

The CGI logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. It is positioned in the upper right corner of the page, above the tagline. The background of the entire page features a network of white lines connecting various colored dots (red, orange, yellow) and a central glowing globe with a grid of white dots. In the bottom right, a person's hands are shown holding a smartphone, with a play button icon overlaid on the screen. The bottom of the page is a solid red curved shape.

La force de l'engagement^{MD}

Monétiser les transferts d'argent

Concrétisation des occasions offertes par les initiatives mondiales de modernisation des systèmes de paiement



Rentabilisation des investissements

Plusieurs initiatives régionales, nationales et mondiales de modernisation des systèmes de paiement sont en cours, et des milliards de dollars sont consacrés à l'amélioration de la rapidité, de l'efficacité et de l'accessibilité de ces systèmes en vue de fournir des données plus complètes qu'avant et d'assurer une sécurité accrue. Parallèlement, les investisseurs dans ces initiatives réclamées par les politiciens, les marchés centraux et les autorités de réglementation se demandent comment ils pourront rentabiliser de tels investissements.

Dans le présent document, CGI jette un regard nouveau sur la modernisation des systèmes de paiement en mettant l'accent sur **l'utilisateur** qui, d'ordinaire, est le client de détail ou commercial d'une institution financière. Ce point de vue différent est fondé sur des études de cas et sur la collaboration de CGI avec des institutions financières de partout dans le monde, principalement celles des administrations qui ont modernisé leurs systèmes de paiement ou qui s'appêtent à le faire. Grâce aux leçons apprises, CGI a élaboré un modèle applicable aux programmes de modernisation des systèmes de paiement des institutions financières qui sert à orienter les investissements et à générer rapidement de nouveaux revenus durant le programme et au-delà.



ÉVOLUTION DES BESOINS DE L'UTILISATEUR

Peu importe le programme examiné, le constat est le même : on nous sert les mêmes vieux arguments comme justification pour engloutir des milliards de dollars dans le marché. Voici les arguments généralement cités comme avantages.

- Rapidité et efficacité accrues
- Données plus complètes qu'avant
- Accessibilité améliorée
- Interopérabilité
- Sécurité, gestion des risques et confidentialité renforcées

Il appartient ensuite aux institutions financières de transférer ces avantages à leurs clients au moyen de programmes de modernisation qui leur sont propres et par le développement de nouveaux produits. Pendant ce transfert, il devient parfois trop facile de prioriser la modernisation au détriment de l'offre d'avantages réels à l'utilisateur des systèmes de paiement. Il faut donc privilégier avant tout les démarches qui tiennent compte des besoins de l'utilisateur. Essentiellement, les institutions financières doivent se pencher sérieusement sur les véritables avantages conférés à l'utilisateur de systèmes de paiement par un investissement massif en capital dans la modernisation de tels systèmes.

En scrutant à la loupe le comportement passé des utilisateurs du secteur des paiements, en s'appuyant sur des études de cas du monde entier et en examinant l'évolution des attentes envers des systèmes comparables dans d'autres secteurs, CGI a défini un ensemble restreint de besoins en matière de systèmes de paiement pour favoriser l'élaboration de programmes stratégiques qui prennent en compte le point de vue du client, c'est-à-dire le modèle de paiement orienté client.

Ce modèle résume les principales attentes des clients ainsi que les ambitions que caressent la plupart des institutions financières à l'égard de la modernisation de leurs systèmes de paiement. Compte tenu des tendances comme la personnalisation, de l'uniformisation de l'expérience sur tous les réseaux, de l'évolution démographique et des attentes des clients nourries par les entreprises de technologies financières et les autres géants de la haute technologie, ce modèle illustre clairement que les institutions financières doivent aborder le marché des paiements sous un nouvel angle si elles souhaitent demeurer les principaux fournisseurs de systèmes de paiement à l'avenir.

Après la modernisation, voici quelles seront, selon CGI, les attentes de vos clients.





CHOIX DE LA SOURCE DE FINANCEMENT



CGI offre cette définition pratique du terme paiement : action réciproque relative à la réception de biens ou services dans le cadre d'une transaction commerciale ou acceptation d'une dette sociale ou d'un cadeau. À elle seule, cette définition montre que la principale préoccupation des utilisateurs est bien l'acte de paiement et non pas le mode de paiement ou la source de financement.

Toutefois, la séparation du mode de paiement et de la source de financement est l'un des piliers des marchés modernes. Citons quelques exemples. En Suède, l'entreprise Klarna facilite le paiement avec diverses sources de financement. En France, de nombreuses cartes de crédit offrent le choix entre des marges de crédit renouvelable et à tempérament. C'est sans compter les offres de crédit au point de vente NETS et Mash, les envois et réceptions de fonds TransferWise au moyen de multiples réseaux et l'application multidevise Revolut. Pris ensemble, ces exemples illustrent bien l'acceptation par l'utilisateur d'un mode de paiement unique exploitant de nombreuses sources de financement.

Une fois ce principe bien intégré au modèle de produits bancaires, il devient plus facile pour les institutions bancaires de déterminer les mesures de modernisation technologique de leur feuille de route. Il y a principalement deux mesures.

- Séparer la source de financement et le réseau.
- Accélérer la prise de décision quant aux modalités de financement flexibles.

La mesure qui consiste à séparer la source de financement du réseau est possiblement la plus complexe, surtout lorsqu'on examine le lien classique entre certaines sources de financement et les modes de paiement. La carte de crédit renouvelable en est un bon exemple. Pour la plupart des programmes de cartes de crédit, les systèmes bancaires associent la carte de crédit renouvelable à un type de contrat particulier et utilisent pour ces cartes un système de gestion de cartes (SGC) séparé plutôt que le grand livre qui comprend les autres prêts. En dissociant la carte de crédit renouvelable du SGC, il est possible d'adapter la carte aux besoins du client et de possiblement y accéder à l'aide d'autres modes de paiement (temps réel, virement ou P2P mobile). Ainsi, la carte de crédit se rapproche plus de la marge de crédit renouvelable que de la simple carte.

De même, pour faciliter l'offre du microcrédit instantané ou d'un service qui remplace les chèques, il est nécessaire pour les institutions financières de pouvoir prendre une décision en quelques secondes pour les clients existants ou au plus en quelques minutes pour les nouveaux clients afin de combler le vide laissé par la disparition des chèques (« je veux payer maintenant, mais je ne peux pas financer mon paiement avant quelques jours »). Une institution financière peut prendre cette décision de plusieurs façons : préqualification de sa clientèle, accès aux données des clients à l'échelle de l'institution, exploitation des données connues et d'un service de notation externe pour accélérer la prise de décision, sous-traitance de la prise de décision ou utilisation de marges de crédit implicites. Peu importe le modèle qui convient à votre infrastructure, la capacité d'accorder des prêts de très courte durée (quelques jours, voire quelques heures) prendra de l'importance pour vos clients.

Sans cette prise de conscience, les marchés ne peuvent pas sonner le glas de produits existants, comme le chèque imprimé.

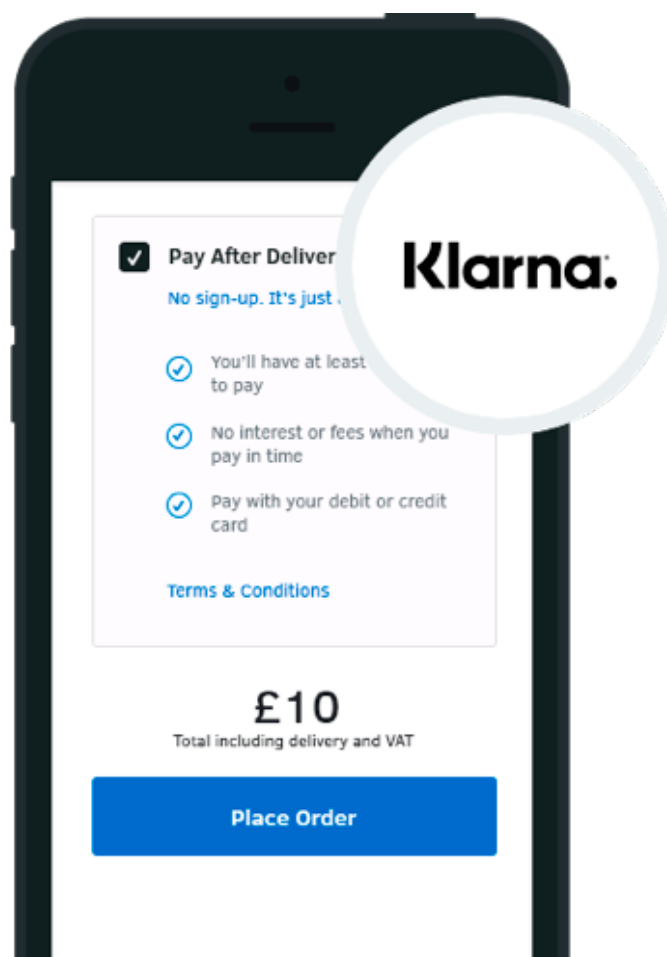
Dans de nombreux marchés, des milliards de dollars ont été dépensés pour tenter de numériser le chèque et d'éliminer le pénible processus papier même si, au fond, le chèque est un instrument de paiement du passé. Et tenter de remettre à neuf cet instrument équivaut à essayer de garder un véhicule de 20 ans en marche alors que son propriétaire attend la venue de la voiture autonome. Bref, aucune solution numérique viable au chèque n'est offerte aux clients.

Pour trouver une solution de recharge au chèque, il importe de comprendre ses quatre fonctions de base.

1. Correctement utilisé, il fournit une garantie tacite de paiement au bénéficiaire, lequel reçoit en réalité les fonds quelques jours plus tard.
2. Avant la numérisation, il permettait au payeur d'effectuer un paiement aujourd'hui tout en reportant le besoin de liquidités pendant quelques jours, agissant en fait comme un prêt à court terme.

3. Il communique les détails du compte du payeur au bénéficiaire et à la banque de ce dernier pour permettre le rapprochement, peu importe les sensibilités du marché.
4. Il fournit un mode de paiement compatible avec les transactions à distance (c.-à-d. le chèque a été envoyé).

L'élaboration d'une nouvelle solution numérique efficace repose sur la prise en compte de ces quatre fonctions et la compatibilité avec les habitudes de consommation des principaux utilisateurs de chèques.



Gracieuseté de Klarna

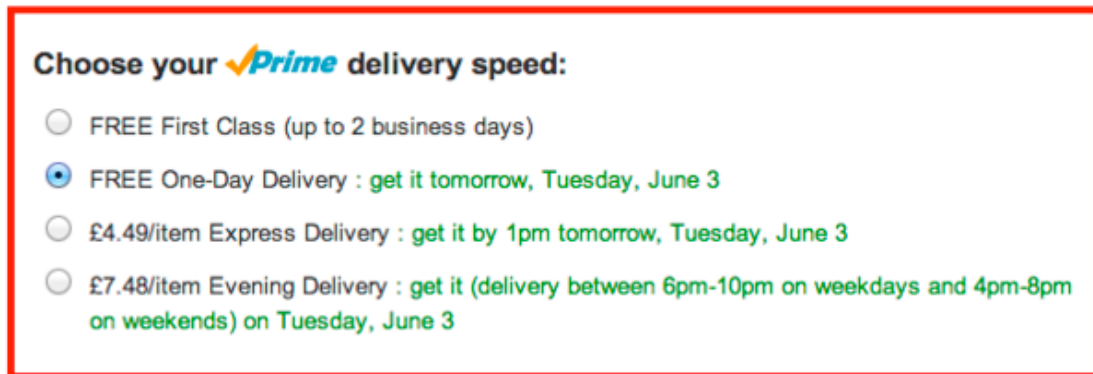
CHOIX DES MODALITÉS DU TRANSFERT D'ARGENT (DATE, RAPIDITÉ, FRAIS AFFÉRENTS)

À l'échelle mondiale, l'infrastructure des systèmes de paiement mise de plus en plus sur l'omniprésence du paiement en temps réel. La preuve de ce foisonnement et de la disponibilité accrue? La création d'un instrument de paiement (virement SEPA) au sein de l'espace unique de paiement en euros (SEPA). Toutefois, comme l'expliquait l'étude technique [Exploring the Business Case for Immediate Payments](#) publiée par CGI en 2016, un pourcentage élevé des paiements sont effectués sans un réel besoin d'immédiateté. Le lien entre la valeur de la transaction, la garantie de paiement immédiat et le canal d'interaction forme un triangle théorique qui peut définir la pertinence du mode de paiement par rapport à la transaction. Le modèle de paiement orienté client de CGI repousse les limites de cette mesure en introduisant l'aspect de la volonté de payer.

L'expérience des consommateurs avec les grands détaillants en ligne a créé une attente de « frais d'immédiateté » (si je veux mes produits demain, je dois payer plus; si j'attends trois jours, l'expédition est gratuite). Les consommateurs sont aussi prêts à prendre un abonnement mensuel ou annuel qui leur donne accès à des services express sans frais directs. Cette attente est directement liée au modèle de paiement.

Bref, les utilisateurs veulent avoir le choix, le choix quant à la rapidité de paiement, le choix du moment où sont débités les fonds et où ils sont crédités et le choix des frais à payer pour le service. Dans de nombreux pays, l'intervention des autorités de réglementation dans les systèmes de paiement met l'accent sur une version du modèle de profit pour les paiements, ce qui orientera le processus décisionnel des utilisateurs de tels systèmes.

En Europe, certains nouveaux fournisseurs émergents du marché conforme à la directive révisée sur les services de paiement (DSP2) explorent de tels modèles. Aucun modèle ne domine pour l'instant, mais il est clair que les utilisateurs aiment le sentiment de contrôle que cette approche leur offre alors qu'ils apprivoisent le commerce de détail en ligne.



Gracieuseté d'Amazon

Volonté du consommateur à payer un abonnement pour avoir accès à des services express sans frais directs

Il ne faut pas négliger une autre vérité fondamentale de la sphère transactionnelle : une option offerte gratuitement aujourd'hui ne pourra pas devenir une option payante demain **sans** bonification substantielle de sa valeur. En effet, la résistance du consommateur à cet égard est comparable à celle qu'il manifeste envers un service d'abonnement de Facebook ou la longue et lente transition vers des services payants de diffusion en continu après que Napster ait été la première à offrir de la musique gratuitement. Ce n'est qu'en augmentant la valeur que les services comme Apple Music et Spotify ont été en mesure de faire de la diffusion en continu un service payant. Il en va de même pour les systèmes de paiement. Le consommateur refusera de payer plus sans avoir plus.

Le fait d'offrir des options au point de paiement impose de nouvelles exigences à l'interface client (application mobile, site Web ou guichet automatique). Depuis toujours, les écrans d'entrée des terminaux sont liés au mode de paiement, mais cette situation est appelée à changer puisqu'il sera nécessaire de modifier l'infrastructure pour prendre en charge ces options.



ACCÈS À UNE VASTE GAMME D'APPLICATIONS POUR LES SERVICES

RENTMOOLA.COM/SIGNUP

SET YOURSELF UP IN 5 EASY STEPS

1 ENTER YOUR DETAILS

Go to rentmoola.com and submit your information.

2 FIND YOUR BUILDING

Enter your postcode to find your property and finish creating your RentMoola profile.

3 YOUR PROPERTY MANAGER CONFIRMS YOU

Your property manager will get notified to check that your details are correct.

4 START MAKING PAYMENTS

Seamlessly make one-time or recurring payments with your credit card, debit card, or chequing account.

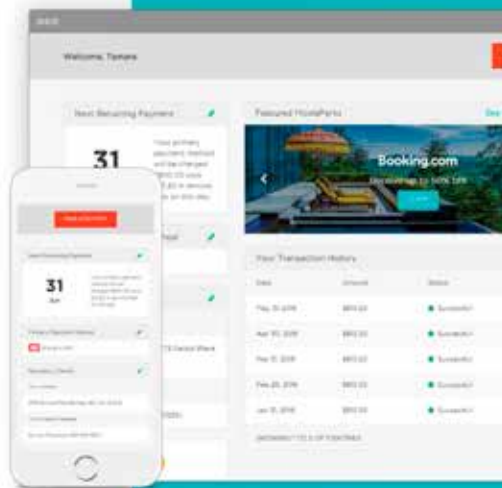
5 STAY IN THE LOOP

Stay up-to-date and keep track of all your rent payments on our award-winning platform.

RENTMOOLA™
PAYING RENT IS REWARDING

Gracieuseté de RentMoola

GOODBYE
RENT CHEQUES.
HELLO
CONVENIENCE.



CONVENIENT OPTIONS TO ACHIEVE YOUR GOALS

GOAL	METHOD	FEES
No cost.	ReCHEQUE	FREE
Convenience. Build credit. Reward points.	VISA	1.65%
Save time. Pay on card. Low fees.	VISA	0.65%

Il est rare qu'un seul produit ou service réponde aux besoins de tous les clients ou à tous leurs besoins transactionnels. Dans le passé, les institutions financières ont tenté d'imposer un mode de paiement unique comme solution pour toutes les situations. Toutefois, l'histoire nous a montré que les produits de cartes qui convenaient bien au commerce de détail en personne sont mal adaptés au commerce électronique. Les nouveaux systèmes de paiement doivent investir des créneaux de plus en plus pointus et régler de petits problèmes plutôt que de grands. Les utilisateurs des systèmes de paiement décideront du service qui répond le mieux à leurs besoins.

Cette approche s'inscrit dans une nouvelle tendance de l'espace des applications où ces dernières ciblent des problèmes précis. Alors qu'on assiste à une banalisation accrue du parc d'appareils mobiles (l'iPhone 6 8 Go devenant l'iPhone XS 256 Go), il devient de moins en moins nécessaire de réduire la consommation d'espace pour les applications. En effet, si un consommateur veut faire un achat chez Starbucks, il télécharge invariablement l'application Starbucks, et il aura probablement aussi les applications de McDonald, Ritual, Tim Hortons, Uber Eats, etc. Toutes ces applications exécutent grosso modo la même fonction, mais dans le même écosystème, soit un seul appareil mobile. Pourquoi offrir alors autant d'applications comparables? Parce qu'elles remplissent une fonction étroitement liée à une action précise et créent leur valeur autour de cette fonction (p. ex. commander un café au lait, personnalisé de Starbucks).

Du point de vue du marché des paiements, il existe déjà un certain fractionnement de l'expérience malgré la dépendance sous-jacente aux mêmes réseaux de paiement. Les fournisseurs de systèmes de paiement devraient en tenir compte dans l'élaboration de futurs portefeuilles de services. Les services doivent non seulement être ciblés et offrir une valeur accrue, mais aussi reposer sur une infrastructure omniprésente et configurable.

Citons en exemple des plateformes de paiement propres à un marché, comme RentMoola au Canada. La plateforme RentMoola simplifie la collecte des loyers en facilitant le paiement pour les locataires grâce à une panoplie de modes de paiement et en permettant un rapprochement bancaire rapide pour les gestionnaires ou les propriétaires. Cette plateforme fournit un certain nombre de services s'articulant autour de cette transaction simple de paiement, créant ainsi une valeur qui permet aux utilisateurs de s'éloigner de la

solution classique (chèques postdatés) pour profiter d'une option payante qui répond à leurs besoins.

À mesure qu'évolueront les systèmes de paiement du secteur bancaire, l'application bancaire, qui permet l'authentification de l'utilisateur et l'accès direct aux soldes des comptes, sera l'instrument idéal pour fournir ces types de services avec un bouton « Payer mon loyer » ou même « Trouver un Uber ». Les services peuvent être offerts par l'institution financière ou en partenariat direct avec des collaborateurs dynamiques. L'institution financière fournit la clientèle et l'accès, et le collaborateur apporte la connaissance du créneau dont a besoin l'institution financière pour conserver une part de marché particulière de la nouvelle économie de marché. La fidélisation passe par l'avantage tiré par l'utilisateur du système de paiement.



Nulle part ailleurs que dans le secteur des paiements des entreprises assiste-t-on à une course aussi effrénée pour accroître la valeur et explorer de nouveaux créneaux. Même si les institutions financières monopolisent encore les interactions avec les grandes sociétés internationales, au-delà du secteur des PME, la concurrence s'intensifie. Les fonctions des spécialistes PPEF, des comptes clients et des comptes fournisseurs ne se limitent plus au rapprochement, mais incluent désormais le traitement des paiements. Cette désintermédiation active s'amorce souvent dans un seul créneau avant de s'étendre à d'autres. Survient ensuite un déclin dans l'interaction bancaire jusqu'à ce qu'il ne reste qu'un intervenant

TRANSPARENCE, VISIBILITÉ ET SUIVI

Il n'est pas rare de voir le mot « Uber » associé à la modernisation des systèmes de paiement. Toutefois, lorsque les intervenants du monde des paiements examinent le modèle Uber, ils sont portés à ne voir que la transparence du paiement, c.-à-d. le passager monte dans le véhicule, le passager en descend et le réglage de la course est automatique. Il est indéniable qu'Uber a placé le paiement au cœur de l'expérience utilisateur, mais l'incidence sur les paiements est en réalité beaucoup plus importante. Uber a créé une expérience utilisateur de bout en bout qui a profondément transformé les attentes des utilisateurs d'applications de services.

Examinons l'expérience Uber de plus près. Lorsque l'utilisateur lance l'application, cette dernière lui indique le nombre de chauffeurs à proximité, lui demande sa destination et lui précise le prix et les options de service. L'application confirme l'intention de l'utilisateur et choisit le meilleur véhicule en fonction des besoins énoncés. Elle montre ensuite à l'utilisateur le parcours emprunté par le véhicule avant et pendant la course. Enfin, elle permet à l'utilisateur de fournir une rétroaction instantanée à la fin de la course et confirme la transaction.

Appliquons maintenant le même principe à une transaction de paiement type. L'utilisateur lance son application bancaire, mais cette dernière en sait bien peu sur la position et les activités de l'utilisateur. Est-il en train de faire l'épicerie? Est-il hospitalisé dans un autre pays? Est-il assis dans un véhicule Uber? La fonctionnalité de localisation de la plupart des téléphones intelligents est facile et rapide d'emploi, mais peu d'applications bancaires en profitent au-delà de la géolocalisation de sécurité. Quel intérêt pour une institution financière de connaître la position de son client? Elle pourrait lui offrir des services de proximité une fois que l'utilisateur lui a donné l'autorisation de le faire

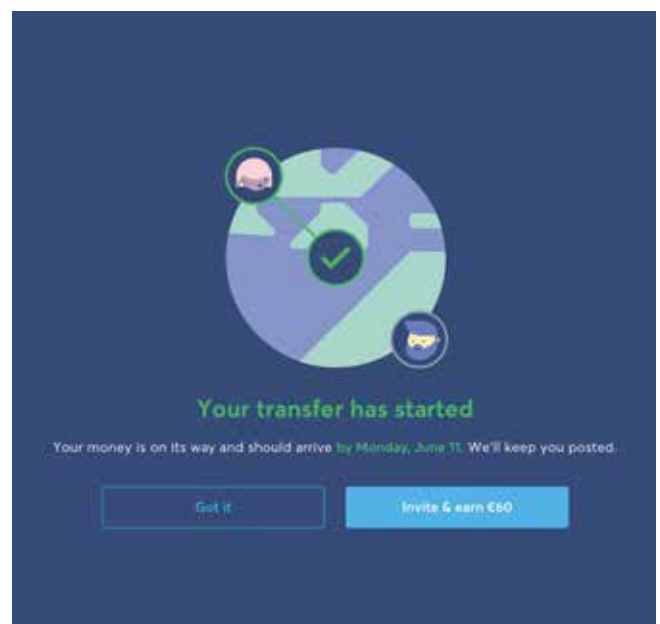
Ensuite, après avoir cerné les besoins de l'utilisateur, l'institution financière peut lui présenter des options. Souhaite-t-il envoyer de l'argent à un ami? Ce virement doit-il se faire maintenant ou plus tard? Doit-il être effectué à une date précise? Si le virement doit être

effectué immédiatement, y a-t-il des frais supplémentaires? Quel est le meilleur compte de provenance?

Après avoir accepté les modalités, l'utilisateur doit être tenu informé de l'évolution de la transaction. Où se trouvent les fonds maintenant? Quelle voie doivent-ils emprunter? À quel moment précis seront-ils crédités?

Enfin, lorsque les fonds arrivent à destination, l'utilisateur doit recevoir une notification de l'institution financière.

Même si l'application permettant d'apporter ces changements est relativement simple et que des services comme SWIFT gpi facilitent le suivi de certains paiements, bon nombre de ces changements soulèveront des difficultés dans l'infrastructure bancaire classique. En effet, sans infrastructure de communication unifiée, il sera difficile pour les institutions financières de procéder à l'harmonisation des écrans d'entrée de divers modes de paiement. Il est également plus complexe de séparer le réseau du traitement pour les institutions qui prennent en charge les anciens systèmes de paiement. Bien qu'il soit possible d'obtenir des résultats raisonnables en utilisant des intergiciels ou en travaillant en parallèle, ce changement est inévitablement l'un des principaux moteurs de la modernisation des systèmes de paiement des institutions financières.



SERVICES ET CONSEILS PROFESSIONNELS POUR UNE MEILLEURE GESTION FINANCIÈRE

Aujourd'hui, les consommateurs ont l'habitude de recevoir des recommandations puisque les fournisseurs de services mettent à profit leur connaissance du client basée sur les données pour fournir des réponses uniques. Dans le secteur des paiements, une institution financière peut faire des recommandations au point de paiement grâce à une analyse du comportement du client, y compris des recommandations sur la meilleure source de financement. Il s'agit d'un secteur où la collaboration entre les institutions financières et les entreprises de technologies financières pourrait produire les meilleurs résultats.

À titre d'exemple, mentionnons les achats importants. Par exemple, l'institution financière principale du client connaît avec précision les détails du chèque de paie du client, comme le montant et les dates de dépôt. Elle a aussi un portrait assez clair des paiements sortants et de leur date d'échéance.

Si le client demande à son institution financière de lui indiquer la meilleure source de financement pour un nouveau sofa, un examen rapide de données du client révélera que son salaire est insuffisant pour l'achat d'un sofa de 3 000 \$ et qu'une autre source de financement est nécessaire. En vérifiant le solde de la carte de crédit du client, l'institution financière établira que le crédit disponible est de 1 000 \$, mais que le salaire et le niveau d'endettement du client permettent une extension du crédit de 2 000 \$ pour couvrir le prix d'achat du sofa.

Le client pourrait aussi être admissible à une marge de crédit, à la protection du découvert ou à un prêt remboursable par versements. Toutefois, les données de navigation du client, obtenues avec l'autorisation de ce dernier, indiquent qu'il magasine le sofa en question chez un détaillant pour lequel l'institution financière assure les facilités de crédit et que celles-ci représentent la source de financement la plus économique. L'institution financière pourrait alors recommander au client de profiter du financement du détaillant, sous réserve d'une vérification potentielle de la cote de crédit du client, suivi de la présentation d'autres options et de leurs frais afférents.

Même s'il peut sembler paradoxal dans cette situation de proposer le financement par le détaillant, cette proposition renforce non seulement le lien avec l'institution financière, mais aide aussi le détaillant à consolider son portefeuille de crédit. Alors que s'amorce une ère qui facilite la portabilité bancaire et qui met à l'épreuve la fidélité des clients, il est essentiel que les institutions financières soient de bon conseil du point de vue des clients afin d'aider à maintenir un climat de confiance.

Les politiques passées des institutions financières ayant mené à la fermeture de succursales et à une réorientation vers des réseaux numériques peu intelligents ont miné ce lien de confiance. Si elles veulent redevenir les fournisseurs de paiements privilégiés des clients, les institutions financières n'ont d'autre choix que d'investir dans la création d'un lien étroit avec leurs clients et d'intégrer les paiements à des solutions numériques qui tiennent compte des besoins des clients..



MESURES À PRENDRE PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Alors qu'une institution financière franchit les étapes de son processus unique de modernisation, elle doit prendre certaines mesures pour préparer son infrastructure afin que cette dernière réponde aux besoins des utilisateurs de demain. Du point de vue de la logistique, peu d'institutions peuvent mettre en place ces mesures simultanément, mais elles doivent, à tout le moins, prévoir à moyen terme tous les changements clés nécessaires à la prestation de services pour éviter de se voir dépasser par les concurrents bancaires et non bancaires, comme Klarna, Starbucks et TransferWise.



Choix de la source de financement :

- Séparer la source de financement et le réseau.
- Accélérer la prise de décision quant aux modalités de financement flexibles.



Choix des modalités du transfert d'argent (date, rapidité, frais afférents) :

- Se connecter au plus grand nombre de réseaux de paiement possible.
- Développer des interfaces clients simples qui misent sur le libre-service et la multiplicité des réseaux.
- Développer des algorithmes de routage à moindre coût.



Accès à une vaste gamme d'applications pour les services :

- Être disposé à gérer des API de paiement externes pour encadrer les clients commerciaux directement et tous les clients en offrant de nouveaux services ou en saisissant les occasions de partenariat naissantes.



Transparence, visibilité et suivi :

- Connaître l'état et le coût des paiements et les communiquer aux clients.



Services et conseils professionnels pour aider les clients à mieux gérer leur argent, leurs liquidités et leur accès aux fonds :

- Créer des canaux de communication pertinents et rapides pour aider les clients à gérer leur argent.
- Recueillir et utiliser les données transactionnelles pour formuler des recommandations et des solutions bancaires appropriées qui sont intégrées au quotidien du consommateur ou aux flux commerciaux de bout en bout.

Bien que ces mesures semblent apparemment simples, elles peuvent avoir des répercussions profondes sur l'infrastructure existante. Il est donc essentiel de collaborer avec un fournisseur de services en TI d'expérience pour asseoir votre position à long terme comme fournisseur de systèmes de paiement du marché moderne.



CGI



cgi.com

© 2019 CGI inc.

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Nous aidons nos clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client grâce à des services-conseils stratégiques en TI et en management, des services d'intégration de systèmes et d'impartition, conjugués à un modèle unique de proximité client et à un réseau mondial de centres d'excellence en prestation de services.
