

# Répondre aux besoins de traitement des services commerciaux à l'échelle mondiale



## TABLE DES MATIÈRES

LE DÉFI : CHANGEMENT, COÛTS ET CONCURRENCE	3
VISER LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT FINANCIÈRE	5
OPTIONS DE SERVICE	5
MINIMISER LES RISQUES	6
LA SOLUTION : EXPLOITER LA TECHNOLOGIE PAR L'IMPARTITION	8
LA DERNIÈRE TENDANCE	9
CONCLUSION	11
À PROPOS DE CGI	11

### **Le défi : changement, coûts et concurrence**

À une époque où les banques sont forcées de réduire leurs coûts tout en améliorant l'efficacité et le service à la clientèle, la consolidation du secteur financier et le déclin des perspectives économiques mondiales ont plongé le secteur des services financiers commerciaux dans un état de transition.

Aujourd'hui, les services financiers commerciaux représentent un volet essentiel des activités de la plupart des banques, qu'il s'agisse d'un secteur d'activité principal ou complémentaire. Ils font partie du portefeuille de services bancaires destinés aux entreprises, sont étroitement liés à la gestion de la trésorerie et aux opérations de change et sont souvent cruciaux pour le maintien des relations avec les grandes entreprises à potentiel élevé. Bien que la gestion des produits de services commerciaux traditionnels et générateurs de revenus soit généralement lourde et coûteuse, la nécessité d'offrir des services aussi incontournables n'est pas prête de disparaître.

En fait, la nature même de cette activité complexe a très peu changé au cours des derniers siècles. Encore aujourd'hui, elle met en scène divers intervenants de la chaîne d'approvisionnement qui travaillent ensemble pour fabriquer, acheter, vendre et, en bout de ligne, expédier des marchandises autour de la planète. Les banques ont toujours été l'un des intervenants clés de ce processus, leur rôle étant principalement de fournir des services d'atténuation des risques et de crédit et réglant, le plus souvent par le biais de la traditionnelle lettre de crédit et des produits d'encaissement documentaire.

Toutefois, après des siècles d'inertie relative, de récents progrès technologiques pavent la voie d'une transformation de la dynamique dans le secteur des échanges commerciaux... et rien ne sera plus jamais pareil.

Internet a contribué à cette transformation en offrant beaucoup plus d'information et de capacités de traitement économique des transactions que jamais auparavant. Ce réseau invisible, conjugué aux efforts constants des acheteurs et vendeurs à la recherche de LA solution qui leur permettra de réduire leurs coûts sans augmenter indûment leurs risques, est à l'origine de l'évolution vers de nouveaux modèles d'échanges commerciaux. Si les premières solutions de commerce électronique interentreprises et autres solutions n'ont pas réussi à déloger les lettres de crédit, ce n'est qu'une question de temps avant que d'autres modèles s'imposent et bouleversent les façons de faire actuelles. Par exemple, les transactions sur compte ouvert gagnent du terrain rapidement, sauf en Asie où les lettres de crédit dominent toujours.

Les changements qui se profilent à l'horizon et qui ont un impact sur la manière dont les banques supportent les échanges commerciaux représentent également une occasion de réduire les coûts et de générer des revenus. En fait, compte tenu du rythme accéléré des changements qui s'opèrent dans le secteur des services commerciaux, les banques n'ont pas le choix et doivent saisir proactivement ces occasions pour rester compétitives.

Grâce aux progrès technologiques, les banques disposent d'options radicalement nouvelles pour gérer leurs activités dans le domaine des services financiers commerciaux et interagir avec la clientèle. Ces progrès promettent d'automatiser les processus, d'accroître l'efficacité, d'améliorer le traitement des données et de réduire les frais. En même temps, ils proposent aux clients des solutions de rechange attrayantes qui menacent de rendre désuet le rôle d'intermédiaire joué par les banques dans certaines parties de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

En effet, la concurrence provenant des services de commerce électronique et des concurrents non bancaires augmente considérablement, sans compter que les principaux exportateurs, importateurs et gestionnaires de logistique cherchent tous à élargir l'éventail de leurs services liés aux échanges commerciaux. Face à cette pression concurrentielle, les banques mondiales deviennent plus agressives sur le marché d'affaires local en faisant appel à des technologies évoluées et en réduisant leurs prix. Résultat, les banques de toutes tailles et dans tous les marchés doivent s'en ressentir.

Dans ce contexte de changement, les banques sont obligées de faire le point et de déterminer l'importance des services financiers commerciaux dans leur portefeuille de services. Elles doivent bien comprendre les coûts internes associés à la prestation de tels services, analyser leur avantage concurrentiel et se concentrer sur le service à clientèle.

En effet, évoluer dans le secteur des services financiers commerciaux coûte cher. Le coût du traitement de la documentation commerciale représente plus de cinq p. cent de la valeur totale du commerce mondial. Les processus hors ligne sont largement manuels et les coûts de soutien correspondants sont substantiels. L'inefficacité du flux des travaux et les anciens documents physiques qui sous-tendent les services financiers commerciaux grugent les revenus et nuisent au service à la clientèle.

L'un des principaux défis dans le marché des services commerciaux aujourd'hui, en particulier pour les grandes institutions bancaires à présence mondiale, c'est l'inefficacité des anciennes technologies non intégrées. Il n'est pas rare qu'une banque mondiale, à l'échelle de son organisation, utilise de multiples systèmes financiers et de multiples versions provenant de différents fournisseurs. Même lorsque la volonté d'adopter une plateforme intégrée et commune est réelle, et c'est souvent le cas, les frais initiaux sont habituellement prohibitifs.

Contraintes de réduire leurs coûts et d'améliorer l'efficacité, les banques ont de plus en plus de difficulté à y parvenir sans recourir à de nouvelles technologies. Les banques qui veulent conserver leur statut de leader de l'industrie doivent arracher à leurs concurrents une partie de leur clientèle des services financiers commerciaux en offrant de meilleurs prix et des services bonifiés, alors que celles qui espèrent simplement rester dans la course cherchent constamment à réduire leurs frais d'exploitation dans ce domaine.

De plus, les nouvelles technologies permettent aux entreprises clientes de jouir, par exemple, d'un accès sécurisé aux documents en quelques heures plutôt qu'en quelques jours. En outre, les progrès technologiques contribuent à augmenter les attentes des clients et la demande pour des services cohérents et intégrés réunissant tous les éléments nécessaires à la prestation d'un service de qualité, conforme aux besoins individuels de chaque client.

En réaction, les trésoriers généraux sont à la recherche d'outils pour automatiser les lettres de crédit. Les plus grosses banques mondiales rendent leurs fonctions financières commerciales accessibles en ligne. Un plus grand nombre d'entreprises se tournent vers des fournisseurs de services commerciaux électroniques susceptibles de les aider à gérer les processus documentaires et de comptes clients propres au commerce international. La solution ultime est un système de commerce électronique international basé sur des normes uniformes régissant les technologies et les échanges de documents. Ce système, directement relié aux systèmes de trésorerie générale et aux systèmes de gestion intégré (SGI), serait suffisamment souple pour s'adapter aux fluctuations du marché et à la demande des clients. Il faudra encore attendre avant que cette solution devienne une réalité, mais des efforts sont déjà déployés dans le but d'élaborer des normes uniformes pour régir la présentation électronique. La version électronique des « règles et usages uniformes » relatifs aux services financiers commerciaux constitue la première norme légale internationale régissant le marché virtuel. Des fournisseurs de services comme bolero.net, LCconnect et TradeCard offrent des solutions électroniques partielles ou point à point, mais ces dernières ne sont pas suffisamment acceptées pour connaître du succès.

Toutefois, les modèles futurs axés sur la technologie n'ont pas encore fait leur preuve et présentent des risques considérables. Comment les banques peuvent-elles protéger leur part de marché en pleine érosion en comblant les attentes des clients qui réclament un service amélioré et plus rapide sans prendre le risque d'investir dans des applications technologiques dont la survie n'est pas assurée? Certaines des plus grandes banques peuvent minimiser les risques en investissant un petit peu dans chacun des modèles émergents, mais les petites et moyennes institutions dont les marges bénéficiaires sont serrées n'ont pas ce luxe. Elles ne peuvent pas non plus prédire quelle solution va survivre.

### **Viser la chaîne d'approvisionnement financière**

Une autre tendance observée dans les services financiers internationaux est incompatible avec la désuétude des systèmes existants. Les banques peuvent emprunter différentes avenues pour élargir leurs offres dans ce secteur, mais l'une des plus sensées et des plus attirantes consiste à étendre leurs activités à la chaîne d'approvisionnement financière. L'expression « chaîne d'approvisionnement financière » (CAF) fait référence au flot de données, de documents et d'argent entre partenaires commerciaux. De nombreuses entreprises ont investi pendant de nombreuses années dans des solutions destinées à automatiser la chaîne d'approvisionnement physique, mais l'automatisation des processus technologiques et commerciaux entourant la CAF en est encore à ses premiers balbutiements. Pour que la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise soit vraiment efficace, ses composantes physiques et financières doivent fonctionner au diapason. À quoi bon gérer les stocks et fabriquer les produits de façon efficace si ces gains d'efficacité sont gaspillés par le volet financier du processus?

Les banques, de par leur nature, sont un maillon crucial de la CAF. Non seulement ce sont elles qui, en bout de ligne, accordent le crédit et transfèrent les fonds, mais elles jouissent également d'une connaissance approfondie de l'environnement commercial en général qui peut leur permettre de contribuer à certains des autres aspects de la CAF. Les chercheurs de l'industrie Killen and Associates ont estimé qu'une entreprise type figurant sur la liste Fortune 500 peut économiser jusqu'à 32 millions \$ par année en optimisant sa CAF. Une partie de ces économies pourrait certainement être redirigée vers les banques et leurs fournisseurs de solutions correspondants s'ils fournissent les bons services pour aider les entreprises à atteindre ce niveau d'efficacité dans le déplacement des données, des documents et de l'argent.

L'émergence et le renforcement des transactions sur compte ouvert comme puissants outils transactionnels dans le secteur des services commerciaux représentent une occasion de croissance naturelle pour les banques qui cherchent à élargir leur éventail de services. En offrant de tels services à valeur ajoutée pour permettre aux clients de réduire leurs propres coûts et d'améliorer l'efficacité du traitement, les banques hausseront leur volume d'activités.

#### ***Options de service***

Voici quelques exemples de services que les banques pourraient offrir à leurs clients avec les bonnes technologies et les bons partenariats :

- Gestion des commandes – Capacité d'assurer la transparence de l'ensemble du processus de commande pour tous les membres de la chaîne d'approvisionnement en proposant des solutions permettant de saisir automatiquement les données relatives aux bons de commande à partir des systèmes SGI ou des réseaux d'échange de documents informatisés (EDI) des grands importateurs et de partager ces données électroniquement avec d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement. De plus, la possibilité de mettre en correspondance les bons de commande avec les factures électroniques réduirait considérablement les frais liés à la paperasserie, à la main-d'œuvre et aux anomalies associées à ces processus généralement manuels.

- Préparation de documents et collaboration – Capacité d'aider divers membres de la chaîne d'approvisionnement à créer leurs documents d'expédition par voie électronique. Des solutions traditionnelles de préparation de documents existent depuis quelques temps déjà, mais elles n'ont que peu de valeur sans un partage électronique des données avec d'autres intervenants. Les banques pourraient offrir à leurs clients des services complets d'impartition de la gestion du processus de création des documents. Il s'agit d'un créneau traditionnellement occupé par les fournisseurs de services de logistique, mais où les banques pourraient accroître leur part de marché en tablant sur leur expertise des services commerciaux et sur les relations étroites qu'elles entretiennent avec leurs clients.
- Conformité transfrontalière – Dans un monde où le resserrement de la sécurité et de la vigilance est devenu la norme et où la réglementation en matière de commerce national et international est plus contraignante que jamais, la vérification de la conformité transfrontalière gagne sans cesse en importance. Des sanctions sévères peuvent être imposées si des marchandises sont expédiées outre frontière sans tenir compte de facteurs comme les listes noires, les contrôles d'exportation, la classification des produits, le coût au magasin et les frais d'expédition. À titre de tiers de confiance, les banques peuvent commencer à offrir des services de conformité en ayant recours à la technologie et aux bases de données de tiers appropriées.

### *Minimiser les risques*

Aussi intrigantes soient-elles, ces approches ne doivent pas occulter les risques associés à l'évolution du secteur des services commerciaux. L'éclatement de la bulle Internet et des solutions de commerce interentreprises montre à quel point il faut être prudent dans l'exploration de ces nouveaux modèles de traitement. On peut minimiser les risques en :

- En choisissant judicieusement ses fournisseurs et partenaires – L'histoire récente a démontré que même les entreprises les plus solides peuvent partir en fumée pratiquement du jour au lendemain. Pour choisir les bons fournisseurs de solutions et les bons partenaires, les banques doivent procéder à une analyse approfondie pour s'assurer que les compagnies auxquelles elles font affaire resteront en place pour longtemps. Étant donné qu'il faut généralement utiliser plusieurs solutions de tiers pour créer une offre de service vraiment complète, cette analyse s'avère rapidement colossale.
- En atteignant la masse critique nécessaire au succès à long terme – Pour que les solutions fonctionnent et que les fournisseurs de solutions continuent d'offrir le service, un grand nombre de transactions doivent transiter par le réseau. Sans un réel mouvement sur le marché pour créer cette masse critique, les nouvelles solutions disparaissent aussi rapidement qu'elles voient le jour, avec tous les inconvénients qui en découlent pour la banque et les clients.
- En augmentant la collaboration entre les banques – La masse critique s'applique également aux banques. En effet, elles doivent s'ouvrir davantage à la collaboration pour favoriser l'expansion de leur marché. Étant donné que les clients font souvent affaire avec plusieurs banques, il n'est pas très logique pour une institution bancaire de créer des solutions exclusives destinées uniquement à sa propre clientèle. Si elles veulent étendre leurs activités au-delà des services purement bancaires et se lancer dans le marché de la CAF, les banques doivent se mettre dans la peau du client ou courir le risque d'être délogées.
- En optant pour l'intégration – Essentielle pour atteindre la masse critique souhaitée, l'intégration n'est pas facile à concrétiser mais le recours à une technologie appropriée peut être d'un grand secours. Cette intégration peut être réalisée de multiples façons, par exemple en reliant la myriade de systèmes administratifs des banques à des systèmes de traitement plus récents provenant de fournisseurs externes. Un autre point d'intégration, probablement encore plus important, est l'interconnexion des membres de la chaîne d'approvisionnement. Heureusement, l'émergence de nouvelles technologies, comme les

services Web, signifie que le partage des données entre systèmes externes deviendra plus facile avec le temps.

- En mettant l'accent sur les compétences fondamentales – Les banques auraient certainement avantage à explorer le marché de la CAF, mais elles doivent le faire en toute connaissance de cause, conscientes de leurs compétences particulières et de leurs limites. Que ce soit au niveau de la technologie ou des services d'intégration ou de consultation, il est essentiel de conclure des partenariats avec des sociétés de développement de logiciels et d'intégration de systèmes de bonne réputation pour déployer des solutions auprès d'une large clientèle dans des délais raisonnables.

Toutefois, la prestation de ces services, particulièrement au niveau de la chaîne d'approvisionnement financière, exige qu'on investisse dans les systèmes. Investir dans des technologies souvent inefficaces, désuètes ou non intégrées peut s'avérer très coûteux. Au lieu d'essayer de modifier leur technologie existante, les banques pourraient être tentées de « louer » la technologie nécessaire pour fournir ces services innovateurs à leurs clients.

### La solution : exploiter la technologie par l'impartition

La volonté de se lancer dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement financière, conjuguée aux impératifs de la concurrence, force de nombreuses banques à envisager la mise à niveau de leurs systèmes existants. Les coûts de conception ou d'achat d'une nouvelle solution de services financiers commerciaux peuvent être très élevés compte tenu des coûts technologiques réels associés à l'achat et à la mise à jour de ces applications plus récentes. Dans ce contexte, l'option de l'impartition – et en particulier l'impartition de l'infrastructure et des technologies servant au soutien des activités de traitement – est de plus en plus intéressante, comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Coût technologique	Bâtir ou acheter	Impartition des technologies
Licences d'utilisation d'un logiciel de services financiers commerciaux	Dans le cas des moyennes et grandes banques, ces coûts peuvent dépasser les millions de dollars pour l'ensemble des composants.	Généralement aucuns frais de licence initiaux
Maintenance d'un logiciel de tirets	Généralement 18 à 20 p. cent des frais de licence du logiciel.	Compris dans le tarif par transaction
Licences d'utilisation d'un logiciel et travaux de maintenance correspondants	Les frais de licence du logiciel d'imagerie et de flux des travaux, des serveurs d'application Web et de la technologie milieu de gamme peuvent équivaloir au prix de base du logiciel.	Compris dans le tarif par transaction
Maintenance du matériel et autres travaux de maintenance	Les nouveaux coûts associés à l'établissement du centre de données et de l'infrastructure de reprise après sinistre et les coûts d'entreposage prennent généralement la forme de frais mensuels facturés à l'entreprise.	Compris dans le tarif par transaction
Frais d'intégration et de consultation	Ces frais internes et externes peuvent atteindre les millions de dollars.	Coûte généralement moins cher de relier une infrastructure existante qu'en créer une de toutes pièces
Soutien	Les coûts associés au service d'assistance technologique, au soutien des applications et à l'exploitation des technologies et du centre de données représentent habituellement au moins 20 p. cent du total des frais de licence,	Compris dans le tarif par transaction
Investissement continu en R et D	Les mises à niveau et les investissements récurrents dans de nouveaux logiciels sont monnaie courante dans un marché des services commerciaux en constante évolution.	Les mises à niveau aux nouvelles versions sont comprises dans le tarif par transaction

Qu'est-ce qui distingue l'option d'impartition des technologies des formes plus traditionnelles d'impartition dans le secteur des services financiers commerciaux? Dans le modèle d'impartition traditionnel, une banque (prestatrice) prend en charge l'ensemble du processus de services commerciaux d'une autre banque (impartitrice). Dans la plupart des cas, la banque prestatrice traite les transactions de la banque impartitrice sur son propre système, à l'interne. Il n'y a généralement aucune intégration avec les systèmes administratifs de la banque impartitrice. Seuls des rapports périodiques sont fournis sur les transactions traitées. Dans un tel environnement, difficile d'assurer le suivi des ententes sur la qualité du service.

En outre, il n'est pas rare que l'impartition ne porte que sur une partie de la gamme des services commerciaux de la banque (généralement le volet 'importation'). La banque conserve son propre système de traitement (et les coûts technologiques qui s'y rattachent) pour enregistrer les transactions d'exportation et les autres activités liées aux services commerciaux. Dans ce scénario, la banque impartitrice s'appuie sur la stratégie d'affaires du prestataire de services d'impartition pour tout ce qui touche l'ajout de nouvelles fonctionnalités au système de services commerciaux sous-jacents. Il est rare que les deux banques aient des objectifs stratégiques similaires.

Autre révision du modèle traditionnel, la banque prestatrice peut traiter les transactions d'une autre banque à partir de l'étranger, là où les coûts sont souvent moindres, comme en Inde ou en Chine, en utilisant le système de cette même banque. Ainsi, l'intégration existante des systèmes administratifs de la banque impartitrice peut être maintenue. Cependant, la menace concurrentielle demeure, comme le risque que d'éventuelles consolidations ou réorientations aient un impact négatif sur les relations d'impartition.

Pourtant, les inconvénients liés à la fonctionnalité et à l'intégration des systèmes ne sont qu'une partie de l'histoire. L'impartition traditionnelle des services commerciaux implique le transfert du traitement des transactions et des processus d'affaires sous-jacents, y compris les activités de service à la clientèle connexes et les interactions avec les clients. C'est à ce niveau que les préoccupations concurrentielles entrent en ligne de compte, en raison des problèmes liés à la propriété des clients, à la qualité du service et à l'impact sur l'image de marque de la banque impartitrice.

Par contraste, le modèle d'impartition des technologies garde les processus d'affaires à l'interne, de sorte que les clients continuent d'être servis par leur propre banque. Cette solution d'impartition partielle permet aux banques d'étudier le marché. En se contentant d'impartir les aspects de leurs activités financières commerciales qui peuvent être confiés plus facilement à un tiers, les banques ont l'occasion de vérifier s'il vaut la peine d'impartir l'ensemble de leur processus.

#### ***La dernière tendance***

Plus récente tendance dans le secteur de l'impartition des services commerciaux, l'impartition des technologies permet aux banques d'avoir accès une technologie de calibre mondial pour assurer ses services de traitement, moyennant des frais par transaction; c.-à-d. pour le privilège d'utiliser la technologie impartie. De cette façon, les banques peuvent s'assurer que leurs frais d'exploitation sont proportionnels aux volumes d'activités. Lorsque la technologie sous-jacente a été conçue à des fins d'impartition et que les banques se voient offrir un « guichet unique » de calibre mondial pour toutes les technologies liées aux services commerciaux, le modèle d'impartition des technologies devient très attrayant.

Plus précisément, voici les principaux avantages du modèle d'impartition des technologies avec paiement par transaction :

- prévisibilité des frais d'exploitation puisque ces derniers sont proportionnels aux volumes d'activités;
- réduction des coûts technologiques internes grâce au partage des infrastructures par les banques qui utilisent la plate-forme;
- meilleur débit de traitement des transactions en raison des gains d'efficacité qu'entraîne l'utilisation d'une plate-forme entièrement intégrée;
- élimination des risques associés aux applications pour les services TI de la banque;
- établissement d'une communauté d'entreprises clientes reliées par une infrastructure commune.

De plus, cette approche est une occasion de réduire les coûts en apportant des améliorations aux processus afin de réduire les besoins en ressources et les frais d'exploitation. D'autres économies sont possibles puisque les coûts associés à l'infrastructure et au développement des systèmes sont partagés par toutes les banques ayant recours au service d'impartition.

Le recours à des technologies de calibre mondial offre également aux banques des occasions additionnelles de générer des revenus grâce à de nouvelles fonctionnalités, comme le traitement des transactions sur compte ouvert. Il permet aussi de prendre en charge les activités de traitement d'une autre banque, tout en permettant à cette dernière de maintenir son image de marque et sa position auprès de ses clients. Enfin, l'impartition des technologies permet aux banques de transférer les risques liés aux applications à l'extérieur de leurs propres services TI, à des experts technologiques spécialisés dans la gestion des systèmes cruciaux pour la mission.

Au niveau de la fonctionnalité, les entreprises devraient à tout le moins retrouver les éléments de base suivants chez leurs éventuels fournisseurs de services d'impartition des technologies : capacités complètes de traitement des produits d'échanges commerciaux de base, système frontal intégré et systèmes administratifs accessibles par Internet, capacités intégrées d'imagerie et de flux des travaux et fonctions intégrées de production de rapports ad-hoc pour les entreprises clientes comme pour les utilisateurs. La technologie fournie devrait inclure des capacités globales comme le traitement multibanques, multidevises et multifuseaux et le suivi des performances 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cela permettra aux banques de réorganiser leurs opérations et de réduire leurs coûts récurrents en consolidant les activités de leurs centres de traitement et en créant/maintenant des centres de service orientés client dans les marchés locaux.

Un environnement entièrement géré dans des centres de données sécurisés et dispersés géographiquement devrait prendre en charge ces capacités. L'infrastructure de soutien devrait inclure des liens haute performance et redondants vers tous les principaux fournisseurs de réseau fédérateur Internet. L'équipement devrait être fourni et entretenu par des chefs de file de la fourniture de solutions. L'ensemble des activités liées au réseau et au centre de données devraient faire l'objet d'une surveillance 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 par une équipe d'experts capables d'identifier rapidement les défaillances et les tentatives d'intrusion. Une architecture technique devrait être en place et protégée par de multiples pare-feu qui filtrent tout le trafic entrant non autorisé, et chaque lien de communication avec la banque devrait être sécurisé au moyen d'une technologie RPV assurant le cryptage des données. Les services devraient inclure un service d'assistance technique 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, du soutien à l'ingénierie des opérations techniques et des centres de données, une surveillance des applications, de l'infrastructure et de la sécurité, plus la résolution des défauts, des environnements de test et de marketing et des ententes sur la disponibilité du système, la reprise sur incident et d'autres aspects clés.

Qui a le plus à gagner avec l'option d'impartition des technologies? Selon l'opinion la plus répandue dans le secteur des services commerciaux, les seuls qui peuvent rivaliser sont les joueurs importants ayant accès aux technologies de pointe et au savoir-faire requis pour en tirer le maximum. De plus, on semble croire que le marché va se consolider et que seuls les joueurs d'envergure mondiale vont survivre. C'est faux, pourtant. L'impartition de la technologie des services commerciaux permet aux plus petits joueurs de tirer parti des nouvelles plates-formes technologiques, ainsi que des connaissances et de la vaste expertise des propriétaires de la technologie, à un coût initial très avantageux. Ces joueurs peuvent donc rester très concurrentiels, maintenir leur rentabilité et protéger leur position sur le marché.

### **Conclusion**

Le secteur des services commerciaux ne cesse d'évoluer. Les banques doivent continuer d'aller de l'avant pour conserver leur place dans la chaîne de valeur. Heureusement, les progrès technologiques à l'origine de cet impératif permettent également d'avoir accès aux solutions grâce auxquelles les banques peuvent continuer à jouer un rôle significatif et à prospérer dans le secteur des services financiers commerciaux à l'échelle internationale.

Pour de nombreuses banques, l'impartition des technologies représente une option de rechange aux modèles d'impartition traditionnels et ou de développement à l'interne. Les institutions qui envisagent cette approche doivent, pour en exploiter le plein potentiel, s'assurer d'avoir accès à des capacités de calibre mondial qui continueront d'évoluer afin non seulement de résoudre les problèmes d'aujourd'hui, mais également ceux de demain. Elles doivent sélectionner soigneusement leur fournisseur, en privilégiant une vaste expertise de l'industrie, une véritable compréhension de l'évolution des services financiers commerciaux, une technologie solide, des compétences éprouvées en intégration de systèmes et un engagement inébranlable envers le service à la clientèle.

### **À propos de CGI**

Fondée en 1976, CGI aide des clients provenant d'un vaste éventail de secteurs économiques à tabler sur les technologies de l'information pour maximiser leur performance et la valeur ajoutée qu'ils produisent. CGI offre également une gamme complète de services d'impartition des processus d'affaires qui lui permettent de gérer et d'améliorer les processus d'affaires quotidiens de ses clients, afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs décisions stratégiques. La Société offre des services de consultation, d'intégration de systèmes et d'impartition répondant à l'ensemble des besoins technologiques et d'affaires de sa clientèle. CGI aborde chaque mandat avec un même objectif en tête – contribuer à la croissance et au succès de ses clients. CGI fournit des services à des clients dans le monde entier, à partir de ses bureaux du Canada, des États-Unis et d'Europe, et également de ses centres d'excellence en Inde et au Canada. CGI allie sa vaste connaissance des services commerciaux à un logiciel de traitement des transactions et de libre-service par le biais de son offre de service de plate-forme intégrée de services financiers commerciaux Proponix.

Pour explorer ces aspects et découvrir comment CGI peut vous aider, communiquez avec votre directeur de compte CGI, ou visitez la page [www.cgi.com/web/fr/siege\\_social.htm](http://www.cgi.com/web/fr/siege_social.htm) pour connaître l'emplacement des bureaux de CGI les plus près des vôtres. D'autres renseignements sont affichés sur le site [www.cgi.com](http://www.cgi.com).