

Deloitte.



Valeur de l'infonuagique ? Pas sans les secteurs d'affaires

Trois schémas pour adopter l'infonuagique et en tirer parti dans le secteur bancaire

Faire correspondre les attentes avec la réalité

Une approche dramatiquement différente à l'adoption du cloud

La stratégie infonuagique est complexe et risque de ne pas offrir le retour sur investissement (ROI) escompté si elle n'est pas alignée sur les résultats d'affaires. Une collaboration plus étroite et délibérée entre les parties prenantes des TI et des secteurs d'affaires peut favoriser la création de valeur. Ici, nous explorons trois schémas d'adoption de l'infonuagique.

L'infonuagique gagne en maturité. S'empressant d'expérimenter avec l'IA, les banques constatent que celle-ci repousse les limites du possible et voient poindre à l'horizon de nouvelles possibilités d'investissement dans les technologies infonuagiques. Un récent sondage de Deloitte mené auprès de plus de 300 leaders du secteur bancaire et des marchés financiers aux États-Unis révèle que 75 % des banques augmentent, ou augmentent considérablement, leurs dépenses d'investissement¹. Au Canada, le secteur des services financiers devance tous les autres secteurs en ce qui a trait à l'utilisation de services infonuagiques; en effet, près de 80 % des répondants à un sondage réalisé par Deloitte Canada auprès de plus de 200 décideurs de l'infonuagique² affirment qu'ils ont transféré au moins 40 % de leurs données vers l'infonuagique. L'accent qui était initialement mis sur l'habilitation de la technologie porte dorénavant sur la création de valeur au cœur de l'entreprise, ce qui permet d'accroître l'agilité organisationnelle, d'accélérer le délai de mise en marché et de favoriser l'innovation.

Souvent, la réalité ne répond pas aux attentes : les investissements sont répartis à travers différents services, dont bon nombre ont de la difficulté à gérer la complexité liée à l'utilisation de plusieurs systèmes infonuagiques, et d'autres n'ont pas encore aligné leurs choix technologiques sur leurs objectifs d'affaires. Bien que ce ne soit pas étonnant, ce problème persiste en raison d'une faible tolérance au risque, largement influencée par les contraintes réglementaires dans le secteur bancaire. Si la demande de capacités technologiques exponentielles est parmi les plus fortes dans le secteur des services financiers par rapport aux autres secteurs, les banques peinent à suivre le rythme.

Par le passé, suivre un rythme d'adoption modéré de l'infonuagique était raisonnable, compte tenu des préoccupations liées aux risques et du besoin de technologies de haute fidélité et hautement sécurisées; mais pour que les organisations puissent progresser au-delà de ce plateau et saisir cette occasion unique de créer de la valeur



75 %
des banques
augmentent leurs
investissements dans
les technologies cloud¹

*L'accent est
passé de la
technologie
habilitante
à la création
de valeur*

sur le marché, elles doivent emprunter une approche dramatiquement différente d'adoption de l'infonuagique arrimée à une stratégie d'infrastructure d'IA hybride. Nous formulons ici des recommandations sur la façon dont les leaders TI et d'affaires peuvent définir ensemble un plan d'action dans un marché qui gagne rapidement en maturité afin d'éviter d'être laissé pour compte.



1. Deloitte, « Services bancaires et marchés financiers en 2025 » (en anglais), octobre 2024.
2. Deloitte, « Franchir l'horizon de l'infonuagique », avril 2024.

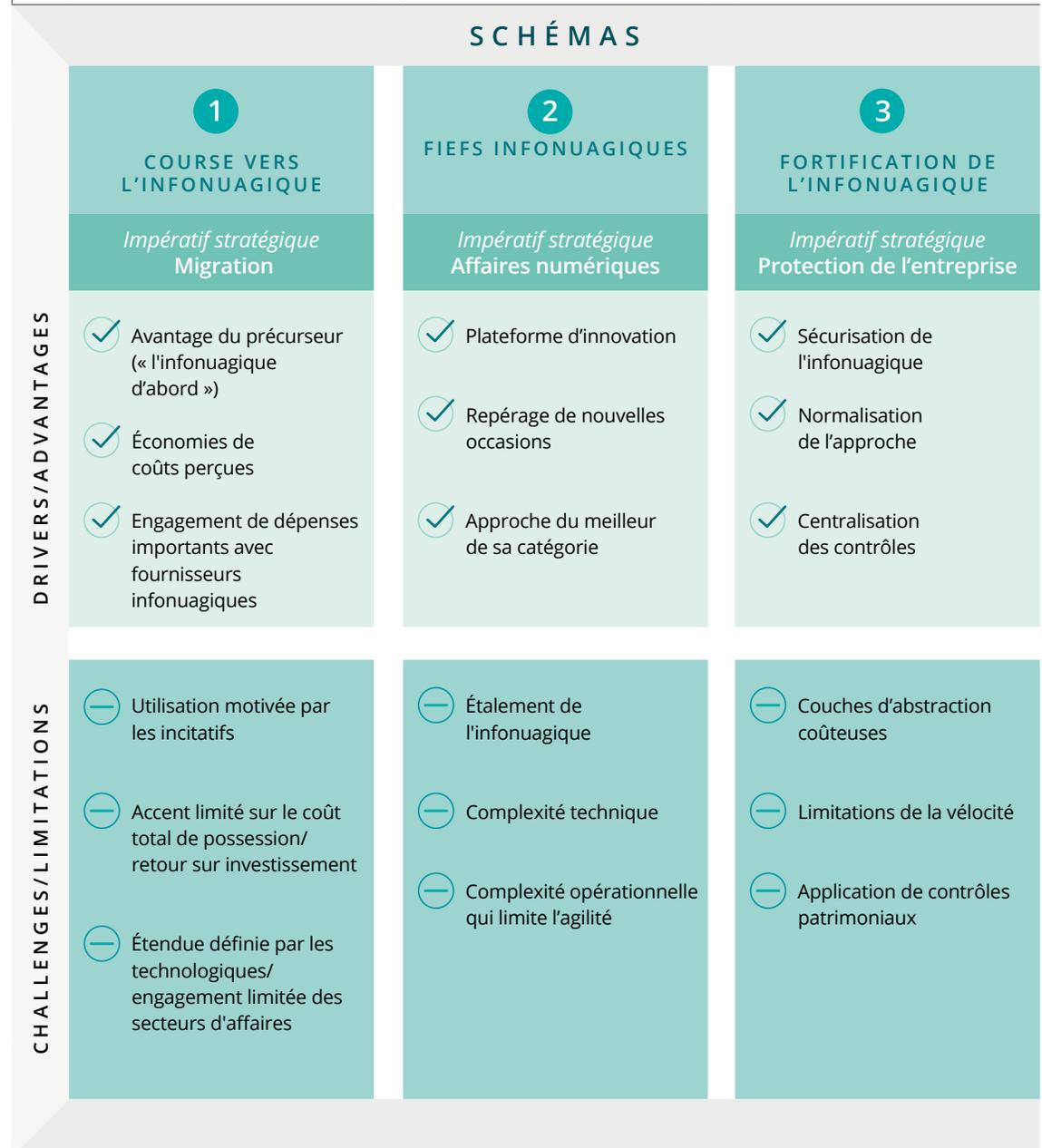
De l'aspiration à la valeur

En quoi les organisations n'ont-elles pas été à la hauteur?

Compte tenu du point d'inflexion de l'infonuagique, Deloitte Canada a mené un sondage et des entrevues auprès de 20 décideurs de l'infonuagique afin de comprendre l'évolution de l'infonuagique sur le marché canadien. L'analyse a permis d'identifier trois schémas d'adoption de l'infonuagique et les pièges connexes afin de favoriser une adoption à plus grande échelle en entreprise. (Figure 1)

Un sondage et des entrevues visant à comprendre comment l'infonuagique évolue sur le marché canadien

Figure 1. Trois schémas d'adoption de l'infonuagique et catalyseurs et pièges connexes



Source
Deloitte Canada



Course vers l'infonuagique

Les premiers adopteurs de l'infonuagique ont agi rapidement pour se doter d'un avantage concurrentiel. Bon nombre de ces organisations ont opté pour une stratégie axée sur « l'infonuagique d'abord » auprès de fournisseurs infonuagiques publics, mais sans faire preuve d'une discipline suffisante sur le plan de la gestion des coûts, de la gouvernance et de l'adoption de normes en matière d'architecture à l'échelle de l'entreprise. Les organisations étaient motivées par le délai d'utilisation accéléré de ce schéma, qui favorisait le réhébergement (« lift and shift »); mais, dans certains cas, celui-ci n'a pas répondu aux attentes à l'égard de la valeur et ne cadrait pas avec les opérations de l'organisation pour les déploiements sur site.

Cette tendance est confirmée par les observations formulées dans le sondage mené par Deloitte Canada, dans lequel plus de 80 % des répondants ont décrit leur sentiment envers l'infonuagique comme de l'optimisme, de la motivation, de l'espoir et de la curiosité, alors que seulement 17 % avaient bien défini l'état futur de l'infonuagique. Aussi, 42 % d'entre eux estiment qu'ils ne contrôlent pas les coûts d'utilisation de l'infonuagique. Si ce schéma présente des avantages pour les organisations qui doivent agir rapidement ou appliquer le processus d'apprentissage par essais avec des charges d'hébergement flexibles, il comporte aussi des inconvénients à long terme concernant le coût et la gouvernance sans refactorisation des charges d'hébergement.



Fiefs infonuagiques

De nombreuses organisations ont lié leurs investissements dans l'infonuagique à des initiatives précises menées par les secteurs d'affaires. Ce schéma peut être efficace lorsque les leaders envisagent horizontalement la façon dont les différentes technologies infonuagiques s'imbriquent dans l'ensemble de l'entreprise. Sans cette discipline, ce genre d'investissement peut mener à des fiefs (une approche fondée sur une architecture cloisonnée et dédoublée qui entraîne des coûts et une complexité accrus). Ce schéma était répandu dans la foulée de la pandémie de COVID-19, vu le sentiment d'urgence envers l'adoption de l'infonuagique pour soutenir les nouvelles exigences en matière de télétravail, de numérisation des processus et d'expansion des canaux virtuels de vente et de service.

Le sondage de Deloitte Canada révélait que plus de 70 % des répondants considèrent leur fournisseur public comme une « porte d'accès vers des technologies émergentes », et environ 75 % d'entre eux ont établi un partenariat avec celui-ci pour « faire évoluer l'innovation en affaires numériques ». Cela dit, seulement 25 % d'entre eux ont entièrement tiré le ROI escompté de la transformation infonuagique. Si ce schéma permet de mettre en place des applications stratégiques pour les secteurs d'affaires, cela ne doit pas être au détriment d'une architecture d'entreprise réfléchie qui englobe ces applications.



Fortification de l'infonuagique

Les organisations qui choisissent ce schéma privilégient la sécurisation et la normalisation de l'accès aux services infonuagiques. Celui-ci repose sur une approche hybride envers l'adoption de l'infonuagique les charges d'hébergement, envisage horizontalement les architectures à travers l'ensemble de l'entreprise et sécurise les applications de par la conception.

Quarante-trois (43) pour cent des organisations à travers tous les secteurs visés par le sondage de Deloitte Canada indiquent que la cybersécurité est le principal facteur qui motive leur transition vers l'infonuagique, les services financiers étant l'un des trois principaux secteurs. Même si leur intention est d'assurer la gouvernance, la sécurité et la conformité, de nombreuses entreprises utilisent d'anciennes structures de sécurité au sein de l'infonuagique, qui passent souvent par la superposition de mécanismes d'abstraction coûteux et introduisant une complexité inutile. Même si elles sont bien intentionnées, ces mesures nuisent à la vitesse et à l'agilité. À mesure que les risques liés à la sécurité infonuagique évoluent, les organisations doivent adopter des approches infonuagiques natives et modernes en matière de sécurité, qui protègent l'entreprise sans limiter l'innovation et l'efficacité opérationnelle.

Les systèmes patrimoniaux entravent la vitesse et l'agilité ; les organisations doivent adopter des approches de sécurité modernes et natives du cloud

Concrétiser la valeur de l'infonuagique

L'ambition de favoriser la transformation et les résultats opérationnels

Alors que les leaders cherchent à maximiser la valeur de leurs investissements dans les services infonuagiques, ils doivent comprendre l'ambition de l'organisation ainsi que les résultats d'affaires et techniques escomptés, puis définir une étendue alignée.

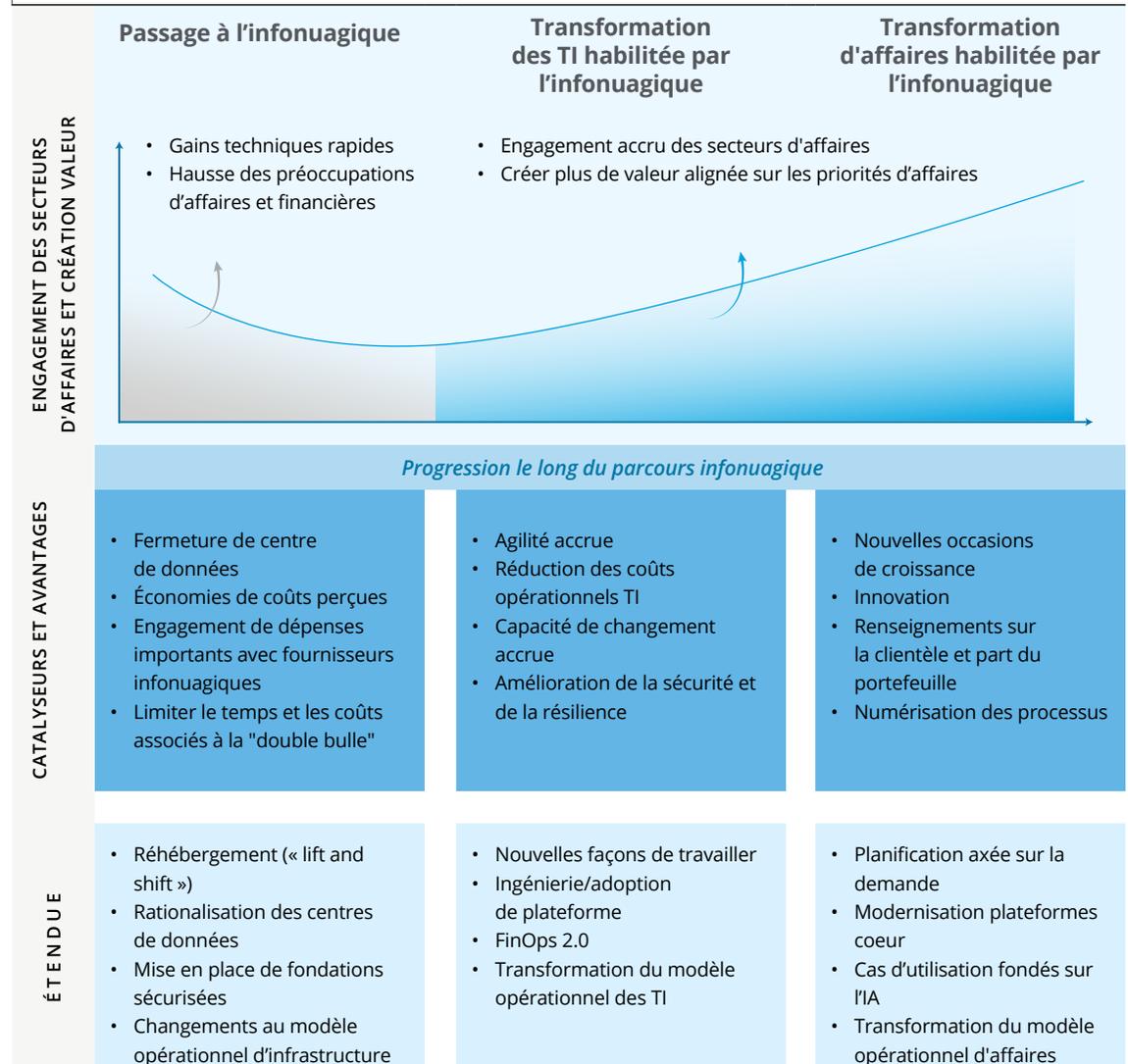
Nous définissons l'ambition infonuagique en trois grandes étapes progressives (figure 2) :

1. **Passage à l'infonuagique** : migration des systèmes vers l'infonuagique et mise en place des fondations initiales des capacités.

2. **Transformation des TI habilitée par l'infonuagique** : livraison de services technologiques conçus pour accroître l'agilité et accélérer la vitesse d'exécution.

3. **Transformation d'affaires habilitée par l'infonuagique** : élaboration de nouveaux produits numériques, d'applications et de cas d'utilisation convaincants de l'IA qui soutiennent les résultats d'affaires et favorisent un avantage concurrentiel.

Figure 2. Jalons du cloud





Les programmes cloud réussis équilibrent les investissements dans les capacités de migration et d'infrastructure, avec des gains de transformation précoces pour l'entreprise

Au fil de l'avancement des organisations le long de ce continuum, le potentiel de retombées augmente. Avec le recul, bon nombre d'organisations considèrent leur passage initial à l'infonuagique comme un investissement nécessaire, sans arguments solides à l'égard de la valeur. Ce n'est pas la transition physique des systèmes et des données vers l'infonuagique qui crée de la valeur, mais ce que vous faites une fois cette transition effectuée pour transformer la livraison des services TI et accélérer les priorités d'affaires.

Pour réaliser la transformation d'affaires habilitée par l'infonuagique, il faut mener des discussions sur la façon dont l'infonuagique soutient la stratégie d'affaires, et assurer la collaboration entre les secteurs d'affaires et les TI pour s'entendre sur cette ambition, l'envergure du programme et les résultats communs (affaires et techniques).

La figure 2 suggère que ces horizons sont séquentiels, mais cela ne doit pas toujours nécessairement être le cas. Les programmes infonuagiques fructueux visent un équilibre entre les investissements dans les capacités de migration et d'infrastructure, ainsi que des gains rapides liés à la transformation pour l'entreprise. Les programmes infonuagiques s'essoufflent lorsque l'on consacre trop de temps et d'investissements au passage à l'infonuagique sans livrer suffisamment de valeur aux secteurs d'affaires.

Quel que soit le parcours que vous avez retenu pour adopter l'infonuagique (course vers l'infonuagique, fiefs infonuagiques ou fortification de l'infonuagique), la prochaine étape, soit de commencer à produire un retour sur investissement en réalisant les résultats d'affaires, doit être fondée sur les mêmes principes de réussite.

Trois principes universels de la réussite infonuagique

Construire le dossier d'affaires pour l'infonuagique

L'adoption de technologie infonuagique à travers l'ensemble de l'entreprise est une démarche complexe, surtout pour les grandes organisations. Peu importe où votre organisation se situe le long du continuum, nous proposons trois principes qui peuvent vous aider à préparer le dossier d'affaires pour l'infonuagique.

Mettre une stratégie en place et établir un partenariat avec les secteurs d'affaires

Pour que la transformation d'affaires se produise, les secteurs d'affaires doivent prendre part au processus. Par exemple, un programme mené par les TI sera normalement axé sur la création de schémas de déploiement reproductibles, la sécurisation des fondations, la rationalisation et l'optimisation de l'empreinte d'infrastructure et peut-être aussi la gestion du risque de désuétude ou la réduction des coûts des opérations TI. Les secteurs d'affaires pourraient accorder la priorité aux éléments suivants : accélération du délai de mise en marché, gestion des nouvelles exigences fonctionnelles ou création d'un bassin de cas d'utilisation de l'IA et d'innovations.

Nous croyons qu'un programme de modernisation fructueux répondra aux besoins en matière de capacités d'affaires, soutiendra les objectifs de croissance et sera axé sur les objectifs stratégiques de l'organisation, comme l'amélioration de l'expérience client, de manière à éclairer et à orienter la séquence des investissements technologiques en fonction des priorités. L'équilibre entre les aspects d'affaires et TI est essentiel pour définir le mandat du programme, le parrainage de la part de la direction, la gouvernance du programme et la façon dont les indicateurs de performance et les résultats liés à la réussite sont établis et mesurés.

La valeur au centre des préoccupations

Pour accomplir les choses, il faut les mesurer. La plupart des organisations adoptent une approche FinOps (contraction de « finance et opération ») de la gestion des coûts, tout en maximisant le retour sur investissement dans l'infonuagique. Il s'agit d'un point de départ crucial. Cependant, les organisations qui se contentent de mesurer le rendement strictement dans l'optique de la réduction des coûts sont susceptibles d'être déçues.

De même, le suivi du pourcentage de charges d'hébergement qui sont passées à l'infonuagique est une mesure appropriée de la réussite dans le cadre d'un réhébergement (« lift and shift », mais n'illustre pas la progression de l'organisation vers l'avancement des capacités d'ingénierie modernes ou l'amélioration des résultats d'affaires rendus possibles par l'IA.

À mesure que le programme infonuagique de l'organisation devient de plus en plus ambitieux, sa définition de la valeur doit aussi être élargie. Pour ce faire, il faut identifier les indicateurs clés de performance (ICP) et les objectifs de performance clé (OPC en fonction des résultats d'affaires que le programme cherche à réaliser et les aligner sur le modèle de gouvernance global en définissant clairement les responsabilités qui incombent aux cadres.

Excellence en matière de livraison de services et création de capacités

Il est important de se doter de la bonne stratégie infonuagique, mais l'exécution est primordiale. Atteindre la maturité infonuagique est un parcours qui se déroule sur plusieurs années et l'essoufflement ou le non-respect des engagements initiaux peuvent éroder le soutien organisationnel et l'investissement. Ce phénomène peut constituer la menace la plus importante à la viabilité à long terme d'un programme d'investissement dans l'infonuagique, surtout pour les grandes organisations complexes.

Les organisations qui ont conclu un engagement d'utilisation avec un fournisseur de services infonuagiques seront motivées à agir rapidement pour atteindre leurs premières cibles. Mais bon nombre d'entre elles sous-estiment le niveau d'investissement et de gestion du changement nécessaire pour mettre en place des capacités modernes, perfectionner les talents et redéfinir le modèle opérationnel.

Aujourd'hui plus que jamais, on s'engage dans une course pour tirer parti des outils d'IA générative afin d'accélérer la livraison de services et d'en réduire le coût. Cette approche nécessite un investissement initial dans la formation, l'adoption de nouvelles façons de travailler et le renforcement des modèles de gouvernance et d'exécution. À cette fin, il pourrait être nécessaire de ralentir le rythme maintenant pour accélérer la cadence plus tard.

À mesure que l'ambition du programme cloud d'une organisation s'élargit, sa définition de la valeur doit également s'élargir



CONCLUSION

Poursuivre une démarche de collaboration

Aligner les TI et les secteurs d'affaires

Alors que l'adoption de l'infonuagique continue de gagner en maturité, les organisations doivent aligner les parties prenantes des TI et des secteurs d'affaires pour s'assurer de maximiser le retour sur investissement. En comblant les écarts existants, les organisations peuvent surmonter les obstacles internes, accélérer leur parcours au moyen de gains plus rapides correspondant aux objectifs d'affaires, et dégager un meilleur retour sur leur investissement.

Poursuivre la conversation **Leaders sectoriels**

Jean-François Haeck

Leader en Stratégie,
Technologie et transformation

514 393 7809

jhaeck@deloitte.ca



Remerciements

Un merci spécial à Winston Yong, Lauren Tang, Diana Kearns-Manolatos et Allan Kirkpatrick pour leur précieuse contribution à cette publication.



Avis de non-responsabilité

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité à 100 % par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500^{MD} et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada