

# Le nouveau modèle de gestion de l'information sur l'environnement, la santé et la sécurité : pourquoi l'heure est peut-être venue de passer à la gestion déléguée.



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LES DÉFIS STRATÉGIQUES ET TECHNOLOGIQUES	
LE PAYSAGE COMMERCIAL	3
LE PAYSAGE TECHNOLOGIQUE	5
UNE SOLUTION: LA GESTION DÉLÉGUÉE	
L'ACCÈS AUX APPLICATIONS LES PLUS AVANCÉES	6
LES AVANTAGES DE LA GESTION DÉLÉGUÉE	7
ALLER DE L'AVANT EN OPTANT POUR LA GESTION DÉLÉGUÉE	8
SYNTHÈSE	9
À PROPOS DE CGI	9

## Introduction

La mondialisation de la concurrence force les entreprises à modifier rapidement leurs stratégies afin de réduire leurs coûts et d'accroître leur rentabilité. Au même moment, en raison des nouvelles réglementations et des revendications des groupes de pression, elles sont soumises à des obligations d'information encore plus contraignantes en ce qui touche leur conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. Par conséquent, l'établissement d'une stratégie efficace de gestion de l'information en ce domaine peut faire la différence entre la réussite ou l'échec d'une entreprise manufacturière.

On sait toutefois que la mise en oeuvre d'une stratégie de gestion de l'information sur l'environnement, la santé et la sécurité devient de plus en plus coûteuse et lourde à gérer. Heureusement, il existe maintenant un nouveau modèle permettant aux entreprises de tirer parti des applications avancées de gestion de l'information tout en rehaussant l'efficacité globale de leurs programmes de conformité. Ce modèle repose sur l'utilisation stratégique de la gestion déléguée.

En vertu d'une entente de gestion déléguée, l'entreprise délègue des fonctions ou des processus d'affaires courants à un spécialiste externe. La puissance de ce modèle vient du fait qu'il permet au client de bénéficier des applications spécialisées les plus performantes qui soient, ainsi que des services d'experts qui appliquent les meilleures pratiques du domaine et aident l'entreprise à améliorer son rendement en mettant leurs connaissances à leur disposition, sur demande.

En optant pour ce modèle, les entreprises évitent les coûts élevés associés à la recherche, à l'achat, à l'installation et à l'exploitation d'un système interne d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité. Celles qui le font peuvent diminuer sensiblement leurs coûts et atténuer leurs risques tout en rehaussant leur performance sur le plan de la conformité.

Ce document présente un bref survol des tendances touchant les stratégies de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité ainsi que les systèmes d'information sous-jacents. Il explique les avantages de la gestion déléguée et décrit les premières étapes à franchir pour utiliser efficacement ce modèle dans le contexte d'un programme de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité.

## Les défis stratégiques et technologiques

### *Le paysage commercial*

Trois grands courants conditionnent l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. En voici un aperçu.

- **La mondialisation des marchés**

Les fusions et acquisitions, les nouveaux produits et plusieurs autres facteurs peuvent avoir des effets importants sur la conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. Imaginez par exemple une entreprise qui décide d'améliorer la formulation d'un produit mais ne dispose pas d'une méthode automatisée de consignation des exigences des multiples organismes gouvernementaux régissant les marchés où elle distribue ce produit. Si cette lacune occasionne des erreurs de réinscription dans plusieurs territoires différents, l'entreprise s'expose à des amendes qui pourraient totaliser plusieurs millions de dollars. Ce cas, comme tant d'autres, rappelle que les anciens systèmes d'information s'avèrent de moins en moins adaptés à l'évolution rapide des processus sous-jacents aux nouvelles stratégies d'entreprise.

- **L'évolution réglementaire**

Les activités commerciales et financières mondiales doivent sans cesse se mouler à de nouvelles exigences réglementaires, comme le soulignent deux exemples relativement récents : la loi Sarbanes-Oxley de 2002, aux États-Unis, et le Système général harmonisé

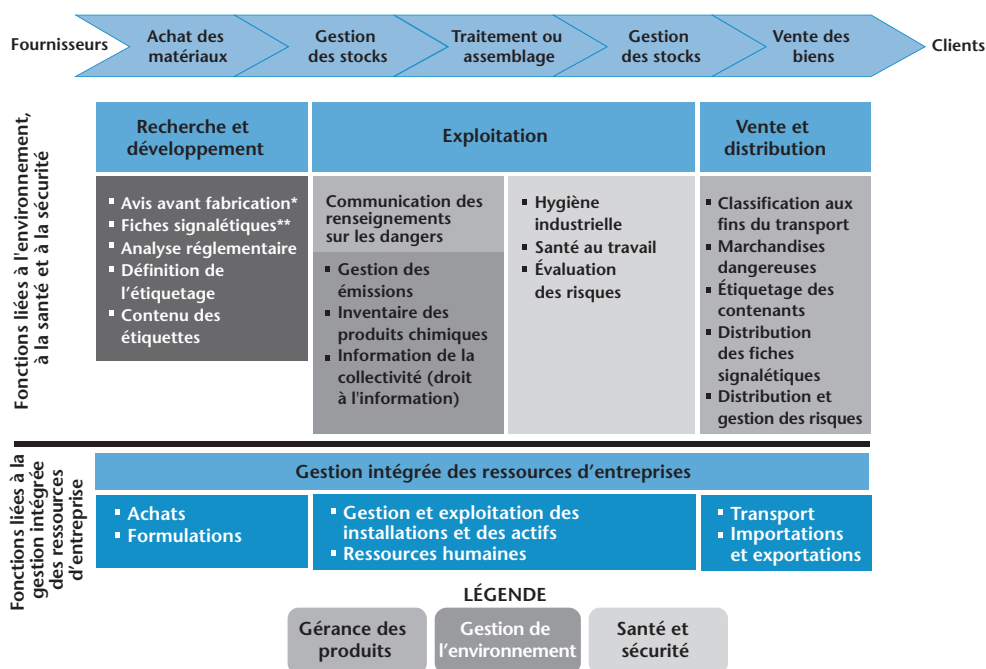
de classification et d'étiquetage des produits chimiques. Les entreprises dont le système d'information ne possède pas les fonctionnalités et la souplesse nécessaires seront peut-être incapables de produire les nouveaux rapports exigés en vertu de ces cadres réglementaires. Elles s'exposent ainsi à des coûts directs importants, tels que des amendes, et aux coûts indirects considérables découlant des dommages à la réputation.

- **L'influence des groupes de pression et des programmes de qualité**

Les revendications des groupes de pression et les systèmes de qualité dont les entreprises se dotent volontairement provoquent un flux continu d'améliorations qui amènent les entreprises à modifier les processus d'affaires touchant l'environnement, la santé et la sécurité, ainsi que les systèmes d'information sous-jacents. Par exemple, la gestion efficace des données qu'on utilise pour produire les rapports de conformité est critiquée puisque ces données servent souvent de valeurs de référence dans les débats sur des enjeux tels que les changements climatiques et le droit de l'environnement.

Résolues à relever ces défis et à bénéficier des percées technologiques les plus récentes, des organisations de premier plan élaborent des stratégies en TI efficaces qui soutiennent leur plan d'entreprise global. Ces stratégies tiennent compte du fait qu'il est indispensable d'harmoniser le programme de gestion de la conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité à la chaîne logistique élargie, comme l'illustre la figure 1. Ainsi, quand les réorientations stratégiques de l'entreprise se répercutent sur la chaîne logistique et sur les méthodes de gestion intégrée des ressources d'entreprise, il faut réaligner les processus de gestion de la conformité, ainsi que les systèmes d'information connexes, afin de conserver un arrimage étanche. Plusieurs entreprises ont constaté qu'il est très difficile de concrétiser économiquement une telle vision.

*Figure 1 – Harmonisation de la chaîne de valeur du programme de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité aux systèmes d'entreprise et à la gestion intégrée des ressources d'entreprise*



### *Le paysage technologique*

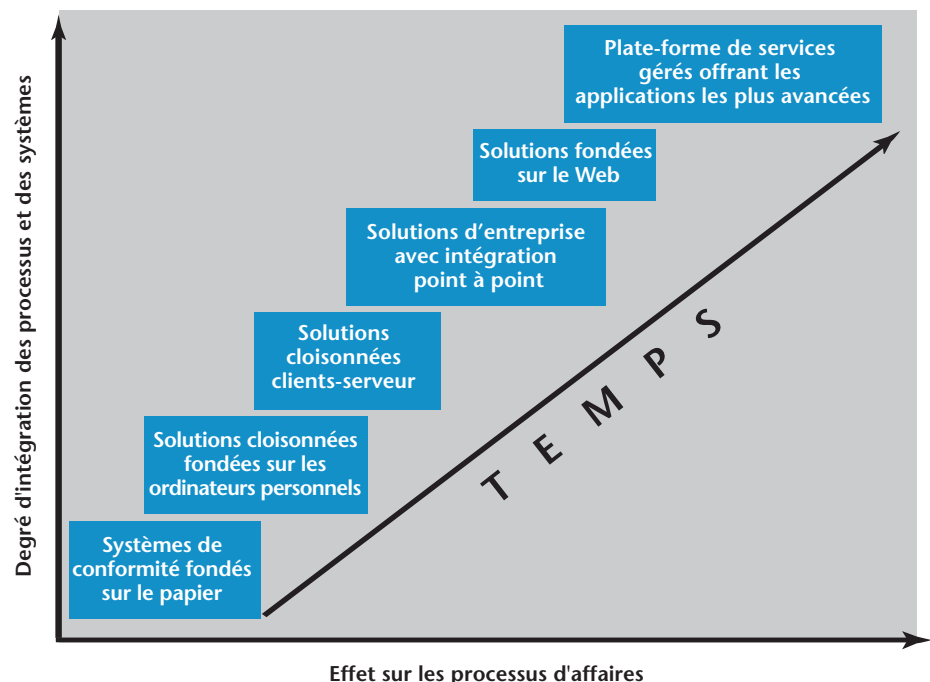
Bien que les systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité aient évolué au fil du temps, ils marquent souvent un décalage de quelques années par rapport aux plates-formes avancées que les entreprises utilisent de nos jours. Ce retard résulte entre autres de la fragmentation du secteur des logiciels de gestion de la conformité et du fait que ceux qui y œuvrent règlent généralement les nouveaux problèmes à la pièce. La figure 2 illustre l'évolution des systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité; en ce moment, la plupart des entreprises utilisent des systèmes clients-serveur, des systèmes d'entreprise ou des applications Web.

Comme on le voit dans le schéma, les anciens systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité étaient des applications clients-serveur cloisonnées – et plusieurs entreprises utilisent encore de telles solutions aujourd'hui. Ces applications ne sont pas intégrées aux systèmes d'entreprise et dans bien des cas, elles ne permettent pas l'échange de données avec les autres systèmes du même genre. Ces lacunes sont liées au contexte historique :

- plusieurs systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité ont été mis au point dans le but de régler des problèmes de conformité précis et définis étroitement;
- un grand nombre d'entreprises ont développé leurs propres applications car le marché n'était pas en mesure de répondre à leurs besoins;
- quant aux entreprises qui ont acheté des logiciels prêts à l'emploi, elles ont souvent acquis successivement plusieurs systèmes traitant de questions de conformité différentes.

En raison de ces facteurs, les processus d'affaires liés au programme de conformité sont fréquemment redondants et inefficaces, alors que les applications sous-jacentes s'avèrent coûteuses et difficiles à entretenir. Par exemple, nombre d'entreprises doivent maintenir plusieurs bases de données renfermant les mêmes renseignements ou entretenir des interfaces sur mesure entre plusieurs systèmes différents. Une grande partie des technologies utilisées en ce moment ne permettent pas aux entreprises d'optimiser leurs renseignements vitaux sur l'environnement, la santé et la sécurité au sein de l'entreprise.

*Figure 2 - L'évolution des systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité*



## Une solution: la gestion déléguée

### L'accès aux applications les plus avancées

Les clients qui optent pour la gestion déléguée ont accès à des systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité qui évoluent constamment au rythme de leurs besoins.

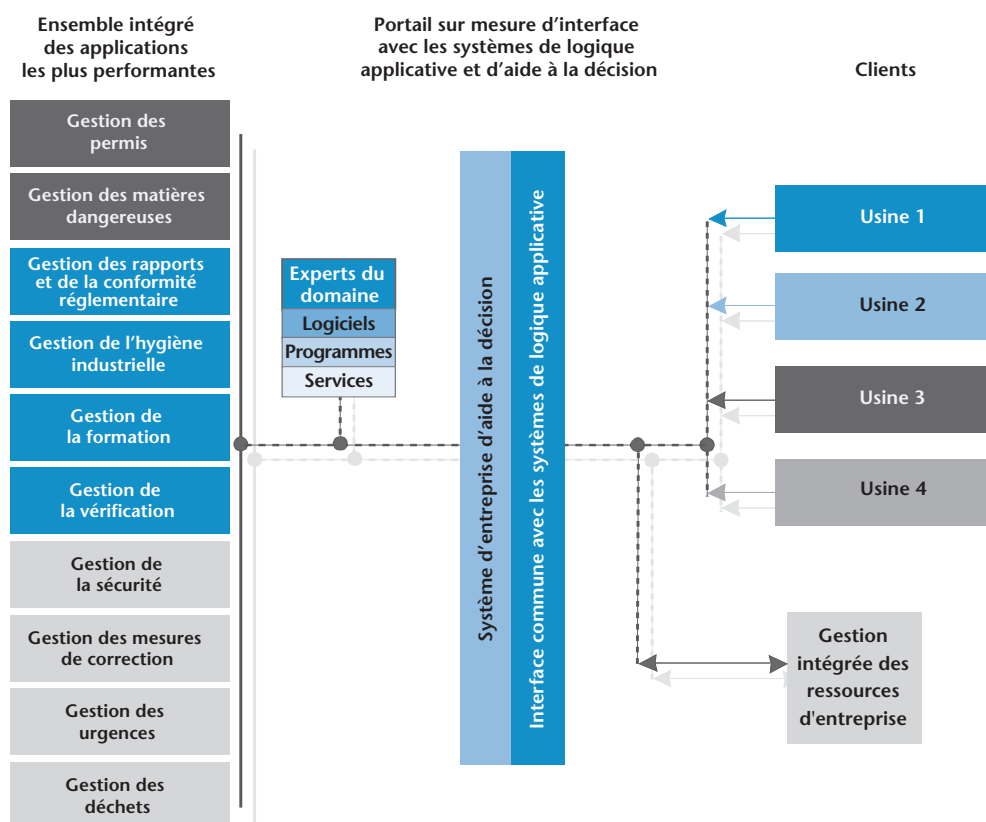
Généralement plus économiques et plus fiables que les applications réalisées et soutenues à l'interne, la gestion déléguée peut représenter une solution de rechange avantageuse pour les entreprises de toutes tailles. Sa valeur repose sur la convergence de solides modèles d'hébergement et de fournisseurs capables d'offrir des ensembles cohérents d'applications spécialisées, intégrées par leurs soins.

En vertu de ce modèle, l'entreprise s'abonne à un groupe de systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité, d'origines diverses. Le fournisseur de services en gestion déléguée héberge et entretient ces applications.

La gestion déléguée permet à l'entreprise cliente de se concentrer sur ses activités fondamentales et de déléguer certaines fonctions secondaires à un sous-traitant. Dans ce cas-ci, le sous-traitant fournit un ensemble d'applications de premier ordre qui aident l'entreprise à se conformer aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. En outre, il met à la disposition de l'entreprise des experts du domaine qui peuvent orienter les activités de conformité et compléter les ressources internes au besoin.

La figure 3 illustre le modèle de gestion déléguée appliqué au contexte d'un programme de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. Comme on le voit, l'entreprise qui choisit ce modèle utilise un ensemble d'applications avancées, à la demande.

**Figure 3 – Représentation conceptuelle de la gestion déléguée de l'information sur l'environnement, la santé et la sécurité, y compris l'interface avec les installations du client**



Elle dispose d'outils d'analyse et d'aide à la décision intégrés à un portail qui sert d'interface avec les utilisateurs. Au besoin, ses spécialistes internes de la conformité peuvent avoir recours aux services d'experts du domaine qui comprennent à fond les programmes individuels et les enjeux relatifs à la conformité.

Cette formule permet au client de réagir rapidement à l'évolution du contexte commercial ou réglementaire. Par exemple, si l'entreprise construit ou acquiert de nouvelles usines, il est possible de configurer les applications répondant à leurs besoins sans ajouter de nouvelles composantes matérielles ni faire intervenir l'équipe informatique de l'entreprise pour leur fournir des services tels que l'achat des applications, leur installation ou l'administration des bases de données. En cas de modification des principes sous-jacents à la gestion intégrée des ressources d'entreprise, le fournisseur de services en gestion déléguée peut harmoniser les systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité au niveau des usines.

### *Les avantages de la gestion déléguée*

Comparativement au modèle traditionnel, le modèle de gestion déléguée procure plusieurs avantages importants.

- **L'entreprise économise sur plusieurs fronts.** Le tableau ci-dessous présente les gains qui peuvent résulter de l'impartition des processus d'affaires combinée à la gestion déléguée, dans le contexte du programme de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité.

Avantages	Économies estimées
Économies d'échelle et gains résultant de la concentration des ressources	Baisse des coûts de 5 à 10 %
Services partagés et modèle mondial de prestation des services	Baisse des coûts de 7 à 14 %
Retombées des meilleures pratiques	Baisse des coûts de 4 à 8 %
Programmes d'amélioration continue	Baisse des coûts de 4 à 8 %
<b>Valeur créée = baisse des coûts d'exploitation de 20 à 40 %</b>	

*Source : statistiques du groupe Manufacturier, distribution et détail de CGI.*

- **L'entreprise utilise un ensemble optimal d'applications au meilleur coût possible.** En utilisant des applications avancées – intégrées et maintenues par le fournisseur –, les entreprises de toutes tailles bénéficient de ressources et de compétences de classe mondiale pour une fraction du prix d'achat, d'installation et d'entretien de ces applications, de leurs interfaces et du matériel connexe. Le fournisseur règle à présent toutes ces questions en vertu d'une entente sur les niveaux de service formulée sur mesure pour répondre aux besoins du client. Cette approche est très avantageuse puisque l'entreprise économise tout en tirant parti des applications les plus performantes, soutenues par des experts du domaine.
- **Les configurations souples et l'échange de données entre systèmes diminuent les risques et les coûts.** Le fournisseur peut adapter les applications aux besoins de l'entreprise, les mettre à jour en fonction de l'évolution de l'entreprise et veiller à ce que les données pertinentes circulent d'une application à l'autre. Par conséquent, l'entreprise peut assurer sa conformité à un coût beaucoup moins élevé que si elle devait gérer individuellement chaque élément du programme de conformité.

- **Les exigences réglementaires sont intégrées aux processus d'affaires et s'harmonisent mieux aux besoins de l'entreprise.** Les experts de la conformité qui sont à l'emploi du fournisseur ont la responsabilité d'arrimer les systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité aux exigences réglementaires pertinentes, et d'assurer les mises à jour nécessaires en cas de modification de la réglementation. Ils accomplissent ces tâches en concertation avec les responsables de la conformité de l'entreprise cliente afin de préserver sans cesse la concordance entre le programme de conformité et les besoins de l'entreprise. Ces spécialistes offrent aussi des services-conseils et assurent la continuité entre les applications qui peuvent être intégrées pour répondre à un besoin de l'entreprise.

### **Aller de l'avant en optant pour la gestion déléguée**

Le programme de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité occupe une place importante dans l'entreprise. Pour que la décision d'en déléguer une partie à un fournisseur porte tous ses fruits, il importe d'y réfléchir avec soin au préalable, de bien planifier la transition et d'assurer une exécution impeccable. Voici les trois étapes à franchir à cette fin.

#### ***Analyser le modèle actuel de gestion de la conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité***

Tout d'abord, l'entreprise doit réaliser une analyse approfondie des processus d'affaires et des systèmes d'information utilisés jusqu'ici, afin de déterminer les bénéfices qui peuvent réellement découler de l'adoption du modèle de gestion déléguée. Par exemple, il faut comparer les coûts actuels du programme de conformité aux coûts de la gestion déléguée. De plus, l'entreprise devrait définir la situation idéale recherchée, en ce qui a trait à la gestion de la conformité, afin de détecter les écarts entre les pratiques actuelles et la cible. L'analyse des écarts lui permettra de repérer les lacunes et de cerner les conséquences possibles de ces lacunes. Quand ces renseignements auront été réunis, l'entreprise pourra élaborer un plan détaillé, sur mesure, pour évoluer vers le modèle de gestion déléguée.

#### ***Dégager un consensus***

La décision d'externaliser les systèmes d'information sur l'environnement, la santé et la sécurité aura des répercussions sur les méthodes de travail du personnel. Il importe donc de tabler sur une planification détaillée et sur le leadership des champions du projet pour formuler une nouvelle vision et tracer le parcours à suivre. Une stratégie axée sur la gestion déléguée ne peut avoir du succès que si le personnel l'accepte. Il est donc indispensable de dégager un consensus à tous les échelons de l'entreprise. Pour que les équipes adhèrent au projet, il faut démontrer les avantages du changement et dissiper les craintes. L'analyse détaillée, mentionnée ci-dessus, répondra aux préoccupations de la haute direction car elle révélera la portée des gains à réaliser. Quant aux gestionnaires de première ligne, qui craignent une perte d'autorité, il faut leur démontrer comment, en réalité, le modèle de gestion déléguée peut accroître leur pouvoir et réduire les risques. En d'autres termes, il faut leur faire comprendre qu'au lieu de consacrer des heures et des ressources précieuses à la gestion de processus et d'applications lourdes et redondantes, ils pourront mettre l'accent sur le contrôle des résultats et la définition des orientations stratégiques.



### ***Choisir le fournisseur qui répondra à vos besoins***

L'entreprise cliente devrait viser à établir un partenariat à long terme, mutuellement avantageux, avec son fournisseur. Elle devrait donc choisir ce fournisseur avec le plus grand soin. Les commentaires des clients du fournisseur sont-ils élogieux? Quelle est sa situation financière? Possède-t-il une vaste expérience et un savoir-faire éprouvé dans le domaine de la gestion de la conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité? Possède-t-il l'infrastructure et les applications nécessaires pour répondre à vos attentes? Est-il réputé pour la qualité de ses services? Ce dernier critère est sans contredit le plus important. Assurez-vous donc que le fournisseur que vous choisirez pourra combler vos attentes en matière de service à la clientèle.

Les entreprises qui sont prêtes à adopter le modèle de gestion déléguée devraient aussi négocier l'entente avec soin. Le contrat doit inclure toutes les dispositions utiles pour instaurer un partenariat fructueux à long terme. Il devrait par exemple comprendre un modèle de régie définissant les mesures à prendre en cas de différend et préciser les indicateurs de succès qui permettront de rectifier certains éléments au besoin. Une fois le contrat signé, il importe que l'entreprise investisse le temps et les efforts nécessaires pour gérer efficacement la relation. À cette fin, elle devrait définir au préalable les mécanismes qui assureront la création de valeur prévue, tout au long de la durée du contrat.

### **Synthèse**

Le modèle de gestion déléguée est une solution viable de gestion du programme de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. Il permet à l'entreprise d'utiliser les systèmes d'information les plus performants tout en diminuant ses coûts, en améliorant l'efficacité de son programme de conformité et en harmonisant davantage ce programme aux besoins changeants de l'entreprise.

Les entreprises qui veulent tabler sur leur programme de conformité pour se doter d'un avantage concurrentiel, tout en gérant leurs risques aussi efficacement que possible, auraient intérêt à explorer le modèle de gestion déléguée. Fondé sur des paradigmes technologiques reconnus et soutenu par un fournisseur qui comprend à fond les enjeux liés à la conformité, ce modèle offre des avantages durables d'une grande portée.

### **À propos de CGI**

CGI fournit aux entreprises multinationales des solutions intégrées de gestion de la conformité de la plus haute qualité. Pour ce faire, nous misons sur nos solutions exclusives et sur les produits les plus performants disponibles sur le marché. De surcroît, nous optimisons notre savoir-faire en intégration de systèmes, notre vaste expérience auprès de plusieurs segments de l'industrie et notre connaissance des programmes de conformité aux normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. Par exemple, notre solution réputée de gérance des produits **ProSteward®**, qui est utilisée dans 200 pays différents, est le fruit d'une collaboration avec des chefs de file du secteur des produits chimiques et de l'énergie. Ces entreprises collaborent régulièrement avec CGI pour déterminer les orientations du système, échanger des meilleures pratiques et améliorer l'efficacité de l'exploitation. CGI fournit une plate-forme intégrée de solutions de gestion de la conformité aux normes sur l'environnement, la santé, la sécurité et la qualité. Cette plate-forme aide nos clients à mieux servir leurs marchés, à renforcer et à conserver leurs avantages concurrentiels et à réduire leurs risques liés à la conformité. Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter notre site [www.cgi.com](http://www.cgi.com).