



# Évoluer ou ne rien changer? De l'opportunité de conquérir de nouveaux clients

**CGI**

La force de l'engagement<sup>MD</sup>

# Évoluer ou ne rien changer?

## De l'opportunité de conquérir de nouveaux clients

Dans chaque secteur, la course à la différenciation et à la croissance par la transformation des activités s'accélère. Facteur essentiel de transformation, les TI sont en tête des priorités des dirigeants d'entreprise, mais de nombreuses organisations ont des difficultés à investir dans des activités de différenciation (leur permettant de se distinguer au sein de leur marché) tout en investissant dans les activités d'exploitation (essentiels au fonctionnement de l'entreprise).

Cette étude analyse ce que font les entreprises de premier plan pour demeurer en tête de leur marché grâce à des investissements en TI et propose des recommandations aux entreprises qui souhaitent les imiter.

# Les technologies de l'information : la quadrature du cercle

C'est du moins l'impression qu'elles donnent! La combinaison de la stagnation des revenus, de la contraction des budgets, de l'intensification de la réglementation et de la rapidité de l'évolution des marchés rend la tâche des directeurs informatiques presque impossible. D'une part, les fonctions d'affaires (directions métier) se plaignent que les TI ne favorisent pas suffisamment la compétitivité de l'entreprise; d'autre part, les directions générales et financières doivent jongler avec des budgets à peine suffisants au maintien des activités de base de l'entreprise.

Les dirigeants sont confrontés à la difficulté de financer les activités d'exploitation (essentielles au fonctionnement de l'entreprise) sans compromettre les activités qui permettent une différenciation (nécessaires à l'évolution de l'entreprise).

Chaque année, dans le cadre du programme *La voix de nos clients* de CGI, nous réalisons des entrevues en personne avec des dirigeants d'organisations clientes pour comprendre les tendances de leur secteur et en savoir davantage sur leurs priorités d'entreprise et en TI. En 2015, nous avons interrogé 965 dirigeants (44 % issus des fonctions d'affaires [directions métier] et 56 % des fonctions informatiques) dans 10 secteurs et 17 pays.

Les résultats indiquent que les responsables de ces deux domaines partagent en grande partie les mêmes objectifs et sont d'accord sur la manière dont les TI devraient soutenir ces objectifs. **Cependant, une tension croissante émerge également entre ces deux domaines en raison des contraintes budgétaires, de nombreuses entreprises ayant du mal à atteindre l'équilibre souhaité entre les activités d'exploitation (essentielles au fonctionnement de l'entreprise) et les activités de différenciation (essentielles à son évolution).**

Les principales tendances qu'ont révélées ces entrevues montrent clairement que les dirigeants partagent le même impératif : apporter davantage de valeur, différemment, grâce à la transformation numérique. Toutes leurs priorités en TI reflètent le souhait de transformer l'entreprise, notamment :

- en modernisant les systèmes informatiques (TI) afin d'accroître l'agilité de l'entreprise, de réduire ses coûts d'exploitation et d'investir dans le changement;
- en renforçant leur expertise pour tirer parti de l'exploitation des données massives (big data) et de l'information sur le marché;
- en se transformant et en se connectant avec tous les partenaires pour devenir une entreprise numérique;
- en protégeant les partenaires grâce à une cybersécurité accrue;
- en adoptant de nouveaux modèles de prestation de services pour réduire les coûts (logiciel service [SaaS], informatique en nuage [cloud], gestion déléguée/impartition, etc.).

Toutefois, les organisations sont freinées dans leurs efforts de transformation numérique par la pression sur le chiffre d'affaires et la hausse des coûts. En moyenne, 82 % des budgets de TI sont consacrés aux activités essentielles à l'exploitation de l'entreprise, laissant seulement 18 % aux activités de transformation. Pour aggraver les choses, la plupart des dirigeants interrogés ont déclaré qu'ils doivent désormais non seulement attirer et motiver de nouveaux talents pour soutenir les nouvelles plateformes et numériser les processus, mais également fidéliser les talents vieillissants afin qu'ils entretiennent les anciennes plateformes bien au-delà de leur « date d'obsolescence ». Dans de nombreux cas, ces exigences augmentent les coûts d'une enveloppe budgétaire déjà insuffisante, tout en accroissant les risques opérationnels.

# Quels sont vos moyens?

Devant de tels défis, bon nombre d'entreprises adoptent une option coûteuse. Elles reconnaissent qu'elles sont poussées vers une course aux TI contre leurs concurrents, mais ne trouvent pas d'autre solution que de consacrer de nombreuses ressources aux services de TI et, dans certains cas, de confier à des ressources internes des activités auparavant déléguées à des tiers et d'élargir certaines équipes internes. Dans les secteurs des banques, de la distribution multicanale, du transport et de la santé, en particulier, des entreprises ont laissé leur budget de TI devancer le budget consacré aux fonctions d'affaires (directions métier) (voir l'illustration 1).

A l'inverse, pour éviter de dépenser de l'argent à mauvais escient, les dirigeants et les responsables des centres de profit doivent étudier très attentivement les plans de l'entreprise de manière à réviser la feuille de route numérique et bâtir un empire technologique. Il est également important que les responsables des centres de profit ne se contentent pas de fournir leur aval aux investissements, se désintéressant ainsi complètement de l'exécution. Ils doivent diriger les programmes de transformation, tout en mettant en place la gouvernance et les responsabilités pertinentes afin d'assurer l'exécution de la feuille de route et d'atteindre les objectifs commerciaux. Les dirigeants doivent être très attentifs à la nature des investissements en TI, au moment où ces investissements ont lieu et à la manière dont ils sont réalisés.

Pour éviter des budgets de TI excessifs ou, à l'opposé, trop restreints, il est **impératif de faire une distinction claire entre les dépenses informatiques qui contribuent à la différenciation concurrentielle et celles qui permettent la simple exploitation de l'entreprise**. Dans les entreprises qui y réussissent, les dirigeants et les responsables de centres de profit gèrent de près les activités différenciatrices (comme la généralisation du sans-fil, une prestation de services multicanale, la gestion de contenus Web, les outils de collaboration et l'analyse prédictive), créant ainsi un écosystème de ressources internes et de partenaires externes. D'autre part, les activités non différenciatrices sont sous-traitées, notamment l'infrastructure, le stockage, les systèmes de gestion intégrés, la gestion de la relation client et les mises à l'essai.

Même dans des contrats de gestion déléguée de deuxième et troisième génération, CGI réduit souvent les budgets consacrés aux activités d'exploitation de 30 % à 40 % au fil du temps, en mettant fortement l'accent sur la modernisation des TI, la mise hors service d'applications désuètes et l'adoption d'outils et de processus d'automatisation (par exemple, la méthodologie ProAction de CGI stimule la productivité des activités de gestion des applications). Pour des budgets classiques, redéployer ces économies équivaut à doubler ou à tripler les investissements en faveur des activités de différenciation et accroît considérablement la compétitivité.

Une telle distinction est particulièrement vitale dans les secteurs qui sont de plus en plus dépendants des TI et au sein desquels ces dernières deviennent l'activité principale. Dans le secteur de la vente au détail de musique et de vidéo, par exemple, les anciens modèles se sont effondrés il y a des années. Des transformations similaires ont actuellement lieu ou ont eu lieu dans les domaines de la mode, des voyages, de l'hôtellerie, de la banque de détail, de l'assurance automobile, de la logistique et de la distribution de pièces détachées, pour n'en nommer que quelques-uns.

Cela dit, il ne s'agit pas seulement de se différencier sur le plan des produits et des services proposés aux clients. **Les attentes des utilisateurs professionnels sont également plus élevées** du fait des nouveaux services offerts par Amazon, eBay, iTunes et autres sociétés innovantes. Les utilisateurs professionnels s'attendent désormais à des niveaux similaires de numérisation de leurs transactions interentreprises (B2B). Dans les pays nordiques en Europe, par exemple, le processus complet d'achat et de paiement des services interentreprises est désormais entièrement automatisé et intégré au système bancaire, et comprend les mesures de contrôle adéquates.

Évoluer ou ne rien changer? De l'opportunité de conquérir de nouveaux clients

Pour éviter de dépenser de l'argent à mauvais escient, les dirigeants et les responsables des centres de profit doivent étudier très attentivement les plans de l'entreprise de manière à réviser la feuille de route numérique. Les dirigeants doivent réfléchir attentivement à la nature des investissements en TI, au moment où ces investissements ont lieu et à la manière dont ils sont réalisés.



Figure 1 - La plupart des secteurs prévoient une augmentation de leur budget de TI ou au moins le maintien des niveaux actuels de dépenses (source : *La voix de nos clients* 2015 de CGI)

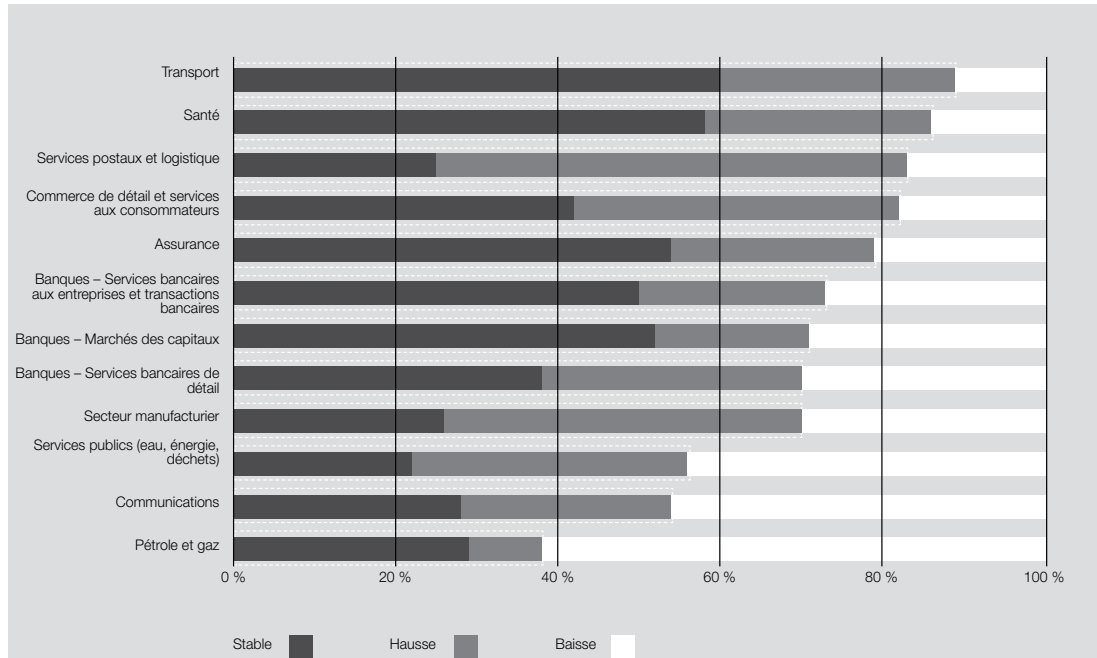


Figure 2 - La différenciation s'obtient différemment selon les secteurs (source : CGI)

Secteurs	Chefs de file	Retardataires
<b>Forte densité de consommateurs</b>	Informatique en nuage de deuxième génération, généralisation du sans-fil, employés et agents numériques, outils de collaboration, écosystème de partenariats et de connectivité, analyse prédictive	Modernisation des systèmes existants et remaniement des plateformes dans le cadre d'initiatives propres à certains services; expérience multicanale non offerte
<b>Actifs importants</b>	Relations avec le client, médias sociaux, élimination rigoureuse du papier, promotion du libre-service mobile pour les employés, les clients et les agents	Planification, analyse et recherche de la bonne solution; automatisation des processus; difficulté à moderniser les anciens systèmes et à financer la numérisation
<b>Risques élevés</b>	Plateformes et ensembles de données communs, investissement dans des outils numériques pour les employés, services électroniques, promotion de la collaboration interne et renforcement de la cybersécurité	Architecture ouverte, médias sociaux et appareils mobiles, mise en œuvre de solutions ponctuelles, essais de gestion de contenu numérique

# Le succès par la différenciation

Si l'on étudie l'évolution des frais d'exploitation des TI, l'ancienne règle voulant que ces coûts soient équivalents à environ 2 % des revenus (si cela n'a jamais été vrai) ne s'applique plus. Certaines entreprises consacrent aux technologies de l'information jusqu'à 20 % de leurs revenus et jusqu'à 80 % de leurs dépenses d'investissement. Les divers secteurs présentent des pourcentages de dépenses informatiques structurellement différents; par conséquent, la réussite des entreprises des secteurs qui nécessitent les plus fortes dépenses informatiques dépend de plus en plus de l'efficacité de leur programme de TI.

**Concrètement, cela signifie qu'il faut réaliser d'énormes économies dans les activités d'exploitation pour accroître la marge d'investissement en activités de transformation et aligner ces activités sur les priorités de l'entreprise.**

Les entreprises doivent alors repenser la coopération entre leurs fonctions d'affaires (directions métier) et informatiques. La séparation traditionnelle entre ces deux domaines ne fonctionne plus. Les TI sont devenues une activité de première ligne faisant intervenir des équipes mixtes. Les équipes de vente, de marketing, les opérations et les équipes informatiques travaillent de concert pour développer de nouveaux produits et services et lancer de nouvelles campagnes, ainsi que gérer les refontes, la logistique et les paiements, entre autres. Ces services ont désormais recours aux méthodologies Agile et DevOps pour éviter les contraintes des environnements traditionnels de développement des TI.

Cependant, de nombreuses entreprises ne sont pas prêtes à une telle révolution. Elles peuvent, par exemple, réussir à aligner rapidement leurs activités avec les opportunités du marché, mais au prix d'une fiabilité inférieure. Finalement, il se peut que la différenciation obtenue sur le marché ne justifie pas les perturbations découlant de leur programme de transformation.

**Pour éviter les écueils et garantir leur réussite, des entreprises de premier plan se concentrent sur la transformation des TI tout en évitant prudemment les derniers modes en informatique.** Le rôle du directeur informatique consiste à appliquer une feuille de route pragmatique et cohérente, en donnant la priorité à la transformation tout en évitant que les plateformes qui gèrent le quotidien ne prennent le dessus.

Se distinguer d'une concurrence qui s'efforce également de prendre les devants est toutefois plus facile à dire qu'à faire. Étant donné les multiples plateformes qui prennent en charge les fonctions d'affaires (directions métier) et la nécessité constante d'assurer leur évolution, les dirigeants doivent disposer d'une stratégie de différenciation claire et savoir comment les TI favorisent cette différenciation.

Le rôle du directeur informatique consiste à appliquer une feuille de route pragmatique et cohérente, en donnant la priorité à la transformation tout en évitant que les plateformes du quotidien ne prennent le dessus.



La plupart des entreprises évoluent dans trois principaux environnements.

1. **Forte densité de consommateurs** (p. ex., secteurs des communications et de la vente au détail)
2. **Actifs importants** (p. ex., secteur manufacturier et services publics – eau, énergie, déchets)
3. **Risques élevés** (p. ex., pétrole et gaz ainsi que santé)

Pour se distinguer dans chacun de ces environnements, il faut se concentrer sur différentes priorités (voir la figure 2). Dans les secteurs à forte densité de consommateurs, par exemple, les entreprises de premier plan y parviennent grâce à des services informatiques en nuage, à la généralisation du sans-fil, à des employés et agents numériques, à des outils de collaboration, à un écosystème de partenariats et de connectivité ainsi qu'à l'analyse prédictive. Les entreprises qui peinent à suivre, en revanche, sont encore empêtrées dans la modernisation d'anciens systèmes et le remaniement de plateformes. Elles se concentrent également sur des initiatives par service plutôt qu'à l'échelle de l'entreprise et n'ont pas encore commencé à planifier une expérience multicanale.

Les entreprises de premier plan des secteurs à actifs importants se concentrent sur les relations avec le client, les médias sociaux, l'élimination du papier et le libre-service mobile pour les employés, les clients et les agents. Les entreprises retardataires explorent, analysent, planifient et automatisent ces domaines, mais peinent à moderniser et à numériser leurs anciens systèmes.

Enfin, les entreprises de premier rang des secteurs à risques élevés évoluent vers des plateformes et des ensembles de données communs, investissent dans des outils numériques pour les employés et mettent en place des plateformes pour les clients qui facilitent la collaboration interne et renforcent la cybersécurité. Les entreprises moins avancées dans ces secteurs commencent à peine à exploiter les architectures ouvertes, les médias sociaux et les appareils mobiles, ainsi qu'à mettre en place des solutions ponctuelles et à tester la gestion de contenu numérique.

**À mesure que les entreprises de premier rang réduisent les frais d'exploitation quotidiens et investissent dans des projets de transformation, l'écart s'accroît avec les retardataires. C'est la course à la différenciation.**

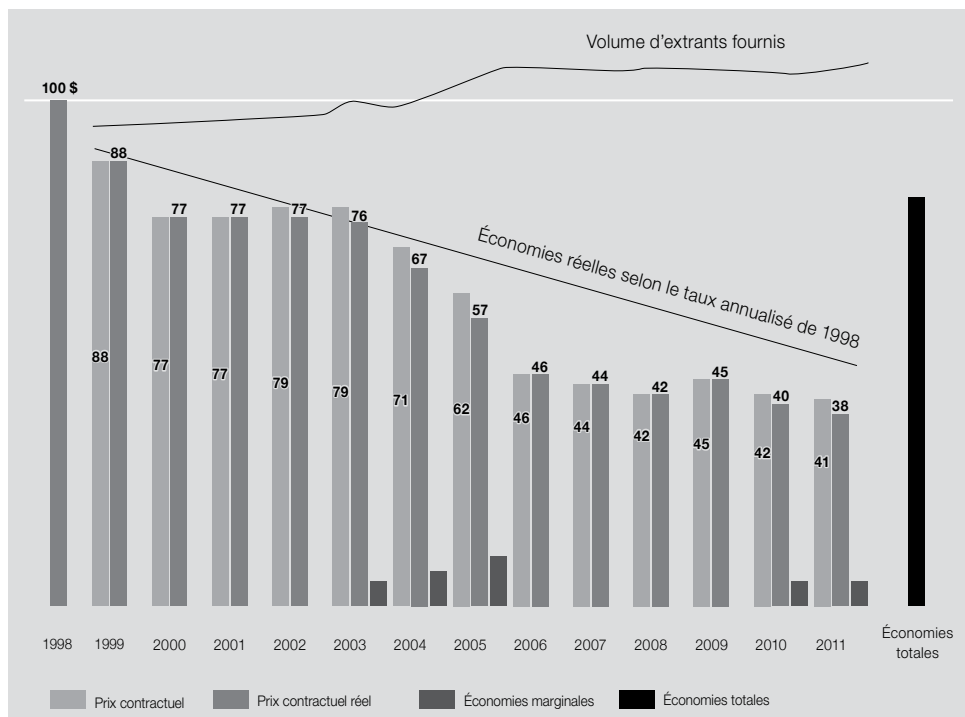
# Favoriser la réussite

Les entreprises de premier plan utilisent les partenariats pour réduire de façon considérable leurs dépenses d'exploitation et transférer ces ressources vers les secteurs où les TI favorisent la transformation. De 2004 à 2014, par exemple, une importante entreprise de médias et de télécommunications a réduit de 60% les coûts de maintenance de ses principales plateformes informatiques grâce à un contrat complet d'impartition des TI avec CGI. Ces économies ont été redéployées vers des solutions de facturation convergentes, le développement d'une plateforme multicanale, la gestion de contenu Web, l'analyse des données, etc. (voir la figure 3).

Du fait des contraintes touchant les budgets et les effectifs auxquelles sont confrontées la plupart des entreprises, la réorientation de ressources vers des activités d'exploitation est, au mieux, un gaspillage et, au pire, une grave erreur pouvant entraîner la perte de parts de marché. Les entreprises de premier plan se concentrent donc sur la transformation. Elles reconnaissent également que les transformations actuelles seront les systèmes obsolètes de demain. Elles choisissent donc sagement la façon d'étayer leur transformation, en réduisant leur propriété d'actifs, en utilisant des solutions en nuage et des logiciels services et en évitant les solutions sur mesure.

Les entreprises de premier plan utilisent les partenariats pour réduire de façon considérable leurs dépenses d'exploitation et transférer ces ressources là où les TI favorisent la transformation.

Figure 3 - Une importante entreprise de médias et de télécommunications a réduit de 60 % son budget d'exploitation pour investir dans des activités de différenciation (source : CGI)







L'impartition des activités informatiques d'exploitation permet de réduire les coûts tout en garantissant des niveaux élevés de disponibilité et de cybersécurité.

Selon son expérience auprès de clients de divers secteurs, CGI a relevé les dix meilleures pratiques suivantes en matière de différenciation.

**1. Obtenir l'engagement du dirigeant** - Il doit diriger directement le programme des TI en matière de différenciation, ce qui est plus facile en théorie qu'en pratique. Cette condition nécessite une coordination étroite entre le dirigeant et le directeur informatique, un dirigeant qui ne se laisse pas facilement intimider par les nouvelles technologies et un directeur informatique qui accepte de renoncer à l'exploitation quotidienne de tout ce qui n'intervient pas dans la démarche principale de différenciation sur le marché.

**2. Classer les actifs de TI** - Les organisations doivent classer les plateformes et les applications selon qu'elles soutiennent l'exploitation de l'entreprise ou qu'elles permettent une réelle différenciation aux yeux de leurs clients.

**3. Déléguer les activités d'exploitation** - Elles doivent déléguer les activités de TI pour réduire les coûts tout en garantissant des niveaux élevés de disponibilité et de cybersécurité. Il est préférable de confier à des fournisseurs externes la mise hors service des anciens systèmes et des anciennes plateformes, la responsabilité d'accroître la productivité, d'améliorer la performance des systèmes et les innovations modestes.

**4. Choisir sagement entre de multiples fournisseurs ou un fournisseur unique** - Selon la maturité du service des TI, les organisations doivent choisir un fournisseur unique ou plusieurs fournisseurs en gardant en tête qu'avoir de nombreux fournisseurs entraîne des charges indirectes importantes en matière de gestion de l'intégration, de collaboration, de responsabilité et de risques. Le recours à plusieurs fournisseurs peut gêner l'application rigoureuse du programme de transformation; l'objectif principal doit rester de se concentrer exclusivement sur les activités qui permettent de se différencier.

**5. Se concentrer sur la différenciation concurrentielle** - Les organisations doivent concentrer leur énergie et leur créativité sur le développement des avantages concurrentiels que peuvent fournir les TI. Évaluez les plateformes les plus efficaces et les meilleurs fournisseurs qui favoriseront la différenciation aux yeux de vos clients, l'excellence de vos services et le calendrier d'innovation de votre entreprise. Il est judicieux de choisir les meilleures plateformes, mais évitez de jouer le rôle de testeur pour une jeune entreprise dont l'avenir est encore incertain.

**6. Obtenir la participation des responsables des centres de profit** - Demandez aux responsables des centres de profit de définir les priorités de différenciation et le déploiement des TI. Ne les laissez pas déléguer l'exécution exclusivement au service informatique, les deux domaines doivent engager leur responsabilité.

**7. Suivre l'évolution technologique** - Restez à l'avant-garde de la technologie favorisant la différenciation sur le marché de l'entreprise. L'évolution de la technologie est constante et toujours plus rapide; il faut donc éviter les solutions rigides qui deviendront rapidement obsolètes.

**8. Investir dans les meilleurs talents** - Sélectionnez attentivement les professionnels qui dirigeront le programme qui soutient votre différenciation. Ne les dispersez pas avec des tâches non différenciatrices. Motivez-les à faire de l'entreprise le numéro un de son secteur. Veillez à ce que ces professionnels comprennent comment fonctionnent les activités qui soutiennent l'exploitation afin d'assurer le respect des objectifs, mais maintenez une distinction et une séparation claires entre les activités d'exploitation et de différenciation.



**9. Investir dans les partenariats** - Établissez de réels partenariats avec vos fournisseurs de TI tout en surveillant étroitement leur performance. Mettez en place un processus de gouvernance robuste, exigez des indicateurs clés de performance significatifs, imposez des jalons fréquents et consacrez du temps à la gestion de ces aspects.

**10. Priorisez, priorisez et priorisez encore** - Vous ne pourrez pas tout faire en même temps. Définissez une orientation claire et mesurez rigoureusement les progrès par rapport à des objectifs très précis, mais soyez prêt à vous adapter rapidement à tout nouveau défi.

Pour de nombreuses entreprises, les TI sont résolument au centre des opérations. Il s'agit, dans de nombreux cas, du moteur le plus vital à la stratégie d'une entreprise et l'absence d'une feuille de route de TI bien équilibrée peut compromettre jusqu'à la viabilité de l'entreprise.

Des incidents récents ayant fait la une de l'actualité (qu'il s'agisse d'une faille massive de cybersécurité dans une importante entreprise Web ou de l'effondrement du principal système informatique d'une banque nationale en situation de redressement) – ainsi que leurs conséquences – nous rappellent que peu d'entreprises peuvent se permettre de ne pas placer les TI au centre de leur stratégie. **De plus en plus, les TI sont au cœur de l'entreprise.**

La plupart des entreprises peuvent réaliser des économies substantielles en repensant leurs activités d'exploitation, économies qui peuvent alors servir à accélérer la transformation. Il est primordial de reconnaître les activités informatiques qui favorisent vraiment la différenciation par rapport à celles qui sont simplement nécessaires. La réussite repose sur des choix. Se concentrer sur ce qui importe vraiment reste l'option gagnante.

## À propos des auteurs

**JOÃO BAPTISTA** est membre du comité exécutif de CGI et président des opérations de CGI dans l'est, le centre et le sud de l'Europe.

**PENNY HEMBROW** est responsable du Centre d'expertise – Secteur d'activité et pratiques et vice-présidente des Services financiers.

## À propos de CGI

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 65 000 membres présents dans 40 pays, CGI affiche 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.

Pour en savoir davantage, visitez [cgi.com](http://cgi.com) ou écrivez-nous à [info@cgi.com](mailto:info@cgi.com).

