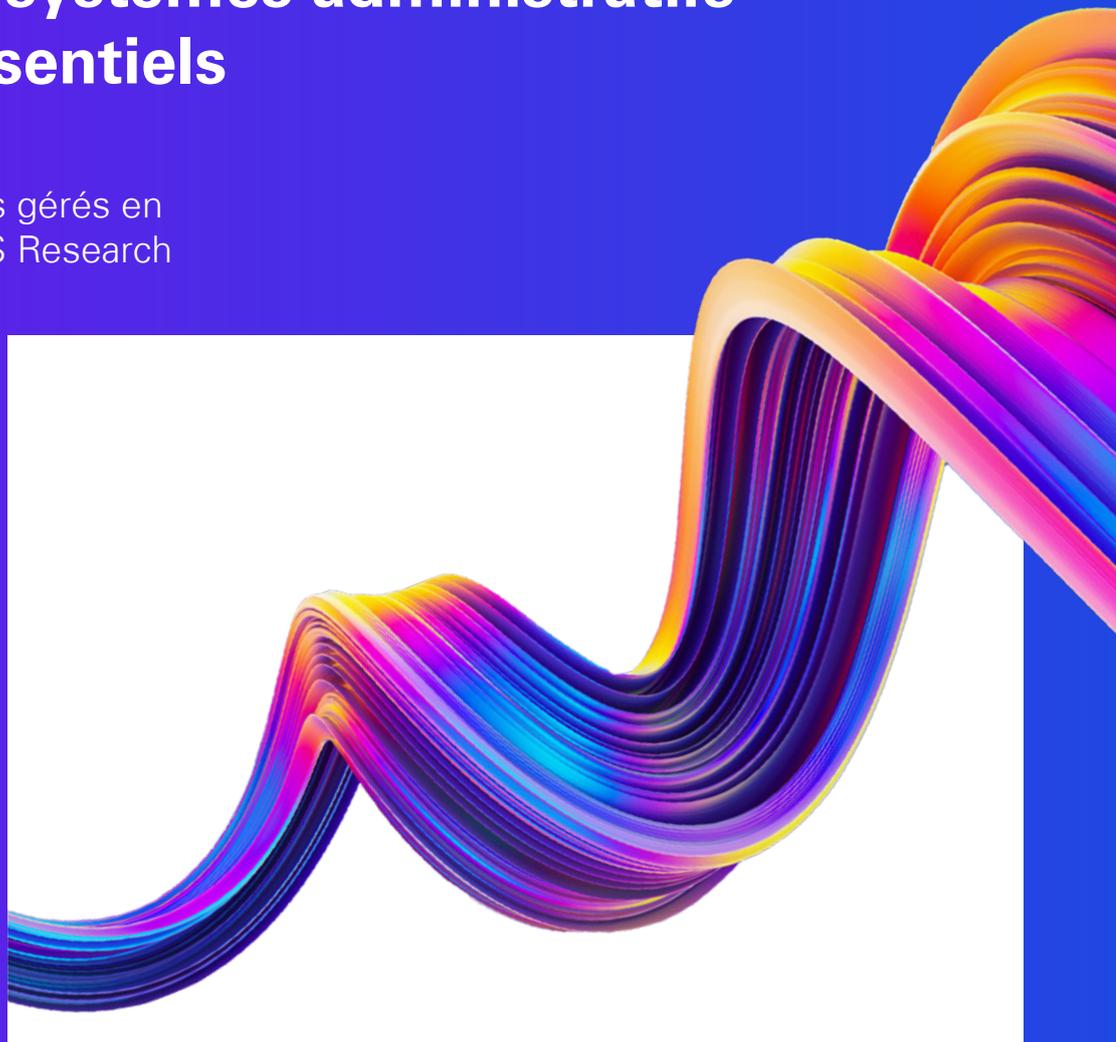




# Tirer parti d'une nouvelle gamme de services gérés

**Et élever les systèmes administratifs au rang d'essentiels**

Un aperçu des services gérés en 2022 par KPMG et HFS Research



# Avant-propos

## La clé d'une transformation durable

Les attentes sont grandes envers les chefs d'entreprise aujourd'hui. On leur demande d'atteindre leurs objectifs financiers, de suivre les changements technologiques, en plus d'attirer et de fidéliser les talents malgré la pénurie de main-d'œuvre, tout en conservant la résilience de leur entreprise – comme autant d'hypothèses fondatrices, ces attentes se sont dégonflées au cours des dernières années.

Sur cette toile de fond, une transformation opérationnelle accélérée pourrait être la voie la plus sûre vers un avantage concurrentiel soutenu, que l'on déplace des systèmes vers l'infonuagique ou que l'on canalise l'innovation autour des clients. Toutefois, peu d'entreprises peuvent entreprendre des changements de cette ampleur en ne s'appuyant que sur leurs ressources internes. En effet, la plupart doivent faire appel à des conseillers externes de confiance qui peuvent leur faire découvrir des technologies avancées et amènent leur grande expérience du domaine, ainsi que de solides cadres de contrôle et de gestion des risques.

Pour certaines organisations, par contre, l'opération demeure un acte de foi. Elles peuvent voir l'impartition comme un simple transfert de services administratifs, comme pour les comptes fournisseurs et la paie. Elles sont alors réticentes à faire une croix sur leurs talents locaux, leurs connaissances et leur fierté institutionnelle.

### En quoi consistent les services gérés?

Les services gérés se composent d'un amalgame de capacités humaines, de technologies, de données, de pratiques exemplaires et d'alliances stratégiques avec des fournisseurs de logiciels. Ces services sont regroupés sous forme d'abonnements pluriannuels aux coûts prévisibles.

Habituellement offerts à distance, ces services prennent un processus ou sous-processus en charge et vont au-delà des activités administratives pour obtenir des résultats stratégiques dans des domaines axés sur les connaissances, à l'échelle de l'entreprise. Ils couvrent les technologies de l'information (TI), de même que les finances et la comptabilité, en passant par la gestion des risques et la réglementation, l'analyse de données et l'approvisionnement, entre autres.

# Présentation de l'étude

En octobre 2021, KPMG International a commandé une étude auprès de HFS Research pour comprendre l'utilisation actuelle et prévue des services gérés dans le cadre de la transformation opérationnelle, y compris les obstacles courants et le rendement attendu.

Les résultats présentés ici sont fondés sur des entretiens avec 800 dirigeants du monde entier, dont des chefs de l'information, des chefs des finances, des chefs de l'exploitation, des chefs fonctionnels et des leaders des services partagés. Ils représentent des entreprises dont les revenus s'élèvent à au moins 1,5 G\$ US dans divers secteurs : administrations publiques, services financiers, sciences de la vie, commerce de détail, voyages et soins de santé.



# Principales constatations



## 01

**Les services gérés constituent le modèle de prestation le plus efficace pour le type de travail qu'offrent les fournisseurs.**

Près de 9 dirigeants sur 10 sont d'accord.



## 02

**La plupart des entreprises prévoient d'augmenter leurs dépenses en services gérés au cours des deux prochaines années.**

C'est ce qu'affirment 75 % des personnes sondées, et la hausse prévue est souvent importante.



## 03

**Les entreprises qui utilisent les services gérés constatent des avantages financiers et opérationnels considérables.**

97 % des personnes sondées croient que l'utilisation des services gérés à grande échelle stimulera leur profits. Et près des trois-quarts s'attendent à une amélioration du taux de satisfaction des employés et des clients.



## 04

**Les services gérés sont déjà largement adoptés pour les activités axées sur les connaissances.**

Plus de 40 % des personnes sondées indiquent que ces services sont utilisés pour plus de la moitié des activités de leur organisation en TI, en cybersécurité, en gestion des risques, en conformité et en rendement de l'entreprise\*.



## 05

**Les principaux objectifs liés à l'utilisation des services gérés sont la réduction des coûts, l'innovation et la rapidité.**

86 % des personnes sondées mentionnent l'innovation et des économies, tandis que 83 % indiquent des résultats accélérés.



## 06

**Les TI et la cybersécurité constituent d'importants domaines d'intérêt parmi d'autres domaines émergents.**

Près de 60 % des personnes sondées voient leur recours aux services gérés augmenter de plus de 10 % en matière de TI, de cybersécurité et de gestion des risques.

\* La catégorie rendement de l'entreprise comprend les fonctions et activités comme les finances et la comptabilité, l'analyse de données, la fiscalité, les services juridiques, les ressources humaines, la transparence et la présentation de rapports sur les facteurs ESG.

# TI, cybersécurité et autres

## Les organisations prévoient une plus grande utilisation des services gérés – et de meilleurs avantages

En matière de services gérés, lorsqu'il est question de valeur perçue, les TI ouvrent la voie, suivies par la cybersécurité et les fonctions finances et comptabilité. Par conséquent, près de 80 % des personnes sondées s'attendent à augmenter leur recours aux services gérés pour les TI et la cybersécurité au cours des deux prochaines années. En outre, plus de 70 % prévoient une plus grande utilisation liée aux fonctions finances et comptabilité et à d'autres activités de rendement d'entreprise.

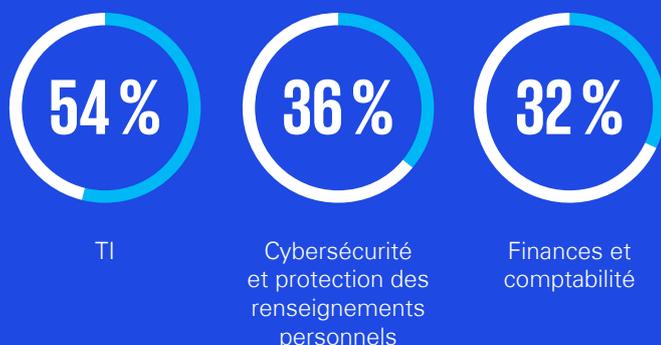
Toutefois, les services gérés en TI et pour les fonctions finances et comptabilité vont diminuer à l'avenir puisque seulement 24 % des personnes sondées affirment que les

services gérés continueront d'offrir une valeur élevée dans ces domaines.

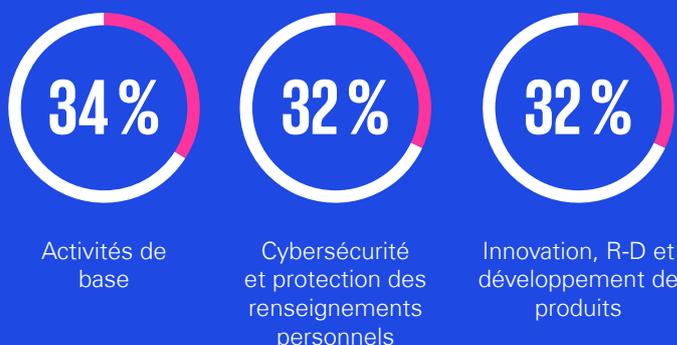
Les entreprises sont plutôt d'avis que les services gérés offriront la plus grande valeur en matière d'activités de base, dont les processus des services intermédiaires propres à une entreprise ou à un secteur, comme les prêts sur créances hypothécaires pour les services financiers ou encore la pharmacovigilance pour les sciences de la vie. On s'attend aussi à ce que les services gérés offrent une valeur élevée dans les domaines de la cybersécurité, de l'innovation, de la recherche et développement (R-D) et du développement de produits.

### La valeur actuelle et future des services gérés

Selon les dirigeants, où les services gérés offrent-ils la plus grande valeur aujourd'hui?



Quels domaines profiteront le plus de la valeur des services gérés au cours des deux prochaines années?



# Accroître les responsabilités liées aux facteurs ESG

Tandis que les entreprises sont confrontées à une demande accrue pour intégrer à leur stratégie les questions liées à l'environnement, au développement durable et à la gouvernance, 62 % des personnes sondées s'attendent au moins à une augmentation modérée des services gérés pour la transparence et la présentation de l'information en matière d'ESG au cours des deux prochaines années, dont 16 % prévoient une grande augmentation.



## Attirer les talents dans sa cour

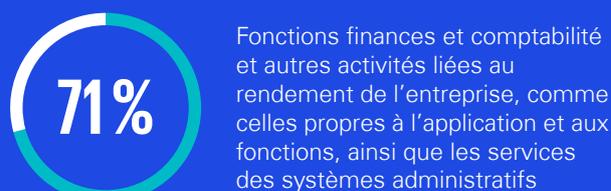
Amplifié par la Grande Démission, le resserrement du marché du travail pourrait aussi susciter un plus grand intérêt pour les services gérés, puisque la demande en main-d'œuvre dans un large éventail de domaines continue d'excéder l'offre. De fait, pour près de 80 % des dirigeants, la disponibilité des talents à l'extérieur de l'entreprise est la principale raison d'envisager des services gérés.

De nos jours, la main-d'œuvre est un autre facteur qui motive l'adoption des services gérés en matière de cybersécurité.

À ce titre, plus de 75 % des personnes sondées ont révélé qu'une pénurie de professionnels de la cybersécurité a alourdi la charge de travail du personnel en place, entraîné des erreurs humaines, compliqué le travail d'enquête ou l'ordre de priorité des alertes de sécurité à gérer en temps opportun et a relégué le personnel à l'élimination de retards dans les opérations alors qu'il aurait pu concentrer ses efforts sur les améliorations à apporter.

### Le recours aux services gérés est en hausse.

Pourcentage des personnes sondées qui s'attendent à une plus grande utilisation des services ci-dessous au cours des deux prochaines années :



# Un rendement important à saisir

L'étude indique que les entreprises qui profitent de services gérés sont prêtes à en retirer d'importants avantages. En effet, presque toutes les personnes sondées s'attendent à ce que les services gérés haussent leurs profits et 37 % prévoient une amélioration supérieure à 10 %. De plus, la majorité s'attend aussi à constater des améliorations dans les domaines suivants :



## Expérience client et satisfaction de la clientèle



## Conformité



## Efficacité de la chaîne d'approvisionnement



## Efficacité des fonctions finances et comptabilité



## Expérience employé

# Suivre les résultats attendus des services gérés

De toute évidence, l'impartition ne touche plus uniquement les systèmes administratifs. Des dirigeants visionnaires font maintenant appel aux services gérés pour des tâches critiques, de la conformité réglementaire à la gestion de la fraude, en passant par la transformation fonctionnelle.

À ce niveau, les fournisseurs de services gérés deviennent des conseillers stratégiques plutôt que de simples véhicules d'exécution transactionnelle. Les principaux offrent un savoir-faire spécialisé, des conseils et des compétences essentielles. Ils aident

également à guider les clients dans les domaines et les technologies en évolution, tout en offrant des modèles de prestation comme l'automatisation intelligente à la demande.

Malgré cela, de nombreux clients de services gérés continuent d'utiliser les paramètres de base, comme le coût et la fiabilité, plutôt que de progresser vers des objectifs stratégiques. Ces clients mentionnent plus souvent les paramètres de base comme la qualité du service (64 %), sa fiabilité (56 %) et son coût (50 %).

Ces constatations donnent l'occasion de modifier la perception des services gérés, en mettant l'accent sur les résultats stratégiques plutôt que sur le flux des travaux et leur rapidité d'exécution. Au lieu d'impartir les systèmes administratifs à faible coût, les chefs d'entreprise doivent changer leur attitude et rechercher des services gérés modernes qui répondent aux priorités comme la croissance, la confiance des parties prenantes, ainsi que l'agilité et la résilience opérationnelles.

## À peine 14 %

des personnes sondées affirment que leur organisation évalue le rendement des fournisseurs de service en fonction des résultats obtenus par rapport à ceux attendus.

# Profitez-vous pleinement des services gérés?

## Atténuer les réserves face aux relations stratégiques

Malgré le grand potentiel des services gérés, nombreuses sont les sociétés qui, de nos jours, ne les utilisent que partiellement. Par exemple, même si l'étude montre que les services gérés sont bien représentés dans les catégories TI, cybersécurité et conformité, entre autres, les personnes sondées indiquent tout de même que l'adoption de plus de 24 autres processus spécifiques est moins importante, depuis la gestion de l'infrastructure informatique jusqu'à la conformité à la loi Sarbanes-Oxley, en passant par la gestion de contrats.

**Cette utilisation partielle est en partie attribuable à deux préoccupations étroitement liées :**



### La responsabilité

Selon 60 % des personnes sondées, l'utilisation des services gérés par leur organisation repose sur l'idée que les fournisseurs sont entièrement responsables de leur travail contractuel. Toutefois, 43 % affirment qu'en pratique, leur organisation est majoritairement ou entièrement responsable des résultats, tandis qu'un autre 43 % mentionnent partager la moitié de la responsabilité.



### Le contrôle stratégique

Lorsque la responsabilité des fournisseurs est insuffisante en matière de prestation de services, 57 % des répondants pensent que leur organisation doit conserver un contrôle stratégique. Les préoccupations portent notamment sur les coûts (55 %), les activités rudimentaires ou une mauvaise compréhension de l'entreprise (50 %), les lacunes liées à la capacité (42 %) et les aspects juridiques (20 %).

# Les fournisseurs améliorent leur sort

Malgré les inquiétudes, un important pourcentage d'entreprises sont prêtes à considérer les fournisseurs de services gérés comme des conseillers stratégiques – et à les encourager en conséquence :



disent maintenant privilégier un modèle de partenariat risque-rendement à long terme pour collaborer avec les fournisseurs.



indiquent que leur organisation préfère un modèle basé sur les résultats.



favorisent un modèle avec partage des gains.

## Principaux critères de sélection

Les personnes sondées ont identifié deux facteurs à privilégier lors du choix d'un fournisseur de services gérés :



Capacités et plateformes technologiques



Expertise technique

Dans le but d'offrir une gamme de capacités plus intégrée, les entreprises se tournent également vers les fournisseurs de services gérés, dont les principaux relèvent le défi :



indiquent que les fournisseurs doivent pouvoir à la fois exécuter et développer des services.



croient que le modèle traditionnel des services gérés axé sur le personnel, les processus et la technologie doit se développer pour comprendre la gestion des données et du changement.



affirment que les services informatiques et commerciaux ainsi que les services-conseils se rejoignent.



# Une nouvelle proposition de valeur pour les services gérés

Au cours des deux dernières années de la pandémie de COVID-19, les entreprises ont prouvé qu'il était possible de déplacer hors site des activités cruciales et axées sur les connaissances, tout en dissipant les inquiétudes quant à l'abandon du contrôle sur place.

Malgré cela, certaines organisations hésitent – à juste titre – à impartir certaines de leurs activités si un fournisseur de services se contente de déplacer des processus découplés sans leur ajouter de valeur.

Par ailleurs, les meilleurs fournisseurs de services gérés ne prennent pas le relais sans toucher au processus. Ils y apportent une technologie avancée et des connaissances pour créer une valeur ajoutée, comme la satisfaction et la fidélisation du personnel, une prise de décision plus rapide, une meilleure expérience client et prévision

de la demande, une réduction du coût des stocks ou une accélération de l'innovation. Cette proposition de valeur est complètement différente et mérite qu'on s'y attarde.

Qu'arrive-t-il si une entreprise doit assumer d'importants coûts hérités dans des centres de services partagés, souvent situés dans des régions choisies pour leurs faibles coûts en main-d'œuvre? N'oublions pas que dans de nombreux pays étrangers, les salaires ont nettement augmenté au cours des deux dernières décennies, réduisant ainsi l'avantage financier lié à l'effectif.

En choisissant un fournisseur de services gérés compétent, une entreprise peut réduire de façon comparable ses dépenses en immobilisations tout en ayant accès à des talents très recherchés. En plus de combler des postes essentiels, l'entreprise peut accroître la valeur stratégique de

ses gestionnaires chevronnés en les réaffectant vers d'autres régions. En outre, en tirant parti du personnel qualifié et de la technologie avancée des fournisseurs de services, les entreprises peuvent réduire le nombre de talents dont elles ont besoin.

Un autre obstacle à l'adoption élargie des services gérés pourrait résider dans un décalage entre ce qui est souhaité et ce qui est mesuré. Bien que 25 % des entreprises sondées préfèrent un modèle de prestation axé sur les résultats lorsqu'elles collaborent avec des fournisseurs de services gérés, à peine 11 % utilisent des paramètres axés sur les résultats. Ce décalage pourrait masquer la valeur réelle des services gérés.



# Une réflexion en amont plutôt que rétrospective

La plupart des chefs d'entreprise savent que la transformation opérationnelle n'est pas une destination immuable, car elle change en cours de route. Il s'agit plutôt d'un parcours, souvent hors des sentiers battus. Les leaders visionnaires intègrent les services gérés dans leur approche.

Dans ce contexte toutefois, les entreprises ne peuvent plus aborder les services gérés après coup ou comme la phase d'exécution tactique qui suit les phases plus importantes de la restructuration et de la réforme des opérations. Il faut plutôt voir les services gérés comme une réflexion en amont, intégrée dès l'élaboration stratégique des modèles d'exploitation cibles.

# La technologie avancée n'est que le début

Les services gérés de l'avenir doivent soutenir des activités stratégiques de grande valeur. Et bien que les technologies avancées – de l'automatisation des processus infonuagiques à l'intelligence artificielle – sont cruciales, une véritable transformation ne s'y arrête pas.

Les meilleurs fournisseurs de services gérés offrent aussi un grand savoir-faire, ainsi que des formations et des certifications solides dans l'ensemble des fonctions et des secteurs, des pratiques exemplaires et des outils qui accélèrent la création de valeur et une excellence opérationnelle qui permet de veiller à ce que les coûts soient prévisibles.

**Les entreprises doivent rechercher des fournisseurs de services qui offrent l'accès à des plateformes technologiques mondiales de premier plan et qui sont engagés envers les éléments suivants :**

## Connaissances et compétences spécialisées



Dans un monde où la demande en talents excède l'offre, les principaux fournisseurs complètent les capacités du personnel de l'interne, planifient les surcharges de travail cycliques et atteignent une parité efficace, ou la surpassent, dans la lutte continue pour attirer les talents. Les fournisseurs devraient posséder des centres d'excellence liés aux fonctions principales et au savoir-faire propre à un domaine.

## Résultats stratégiques



Pour obtenir des résultats comme la croissance, la résilience et la confiance des parties prenantes, les entreprises doivent choisir des fournisseurs qui utilisent des indicateurs clés de performance liés à leurs priorités et qui vont au-delà des coûts et des ententes traditionnelles liées aux niveaux de service.

## Gestion du changement



Les principaux fournisseurs de services aident les entreprises à surmonter les défis comportementaux et culturels liés au déplacement de la charge de travail vers un environnement de services gérés, ainsi qu'à s'adapter à de nouvelles technologies et aux changements de processus. Adoucies, ces dimensions du changement peuvent souvent faire la différence entre succès et échec.

Les possibilités n'ont jamais été aussi prometteuses pour les services gérés. Les entreprises qui les exploitent à l'aide des fournisseurs adéquats, peuvent transformer leur vision du changement en modèles d'exploitation stimulants, devancer les concurrents moins rapides et poursuivre leur propre évolution à mesure que la technologie et les marchés se métamorphosent.

**Votre organisation sera-t-elle du nombre?**

# À propos des services gérés de KPMG

---

La transformation d'une entreprise est la voie vers un avantage concurrentiel soutenu. Cependant, celle-ci n'est pas une destination immuable, mais plutôt un parcours continu. Comment arrive-t-on à développer sans cesse les fonctions de son entreprise pour suivre des cibles en constante évolution?

Les services gérés de KPMG peuvent aider votre organisation. Nous combinons une technologie de premier ordre avec notre savoir-faire fonctionnel et sectoriel pour gérer des processus axés sur les connaissances dans l'ensemble de votre entreprise – un service à la demande, par abonnement. Notre objectif est de réduire vos coûts et de vous permettre d'accroître votre résilience, la fidélisation de votre clientèle, la confiance des parties prenantes et votre avantage concurrentiel. Nous vous aidons à concrétiser vos ambitions de croissance afin que vous puissiez accélérer votre transformation tout en atténuant les perturbations et les risques.

[En découvrir davantage sur les services gérés de KPMG.](#)

# À propos de HFS Research

---

Reconnu mondialement, HFS Research est un cabinet d'analystes qui se penche sur les stratégies importantes en matière de ressources humaines, de processus et de technologies touchant les organisations d'envergure. Sa mission est de fournir un aperçu visionnaire des principales innovations qui ont une incidence sur les opérations commerciales : l'automatisation, l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs, l'Internet des objets, les modèles d'affaires numériques et l'analyse intelligente. Avec son approche OneOffice™ Framework, le cabinet caractérise et visualise l'avenir des opérations commerciales dans des secteurs clés. Dirigé par l'analyste primé Phil Fersht et composé d'équipes d'analystes localisées en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique, HFS Research mène le secteur grâce à son modèle de recherche numérique accessible visité par deux millions de personnes annuellement. Le cabinet agit sur les stratégies d'entreprises clientes pour aider celles-ci à créer une structure OneOffice afin d'être concurrentielle. Elle les aide aussi à s'associer à des fournisseurs de technologies et de services compétents, ainsi qu'à d'habiles conseillers de tierces parties. OneOffice et l'économie sur demande (As-a-Service Economy) révolutionnent le secteur.

# Pour nous joindre



**Xavier Diniz**

Associé et leader  
Services gérés et Alliances  
416-777-8601  
xdiniz@kpmg.ca



**Thomas Davies**

Associé, Services-conseils – Gestion des risques | Transformation numérique  
Leader national, Services gérés et Alliances, Services-conseils – Gestion des risques  
416-468-7339  
thomasdavies@kpmg.ca

Il se peut que certains des services décrits aux présentes ne soient pas permis aux clients en audit de KPMG et à leurs sociétés affiliées ou entités liées.

[home.kpmg/ca/advisory](https://home.kpmg/ca/advisory)



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2023 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG.