

**CGI**

La force de l'engagement™



# Baromètre clients 2015

**Tendances sectorielles & priorités numériques**



# Avant-propos



Chaque année, nous rencontrons nos clients décideurs pour échanger avec eux sur les tendances et défis de leur secteur. Ces rendez-vous s'inscrivent dans le cadre de notre planification stratégique. Essentiels pour CGI, ils nous permettent de mieux cerner les priorités de nos clients, d'aligner notre stratégie sur leurs enjeux et in fine de définir nos investissements.

En 2014, vous avez été plus de 800 à répondre à notre sollicitation et je tiens à vous en remercier. Les entretiens que nous avons menés auprès de vous et de vos pairs en France et dans le monde apportent un éclairage tout particulier sur votre contexte

business, sectoriel et local, que nous sommes heureux de partager aujourd'hui avec vous.

Quelles grandes tendances se dessinent dans votre secteur ? Quels défis et quelles opportunités en découlent ? Quels impacts sur votre stratégie et vos investissements en 2015 ?

Voilà toute l'ambition de notre Baromètre : partager un instantané des tendances, enjeux et priorités IT et métiers par secteur ainsi que la vision de CGI sur ces sujets.

J'espère sincèrement que vous avez apprécié l'exercice cette année et vous donne d'ores et déjà rendez-vous l'année prochaine.

Bonne lecture !

**Jean-Michel Baticle**  
Président France-Luxembourg-Maroc CGI  
[jean.michel.baticle@cgi.com](mailto:jean.michel.baticle@cgi.com)

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jean-Michel Baticle".

# Sommaire

---

Services financiers .....	5
Industrie .....	13
Énergie & Utilities .....	19
Télécoms & Médias .....	23
Pétrole et Gaz .....	27
Secteur public .....	31
Transport .....	35
Distribution, Produits de Luxe et Grand Public .....	40



# Services financiers



# Objectifs : sécurité, Big Data et innovation

Avec des clients ultra-connectés et la montée en puissance de nouveaux concurrents, les acteurs de la finance revoient leur stratégie et transforment profondément leurs organisations.

Les milieux financiers vivent une nouvelle révolution, qui génère d'importants défis à relever, mais aussi des opportunités à saisir. À l'ère du numérique, on assiste à un profond changement des attentes de toutes les parties prenantes – clients particuliers, clients entreprises, partenaires. Tous demandent davantage de simplicité, de rapidité et une disponibilité permanente. Cette évolution se conjugue avec la montée en puissance de la concurrence et de nouveaux modèles, en phase avec les progrès technologiques.

Les acteurs de la finance doivent répondre à ces nouvelles attentes, marquer leur différence, tout en tenant compte d'importantes contraintes, telles que l'exigence de conformité avec les réglementations et la nécessité de garantir une sécurité optimale. Sans oublier leurs objectifs de croissance et de rentabilité.

Les technologies jouent un rôle décisif pour préparer l'avenir.

Elles constituent un tremplin vers la transformation digitale, non seulement pour apporter des services innovants et à valeur ajoutée à leurs clients, mais également dans leur organisation interne pour améliorer leur efficacité opérationnelle. Elles soutiennent enfin l'exploitation de l'intelligence des données et consolident ainsi la connaissance des clients pour mieux gérer les risques, pour conquérir et pour fidéliser.

## Banques de détail

**66 %**

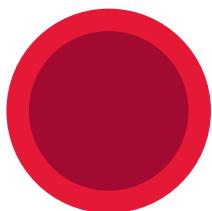
des clients interrogés s'inquiètent de l'arrivée de nouveaux entrants et soulignent l'importance d'évoluer pour préserver leurs parts de marché.

**57 %**

considèrent que les services bancaires doivent désormais se tourner vers le digital et l'omnicanal.

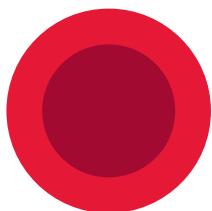
**38 %**

pensent que le succès des banques de détail passera par une meilleure connaissance des clients.



**76 %**

des personnes interrogées veulent développer leur stratégie digitale.



**65 %**

misent sur une exploitation optimale des données clients grâce à la création d'entreposés de données et la mise en place d'outils de Business Intelligence (BI).



**56 %**

considèrent la conformité réglementaire comme un de leurs principaux avantages concurrentiels.

facilement et en continu, adaptés à leur mode de vie et sûrs. Autre changement majeur, les banques traditionnelles partagent de plus en plus le marché avec les banques directes, qui proposent un modèle et des services différents. Enfin, les banques font face à une crise de confiance de leurs clients.

Pour rester compétitives et conserver leurs parts de marché, les banques de détail ne peuvent pas se contenter de satisfaire les attentes de leurs clients en matière de produits et de services de mobilité. Elles doivent maîtriser l'expérience client omnicanale, réduire leurs coûts et optimiser leurs processus numériques. Face à des consommateurs ultra-connectés, elles doivent assurer une disponibilité totale (7j/7, 24h/24) et la sécurisation de leurs services en ligne.

### Repenser les organisations

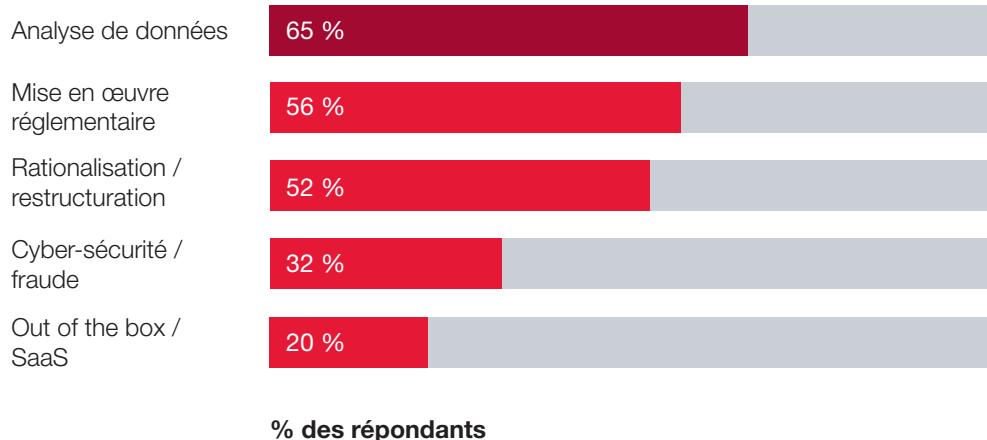
La banque de demain sera numérique ou ne sera pas ! C'est pourquoi la numérisation des banques est leur objectif principal, au moins pour ces trois prochaines années. Cela implique un changement majeur de leur organisation, la mise en œuvre de services partagés et de solutions de gestion sophistiquées.

*« Certains de nos clients souhaitent une banque 100 % digitale, d'autres préfèrent se rendre en agence, la très grande majorité veut avoir le choix. Nous devons répondre aux besoins de tous, en leur offrant le meilleur des deux mondes. Pour mettre en œuvre ce modèle, il va falloir investir à la fois en technologie, mais aussi sur les hommes. »*

**François Perol,**

Président du Directoire Groupe BPCE  
Rapport annuel 2013 - Groupe BPCE

## Les priorités informatiques des banques de détail



Dans cette optique, le rôle des technologies est fondamental pour fournir à l'entreprise les informations qui lui permettront de redéfinir sa stratégie. Les banques de détail souhaitent donc développer des entrepôts de données et des outils d'intelligence décisionnelle. La réorganisation de leurs infrastructures et de leurs applications est aussi à l'ordre du jour, avec l'adoption de solutions standard ou de type SaaS. Enfin, elles veulent investir dans la conformité réglementaire et renforcer leurs dispositifs de sécurité et de lutte contre la fraude.

### Intégrer une démarche digitale

Sur un marché de plus en plus concurrentiel, seules les banques à même de répondre aux attentes du « client digital » sauront développer leur chiffre d'affaires et leur part de marché. Cela implique de proposer des services en continu et en temps réel, accessibles quel que soit l'équipement ou le canal utilisé. Les banques doivent aussi investir le champ du « self-service » permettant aux clients de réaliser eux-mêmes des opérations simples.

*« En 2007, aucun client n'entrant en contact avec son agence par l'intermédiaire de son smartphone. Aujourd'hui, à la Société Générale, c'est le point de contact numéro 1. Le digital nous donne l'opportunité d'avoir une relation permanente avec le client. Cela amène à repenser nos agences. »*

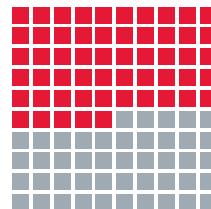
**Frederic Oudéa,**  
PDG Société Générale,  
Capital - 02/07/2014

Savoir exploiter ses données est une autre clé de la réussite. Elle aide la prise de décision et l'amélioration de l'offre. Les banques gagneront à s'inspirer de l'expérience d'autres secteurs comme celui du commerce de détail. Elles amélioreront leur productivité en visant l'excellence organisationnelle, en modernisant leurs processus, leurs méthodes et en adoptant des solutions agiles. Enfin, elles deviendront de véritables « banques numériques » lorsque la démarche digitale sera pleinement intégrée à leur organisation.

*« Les Français sont fidèles, ils changent peu de banque. C'est pourquoi les nouveaux acteurs du secteur, les banques en ligne, les assureurs ou la grande distribution, ont tous pour cible principale la génération Y. Pour contrer ces « e-concurrents » qui maîtrisent déjà parfaitement l'outil numérique, les banques de détail doivent agir vite, très vite. »*

*« Leur salut : accélérer leur transformation digitale via des démarches agiles qui favorisent les expérimentations, les déploiements rapides, etc. C'est l'unique moyen de proposer en quelques semaines des services et des produits bancaires innovants susceptibles de séduire ces nouveaux consommateurs. »*

**Georges Abou Harb**, Vice-Président Services Financiers, CGI Business Consulting



**55 %**

des clients interrogés veulent développer leur catalogue d'applications et de widgets.



**48 %**

des personnes interrogées souhaitent améliorer l'expérience client.

**85 %**

des personnes interrogées déclarent développer leur stratégie digitale.

**82 %**

s'engagent dans la rationalisation, la stabilisation et la refonte des applications locales dupliquées et complexes.

**67 %**

des clients interrogés considèrent les transactions bancaires comme un levier de croissance important pour les banques internationales.

**67 %**

soulignent une demande accrue de portails d'entreprise multibanques et multiservices.

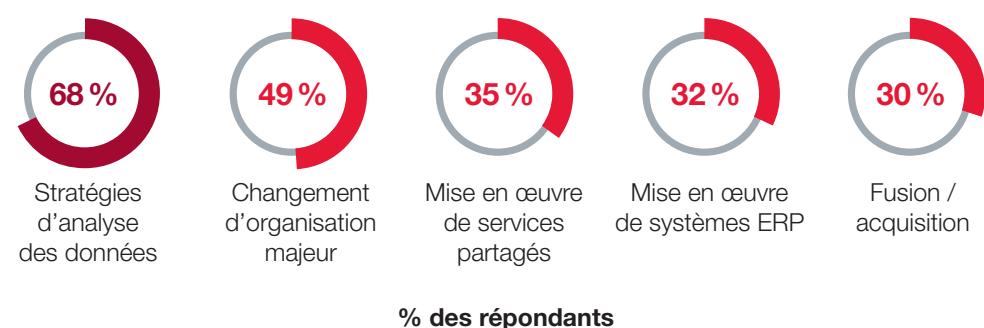
## Banques de financement et d'investissement

### La confiance de retour

Bonne nouvelle, les marchés des capitaux bénéficient d'un regain de confiance. Il faut dire que les acteurs de ce secteur ont beaucoup œuvré pour se conformer à une réglementation de plus en plus contraignante, tout en réduisant leurs coûts et les risques engagés. Désormais, ils veulent se concentrer sur des activités rentables à moyen terme. Pour ce faire, disposer d'informations de qualité est essentiel. On assiste donc à une forte augmentation de l'utilisation des données, favorisant la transparence, l'identification de sources de profit et la gestion du risque.

Le secteur de la banque de flux, quant à lui, est un levier de croissance important pour les banques internationales, qui continuent de miser fortement sur cette activité. Mais ce secteur doit également se renouveler, face à des entreprises dont le comportement s'apparente de plus en plus à celui des clients particuliers. Leurs exigences portent sur des services à haute valeur ajoutée, une visibilité immédiate et un contrôle accru. D'où la nécessité de créer des portails d'entreprise multibanques et multiservices. Le marché tend par ailleurs vers une uniformisation globale des produits, des devises et des infrastructures de paiement afin d'optimiser les flux et de réduire les coûts.

## Les priorités métiers des banques de financement



### Une transformation à l'œuvre

Côté marché des capitaux, les stratégies sont avant tout centrées sur les données. Pour les transactions bancaires, la priorité va au développement de la stratégie digitale. Tous se préparent à une transformation de leur business model, qui se déclinera en de profonds changements organisationnels, la mise en place de services partagés, le déploiement de systèmes de gestion intégrés et, pour certains, le recours à des fusions ou acquisitions.

Sur le plan technologique, cela signifie la mise en œuvre de grands programmes de transformation, comprenant l'infrastructure, la rationalisation des applications, la normalisation des logiciels, les processus de management IT et la gestion des partenaires. Sur les marchés de capitaux, les acteurs doivent investir dans des plateformes décisionnelles et d'interaction avec les clients. Pour les transactions

bancaires, c'est la création de portails d'entreprise qui est à l'ordre du jour, sans oublier le renforcement des capacités de sécurité dans tout l'écosystème.

### Le décisionnel, source d'innovation

Pour les marchés des capitaux, l'une des voies à explorer est l'usage du décisionnel pour simplifier les processus, améliorer la rentabilité et contrôler efficacement les risques. Le choix d'architecture doit également être étudié sur un marché habitué à des applications spécifiques.

Les services bancaires aux entreprises et les flux évoluent vers une normalisation horizontale et mondiale. L'innovation dans les paiements, avec l'avènement des paiements en temps réel, est un domaine clé pour soutenir la croissance du secteur.

Devant l'impact du comportement des consommateurs, une connaissance client approfondie est plus que jamais indispensable.

**43 %**

des clients interrogés prévoient de transformer leurs systèmes centraux.

**41 %**

souhaitent mener des investissements importants dans le digital à court terme.

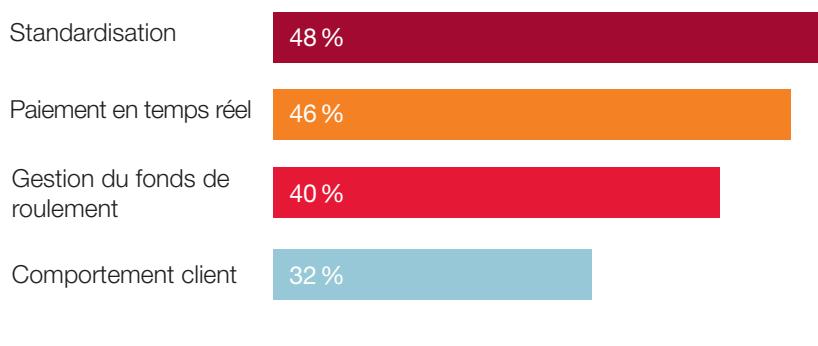
**28 %**

envisionnent des changements organisationnels majeurs liés au digital.

**26 %**

des personnes interrogées prévoient de développer le Big Data.

## Principaux domaines d'innovation dans les services bancaires aux entreprises



% des répondants

# Assurances

## Un challenge sans précédent

Le secteur des assurances est confronté à l'un des plus grands défis de son histoire : changement climatique, évolutions socio-économiques. Il fait face à une réglementation plus complexe et qui transforme l'écosystème (loi Hamon, ANI, DSN,...). Ses partenaires, comme les consommateurs, sont demandeurs de services de haut niveau et veulent pouvoir utiliser les canaux de communication de leur choix. Les assureurs doivent en outre se mettre à l'heure de l'Internet multidimensionnel et apprendre à gérer une quantité croissante de données.

Pour répondre aux attentes de leurs clients et de leurs partenaires, ils s'attachent à configurer et distribuer des produits toujours plus innovants, disponibles sur de multiples canaux et au travers de nouveaux partenariats. Grâce à une meilleure analyse des données, ils souhaitent mettre l'accent sur la fidélisation des clients clés – mais aussi mieux gérer la connaissance client pour limiter les risques et la fraude.

## Le digital et l'omnicanal en ligne de mire

L'action des assureurs se porte en priorité sur le développement de leur stratégie digitale et l'accomplissement de changements organisationnels majeurs, particulièrement en Europe. Les compagnies se tournent de plus en plus vers la mise en œuvre de services partagés, de services BPO et de logiciels de gestion sophistiqués. Elles souhaitent internaliser de nouvelles compétences répondant à l'évolution de leur cœur de métier et à l'importance croissante des nouvelles technologies.

Pour l'IT, cela implique la mise en œuvre de solutions permettant la distribution omnicanale, ainsi que la numérisation et la dématérialisation des processus. Des extranets, des portails et des applications mobiles contribueront à la gestion de l'expérience client, des distributeurs et autres partenaires. Sans oublier un

## L'analyse



**Georges Abou Harb,**  
Vice-Président Services Financiers,  
CGI Business Consulting  
[georges.abouharb@cgi.com](mailto:georges.abouharb@cgi.com)

*« Les banques comme les assurances disposent d'importants volumes de données sur leurs clients et leur écosystème. Un capital précieux lorsqu'il s'agit de concevoir et commercialiser des services personnalisés innovants ou d'identifier fraudeurs et profils à risque dans la lutte contre la délinquance financière. »*

*Maîtriser et développer ce patrimoine informationnel est essentiel pour piloter ses activités. Qu'il s'agisse de projets de mise en conformité réglementaire ou de programmes de fusion-acquisition par exemple, les risques de sortie de piste seront moindres et les performances bien meilleures si l'entreprise sait exploiter le plein potentiel de ses données. »*

renforcement de la cyber-sécurité pour protéger les informations et la réputation des parties prenantes.

#### L'importance des données

Les données en temps réel, l'Internet multidimensionnel et les données géospatiales comptent parmi les nouvelles voies à explorer.

*« Le numérique et le Big Data touchent des composantes essentielles de l'ADN des assureurs. Notre métier consiste à accumuler des données, à les analyser et à en déduire le prix associé pour une couverture de risque. »*

**Henri de Castries,**  
PDG du groupe AXA,  
Les Echos - 01/04/2014

## La France fait sa révolution numérique

La transformation digitale et la mobilité sont, de loin, les thématiques phares pour les acteurs français de la finance. Les autres sujets de préoccupation sont la conformité réglementaire, la gestion des données, l'amélioration de l'expérience client, la sécurité et l'excellence opérationnelle. En conséquence, l'Internet multidimensionnel, la modernisation de l'IT et la gestion analytique des données font l'objet d'une attention particulière. Les technologies doivent également répondre aux exigences de réduction des coûts et d'amélioration de la flexibilité visant une accélération du time to market.

**43 %**

des clients interrogés prévoient de transformer leur systèmes centraux.

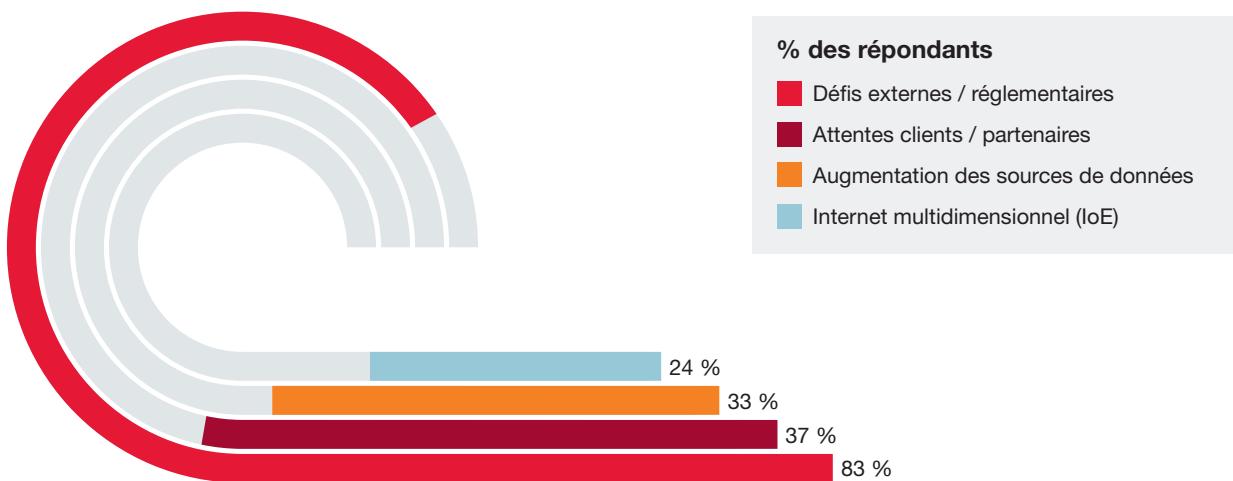
**41 %**

souhaitent mener des investissements importants dans le digital à court terme.

**28 %**

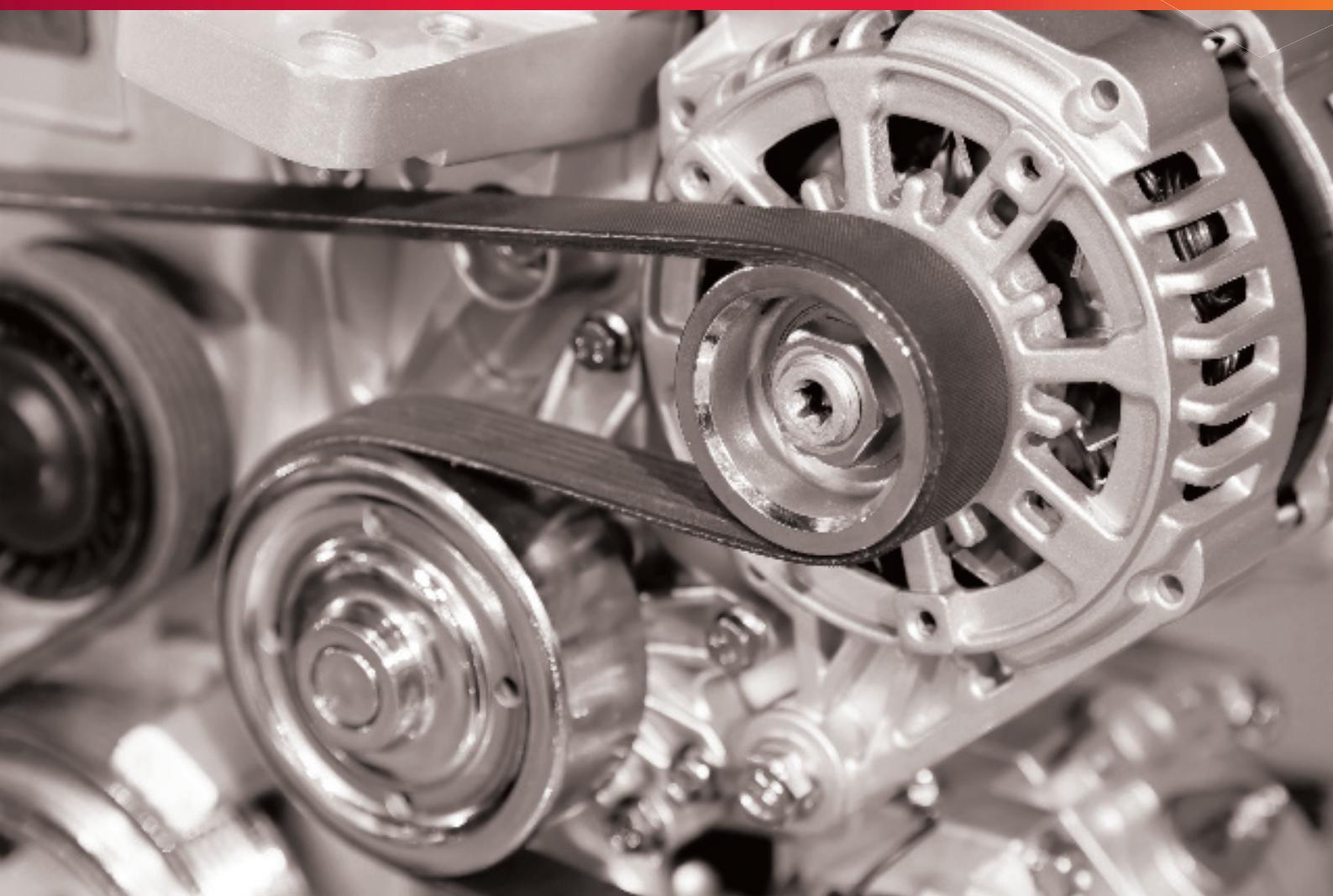
envisagent des changements organisationnels majeurs liés au digital.

## Les principales tendances dans l'univers des assurances



A white line-art network graph consisting of several clusters of nodes (dots) connected by lines, resembling molecular structures or complex data networks.

# Industrie



# Priorité à la compétitivité et à la création de nouveaux services

Réduire les coûts, conquérir de nouveaux marchés et développer le sur-mesure sont les trois défis majeurs que les industriels ont à relever.

Trois grandes tendances se dégagent des entretiens réalisés auprès des industriels de la chimie, de la pharmacie, de l'aéronautique, de la défense et de l'automobile. D'abord, la nécessité de réduire les coûts et d'améliorer la productivité pour faire face à une concurrence accrue ou à des réglementations plus strictes. Ensuite, la conviction que les marchés émergents (BRICS, Asie du Sud-Est) sont de nouveaux moteurs de croissance, du fait d'une classe moyenne qui progresse et de nombreux besoins à combler. Enfin, la montée en puissance de la personnalisation des produits et des services, pour répondre aux attentes de consommateurs plus informés, impliqués et exigeants.

Devant ces défis, les technologies ont un rôle essentiel à jouer et elles doivent intervenir de la conception à l'aboutissement des projets. Stratégie digitale, mobilité, collecte et analyse des données, sécurité... Qu'il s'agisse de créer de nouveaux produits ou services, d'accélérer leur mise sur le marché, d'optimiser l'expérience client, les services IT sont des acteurs clés des profonds changements à l'œuvre dans l'industrie.

## Chimie et pharmacie

### La productivité comme enjeu décisif

La perte progressive de brevets de médicaments a poussé les industriels à trouver de nouveaux leviers de croissance, à commencer par le développement des médicaments génériques. Autre changement majeur : les réglementations, notamment sur la traçabilité des produits, rendent de nouvelles mises sur le marché plus complexes et coûteuses. Dans ce contexte, les acteurs de l'industrie chimique et pharmaceutique cherchent à restaurer leurs marges et à améliorer leur productivité. Ils s'efforcent ainsi de mutualiser les coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique et de limiter les stocks en s'adaptant au cycle de vie des produits. Pour accroître la productivité de la R&D, ils créent des réseaux de partenaires décentralisés. Ces changements impliquent la rationalisation des systèmes d'information ainsi que le recours au Cloud, au SaaS et à des solutions de mobilité pour réaliser des économies et optimiser les échanges.

## Des dépenses informatiques à la baisse

On note une forte baisse des dépenses informatiques opérationnelles au sein des DSIs alors que les entités métier sont relativement épargnées.

*« On voit en Asie une forte croissance de la demande et la nécessité d'investir. Aux Etats-Unis, une demande moins forte mais une compétitivité exceptionnelle (...) et en Europe, une croissance atone et d'importants problèmes de compétitivité. Cette situation va imposer des ajustements stratégiques au sein d'un grand nombre de nos entreprises en Europe. (...) nous n'échapperons pas à des restructurations dans certaines chaînes de production. »*

**Jean-Pierre Clamadieu,**  
PDG Solvay,  
Lesechos.fr - 17/10/14

## La consolidation de l'industrie, gage d'efficacité

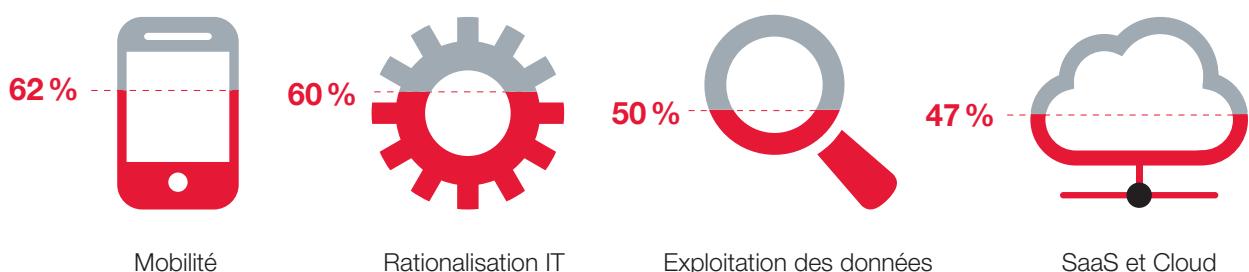
Toujours dans une optique de rentabilité et d'efficacité, les industriels tendent à se spécialiser dans des activités spécifiques (chimie de spécialité ou biotechnologies, par exemple). On assiste de ce fait à de nombreuses fusions et acquisitions — qui peuvent aussi être menées dans une optique de croissance — ainsi qu'à des échanges d'activités entre

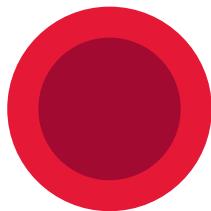
acteurs du secteur. Les services IT sont alors amenés à réorganiser et unifier les systèmes d'information et les applications.

## La médecine personnalisée, un changement de fond

Dans les pays industrialisés, la médecine se fonde de plus en plus sur la connaissance du patient et l'adoption d'une démarche sur mesure. Le patient devient également plus autonome et aspire à de nouveaux services. On voit ainsi apparaître, dans les pays où la réglementation le permet, des solutions d'e-santé, avec par exemple des consultations à distance, qui génèrent gain de temps et économies de déplacement. L'industrie pharmaceutique souhaite mieux connaître les patients et être également davantage reconnue, d'où l'émergence de plateformes web, de sites Internet informatifs... Ces évolutions sont facilitées par les nouvelles technologies comme le Big Data qui, grâce à l'immédiateté des informations collectées, permettent de développer des services personnalisés.

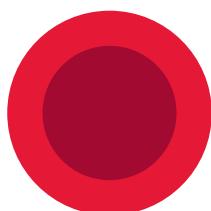
## Priorités IT dans l'industrie chimique et pharmaceutique





**77 %**

des clients interrogés voient dans les pays BRICS des relais de croissance vitaux dans le développement de leurs activités.



**69 %**

font de la consolidation de leur système d'information une priorité.

### Des dépenses tirées par les programmes stratégiques

De gros efforts budgétaires sont demandés aux services IT. Mais les entités métiers disposent encore de moyens pour les développements technologiques.

## Aéronautique et défense

### La réduction des coûts, objectif numéro un

Face à une concurrence croissante, particulièrement dans l'aviation civile, les industriels de l'aéronautique n'ont d'autre choix que de maîtriser leurs coûts. Différents leviers sont utilisés, comme l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, la baisse des coûts de maintenance ou la relocalisation des activités, pour se rapprocher du client final et éviter une parité monétaire défavorable. Dans le secteur de la défense, des fusions-acquisitions, ainsi que des réorganisations internes permettent de trouver des synergies et de rationaliser les activités. Du côté de l'IT, le secteur mise sur la rationalisation des infrastructures, du portefeuille d'applications et du sourcing pour réaliser des économies d'échelle. L'externalisation est également considérée comme un moyen d'alléger les coûts de structure et d'améliorer la compétitivité.

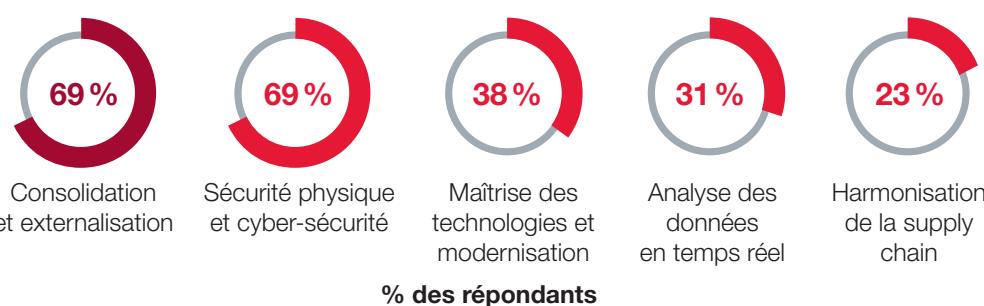
### Les BRICS, principaux moteurs de croissance

Les acteurs du secteur poursuivent leur conquête des BRICS et des pays d'Asie du Sud-Est (Malaisie, Philippines), principaux moteurs de croissance de cette industrie. L'émergence des classes moyennes dans ces pays augmente le nombre de voyageurs. Contrairement à ce que l'on observe sur les marchés matures, les budgets militaires sont à la hausse. Les industriels s'implantent sur place afin d'être davantage en mesure de saisir les opportunités de ces marchés, mais aussi pour simplifier la chaîne logistique. Le déploiement de systèmes harmonisés (ERP par exemple) facilite les échanges dans un environnement mondialisé.

*« Nous évoluons sur des marchés durablement porteurs, qu'il s'agisse du transport aérien civil, de la sécurité ou même de la défense, car si les budgets occidentaux se réduisent dans ce domaine, ceux des pays émergents ouvrent des perspectives nouvelles. »*

**Jean-Paul Herteman,**  
PDG Safran,  
[Safran-group.com](http://Safran-group.com)

## Priorités IT dans l'aéronautique



### De nouveaux services pour améliorer l'expérience client

De plus en plus, les industriels s'intéressent aux enjeux des clients finaux (besoin de personnalisation pour les passagers, impératifs de cyber-sécurité pour les armées...) et développent des services répondant à ces enjeux. Dans un contexte de réduction des marges, cette stratégie vise à diversifier les sources de revenus et à se distinguer des concurrents. On voit ainsi apparaître des services innovants destinés par exemple à prévenir les pannes et à accroître la disponibilité d'une flotte. Le développement de ces services est permis par l'analyse en temps réel des données issues des avions grâce à des solutions de type Big Data.

## Automobile

### Une personnalisation croissante

Dans l'automobile, comme dans de nombreux domaines, on tend vers une forte personnalisation des produits, pour répondre à l'attente des clients. Cela nécessite d'adapter les processus de production pour être capable de finaliser les véhicules avec les options souhaitées tout en respectant les délais de livraison. La modernisation technologique de l'outil productif permet de remonter rapidement les demandes des clients vers la production. Par ailleurs, l'exploitation des données aide à mieux comprendre les attentes des conducteurs. Quant aux solutions de mobilité, elles apportent une plus grande proximité avec la clientèle.

### L'avènement des véhicules connectés

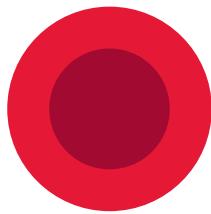
Perçu comme l'une des principales voies de développement, le véhicule connecté permet aux constructeurs automobiles de se différencier en offrant une expérience utilisateur nouvelle. Grâce aux nouvelles technologies, ces dernières sont équipées de systèmes embarqués, apportant de nombreuses fonctions comme le contrôle moteur ou l'assistance à la conduite. Connectées entre elles et avec l'environnement extérieur, elles deviennent de véritables plateformes de services. Dans ce contexte, l'Internet des objets et la mobilité sont les principaux domaines à explorer par les départements IT. L'ergonomie des nouveaux outils est également essentielle pour optimiser l'expérience utilisateur tout en renforçant leur sécurité.

### L'analyse



**Jean-François Jarno,**  
Directeur de l'activité Industrie,  
**CGI Business Consulting**  
jean.francois.jarno@cgi.com

*« Le modèle industriel français est à une période charnière. Ses entreprises sont confrontées à trois types de défis : répondre à la mondialisation des modes de production, se diversifier par de nouvelles offres ou de nouveaux services, inscrire le client comme acteur de la chaîne de valeur. Pour relever ces défis, elles doivent opérer une transformation inspirée du méta-modèle d'industrie 4.0 en connectant simultanément entre eux et de manière intégrée hommes, machines, systèmes d'information, fournisseurs et clients. Associant ruptures technologiques fortes (M2M, Big Data, mobilité), et process métiers éprouvés (SCM, PLM, WMS, etc), mais appelés à évoluer, ce méta-modèle doit permettre l'essor de nouveaux modes de production, l'identification de nouveaux relais de croissance, pour, finalement, s'imposer sur le marché à l'heure de la mondialisation. »*



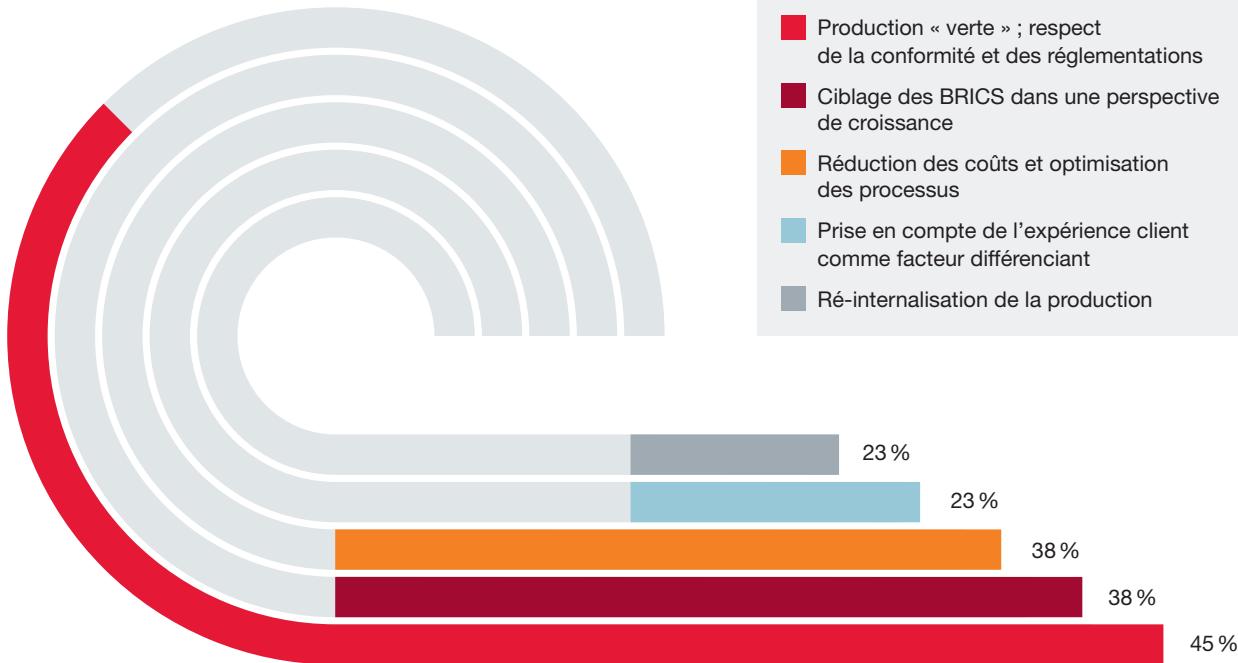
# 42 %

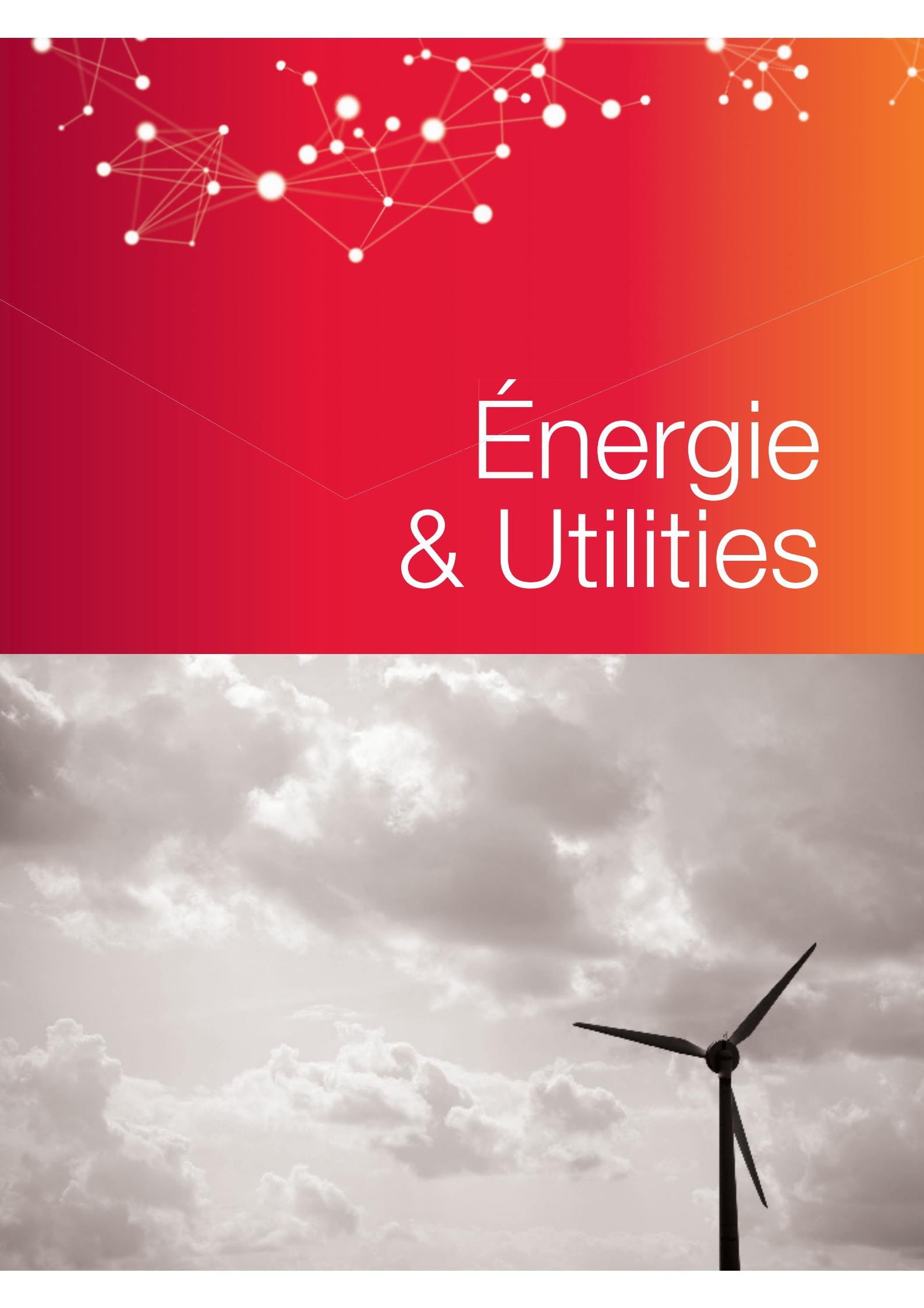
des clients interrogés font du respect des règles environnementales un enjeu métier.

## En France, des règles du jeu plus contraignantes

Les industriels français sont soumis à des réglementations particulièrement strictes. Les prérequis à la commercialisation de médicaments, par exemple, sont plus restrictifs qu'ailleurs. Les exigences en termes de traçabilité sont hétérogènes selon les pays et tendent à se généraliser. Les fabricants français sont donc particulièrement attentifs à la conformité de leur production et au respect de l'environnement. Le secteur aéronautique est fortement encouragé à réduire son impact environnemental grâce à la fabrication d'avions moins gourmands en kérosène. Les impératifs de développement durable, couplés aux économies substantielles générées pour les compagnies aériennes, poussent les industriels du secteur à innover en ce sens.

## Les principales tendances du secteur aéronautique français





# Énergie & Utilities



# Vers un nouveau modèle, résolument orienté client

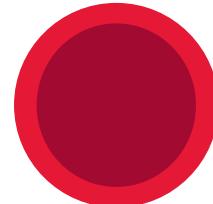
Une concurrence plus vive, une réglementation plus contraignante, des clients plus exigeants... Pour préserver leurs parts de marché et assurer leur croissance, les fournisseurs d'énergie réinventent leur modèle économique.

Les fournisseurs d'énergie demeurent préoccupés par la réduction des coûts et le respect des contraintes réglementaires. La volonté de développer des stratégies orientées client et d'inventer de nouveaux services s'accélère. Dans un contexte d'ouverture du marché, l'Europe est particulièrement attentive à cette thématique. La réflexion sur les solutions « smart » se poursuit, mais leur *business model* n'est pas encore prouvé. De plus, leur développement ne doit pas nuire à la sécurité des infrastructures, qui est essentielle. Le rôle de l'IT est primordial dans cette adaptation incontournable à un environnement en pleine mutation. Transformation numérique, développement de la mobilité, mise en place de solutions intelligentes ou Big Data font partie des nombreux challenges à relever.

## La réduction des coûts se poursuit

Les principaux efforts des fournisseurs d'énergie continuent de porter sur la réduction

des coûts d'exploitation et la nécessité de se conformer à des niveaux de réglementation de plus en plus élevés. Cela passe par l'optimisation de leurs activités, de leurs processus d'affaires et de leurs modèles opérationnels, ainsi que par la modernisation ou le remplacement d'actifs d'exploitation vieillissants. Depuis peu, ils mettent aussi l'accent sur l'amélioration de l'expérience client. Grâce notamment au déploiement des technologies mobiles, ils souhaitent développer les interactions avec les consommateurs afin d'améliorer leur notoriété. Ils poursuivent leur réflexion et leurs études sur les avantages du déploiement de compteurs et de réseaux intelligents et le *business model* à mettre en place dans ce domaine. Confrontés à la montée de diverses menaces sur la sécurité des infrastructures, ils doivent se doter de moyens puissants pour évaluer et maîtriser les risques encourus.



**75 %**

des clients interrogés estiment que la réduction des coûts reste la priorité numéro un du secteur.

**68 %**

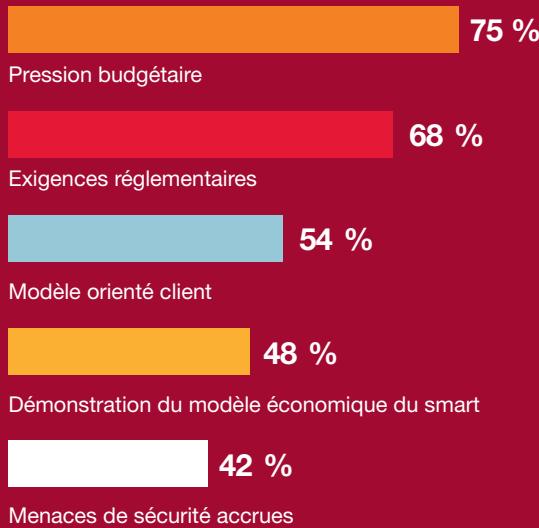
évoquent la nécessité de se conformer à des réglementations de plus en plus contraignantes.

**54 %**

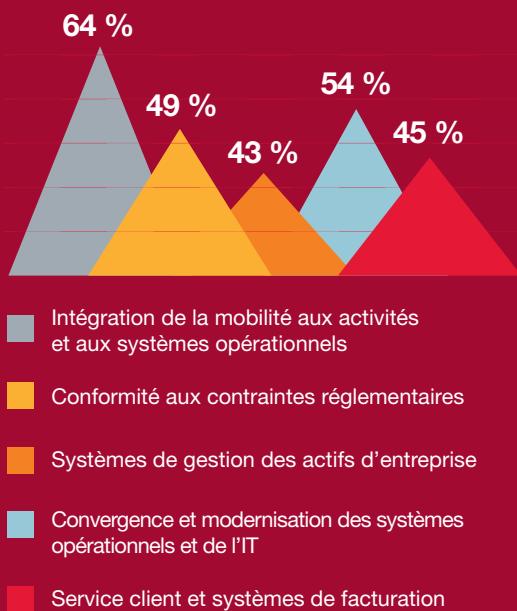
soulignent l'évolution vers un modèle résolument orienté client.

## En chiffres

### Les principales tendances du secteur



### Les priorités informatiques du secteur



#### Vers un nouveau *business model*

L'exacerbation de la concurrence et l'augmentation des contraintes réglementaires incitent les fournisseurs d'énergie à revoir complètement leur *business model*. Ils procèdent à des restructurations pour baisser les coûts et améliorer leur flexibilité opérationnelle, ainsi qu'à de nombreuses fusions et acquisitions pour gagner des parts de marché à l'international et réaliser des économies d'échelle. Dans ce contexte, les services IT ont pour mission d'améliorer les systèmes pour garantir la conformité avec les réglementations, optimiser les services aux consommateurs et la facturation, mais également renforcer la sécurité des infrastructures et la cyber-sécurité. Ils ont aussi pour tâches de faire converger et de moderniser les systèmes opérationnels et les technologies de l'information. Le développement de la mobilité et l'amélioration des systèmes de gestion d'actifs comptent également parmi leurs priorités.

#### Le client au cœur du dispositif

L'avenir appartient sans doute aux solutions *smart*. Grâce au déploiement de compteurs intelligents, il est possible d'exploiter d'importants volumes de données et de connaître en temps réel la consommation de chaque client. Les acteurs de l'énergie entrent également de plain-pied dans l'ère du digital et de la mobilité, ce qui va permettre de remplacer certains processus manuels par leurs équivalents digitaux. Autre tendance : la convergence des technologies opérationnelles et de l'IT va transformer profondément les processus opérationnels. Des outils performants d'analyse de données vont inspirer des actions opérationnelles innovantes. Enfin, en réponse à l'attente de plus hauts niveaux de service et de responsabilité, les acteurs du secteur vont plus que jamais se concentrer sur l'expérience client.

## L'analyse



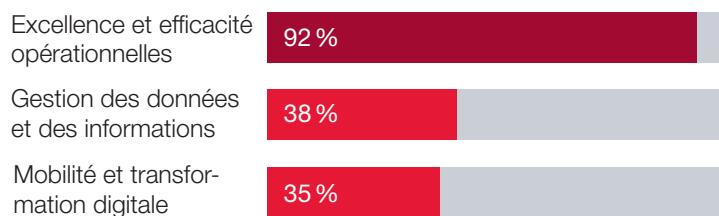
**Cyril Cortina,**  
Vice-Président Energie & Utilities,  
Télécommunications et Médias –  
CGI Business Consulting  
cyril.cortina@cgi.com

*« Les marchés de l'énergie sont soumis à de fortes perturbations. L'Europe de l'énergie tarde à s'affirmer. Le cadre réglementaire évolue et la décentralisation de la gestion énergétique se poursuit. De nouveaux modèles d'affaires s'affirment autour de la flexibilité, fragmentant la chaîne de valeur traditionnelle, repensant le rôle des acteurs, de plus en plus opérateurs de données et de services. Savoir gérer le temps devient fondamental. Là où les cycles d'investissement étaient traditionnellement calés sur le temps de construction d'un outil de production ou d'un réseau, tout s'accélère sous l'effet des nouvelles technologies numériques. En particulier pour offrir de nouveaux services de réduction d'usages énergétiques, pour un foyer, une collectivité ou une entreprise. Tout l'enjeu pour les Utilities étant alors de conserver le lien avec des clients plus versatiles. Au détriment d'acteurs plus agiles à la gestion du temps. »*

## En France, priorité au service client

En France, comme dans le reste du monde, la réduction des coûts demeure une priorité. L'avènement de la libre concurrence et la séparation des activités de réseau, de production et de commercialisation ont bouleversé le paysage. Les fournisseurs d'énergie français se tournent vers un nouveau modèle, plus résolument orienté client, et tendent à devenir des prestataires de services. Les préoccupations liées à l'environnement et à la sécurité figurent toujours en bonne place. Les missions de l'IT portent en priorité sur le développement du Big Data, des solutions intelligentes, de la mobilité et de l'amélioration des systèmes opérationnels. L'informatique a aussi un rôle à jouer dans l'optimisation du service client et de la facturation, des actifs de l'entreprise et de la sécurité. La mise en conformité réglementaire reste primordiale sur le volet modernisation et nouveaux systèmes.

## Principaux domaines d'innovation





# Télécoms & Médias

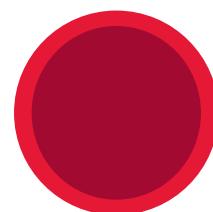
# Cap sur la reconquête des consommateurs

Pour rester compétitifs sur un marché ultra-concurrentiel, les acteurs des télécommunications et des médias n'ont pas le choix : ils doivent innover et améliorer l'expérience client.

Sur un secteur mondialisé, où de nouveaux acteurs apparaissent sans cesse et où les réglementations ajoutent régulièrement de nouvelles contraintes, se remettre en question et revoir son modèle économique devient vital. Car il faut d'urgence séduire et reconquérir des clients tentés par de nouvelles offres. La solution ? Innover encore et toujours. Dans ce contexte, les technologies jouent désormais un rôle essentiel, en accompagnant les entreprises comme les particuliers dans la transformation numérique et sur la voie de la mobilité. Et pour conserver et accroître ses parts de marché, il est plus que jamais nécessaire de bien connaître les consommateurs et de développer des offres capables de répondre à leurs attentes, notamment des services à haute valeur ajoutée. Enfin, la compétitivité passe par des partenariats avec des prestataires apportant une expertise complémentaire.

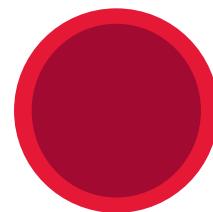
## Les opérateurs revoient leur business model

Lorsque la concurrence se fait plus vive et prend des formes nouvelles, il devient difficile de tenir ses positions et de poursuivre ses développements. La pression concurrentielle connaît un niveau sans précédent dans les domaines des télécoms, de la câblodistribution et des nouveaux services Internet (OTT). Confrontés à une baisse des revenus, les acteurs traditionnels ont besoin de trouver de nouvelles ressources et d'accélérer la mise sur le marché de leurs nouvelles solutions. Une tendance qui génère un profond changement de culture et d'organisation et impose une modernisation des systèmes d'information. Dans ce domaine, la priorité est à la mise en place de systèmes ouverts et agiles pour soutenir les activités. La moitié des personnes interrogées jugent également incontournable la migration des réseaux vers le tout IP.



**81 %**

des clients interrogés souhaitent le développement de systèmes à la fois standards et agiles pour soutenir les activités.



**81 %**

s'inquiètent de la saturation du marché et de l'entrée de concurrents non traditionnels.

# 80 %

des clients interrogés considèrent la création d'offres innovantes comme prioritaire (84 % côté européen, 75 % côté américain).

# 71 %

sont conscients de l'urgence de fidéliser ou de conquérir les consommateurs (75 % côté américain, 70 % côté européen).

# 51 %

évoquent une large ouverture aux partenariats visant à commercialiser des services en commun (40 % côté américain, 54 % côté européen).

# 50 %

des clients interrogés souhaitent recourir à la gestion analytique des données. Cette tendance est plus marquée en Europe (60 % contre 38 %).

*« L'un des objectifs prioritaires à mes yeux pour l'avenir d'Orange concerne la modernisation technologique et le déploiement des réseaux du futur (...) Il va aussi falloir assurer la migration des réseaux vers le 'tout IP', c'est-à-dire intégrer davantage de fonctions logicielles et davantage de Cloud. »*

**Stéphane Richard,**

PDG d'Orange,

Les Echos - 23/03/2014

### Miser sur l'expérience client pour fidéliser les consommateurs

Les personnes interrogées expriment très largement une même prise de conscience : il est urgent d'améliorer l'expérience client pour fidéliser ou conquérir les consommateurs. Dans cette optique, innover est primordial pour créer des offres nouvelles et différencier : la mobilité, la convergence, le Cloud, les applications N-screen, l'Internet des objets comptent parmi les

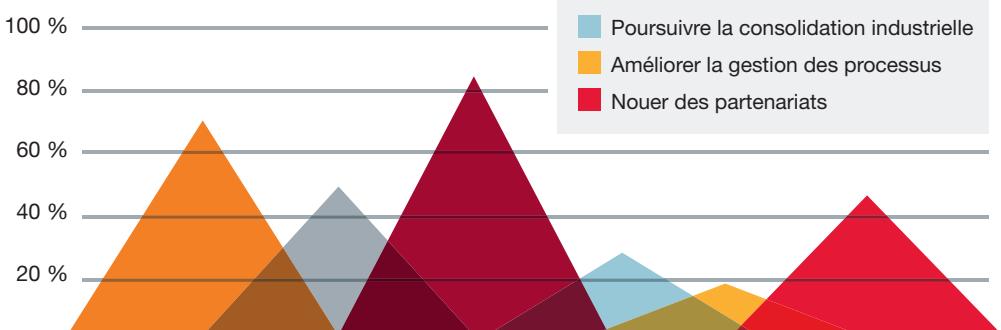
nombreux domaines à exploiter.

Nouer des partenariats pour vendre en commun des services apparaît également comme un axe de développement. Et pour affiner leur connaissance des consommateurs et ainsi mieux adapter leurs services, les acteurs du secteur souhaitent améliorer l'analyse des données issues de leur réseau ou de leur CRM.

### Priorité à la transformation numérique et à la mobilité

La transformation numérique est une étape clé pour les opérateurs souhaitant devenir de véritables prestataires de services. Un quart des acteurs interrogés expriment leur intérêt pour les services à valeur ajoutée, destinés aux secteurs de la santé, des Utilities, du transport et du secteur public. Le digital contribue aussi au développement du segment des entreprises, par exemple les applications mobiles et les plateformes / applications donnant accès à l'information.

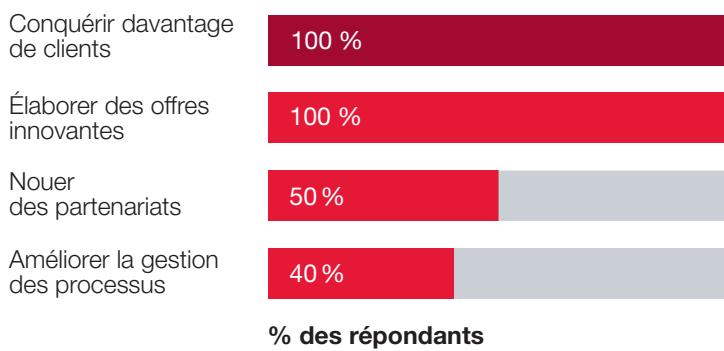
## Les principales tendances du secteur



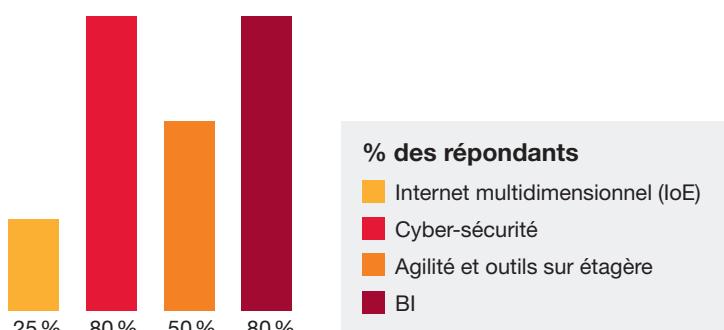
# Les Français mettent l'accent sur l'innovation

Comme leurs homologues mondiaux, les opérateurs français s'engagent dans la reconquête de leurs clients grâce à des offres innovantes, impliquant une transformation digitale et une ouverture vers l'extérieur. Dans ce contexte, ils sont particulièrement sensibles à l'importance d'assurer la sécurité des données et de prévenir les cyberattaques.

## Les principales tendances sur le marché français



## Les priorités informatiques sur le marché français



### L'analyse



**Lionnel Piar,**  
Vice-Président Télécommunications,  
CGI Business Consulting  
lionnel.piar@cgi.com

*« Paradoxal, le marché des télécoms enregistre une perte en valeur alors que le trafic, les usages ne cessent d'augmenter. Cet état de fait est dû à la réglementation et à l'émergence de nouveaux entrants, d'acteurs low-cost. Se battre sur les prix n'est pas un gage de pérennité et de croissance durable ! Il y aura toujours un concurrent moins cher. Pour reconquérir les clients en conservant ses marges, il est beaucoup plus judicieux d'innover, de développer la qualité des services, d'améliorer l'expérience client, de s'ouvrir à des partenaires ou vers de nouveaux territoires. Une telle stratégie suppose toutefois une réorganisation des opérateurs, tant du point de vue humain qu'informatique, pour gagner en agilité, en simplicité et bien entendu en réactivité. »*

A complex network graph composed of numerous white dots (nodes) connected by thin white lines (edges). The nodes are distributed across the top half of the image, with a higher density in the center. The background transitions from red at the top to orange and then to a grayscale photograph of an oil rig at the bottom.

# Pétrole & Gaz



# Viser la performance opérationnelle et commerciale

Les compagnies gazières et pétrolières misent sur l'innovation pour améliorer à la fois leur productivité et l'expérience client.

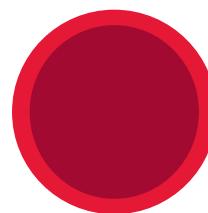
Les interlocuteurs des compagnies pétrolières et gazières que nous avons rencontrés ont pour principaux objectifs de réduire leurs coûts et d'améliorer leurs performances. L'innovation et les technologies comptent parmi les leviers à exploiter pour relever ces deux défis. Du côté de l'exploration et de la production, cela signifie par exemple le perfectionnement des techniques et la diversification des sources de production. Sur le plan commercial, cela implique une meilleure connaissance des clients et la capacité à créer une offre distinctive. Dans ce domaine, la transformation numérique et l'adoption de la mobilité sont incontournables.

## Un impératif : améliorer l'efficacité opérationnelle

Les projets d'exploration et de production sont de plus en plus coûteux. Face à la baisse des prix, la rentabilité des investissements engagés n'est pas assurée. Par ailleurs, l'augmentation des tarifs appliqués par les prestataires de

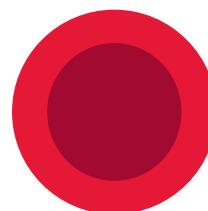
services au sens large génère une augmentation des coûts. Autre menace : de nouveaux concurrents (*« pure players »*) grignotent des parts de marché.

Dans ce contexte, les compagnies pétrolières et gazières cherchent à améliorer le rendement du capital investi en s'appuyant sur l'optimisation de la performance, la réduction des coûts et l'innovation. Optimiser la performance implique le développement de nouvelles techniques afin d'améliorer les rendements, mais également la recherche de nouvelles sources de production et leur exploitation dans le respect des budgets et des calendriers. Dans cette optique, les services IT doivent mettre en place des solutions harmonisées et normalisées qui puissent être déployées rapidement sur de nouveaux marchés, ainsi que des outils d'aide à la décision et de suivi des opérations. Et, pour répondre à la nécessité de réduire les coûts opérationnels, ils doivent rationaliser et standardiser les applications.



**85 %**

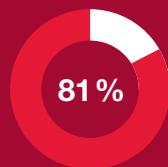
des clients interrogés évoquent l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.



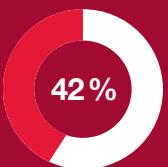
**63 %**

souhaitent optimiser leurs systèmes de back-office pour assurer un déploiement rapide et normalisé sur les marchés émergents.

## En chiffres



des clients interrogés placent la cyber-sécurité et la protection des données en tête des priorités IT.

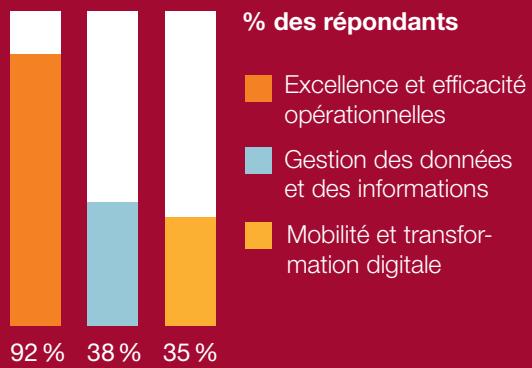


évoquent la différenciation et la fidélisation des clients comme une tendance phare du secteur.



font de l'analyse des données en temps réel une priorité informatique.

## Principaux domaines d'innovation



### Une évolution incontournable : réaliser sa transformation digitale

Les entreprises du secteur sont de plus en plus convaincues de la nécessité d'adopter une stratégie digitale. D'abord pour exploiter l'ensemble des données disponibles, que celles-ci se situent en amont de la chaîne (exploration / production) ou en aval (réseaux de stations). La gestion des données, signalée comme étant le deuxième domaine d'innovation phare, trouve de nombreuses applications comme la prévision des ressources disponibles, la prévention des défaillances des installations ou la détection des intrusions.

Les compagnies pétrolières et gazières s'appuient également sur la stratégie digitale pour différencier leur offre et mieux fidéliser les détaillants. Elles souhaitent améliorer l'expérience client et créer de nouvelles sources de revenus, notamment via le déploiement de services de mobilité innovants (*self-care*, services de paiement). La stratégie digitale et la mobilité constituent le troisième domaine mentionné parmi les axes d'innovation.

*« Alors que la demande d'énergie va continuer de croître, la production d'hydrocarbures atteindra un plateau autour de 2020 / 2025. Les énergies fossiles ne représenteront alors plus que les trois quarts du mix énergétique mondial en 2030. On peut sans doute réduire l'accroissement de la demande via une plus grande efficacité énergétique mais il faudra de toute façon faire appel à toutes les sources d'énergie disponibles. Développer des énergies renouvelables, en complément des énergies fossiles, nous semble donc être une réponse adéquate pour satisfaire les besoins en énergie de la planète. »*

**Helle Kristoffersen,**

Directeur adjoint de la Direction Stratégie et Intelligence Economique au sein du groupe Total, (Commission de régulation de l'énergie) smartgrids-cre.fr

## L'analyse



**Cyril Cortina,**

Vice-Président Energie & Utilities,  
Télécommunications et Médias –  
CGI Business Consulting  
cyril.cortina@cgi.com

*« Sur le marché du pétrole et du gaz, le nerf de la guerre reste l'accès et l'exploitation de ressources par définition limitées dans un contexte de production de plus en plus diversifiée, de réglementations environnementales disparates et de risques géopolitiques croissants.*

*Cela a bien évidemment un impact sur l'optimisation du reste de la chaîne de valeur, du transport à la commercialisation : restructuration de sites de raffinage et adaptation des points de vente, innovation produits et services de spécialité, contournant tout risque de désintermédiation. Le jeu concurrentiel se complexifie entre compagnies nationales, indépendants, concessionnaires et transporteurs. La rapidité de l'accès à l'information, sa valorisation, son exposition digitale, constituent sans aucun doute un enjeu primordial pour tirer son épingle du jeu. »*

Face à des tensions géopolitiques permanentes, les entreprises pétrolières et gazières doivent assurer la sécurité des hommes et des actifs. Elles doivent également protéger leurs données et prévenir les intrusions. La cyber-sécurité et la sécurité des informations arrivent en tête des missions confiées aux départements IT.

## Les principaux enjeux métiers du secteur





# Secteur public

# Moderniser pour gagner en efficacité

Réduire les coûts, améliorer la transparence des informations et la qualité des services, assurer la sécurité des systèmes et des données... Pour relever ces défis, les acteurs publics ont compris le rôle clé des technologies.

L'étude que nous avons réalisée auprès de nos clients met en exergue trois grandes tendances partagées par les gouvernements et les collectivités territoriales : la première de leurs préoccupations est la réduction des coûts, face à une forte pression budgétaire. La seconde est la volonté de répondre à l'attente exprimée par les citoyens d'un accès simplifié aux informations et aux services publics. Enfin, les acteurs publics sont conscients de leur responsabilité d'assurer la sécurité des systèmes et des données dans un contexte de transformation numérique. Nous avons par ailleurs identifié des enjeux spécifiques aux collectivités françaises, bousculées par la réforme territoriale en cours.

## S'adapter à une forte pression budgétaire

Vieillissement de la population, aggravation du

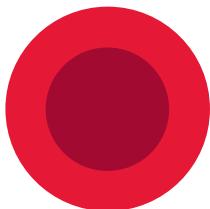
chômage, augmentation des dépenses sociales... Pour les gouvernements, comme pour les collectivités locales, les dépenses augmentent et les recettes diminuent. Préoccupation première des personnes interviewées, la nécessité de maîtriser les coûts influe sur toutes les décisions. Elle génère des changements organisationnels, une gestion différente des ressources et d'indispensables restructurations. Les services partagés sont perçus comme l'une des solutions permettant de réduire les coûts et de réaliser des économies d'échelle. Les technologies n'échappent pas à cette recherche d'économies, qui influe sur les choix en matière d'achat et de maintenance. Les innovations, les nouveaux processus, la mise en œuvre de solutions plus agiles doivent permettre d'optimiser les dépenses, de moderniser avec peu de moyens.

**81 %**

des acteurs gouvernementaux interviewés soulignent l'importance de la pression budgétaire (contre 72 % dans les collectivités locales).

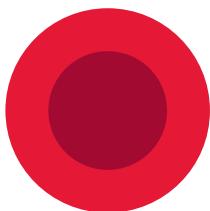
**75 %**

soulignent la nécessité de moderniser les infrastructures techniques et d'appliquer de nouveaux modèles comme le Cloud et la gestion déléguée (contre 61 % dans les collectivités locales).



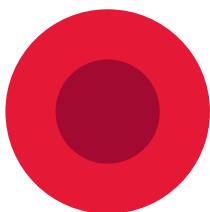
**52 %**

des personnes interrogées remarquent une forte demande d'informations et de services en libre accès de la part des particuliers et des entreprises.



**48 %**

indiquent des menaces croissantes pesant sur la sécurité.



**44 %**

des représentants des collectivités locales insistent sur l'exigence de transparence, contre 19 % en 2013. Ce pourcentage est de 42 % côté américain, 50 % côté européen.

### Faciliter l'accès aux informations et le libre-service

Les particuliers comme les entreprises attendent de plus en plus de pouvoir bénéficier d'informations et de services en accès libre et ce, en continu (7 j/7, 24 h/24). En conséquence, les acteurs publics sont amenés à développer des services multicanaux et des options de libre-service, qui réduisent le nombre d'interventions manuelles et optimisent l'accès à l'information et aux services. Cette évolution permet aussi d'être plus à l'écoute des besoins des usagers et d'encourager la participation citoyenne. Sur le plan informatique, cela implique la mise en œuvre d'une véritable stratégie digitale, la mise à profit des technologies web, des médias sociaux... ainsi que la gestion des accès.

Les citoyens attendent également des acteurs publics une plus grande transparence, ainsi que la mesure de l'efficacité des décisions prises

et des dépenses engagées. Le développement de l'*open data* tend à satisfaire cette attente. Pour les collectivités, l'*open data* est aussi un moyen de soutenir la croissance économique locale.

### Moderniser l'IT et adopter les technologies de rupture

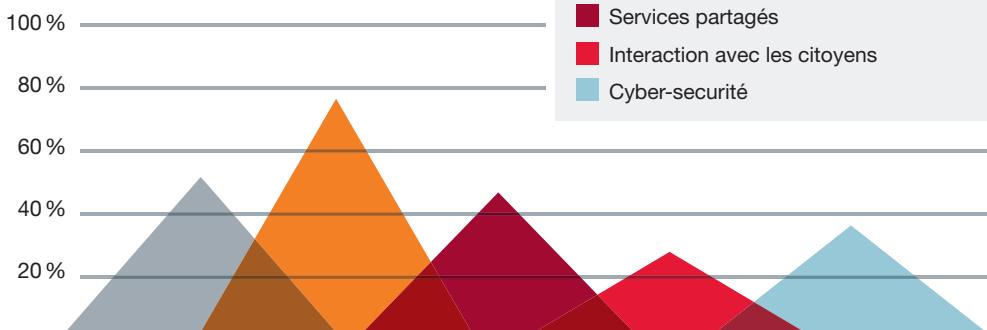
Dans le domaine des technologies, la priorité va à la modernisation et au recours à de nouveaux modèles, adaptés aux services publics. Les technologies de rupture (Cloud, Internet mobile, Internet des objets) deviennent incontournables.

### Assurer la sécurité des systèmes et des informations

La sécurité occupe la troisième place du podium des préoccupations des acteurs gouvernementaux. Dans ce domaine, les acteurs publics souhaitent mener davantage d'actions proactives. Le développement des services en ligne pour les citoyens ainsi que l'organisation de la

## Priorités IT des acteurs gouvernementaux

% des répondants
Transformation digitale
Modernisation informatique
Services partagés
Interaction avec les citoyens
Cyber-sécurité



## L'analyse



**Philippe-Quentin Real,**  
Directeur de l'activité  
Secteur Public,  
CGI Business Consulting  
philippe-quentin.real@cgi.com

*« Rationaliser pour réduire les coûts tout en simplifiant procédures et formalités administratives... C'est là le double challenge auquel sont aujourd'hui confrontées les organisations du secteur public. Dans ce contexte, charge à elles de revoir leur stratégie pour bâtir les applications de demain en fonction des attentes des usagers, qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers. Premier axe décisif, la simplification des échanges inter-administratifs. Objectif : éviter par exemple à une entreprise de déclarer 18 fois son chiffre d'affaires ! Motivée par les besoins des administrés, l'innovation passera désormais par la connaissance des agents de terrain et le recours systématique aux modèles d'expérimentation en renfort des initiatives retenues. »*

collaboration et des échanges entre organismes publics rendent indispensable le déploiement de systèmes de sécurité performants. Les gouvernements mènent en outre un combat pour limiter les pertes et dommages générés par les intrusions et les cyber-attaques visant les particuliers, les entreprises et le secteur public lui-même.

*« Dans le cadre du nouveau programme de recherche et d'innovation Horizon 2020, la Commission européenne va investir au moins 500 millions d'euros dans des projets liés à la cyber-sécurité et à la confidentialité en ligne. »*

**Extrait du mémo de la Commission européenne - 28/02/2014**

### France : les nouveaux enjeux des collectivités

Dans un contexte de réforme territoriale, le grand défi des collectivités est de rendre visible l'organisation, de clarifier le niveau de responsabilité de chaque entité et de supprimer les doublons. Il est également essentiel d'assurer une communication fluide entre tous les intervenants, d'où un intérêt croissant pour le Cloud. La modernisation des collectivités grâce au numérique est une nécessité, à la fois pour une meilleure gestion en interne et pour une relation simplifiée avec les citoyens. Ces évolutions entraînent des bouleversements au sein des DSIs désormais appelées à déployer des services à valeur ajoutée. Sachant que l'arrivée de ces nouveaux usages numériques remet en question l'organisation interne pour porter ces projets et interroge sur les compétences à acquérir pour faire face à ces enjeux.

À l'instar des entreprises du secteur privé, les collectivités locales notent une collaboration croissante entre les DSIs et les métiers.

*« La création des Métropoles au 1<sup>er</sup> janvier 2015 (...) doit tendre vers l'amélioration du service rendu à l'usager par une plus grande cohérence, une plus grande lisibilité de l'action publique et une plus grande réactivité vis-à-vis des communes. L'objectif est également d'améliorer l'utilisation des moyens pour rendre un meilleur service public au moindre coût. »*

**Frédéric Garnier,**  
Directeur Général du Pôle Finances,  
Communauté urbaine de Bordeaux



# Transport



# Les technologies au service d'un meilleur dialogue et d'un service optimisé

Pour réduire leurs coûts, fidéliser leur clientèle ou encore s'adapter aux normes environnementales, les sociétés de transport veulent investir dans les technologies.

Les acteurs du transport sont unanimes : réduire les coûts est une nécessité pour survivre sur un marché ultra-concurrentiel, confronté à des réglementations strictes et à une clientèle exigeante. Réorganisations, restructurations, fusions et acquisitions font partie des stratégies développées pour continuer de croître. Les technologies sont reconnues comme un atout pour réduire les coûts et améliorer les performances : maîtriser les réseaux et la chaîne d'approvisionnement, mieux connaître ses clients, améliorer les échanges et les services... Tous ces progrès passent par la transition digitale, la mobilité, l'analyse prédictive, la valorisation des actifs ou encore *l'Internet of Everything*.

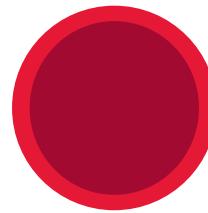
## Une nécessaire réduction des coûts

Soumis à une concurrence plus vive, des réglementations plus contraignantes et des clients plus

difficiles à satisfaire, les opérateurs de transport n'ont d'autre choix que d'optimiser leurs coûts pour rester compétitifs. La pression des coûts est leur première préoccupation. Elle est mentionnée par 86 % des personnes interrogées. Cette tendance se vérifie à la fois sur le continent américain (88 %) et en Europe (83 %). Cependant, pour la plupart des acteurs, les dépenses de fonctionnement devraient continuer d'augmenter proportionnellement à l'inflation. La moitié des acteurs interrogés prévoient d'augmenter leurs investissements dans les technologies, avec même un gros investissement de départ, car ils comptent sur celles-ci pour les aider à améliorer leur rentabilité.

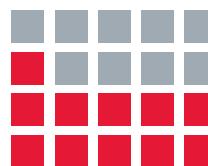
## Une demande volatile

Face à la volatilité de la demande des clients, les sociétés de transport ont besoin d'améliorer leur visibilité sur le marché et de gérer en temps réel les événements de l'ensemble



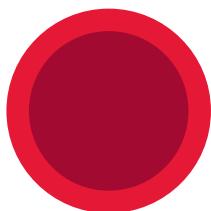
**86 %**

des clients interrogés signalent une pression croissante sur les coûts (88 % pour les Américains, 83 % pour les Européens).



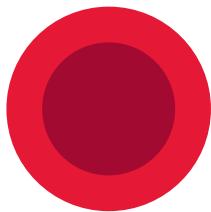
**54 %**

déploient une demande volatile. Ce taux est plus élevé pour les Américains (63 %) que pour les Européens (44 %).



# 80 %

des personnes interrogées souhaitent développer l'analyse de l'information et l'analyse prédictive.



# 64 %

souhaitent renforcer la sécurité des infrastructures et la cyber-sécurité.



# 50 %

évoquent l'impact des directives liées au développement durable (88 % des Américains contre 39 % des Européens).

de la chaîne de valeur. Cette préoccupation arrive en deuxième position. Elle est mentionnée par 54 % des clients interrogés. Ce taux est plus faible pour les Européens (44 %) que pour les Américains (63 %), probablement en raison d'une utilisation plus répandue des transports en commun sur le vieux continent.

### Des exigences environnementales croissantes

Les acteurs du secteur doivent respecter de nouvelles réglementations en matière de développement durable. De plus, la hausse des coûts du carburant incite à réduire le recours aux produits pétroliers. Cette tendance occupe la dernière marche du podium, citée par la moitié des personnes interrogées, avec une grande différence entre les continents américain (88 %) et européen (39 %). L'écart s'explique par une forte hausse des prix du carburant sur le continent américain. De leur côté, les Européens mettent davantage l'accent sur le développement de l'intermodalité.

### Une volonté de mieux connaître et mieux servir les clients

Les opérateurs de transport souhaitent avoir une meilleure vision de leur clientèle, interagir avec elle, mieux diffuser les informations et améliorer leurs services. Ils considèrent l'analyse de l'information et l'analyse prédictive comme la priorité absolue dans cette optique d'amélioration du service au client. Ils ont besoin de moderniser leurs infrastructures

techniques et leurs applications, de faire leur transformation numérique et d'adopter la mobilité. Ils doivent également assurer la sécurité matérielle et virtuelle de leurs infrastructures.

*« Si pendant des années le digital s'est attaché à optimiser l'expérience en ligne, il permet désormais d'améliorer l'expérience réelle : de faciliter, voire d'agrémenter le voyage. À titre d'exemple, le smartphone peut être utilisé comme un « pass » à l'aéroport, tout comme la carte Navigo dans le métro. Le client peut accéder à sa carte d'embarquement par MMS ou depuis l'application Air France ou Passbook pour les possesseurs d'iPhone. Demain, il sera également possible de stocker sa carte d'embarquement dans la puce NFC de son téléphone. Des tests sont en cours d'expérimentation à Toulouse. »*

**Tanguy Favenneç,**  
Directeur du développement digital d'Air France,  
emarketing.fr - 17/07/2014

## L'analyse



**Jean Pascal Boutier,**  
Vice-Président Transport,  
CGI Business Consulting  
jean.pascal.boutier@cgi.com

*« Le secteur des transports traverse à l'heure actuelle une évolution accélérée où le cumul des services deviendra le standard. L'enjeu consiste à proposer aux voyageurs des transports sur-mesure, interactifs et « de bout en bout ». Une stratégie qui va inciter les acteurs du marché à multiplier les partenariats et à mettre l'accent sur l'innovation. L'époque où on ne vendait que des billets d'avion est révolue ; l'heure est au billet dématérialisé global regroupant taxi, suivi des bagages, hôtel, etc. Ce cumul des services implique une meilleure connaissance du voyageur sur toute la chaîne de transport et doit s'adosser à des outils de traçabilité, d'analyse, et de Big Data. De plus, la gestion des objets connectés garantit un contact permanent avec le client ; l'idéal pour lui proposer de nouveaux services à tout moment ! »*

### Des actions immédiates pour préparer l'avenir

Les sociétés de transport souhaitent innover dans le dialogue avec leurs clients en utilisant tous les canaux digitaux, particulièrement les canaux mobiles. Le nombre d'appareils et d'équipements connectés ne cessant de croître, elles sont convaincues que *l'Internet of Everything* leur permettra de collecter de nombreuses informations pour une meilleure vision de leurs opérations et une meilleure gestion de leurs actifs, mais aussi d'apporter à leurs passagers des informations en temps réel, leur procurant ainsi un voyage personnalisé et connecté. Pour réaliser ces changements sans augmenter les dépenses, elles ont besoin de s'assurer que leurs processus d'affaires et leurs modèles opérationnels sont optimisés et flexibles.

## En France, priorité au multimodal

Pour les acteurs français du secteur, le développement du transport multimodal est une priorité. 67 % des acteurs interrogés souhaitent en effet s'engager dans ce domaine afin d'apporter un service complet

## Les principaux enjeux métiers Europe vs Amérique :

	Europe	Amérique du Nord
Modernisation de l'IT	<b>56 %</b>	<b>63 %</b>
Internet multidimensionnel (IoE)	<b>44 %</b>	<b>38 %</b>
Développement durable	<b>34 %</b>	<b>88 %</b>
Information temps réel	<b>38 %</b>	<b>25 %</b>
Multimodalité	<b>44 %</b>	<b>13 %</b>

% des répondants

et de bout en bout à leurs clients. Autre enjeu : améliorer leur maîtrise des réseaux et la connaissance de leurs clients grâce à la géolocalisation et aux services numériques. Comme leurs homologues mondiaux, ils souhaitent réduire leurs coûts et ont conscience de la nécessité d'investir dans les technologies. Ils veulent adopter des systèmes d'aide à la prise de décision et d'analyse de données. Les autres technologies privilégiées sont le Cloud et le SaaS. Pour assurer leur croissance, les acteurs du secteur misent sur les fusions et acquisitions, les services partagés et l'adoption d'une stratégie digitale.

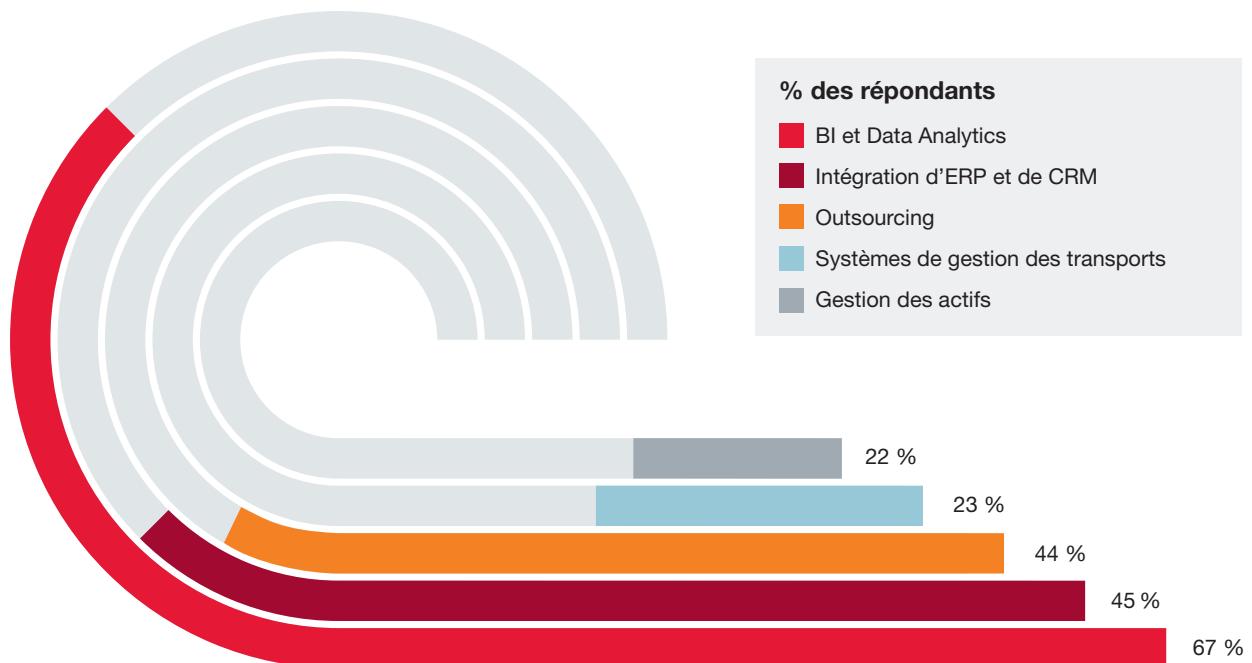
*« Notre ennemi, ce sont les premiers kilomètres. Au départ de chez eux, les gens prennent leur voiture pour aller travailler. Généralement, ils la gardent car c'est compliqué de faire une rupture de charge pour prendre un transport collectif puis, ensuite, une deuxième rupture de charge pour prendre autre chose. Si on trouve une solution aux premiers kilomètres, on a quelques chances de convaincre 1 %, 2 %, 5 % des gens qui prennent leur voiture pour qu'ils utilisent les transports collectifs. »*

**Guillaume Pepy,**  
PDG de la SNCF,  
La Tribune - 02/10/2014

# 56 %

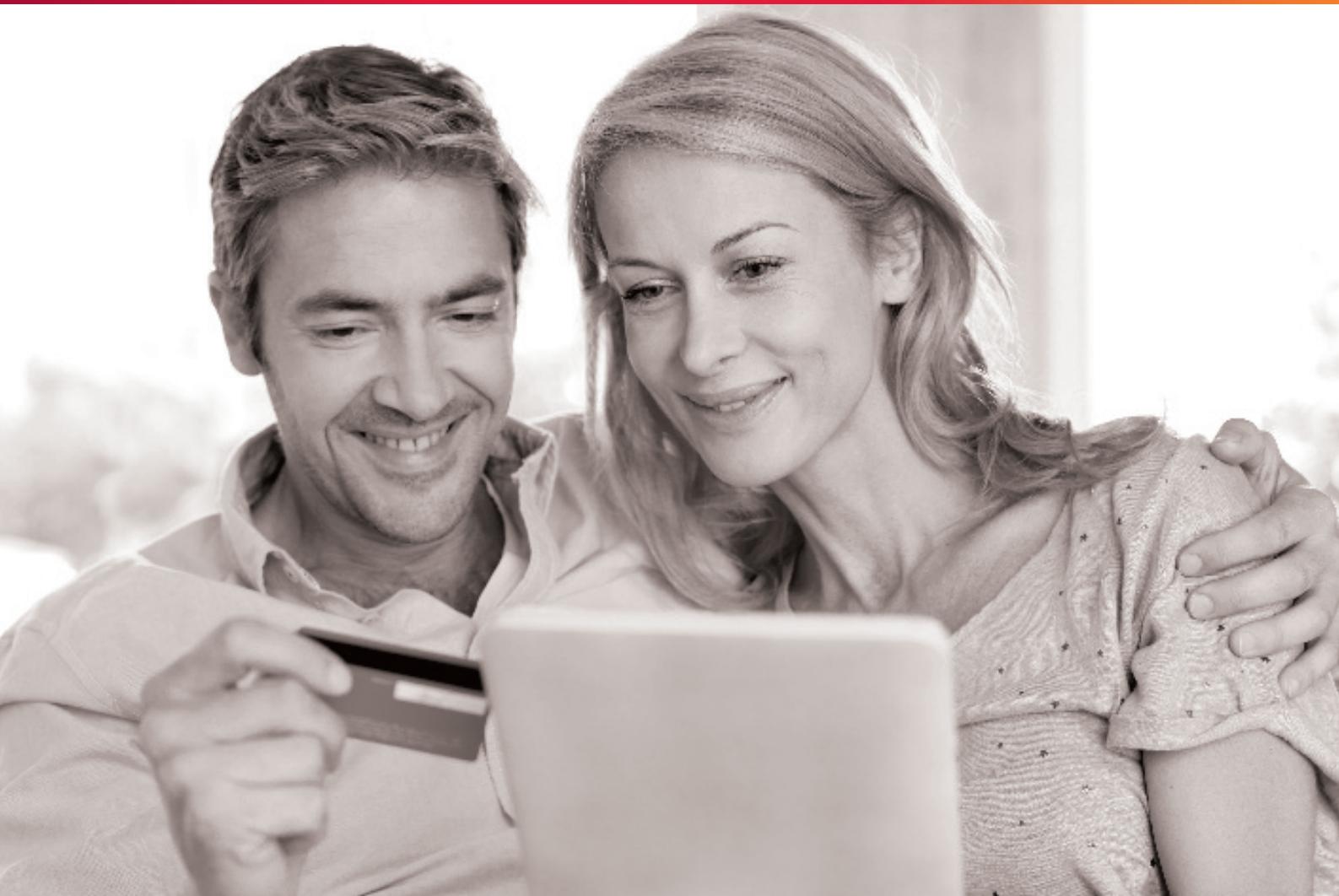
des clients français interrogés considèrent l'investissement technologique comme une tendance dominante du secteur.

## Priorités IT des acteurs français du secteur





# Distribution, Produits de Luxe et Grand Public



# Réinventer l'expérience client

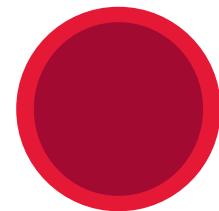
Maîtriser la chaîne d'approvisionnement, conjuguer les multiples canaux de distribution et exploiter efficacement les données sont les principaux atouts pour offrir la meilleure expérience client.

Les distributeurs l'ont compris : pour préserver leurs parts de marché, ils doivent être omniprésents et offrir à leurs clients une expérience unique. Le consommateur d'aujourd'hui est impliqué et exigeant. Ultra-connecté, il consulte, compare les prix, veut pouvoir acheter n'importe où et à tout moment, attend des produits adaptés à ses aspirations et à ses convictions, un service personnalisé, un SAV réactif... Finies les offres standardisées dont on arrose en masse tous les marchés. Place aux produits « customisés ». Pour être à la hauteur de ce défi, les distributeurs doivent avant tout maîtriser leur chaîne d'approvisionnement et optimiser leur gestion de stock. Et c'est en conjuguant l'ensemble des canaux, physiques et virtuels, qu'ils devanceront partout l'attente de leurs clients et établiront avec eux un dialogue permanent. Enfin, charge à eux d'affiner leur connaissance des clients en se dotant d'outils performants pour collecter et exploiter les données.

## Distribution

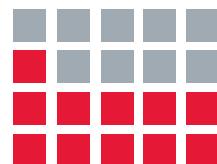
### Optimiser la chaîne d'approvisionnement

La recherche d'une expérience client d'exception est la tendance dominante dans le secteur de la distribution. Près de neuf acteurs interrogés sur dix la placent en tête de leurs préoccupations. Créer une expérience client marquante permet de se distinguer de ses concurrents, de fidéliser ses clients, d'influer sur les comportements d'achat et au final de stimuler sa croissance. Dans cette optique, les distributeurs doivent garantir la disponibilité permanente de leurs produits à travers les différents canaux. Pour cela, ils ont besoin d'optimiser et de rendre flexible leur chaîne d'approvisionnement. C'est la mission prioritaire qu'ils souhaitent confier à leurs services IT.



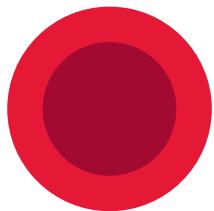
**87 %**

des personnes interrogées placent l'expérience client en tête de leurs préoccupations (92 % pour le continent américain, 85 % pour l'Europe).



**67 %**

souhaitent optimiser leur chaîne d'approvisionnement (77 % côté américain, 64 % côté européen).



# 63 %

des personnes interrogées soulignent l'importance croissante de l'exploitation des données (77 % côté américain contre 66 % côté européen).



# 52 %

souhaitent un maintien des investissements dans ce domaine (54 % des Américains contre 51 % des Européens).

## Hausse des dépenses de fonctionnement

56 % des clients interrogés indiquent que les dépenses de fonctionnement vont augmenter (de plus d'1 %), seuls 18 % annoncent une baisse.

*« Le marché de la grande distribution et des biens de consommation se caractérise par une grande variété de modèles économiques et d'entreprises où la logistique joue toujours un rôle fondamental. La fluidité et la précision de l'information sont donc essentielles pour gérer au mieux ses stocks. Bien que ce secteur soit en pleine transformation, ce qui suppose bien entendu d'innover, sa force réside encore et toujours dans sa capacité à gérer un niveau de détail avec une grande précision. En soi, ce raisonnement peut sembler d'une grande simplicité intellectuelle mais au final, un enjeu primordial reste la robustesse et la fiabilité de la gestion de l'information. »*

**Stéphane Jaubert,**  
Vice-Président Distribution,  
Produits de Luxe & Grand Public et région Nord de CGI

## En France, réaliser la transition numérique

Chez les distributeurs français, la transformation digitale est à l'œuvre, avec en ligne de mire le développement du multi et du cross-canal, la réduction des délais d'approvisionnement et l'amélioration de l'expérience client. Les technologies digitales représentent des outils au service de la notoriété des enseignes et du dialogue avec les clients via la création de communautés. Certains acteurs y voient également un moyen pour favoriser l'esprit collaboratif et impliquer les équipes en interne.

Comme leurs homologues mondiaux, les Français souhaitent mieux utiliser les données pour connaître les consommateurs et améliorer l'expérience client. Ils comptent également répondre à l'attente de nouveaux produits, services, canaux, types

de magasins et modèles de distribution. Parmi les spécificités, on note un intérêt croissant pour les produits écologiques et les offres différencierées par secteur géographique.

*« Nous construisons le cross-canal sous forme de parcours client. »*  
**Daniel Malouf,**  
Directeur général de la division e-commerce du groupe Auchan,  
Le Journal du Net - 12/05/2014

## En chiffres



des personnes interrogées évoquent chez les clients l'attente de nouveaux produits et services. Cette tendance s'exprime davantage en Europe, (54 % côté américain contre 72 % côté européen) où les populations sont plus denses et l'évolution démographique plus marquée. Rappelons que c'est en Europe que sont apparus les premiers *Drive*.

**2/3**



les deux tiers (69 % sur le continent américain, 68 % en Europe), pensent que de nouveaux services et canaux sont nécessaires pour améliorer l'expérience client.



pensent que l'intégration de l'omnicanal va se poursuivre et influera sur la manière dont les consommateurs effectuent leurs achats.

### Développer de nouveaux produits et services

Les attentes en matière de renouvellement de produits, services, canaux, types de magasins et prestations conduisent les distributeurs à développer l'omnicanal en intégrant l'ensemble des canaux, numériques, mobiles, physiques, etc., permettant aux clients de consommer à tout moment, où qu'ils se trouvent. Pour satisfaire cette exigence, la deuxième mission prioritaire de l'IT est de créer des solutions mobiles d'interaction avec la clientèle.

*« Jusqu'à présent, on vendait des produits. Le digital change la nature de ce qui est vendu. On passe à un couplage produit-services. »*

**Jean-Paul Agon,**

Président-directeur général de L'Oréal,  
L'Usine Digitale - 23/09/2014

### Optimiser l'utilisation des données

Les nouvelles technologies (Internet mobile, e-commerce, *in-store*) procurent un volume impressionnant d'informations sur les clients. Ces données, il faut être en mesure de les capter et de les analyser pour comprendre les comportements des consommateurs et leur procurer une approche personnalisée. Les distributeurs sont convaincus que l'exploitation des données va prendre de l'ampleur et devenir un facteur essentiel de différenciation. Ils prévoient donc de poursuivre leurs investissements dans les technologies dédiées à une gestion optimale des données.

### Poursuivre les innovations

Parmi leurs axes de développement, les distributeurs citent d'abord les canaux digitaux, qui facilitent les recherches et les achats en ligne. Mais c'est l'ensemble des canaux conjugués qui permettront d'optimiser la connaissance des clients et d'offrir la meilleure expérience client. Les technologies NFC et iBeacon contribuent à cette évolution. Les distributeurs comptent également poursuivre leurs avancées dans le domaine de la gestion des données, et se doter d'outils décisionnels connectés à leur chaîne d'approvisionnement. De quoi accompagner la transition du commerce de masse à une relation client personnalisée. Les futurs progrès viendront aussi de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Des processus fluides, l'utilisation du SaaS et du Cloud, et le recours à des services externalisés permettront de réduire les coûts tout en investissant dans les nouvelles technologies.

## L'analyse



**Corinne Fortuny,**  
Directeur de l'activité Distribution,  
Produits de Luxe et Grand Public,  
CGI Business Consulting  
corinne.fortuny@cgi.com

*« Dans un contexte fortement concurrentiel, les distributeurs se battent pour préserver leurs parts de marché. Pour s'imposer, ils doivent être le plus présents possible grâce à une offre multicanale étendue, procurant aux clients un parcours fluide. Dans cette optique, la réduction des taux de rupture des stocks représente un enjeu essentiel qui passe par l'optimisation de leur chaîne d'approvisionnement. Différentes pistes sont explorées, comme l'amélioration du réseau logistique et le partage d'informations avec les industriels. Ils développent également la customisation de l'offre produit en magasin en fonction de la zone de chalandise (particulièrement en France et aux Etats-Unis). Une offre uniforme partout, c'est fini ! »*

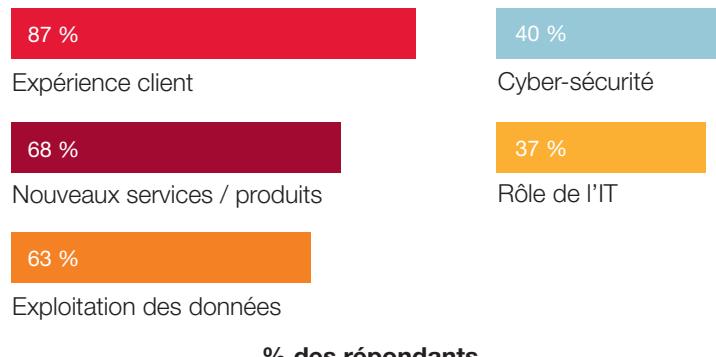
## Luxe

### Le luxe se recentre sur les produits d'exception et le service client

Face à la prolifération de produits plagiant les codes du luxe, les grandes marques souhaitent se repositionner sur des produits à forte valeur ajoutée pour retrouver leur aura. Cela implique une excellente maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et notamment la gestion de la pénurie de matières premières rares.

Dans le luxe, la personnalisation de la relation client est un objectif prioritaire. Les marques ont besoin de développer des applications leur permettant de capter les habitudes, les goûts de leurs clients sans pour autant être intrusives. Autre évolution majeure : la clientèle du luxe rajeunit et se montre ouverte aux nouveaux canaux de distribution, tout en restant très attachée au service en boutique. On voit donc le multicanal se développer. Loin de banaliser le luxe, les nouvelles technologies constituent des atouts pour améliorer l'expérience client (click and collect, objets connectés, etc.) Enfin, les développements se poursuivent en Asie (Corée), en Europe de l'Est (Russie) et depuis peu également en Amérique du sud (Brésil), régions conjuguant forte demande et croissance.

### Les principales tendances du secteur



Chez CGI, nous comprenons qu'au-delà de la qualité des services que nous offrons, ce qui fait de nous un expert et un partenaire de choix pour nos clients, c'est également la façon dont nous offrons ces services. Notre modèle d'affaires nous permet d'être à l'écoute des besoins de nos clients et d'adapter nos services et nos solutions afin de répondre à leurs besoins uniques et de contribuer à leur succès.

Nos clients peuvent compter sur des équipes locales, responsables, capables d'agir rapidement. Cette présence locale, combinée à nos capacités et à notre expertise mondiale permet de produire des résultats pour nos clients.

---

**95 %** 68 000 professionnels

---

des projets respectent les échéances et les budgets

---

**9/10** 400 bureaux

---

Indice moyen de satisfaction des clients

---

**5<sup>e</sup>** entreprise indépendante de services en TI et en gestion des processus d'affaires

---

**40 PAYS**

---

## Notre priorité : satisfaire nos clients

---

Durant près de quatre décennies, nous avons acquis une expertise spécialisée dans les secteurs d'activité de nos clients, ce qui nous aide à comprendre les défis et les occasions d'affaires spécifiques qu'ils rencontrent dans leurs secteurs et leurs marchés. Ce savoir-faire nous permet de leur offrir les solutions les mieux adaptées pour réaliser leurs objectifs.

Pour chacun des secteurs dans lesquels nos clients exercent leurs activités, nous mettons à leur disposition des experts chevronnés, des solutions et des services précis, ainsi qu'une solide expérience afin de maximiser le rendement de leurs investissements. En choisissant CGI, nos clients s'associent à un partenaire ayant les connaissances et l'expérience requises pour mettre en application des stratégies d'affaires de pointe et tirer profit de la technologie pour atteindre leurs objectifs.



The logo consists of the letters "CGI" in a bold, white, sans-serif font. Behind the letters is a network of yellow and orange dots connected by lines, forming a complex web-like structure that suggests connectivity and data flow.

[cgi.com](http://cgi.com)

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 de gestion déléguée. Grâce à ses 68 000 membres présents dans 40 pays, CGI a un bilan inégalé de 95 % 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.



[www.cgi.com/fr](http://www.cgi.com/fr)