qualité, une approche axée sur les résultats et la flexibilité.

- **Gestion rigoureuse de la qualité** – Les Assises de gestion de CGI et nos cadres de gestion de la qualité certifiés ISO 9001 favorisent l'excellence et la cohérence dans l'ensemble de notre réseau mondial de prestation de services.
- **Approche axée sur les résultats** – Elle incite CGI à chercher continuellement des façons d'améliorer la productivité et de fournir le meilleur service à des prix concurrentiels, tout en maintenant les niveaux de service fixés.
- **Modèles flexibles** – Ils régissent la prestation de services et les contrats, ce qui nous permet de nous adapter aux exigences changeantes de nos clients en matière de caractéristiques culturelles, d'affaires, de langue, de sécurité et de fuseaux horaires.

À l'échelle mondiale, CGI compte 69 000 membres répartis dans 40 pays, ce qui nous procure une présence locale et une proximité avec nos clients dans nos marchés cibles. Pour profiter des avantages de la mondialisation et de l'expansion, ainsi que pour enrichir le travail que nous faisons sur place chez nos clients et dans les bureaux locaux, nous exploitons 24 centres mondiaux de prestation de services au pays, sur le continent et à l'international employant plus de 18 000 professionnels.

Le réseau mondial de prestation de services le mieux adapté de CGI applique un modèle de gouvernance commun dans l'ensemble de ses 24 centres, ainsi que des processus opérationnels communs afin d'obtenir des résultats uniformes.

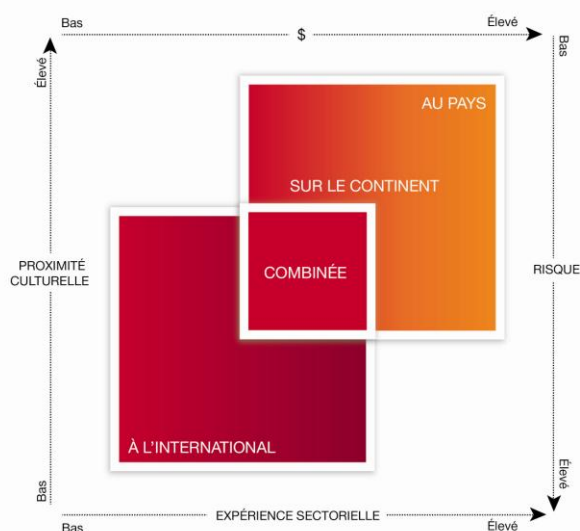


Ce réseau mondial de centres de prestation de services nous permet de diversifier les risques, d'accéder à des professionnels de talent à juste prix, de nous adapter du point de vue culturel et de fournir des services en plusieurs langues au sein de plusieurs fuseaux horaires. Nous comptons des clients partout dans le monde; une solution peut donc être considérée comme locale par un client et peut constituer un service international pour un autre. Par conséquent, il est important que tous nos centres mondiaux de prestation de services soient fondés sur des normes communes.

Nous sommes également en mesure de fournir nos services à toute heure du jour et de la nuit, en s'assurant, grâce à notre modèle « ajusté aux fuseaux horaires », que notre prestation de services demeure transparente.

La nécessité d'être agile

Nous explorons les options avec nos clients afin de déterminer la combinaison la mieux adaptée à leurs besoins.



Bien entendu, cette combinaison diffère d'un client à l'autre. Voici les principaux critères que nous évaluons afin de déterminer la meilleure solution pour chaque client.

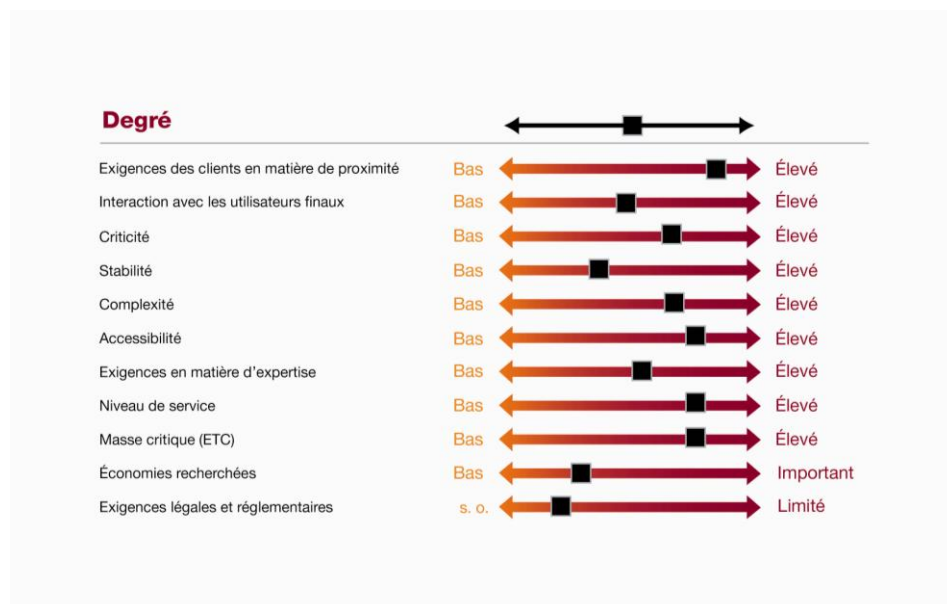
- **Les exigences du client en matière de proximité** – Le client a-t-il des préférences particulières en ce qui concerne la prestation de services au pays, sur le continent et à l'international, liées par exemple à l'affinité culturelle en ce qui a trait aux services aux clients finaux ou au respect des politiques gouvernementales?
- **L'interaction avec les utilisateurs finaux** – À quelle fréquence le client veut-il que ses équipes se rendent sur les lieux de la prestation de services?
- **La criticité** – Quelle est l'importance relative du rôle que jouent les systèmes et les processus internes dans la gestion efficace des activités du client?
- **La stabilité** – Les systèmes et les processus du client sont-ils dans un état stable, ou sont-ils en évolution et soumis à d'importants changements continus exigeant une interaction fréquente avec l'entreprise?
- **La complexité** – Les systèmes et les processus du client sont-ils complexes – comme peuvent l'être, par exemple, ceux des marchés financiers – ou sont-ils relativement simples?
- **L'accessibilité** – À quelle plage horaire et dans quels fuseaux horaires les systèmes et les services doivent-ils être accessibles?
- **Les exigences en matière d'expertise** – Les activités du client nécessitent-elles des compétences précises, une connaissance de l'industrie ou du secteur d'activité ou une expérience de haut niveau, qui pourraient n'être accessibles que dans un nombre limité d'emplacements?
- **Le niveau de service** – En général, les niveaux de service les plus élevés exigent un nombre proportionnellement élevé d'employés pour assurer ce service.
- **La masse critique** – Est-ce qu'un emplacement particulier évolue au sein d'un marché offrant une grande quantité de personnel qualifié à juste prix pouvant répondre à de fréquents changements dans la demande et à des exigences de capacité dynamique?
- **Les économies recherchées** – Quel pourcentage d'économies l'analyse de rentabilité du client exige-t-elle pour que les objectifs soient atteints? Ces exigences peuvent restreindre le choix des emplacements de prestation de services.
- **Les exigences légales et réglementaires** – Le choix des emplacements de prestation de services est-il influencé par des exigences légales et réglementaires, par exemple dans le domaine de la protection des données ou de la protection des emplois locaux?

Une fois ces critères déterminés, la combinaison la mieux adaptée de points de service peut être établie en fonction de chaque client.

Il est alors important de revoir régulièrement la combinaison de points de service. Les besoins et les priorités des clients changent, la technologie évolue, les caractéristiques sociodémographiques se transforment et de nouveaux bassins de main-d'œuvre qualifiée se forment.

À titre d'exemple, examinons la façon dont les besoins d'un client de CGI ont varié au fil des ans dans le cadre d'un contrat de gestion des applications.

ÉTAPE 1 – 2004



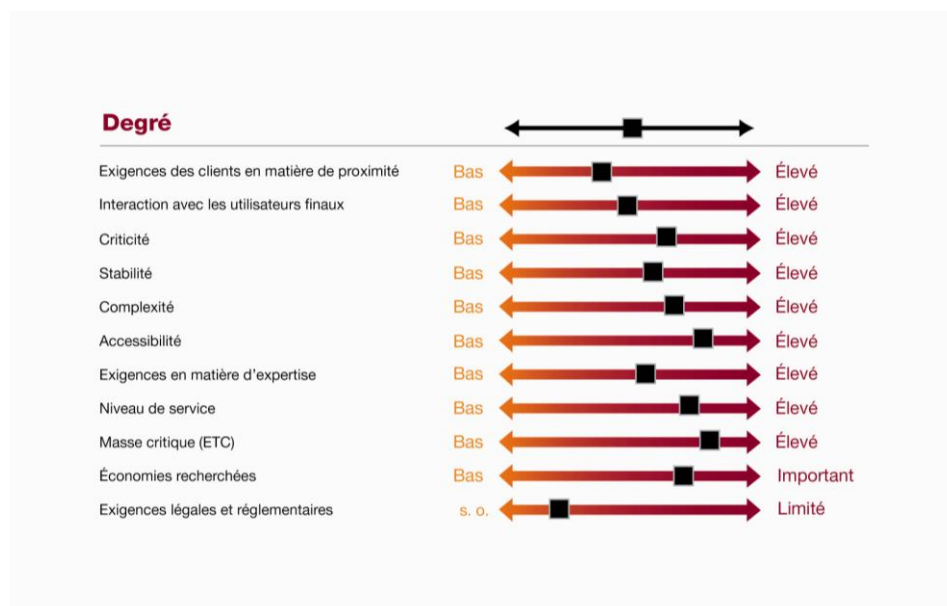
La combinaison initiale d'emplacements de prestation de services a été fortement influencée par l'instabilité relative des applications dont CGI assumait la gestion et par les préférences du client en matière de proximité.

Le modèle créé comprenait la prestation de 40 % des services à partir de centres au pays et de 60 % des services à partir de centres sur le continent situés à moins de deux heures de route.

ÉTAPE 2 – 2009

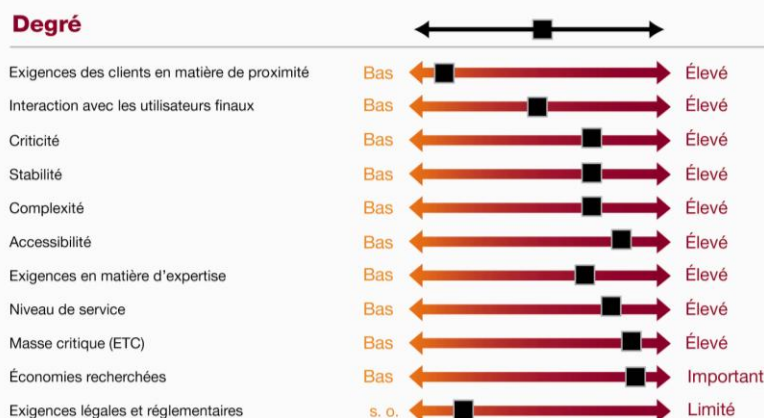
Au fur et à mesure que les applications se sont stabilisées et ont été entièrement documentées et que le service s'est amélioré, l'exigence de réaliser des économies de coûts est devenue prédominante.

Le modèle de prestation de services a été rajusté, et tandis que 40 % des services étaient toujours fournis au pays, les 60 % précédemment fournis sur le continent ont été déplacés vers des emplacements à l'international.



ÉTAPE 3 – MODÈLE ACTUEL DE 2012

L'équipe à l'international a su démontrer sa capacité à fournir les services. Le client a donc souhaité continuer d'accroître ses économies de coûts. Le modèle de prestation de services a été rajusté à nouveau : la proportion de prestation de services au pays est passée à 20 %, tandis que la proportion de services fournis à l'étranger a augmenté à 80 %.



Le cas ci-dessus illustre une augmentation progressive de l'utilisation des emplacements à l'international dans la combinaison générale des points de prestation de services.

Nous travaillons également avec nos clients pour déplacer le travail depuis les emplacements à l'international vers des bureaux sur le continent et au pays afin de les aider à atteindre leurs objectifs.

L'importance d'une gouvernance commune

CGI est en mesure d'assurer une responsabilisation locale et d'atteindre un tel degré d'agilité grâce à un modèle de gouvernance et des processus opérationnels communs à l'ensemble de ses centres mondiaux de prestation de services. Ces caractéristiques nous permettent d'exercer nos activités à partir de plusieurs emplacements et de les déplacer au besoin, tout en obtenant des résultats uniformes.

Notre gouvernance est fondée sur la proximité avec nos clients, la responsabilisation locale, la collaboration, la transparence et la capacité de prendre des décisions rapidement. Le schéma ci-dessous illustre le modèle de gouvernance de CGI.



Toutes les ressources de CGI participant à la prestation de services, indépendamment du lieu où elles se trouvent, utilisent un processus commun de gouvernance, qui à son tour est entièrement utilisé par nos clients.

Conclusion

La mondialisation nous offre d'immenses possibilités, tout en présentant des défis de taille. Les entreprises qui souhaitent demeurer concurrentielles ne peuvent ignorer le fait que l'économie mondiale est en train de changer la façon dont nous exerçons nos activités.

L'un des principaux défis des entreprises œuvrant dans le secteur des services est d'exploiter les avantages des ressources mondiales pour répondre aux besoins locaux des clients, tout en produisant des résultats uniformes. Nous devons également mettre en place des stratégies pour gérer les risques économiques, politiques et informatiques.

Chaque entreprise a ses propres préférences et objectifs en ce qui concerne les services mondiaux auxquels elle a recours. Le modèle mondial de prestation de services de CGI a évolué au fil de nombreuses années afin d'offrir choix et flexibilité à nos clients tout au long de notre relation de service. Notre modèle commun de gouvernance nous permet d'offrir cette flexibilité tout en obtenant des résultats uniformes.

Pour discuter plus amplement des sujets abordés dans cette étude, veuillez nous écrire à info@cgi.com.

cgi.com

© 2013 GROUPE CGI INC.

Fondée en 1976, CGI est un fournisseur mondial de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires qui offre des services-conseils en management, des services d'intégration de systèmes et d'impartition. Grâce à ses 69 000 membres présents dans 40 pays, CGI a un bilan inégalé de projets réalisés selon les échéances et budgets prévus. Nos équipes s'arriment aux stratégies d'affaires des clients afin d'obtenir des résultats probants sur toute la ligne. Pour en savoir davantage sur CGI, visitez le site www.cgi.com ou écrivez-nous à info@cgi.com.