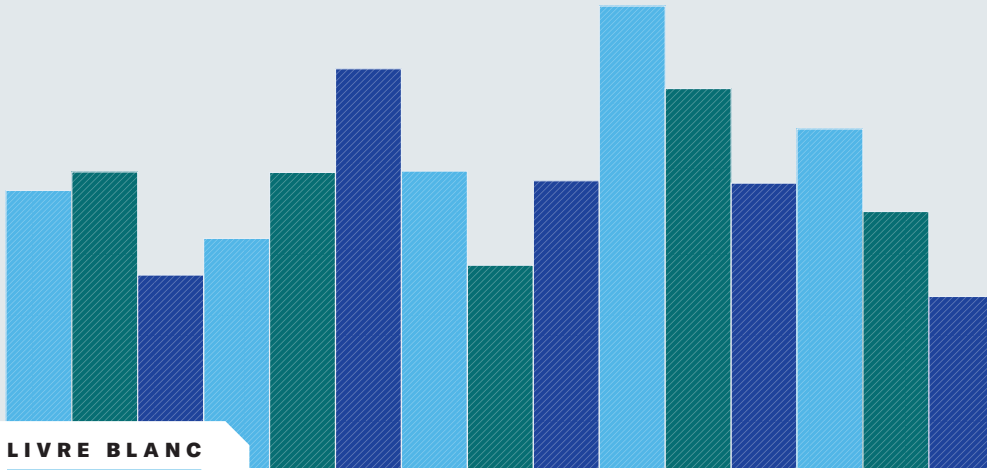




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



L'importance stratégique du renouvellement des PC



Sponsorisé par

intel

POINT DE VUE DU SPONSOR

L'ère du travail hybride a permis aux entreprises de travailler de manière cohérente depuis n'importe quel endroit. Cependant, des préoccupations concernant la sécurité, la productivité et l'expérience des employés sont apparues. Alors que le bureau moderne continue d'évoluer, les technologies mises à disposition par les employeurs doivent s'adapter pour répondre à ces nouveaux défis.

La sécurité n'a jamais été aussi importante. Avec des cyberattaques de plus en plus sophistiquées et des employés travaillant en dehors du pare-feu, les anciens appareils rendent vos employés vulnérables. Près de 90 %¹ des décideurs en matière de sécurité affirment que le matériel obsolète expose davantage les entreprises, alors que les ordinateurs modernes peuvent faire face aux cyberattaques modernes et aux menaces futures. De plus, vous bénéficiez de l'avantage de la rentabilité. Une violation de sécurité coûte en moyenne 8,19 millions de dollars,² ce qui dépasse de loin les frais de renouvellement du parc informatique d'une entreprise.

Une nouvelle flotte d'appareils favorise également une meilleure productivité. Lorsque les employés rencontrent des problèmes techniques, les perturbations peuvent entraîner une interruption du flux de travail et une baisse de la productivité. Les ordinateurs dotés de batteries plus durables et de processeurs puissants peuvent contribuer à une expérience de travail productive avec des résultats positifs. Des outils modernes et performants sont excellents pour le moral de l'entreprise, ce qui permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents, avec à la clé de meilleures performances, une meilleure collaboration et une plus grande rentabilité à long terme.

Intel estime que l'actualisation des technologies permet aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes et aux entreprises d'exceller. À une époque où il est possible de travailler de n'importe où, les technologies efficaces peuvent transformer nos vies. Nous sponsorisons ce rapport parce que nous pensons qu'un renouvellement du parc informatique entraîne de nombreux résultats positifs, qui peuvent se traduire par un meilleur retour sur investissement. Vous découvrirez le cas des mises à jour régulières de certains de nos partenaires, notamment Accenture, CDW, Lenovo, Microsoft et ServiceNow, et comment ces mises à jour sont essentielles à la réussite de toute entreprise.

Nous sommes à l'aube d'une étape importante qui marque l'avènement du bureau hybride, et je vous encourage à utiliser ce rapport pour argumenter en faveur du renouvellement des PC. Face aux préoccupations urgentes en matière de sécurité et d'expérience des employés, le moment est venu de procéder à une mise à jour. Un investissement initial est nécessaire, mais une nouvelle flotte d'appareils peut aider à améliorer la productivité, à économiser des millions de dollars en cas d'atteintes à la sécurité, ainsi qu'à retenir vos employés les plus performants pour propulser votre entreprise. Rejoignez cette discussion et lisez la suite pour découvrir le pouvoir des nouvelles technologies dans le bureau moderne.



Stéphanie Hallford
Vice-Présidente et
Directrice Générale,
Commercial Client Division
Intel Corp.

1 Livre de sécurité Windows 11 : Powerful security from chip to cloud, septembre 2022

2 Forrester, « How PCs Will Drive the Future of Work », janvier 2020

L'importance stratégique d'une mise à jour des PC

Les méthodes de travail continuent d'évoluer, tout comme les besoins des employés en matière d'ordinateurs personnels (PC), de téléphones portables et d'autres appareils fournis par leur employeur. L'essor du travail à distance et du travail hybride pendant la pandémie de Covid-19 a conduit de nombreux employés à travailler à domicile, ce qui a soulevé des préoccupations et des défis bien réels en matière de sécurité, de productivité et d'expérience des employés. La mise à jour des technologies de l'entreprise avec une mise à niveau des PC peut aider les entreprises à répondre à toutes ces préoccupations.

Pour la première fois, un grand nombre de salariés ne se trouvent pas derrière un pare-feu d'entreprise, le système de sécurité du réseau, ce qui augmente le risque que les employés et les entreprises soient confrontés à des cybermenaces. Ce risque accru est en partie dû au fait que les ordinateurs ne disposent pas de protections de sécurité suffisamment robustes ou à jour pour faire face aux logiciels malveillants et aux virus en constante évolution. Cela est lié au fait que les pirates informatiques intensifient leurs attaques, comme les tentatives d'hameçonnage visant des employés individuels. D'autre part, les équipes informatiques doivent prendre en charge des milliers d'employés dans des environnements de travail très variés. Compte tenu de l'ensemble de ces facteurs, l'ampleur de la tâche que représente la cybersécurité hybride est évidente. « Si vous demandez à mes grandes entreprises clientes quels ont été leurs principaux défis pendant et après la pandémie, elles vous diront probablement que la sécurité est la première, la deuxième et la troisième priorité », déclare Jerry Paradise, vice-président du portefeuille commercial et de la gestion des produits chez le fabricant d'ordinateurs américano-chinois Lenovo, le plus important au monde en termes de ventes unitaires.

Les risques de sécurité sont également accrus, car les cybercriminels sont de plus en plus sophistiqués, ce qui rend plus difficile de savoir si les e-mails, les liens et les pièces jointes sont dignes de confiance. Dans une enquête menée en 2021 auprès de plus de 10 000 adultes dans 10 pays par Norton, fournisseur de logiciels de sécurité numérique basé à Tempe (Arizona), 74 % des personnes

POINTS CLÉS

La sécurité exige que les appareils des employés **les protègent contre les cybermenaces actuelles et émergentes**, qu'ils se trouvent derrière ou en dehors du pare-feu de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise investit suffisamment dans des outils de qualité, elle **gagne la réputation d'un employeur qui offre à ses employés les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes**.

Alors que les entreprises continuent de réfléchir à leurs plans technologiques en matière d'espace de travail hybride, **un renouvellement des ordinateurs personnels peut être une initiative stratégique** qui accélère et soutient de multiples objectifs commerciaux.



« Autrefois, on allait au bureau et le « travail » était un lieu ».
« Aujourd’hui, le travail est devenu un résultat », déclare Carlos Henriquez, vice-président de la gestion des produits et des partenaires pour les solutions de points de terminaison chez CDW.

interrogées ont déclaré que le travail à distance a facilité la tâche des pirates informatiques, et 62 % ont déclaré qu’il était difficile de déterminer si les informations diffusées en ligne provenaient d’une source crédible.¹ Cela signifie que les pirates informatiques ont un avantage lorsqu’ils essaient de piéger quelqu’un pour avoir accès aux systèmes de l’entreprise.

La productivité et l’expérience des employés (EX) sont également des éléments clés dans le cadre d’un renouvellement du parc informatique. Les appareils des employés doivent les aider à faire leur travail sans leur causer d’entraves. Les équipes informatiques doivent donc trouver un équilibre entre la sécurisation des appareils (ceux fournis par l’entreprise et, dans certains cas, les appareils personnels) et l’aide apportée aux employés pour qu’ils accomplissent au mieux leur travail. Les appareils que les employés utilisent chaque jour sont un facteur important dans leur expérience au travail, il y a donc aussi un enjeu de fidélisation et de recrutement dans le fait de disposer de technologies mises à jour. Les employés plus jeunes, en particulier, risquent d’être moins attirés par une entreprise qui ne leur offre pas les outils dont ils ont besoin.

Tout cela signifie que les décideurs informatiques et les cadres supérieurs doivent adopter aujourd’hui une vision plus large et plus holistique des avantages d’un renouvellement du parc informatique. Cette démarche devient de plus en plus importante, car le travail hybride se développe de plus en plus. Dans une enquête menée en 2021 par Accenture, cabinet de conseil basé à Dublin, auprès de plus de 9 000 employés de divers pays et secteurs, 83 % des personnes interrogées ont déclaré que l’hybride était le modèle de travail optimal.² Au début de la pandémie, avec le passage soudain au travail à distance, les dirigeants n’ont peut-être pas eu le temps de réfléchir à leurs plans technologiques à long terme, ou ils ont peut-être investi dans des solutions à court terme qui ne seraient pas suffisantes à l’avenir. Le moment est venu de repenser soigneusement la façon dont les investissements technologiques des entreprises les préparent à réussir dans ce nouvel environnement hybride, en particulier lorsqu’il s’agit de planifier des objectifs ambitieux en matière de transformation numérique et de technologies avancées telles que l’intelligence artificielle.

De nombreux dirigeants comprennent aujourd’hui à quel point il est important de moderniser leur parc informatique, et que le bénéfice d’une telle démarche est d’équiper la main-d’œuvre pour les défis commerciaux à venir. Ce rapport explore l’importance et l’urgence d’une mise à niveau du parc informatique, alors que les entreprises planifient un environnement de travail post-pandémique. Il explique comment la mise à jour des technologies des employés contribue à la sécurité, à la productivité et à l’expérience des employés ; comment les décideurs informatiques décident du moment d’un renouvellement ; les avantages commerciaux d’une mise à jour ; comment les responsables

informatiques peuvent argumenter en faveur d’un renouvellement et traiter la question du retour sur investissement ; comment réfléchir aux types d’appareils qui soutiennent les objectifs de l’entreprise ; et les défis courants lors d’une mise à niveau.

« Le succès d’une entreprise dépend de la capacité de ses employés les plus talentueux à exprimer leurs talents de manière à répondre aux besoins de l’entreprise », déclare Aaron Woodman, vice-président du marketing Windows de la société Microsoft basée à Redmond, Washington. « Et ce qui les aide le plus à faire leur travail, c’est l’appareil qui se trouve juste devant eux. »

Travail hybride, productivité et sécurité

En ce qui concerne les avantages des technologies modernes pour les employés, la productivité et la sécurité vont de pair, car elles dépendent toutes deux de la puissance de traitement et des capacités offertes par les nouveaux appareils. Après tout, les travailleurs hybrides doivent être en mesure de faire leur travail efficacement et en toute sécurité, où qu’ils se trouvent. La productivité nécessite que les appareils les aident à accomplir leur travail plutôt que de l’entraver par des défaillances ou un fonctionnement lent. La sécurité exige que les appareils des employés les protègent contre les cybermenaces actuelles et émergentes, qu’ils se trouvent derrière ou en dehors du pare-feu de l’entreprise. Dans les deux cas, les nouveaux ordinateurs offrent des options que les anciens n’ont pas.

Selon Carlos Henriquez, vice-président de la gestion des produits et des partenaires pour les solutions de points de terminaison chez CDW, fournisseur de solutions informatiques basé dans l’Illinois, les nouvelles exigences du travail hybride sont le résultat de la pandémie, puisque la crise a bouleversé la nature même du travail. « Autrefois, on allait au bureau et le « travail » était un lieu », explique-t-il. « Aujourd’hui, le travail est devenu un résultat. » Par conséquent, les dirigeants réfléchissent aux solutions technologiques qui peuvent le mieux aider les employés à atteindre les résultats spécifiques à leur poste, ainsi qu’à celles qui s’adaptent le mieux aux différents environnements dans lesquels les employés seront amenés à travailler. Par exemple, l’organisation du travail d’un employé peut l’aider à rester productif et à se protéger contre les menaces, à la maison, dans un café ou en déplacement.

Dans une certaine mesure, l’aspect pratique de la productivité grâce aux nouveaux appareils est évident. Les ordinateurs dotés de batteries plus efficaces et de processeurs plus puissants, par exemple, offrent aux employés une expérience de travail plus rapide et plus fluide. Ce qui est peut-être moins évident, c’est que les difficultés auxquelles les employés ont toujours été confrontés en cas de dysfonctionnement de leur ordinateur sont amplifiées dans l’environnement hybride. Avant la pandémie, un employé dont l’ordinateur tombait en panne pouvait s’adresser au service

informatique pour obtenir de l'aide et emprunter un ordinateur portable jusqu'à ce que le problème soit résolu. En revanche, un employé qui travaille à domicile a moins d'options. Il pourra peut-être obtenir de l'aide en ligne ou par téléphone, et le service informatique pourra peut-être lui envoyer un ordinateur de prêt, mais entre-temps, l'employé risque d'être dans l'incapacité de faire son travail.

La collaboration est un autre aspect clé de la productivité, d'autant plus que la collaboration à distance est devenue la nouvelle norme pour de nombreuses personnes. Ici aussi, les aspects pratiques des appareils sont importants : l'organisation de réunions virtuelles nécessite beaucoup de puissance de traitement, et les employés utilisent souvent plusieurs applications à la fois. Si l'on ajoute les exigences supplémentaires en matière de sécurité et de travail à distance, disposer d'ordinateurs plus puissants devient encore plus indispensable. Selon M. Woodman de Microsoft, au début de la pandémie, lorsque les entreprises ont adopté le travail à distance presque du jour au lendemain, de nombreuses personnes ont dû travailler sur des ordinateurs portables qui ne pouvaient pas répondre aux exigences du streaming vidéo et audio. « Un grand nombre d'appareils qui ont accompagné les employés chez eux ou qui ont été introduits dans cet environnement n'ont pas été conçus pour gérer ces charges de travail », explique-t-il. Même maintenant, ajoute-t-il, après plusieurs années de travail à distance, de nombreux employés peuvent encore utiliser des machines dont les spécifications ne répondent pas aux exigences minimales des outils de vidéoconférence.

Ce problème est important, bien sûr, car le travail hybride dépend d'une bonne collaboration entre collègues, qu'ils soient à l'autre bout de la ville ou à l'autre bout du monde. Si les gens ne peuvent pas travailler ensemble facilement, la productivité en souffrira. Le problème s'aggrave encore plus pour les employés qui commencent à travailler à distance, car les outils de collaboration peuvent être le principal moyen d'établir des relations avec des collègues ou des supérieurs qu'ils ne voient que rarement, voire jamais, en personne. Pour ces employés, un ordinateur sous-puissant peut les empêcher de se sentir impliqués dans l'équipe ou dans l'entreprise.

La cybersécurité a également évolué dans le cadre du travail hybride. De nouvelles menaces sont toujours à l'horizon, ce qui signifie que les équipes informatiques et les agents de sécurité sont toujours à l'affût des meilleurs moyens de protéger les employés.

Pour ce faire, ils doivent être en mesure de déployer des correctifs et des mises à jour de sécurité, quel que soit l'endroit où se trouvent les employés. Avant la crise, explique Michael Przytula, directeur général des espaces de travail intelligents et numériques chez Accenture, les équipes informatiques pouvaient généralement partir du principe que tout le monde travaillerait sur le réseau de l'entreprise, ce qui facilitait la sécurisation de leurs appareils. Aujourd'hui, il est beaucoup plus complexe d'assurer la sécurité des personnes et de leurs ordinateurs sur l'Internet ouvert. « C'est devenu une préoccupation majeure, aussi bien en matière de sécurité qu'en matière de gestion », explique-t-il.

L'un des principaux avantages des nouveaux ordinateurs est leur plus grande puissance de traitement, qui leur permet d'exécuter des logiciels plus récents et plus performants, offrant une meilleure défense contre les attaques. En outre, plus le nombre de logiciels de sécurité chargés sur un appareil est important, plus l'appareil aura besoin d'une puissance de traitement supérieure pour les exécuter.



« Globalement, les gens sont en quelque sorte leur propre équipe informatique à la maison. Il faut donc prévoir le pire. Et il a toujours été vrai que nous sommes parfois notre propre pire ennemi en matière de sécurité et d'attaques par hameçonnage », déclare Jerry Paradise, vice-président du portefeuille commercial et de la gestion des produits chez Lenovo.

Un autre moyen consiste à remédier aux failles de sécurité connues. Les ordinateurs récents disposent de fonctionnalités de sécurité matérielles et logicielles qui les protègent contre des attaques auxquelles les appareils plus anciens ont plus de mal à faire face. En outre, les appareils récents ont souvent des fonctions de sécurité plus robustes activées par défaut, ce qui n'est pas toujours le cas des ordinateurs plus anciens. Ces fonctions sont de plus en plus importantes, car les cyberattaques sont de plus en plus sophistiquées, et les anciens ordinateurs ne peuvent tout simplement pas y faire face. Les nouveaux ordinateurs, en revanche, peuvent détecter les menaces en arrière-plan pendant que les employés travaillent, ce qui permet de maintenir la sécurité et la productivité à un niveau élevé.

Ce type de configuration de sécurité offre une protection supplémentaire aux employés, et les entreprises ne seront jamais trop prudentes lorsqu'il s'agit de protéger les employés hybrides travaillant à distance. Dans ces nouveaux modèles de travail, tous les moyens mis en œuvre par les entreprises pour simplifier la sécurité sont les bienvenus. « Globalement, les employés deviennent en quelque sorte leur équipe informatique à la maison », déclare M. Paradise de Lenovo. « Il faut donc prévoir le pire. Et il a toujours été vrai que nous sommes parfois notre propre pire ennemi en matière de sécurité et d'attaques par hameçonnage. »

Nouvelles technologies, meilleure expérience des collaborateurs

Un autre aspect clé des avantages holistiques des appareils plus récents est l'amélioration de l'expérience des employés. Si la plupart des entreprises investissent depuis longtemps dans l'amélioration de l'expérience de leurs clients, elles étaient moins nombreuses à accorder la même priorité aux EX avant la pandémie. La crise a conduit les employés à réévaluer le rôle que le travail joue dans leur vie et à être plus disposés à quitter les employeurs qui ne correspondent pas à leurs objectifs. Les dirigeants ont réalisé que la création d'une expérience exceptionnelle pour les employés est désormais un enjeu de taille pour attirer et retenir les talents.



La technologie joue un rôle important dans l'expérience des collaborateurs, car le fait de disposer d'appareils nouveaux et à jour permet aux employés d'être enthousiastes dans leur travail.

La technologie joue un rôle important dans l'EX, car le fait de disposer d'appareils nouveaux et actualisés permet aux employés d'être enthousiastes au sujet de leur travail. Pour les travailleurs du savoir, les appareils fournis par l'entreprise qu'ils utilisent tous les jours sont leurs points de connexion physiques avec leur travail. Les ordinateurs, téléphones portables et autres appareils sont les outils qu'ils utilisent pour accomplir leurs tâches, de sorte que la qualité de la technologie est liée à leur fierté professionnelle. « Si les gens disposent des appareils les plus récents et les plus performants, cela les aide à se sentir bien », déclare Sankha Nagchoudhury, vice-président senior des opérations de technologie numérique chez ServiceNow, fournisseur de logiciels cloud basé à Santa Clara, en Californie. « La fierté d'acquérir de nouvelles technologies leur donne le sourire. »

L'EX est également liée à la productivité et à la sécurité, car les employés ont une bien meilleure expérience au travail lorsque leurs outils les aident à accomplir leurs tâches au lieu de les ralentir ou ne pas les protéger contre les cybermenaces. Si un employé dispose d'un ordinateur qui met 15 minutes à démarrer ou qui se bloque souvent et doit être redémarré, l'employé et l'entreprise perdent chaque jour un temps précieux au travail. Et si l'entreprise ne fournit pas de meilleurs appareils, les employés n'auront pas l'impression que leur expérience compte pour les décideurs. « Ils se sentiront frustrés et sans soutien parce qu'ils ne seront pas écoutés sur le fonctionnement de leur appareil », explique M. Przytula d'Accenture.

Ce type de préoccupations ne fait qu'augmenter avec le travail hybride, car le fait que les employés ne soient pas au bureau crée une plus grande distance entre eux, leurs managers et les cadres supérieurs. Lorsque des problèmes technologiques surviennent, il peut s'avérer plus difficile de les résoudre à distance, et les employés risquent davantage de ne pas avoir l'impression que leurs problèmes sont perçus ou compris. C'est pourquoi les décideurs doivent examiner attentivement le type d'EX créée par les appareils de leur entreprise et veiller à ne pas perdre de vue les problèmes qui se posent.

Lorsqu'une entreprise investit suffisamment dans des outils de qualité, elle gagne la réputation d'un employeur qui offre à ses employés les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes. En d'autres termes, le fait de disposer de technologies plus récentes peut contribuer à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement vrai pour les jeunes travailleurs, qui ont probablement peu d'intérêt à travailler pour une entreprise qui leur fournit des technologies obsolètes. Mais c'est également vrai pour les travailleurs de tous âges, car chacun souhaite disposer des outils et des technologies dont il a besoin pour s'épanouir. Si les appareils fournis par l'entreprise ne répondent pas à leurs besoins, en particulier dans le nouvel environnement hybride, les employés se demanderont pourquoi, et la réputation de l'entreprise pourrait en souffrir. « Ce que nous constatons, c'est que la satisfaction des employés est étroitement liée à la qualité de l'appareil dont ils disposent », explique M. Woodman.

En raison du lien entre la technologie, le recrutement et la fidélisation, les décideurs informatiques peuvent tirer profit d'un partenariat avec les RH et d'autres fonctions liées à l'EX lorsqu'ils réfléchissent à une stratégie technologique. Bien que les services informatiques soient les plus compétents en ce qui concerne les spécificités des appareils, les équipes RH peuvent être en mesure de fournir des informations utiles sur les besoins actuels des employés et l'évolution de ces besoins à l'avenir, à mesure que les emplois et les modes de travail continuent d'évoluer. « Je pense que le soutien des technologies fera de plus en plus partie non seulement du processus de recrutement, mais aussi de l'environnement de fidélisation », déclare M. Woodman. « Et cela fait entrer dans l'équation un décideur commercial qui ne fait pas partie des RH ».

Le moment opportun pour un renouvellement

Pour procéder à une évaluation globale des technologies actuelles d'une entreprise, les décideurs informatiques doivent déterminer dans quelle mesure les appareils répondent aux besoins des employés et de l'entreprise. Cette compréhension peut aider les décideurs à planifier le calendrier d'une mise à niveau et à réfléchir comment cela peut soutenir les objectifs de l'entreprise.

De nombreuses organisations ont un cycle de renouvellement de trois à quatre ans pour les PC et autres technologies, il se peut donc que les ordinateurs des employés ne soient pas toujours obsolètes. Toutefois, la pandémie a montré à quelle vitesse l'environnement professionnel peut changer lorsque l'équipement des personnes pour travailler à domicile est devenu une nécessité immédiate. Certains appareils peuvent répondre aux besoins actuels des employés, mais les responsables informatiques doivent continuellement surveiller l'état de leur parc de PC et les appareils qui pourraient devoir être remplacés plus tôt que prévu. Si les employés changent de rôle ou assument de nouvelles responsabilités, par exemple, ils pourraient avoir besoin d'appareils plus légers et plus faciles à transporter, d'appareils plus puissants dotés d'une mémoire et d'un espace de stockage supplémentaires, voire de nouveaux appareils, tels que des moniteurs supplémentaires pour leur espace de travail à domicile.

Même si les décideurs informatiques ont une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise et de ce qui est important pour les différentes fonctions, ils doivent rester attentifs à l'évolution des priorités et à la manière dont les appareils des employés entrent en ligne de compte. Cela restera essentiel à mesure que le travail hybride évolue et que de nouveaux modes de travail apparaîtront à l'avenir, avec les nouveaux besoins et défis qui en découlent.

En outre, les décideurs informatiques devraient réfléchir à la manière dont une mise à niveau peut soutenir d'autres objectifs commerciaux qui dépendent de la mise à jour des appareils, comme la transformation numérique ou la mise en place d'outils tels que l'intelligence artificielle et l'analyse avancée. Coordonner une mise à niveau avec ce type d'efforts peut contribuer à leur réussite ; la remettre à plus tard peut rendre l'effort beaucoup plus difficile.

Frank Ford, responsable de la pratique mondiale en matière de cybersécurité au sein de la société de conseil Bain & Co. basée à Boston, explique que l'une des principales préoccupations concernant le calendrier d'une mise à niveau est que la technologie ne cesse de progresser. Même si les appareils des employés fonctionnent bien aujourd'hui, de nouveaux logiciels et de nouveaux outils sont constamment mis sur le marché, et les employés auront besoin de PC plus rapides pour les utiliser. « Vous devez vraiment veiller à ce que vos technologies soient en phase avec les outils utilisés par vos employés », explique-t-il. En outre, tôt ou tard, les fabricants cesseront de produire les pièces de rechange nécessaires aux réparations et de fournir des mises à jour des systèmes d'exploitation, des applications logicielles et des correctifs de sécurité. Lorsque ces mises à jour cessent, il devient plus difficile de maintenir la productivité et la sécurité. « Une fois ce stade atteint, il est très difficile de sécuriser le poste de travail si de nouvelles vulnérabilités sont détectées ou si les employés en prennent conscience », explique-t-il.

En même temps, dans certains cas, les responsables informatiques peuvent avoir des raisons de retarder un renouvellement. L'une des raisons les plus courantes est, sans surprise, le coût. M. Przytula explique que l'achat de milliers, voire de dizaines de milliers de nouvelles machines représente une dépense considérable, et que les cadres supérieurs préfèrent parfois se passer d'une mise à niveau lorsqu'ils cherchent à économiser de l'argent. « Les organisations peuvent avoir un objectif déclaré concernant la mise à jour des appareils, mais cela semble toujours être l'une des premières choses qui est reportée lorsque les budgets sont serrés », explique-t-il.

Les économies réalisées maintenant, poursuit-il, auront pour contrepartie des répercussions sur les années à venir. Si une organisation néglige de procéder à une mise à niveau, les employés ne tarderont pas à se retrouver avec des machines vieilles de cinq ou six ans. Une telle situation pourrait avoir de graves conséquences sur la productivité, la sécurité et le niveau EX, sans parler de l'expérience client, puisque les employés qui ne peuvent pas bien faire leur travail auront du mal à bien servir les clients. Par conséquent, avant de retarder la mise à niveau, les décideurs devraient réfléchir à la manière dont ce retard affectera les employés actuels ainsi que les employés potentiels qui pourraient mal percevoir le fait de disposer de technologies obsolètes.

La sécurité est également un élément clé dans le choix du moment du renouvellement, en particulier lorsque les appareils des employés commencent à vieillir. Il n'y a pas de réponse simple lors de l'évaluation du nouveau dispositif pour une sécurité optimale ; la seule certitude est que, en général, les dispositifs plus récents protègent mieux que les anciens. Les décideurs doivent veiller à évaluer des facteurs tels que le budget par rapport aux risques et aux coûts potentiels liés au fait de laisser les employés utiliser des machines dont les capacités de sécurité sont plus faibles. Selon la base de données statistique Statista basée à Hambourg, le coût moyen d'une violation de données aux États-Unis en 2022 était de 9,44 millions USD.³ Selon M. Przytula, ce nouvel élément de sécurité à distance doit être au cœur des plans de cybersécurité. « C'est en train de devenir une nouvelle référence à laquelle les entreprises réfléchissent », explique-t-il. « Si l'on considère les appareils que vous avez sur le terrain, peuvent-ils être pris en charge à distance ? Sont-ils sécurisables à distance ? » Si ce n'est pas le cas, il peut être judicieux de les mettre à jour.



« Vous n'avez pas vraiment le choix de passer à côté d'une mise à niveau technologique. C'est plutôt une question de fréquence », déclare Frank Ford, responsable de la pratique mondiale en matière de cybersécurité chez Bain & Co.

M. Ford, de Bain, ajoute que les entreprises doivent parfois conserver des machines plus anciennes, peut-être parce qu'elles utilisent des applications ou des systèmes que le fabricant n'a pas mis à jour ou parce qu'elles sont trop coûteuses ou trop complexes à remplacer. Dans ce cas, il est important d'évaluer les risques de sécurité que les appareils peuvent présenter, car de nombreuses entreprises ont déjà des difficultés à gérer la cybersécurité au quotidien. « En réalité, la plupart des entreprises ont beaucoup de mal à respecter les meilleures pratiques de sécurité, même les plus élémentaires », explique-t-il, en particulier lorsqu'il s'agit d'établir des normes entre les régions ou les pays. Le défi est plus complexe que jamais, poursuit-il, car de nombreuses tâches professionnelles impliquent aujourd'hui l'accès ou l'analyse de données provenant de diverses sources, ainsi que l'utilisation de logiciels et de sources de données basés sur le cloud, ce qui peut multiplier les possibilités d'attaque. Ce qu'il faut retenir, explique M. Ford, c'est qu'un jour ou l'autre, une mise à niveau s'impose. « Vous n'avez pas vraiment le choix de passer à côté d'une mise à niveau technologique », dit-il. « C'est plutôt une question de fréquence. »

L'analyse de rentabilité d'un renouvellement

Compte tenu de toutes les possibilités qu'offre un renouvellement, les décideurs comprennent-ils bien les avantages qui en découlent ? D'une part, explique Nagchoudhury de ServiceNow, la plupart des cadres supérieurs reconnaissent aujourd'hui l'importance de mettre à niveau les technologies régulièrement, ce qui peut simplifier la décision. « Il y a quelques années encore, la plupart des informaticiens devaient justifier une mise à niveau », explique-t-il. « Aujourd'hui, le numérique fait partie intégrante de l'entreprise et les choses sont devenues beaucoup plus faciles ».

D'un autre côté, selon M. Woodman, les entreprises et les secteurs d'activité n'envisagent pas toujours une mise à niveau de la même manière, ce qui les empêche d'avoir une plus grande perspective de ses avantages. Selon lui, une meilleure approche consisterait à ce que les décideurs adoptent une vision large de ce que le renouvellement des appareils peut accomplir. « Les professionnels de l'informatique doivent élargir leur vision pour comprendre l'ensemble de la problématique qu'une mise à niveau peut aider à résoudre, mais aussi élargir leur vocabulaire pour l'intégrer dans la mission plus large de l'organisation. » Cela



« Les professionnels de l'informatique doivent élargir leur vision pour comprendre l'ensemble de la problématique qu'un renouvellement peut aider à résoudre, mais aussi élargir leur vocabulaire pour l'intégrer dans la mission plus large de l'organisation », déclare Aaron Woodman, vice-président du marketing Windows chez Microsoft.

peut aider les équipes informatiques et les cadres supérieurs à considérer la mise à niveau comme une priorité stratégique pour l'entreprise.

Lorsque les décideurs informatiques doivent justifier un renouvellement, il peut être utile de se concentrer sur les relations entre tous les facteurs. Par exemple, souligner les améliorations apportées à la sécurité est un bon début, et la sécurité soulève rapidement d'autres aspects pertinents du travail hybride, de la productivité et de la satisfaction des employés. En montrant aux décideurs comment ces facteurs interfèrent au niveau des PC des employés, on met l'accent sur les résultats holistiques qu'un renouvellement peut favoriser.

Il convient toutefois de noter que mesurer le retour sur investissement d'un renouvellement peut être délicat. Selon M. Nagchoudhury, de nombreuses entreprises ne se donnent pas la peine de le faire, car elles comprennent déjà l'importance de l'initiative. « Pour faire face à la situation, ils savent qu'ils doivent procéder à une mise à niveau », explique-t-il. D'autres aspects d'une mise à niveau impliquent des éléments intangibles difficiles à mesurer. De nouvelles machines peuvent aider à améliorer l'expérience des employés, par exemple, mais il est difficile de chiffrer cette amélioration. Selon M. Paradise, une bonne approche du retour sur investissement consiste à combiner le calcul du coût total de possession avec des enquêtes sur l'expérience des employés avec leurs technologies. « Cela permettra à la plupart des organisations d'avoir une idée assez précise de ce que la mise à niveau leur apportera », explique-t-il.

M. Ford ajoute que les mesures du retour sur investissement devraient être axées sur les avantages d'une mise à niveau en termes de productivité, car il est possible d'obtenir des mesures plus tangibles en réfléchissant à la manière dont les nouveaux appareils aideront les employés à accomplir leurs tâches. « Il s'agit davantage des nouveaux outils et des nouvelles capacités que vous mettez entre les mains de vos employés », explique-t-il, « et pas tellement des PC à proprement dits ».

Des appareils qui répondent aux besoins de l'entreprise

Compte tenu de l'éventail d'objectifs commerciaux qu'une mise à niveau peut prendre en charge, des besoins variés des employés et des unités commerciales, et du grand nombre d'appareils et d'options de configuration sur le marché, les décideurs informatiques peuvent se demander quels appareils acheter lors d'un renouvellement.

Selon M. Henriquez de CDW, les principaux facteurs à prendre en compte sont la capacité, la fiabilité, la facilité de gestion et l'atténuation des risques, c'est-à-dire la capacité des appareils à répondre aux besoins de l'entreprise, la qualité et la durée de leur fonctionnement, la facilité de prise en charge par les équipes informatiques et la robustesse de leur protection contre les cybermenaces. « Il s'agit vraiment d'offrir une expérience utilisateur améliorée qui mène à l'environnement le plus productif et le plus sécurisé », explique-t-il.

Pour faciliter la tâche, de nombreuses entreprises élaborent des personas d'employés, c'est-à-dire des profils qui regroupent les personnes en fonction de leurs priorités, de leurs besoins et des défis auxquels elles sont confrontées. Les organisations utilisent depuis longtemps les personas pour mieux comprendre leurs clients. Une telle méthode pour les employés offre un avantage similaire, d'autant plus que les cadres supérieurs considèrent les EX comme une priorité absolue. La planification d'une mise à jour des personas peut aider à s'assurer que les nouveaux appareils ciblent les facteurs qui aideront le mieux la main-d'œuvre à réussir.

Il existe des personas d'employés standard que les équipes informatiques utilisent dans toutes les entreprises et même dans tous les secteurs, mais il peut également être utile de personnaliser les personas en fonction des employés de l'entreprise. Bien que les spécificités de certains rôles puissent s'intégrer parfaitement aux personas standard, d'autres peuvent nécessiter des détails supplémentaires, qu'il s'agisse de spécifications matérielles ou de logiciels préchargés. Par exemple, M. Nagchoudhury souligne que les rôles au sein d'un même type de poste peuvent varier considérablement, ce qui affecte les spécificités des appareils dont les employés ont besoin. « Dans une entreprise comme la nôtre, l'ingénierie compte plus de 5 000 personnes, et elles ne sont pas toutes pareilles. Elles ne font pas le même travail », explique-t-il. Par exemple, une personne chargée de l'expérience utilisateur peut avoir des exigences très différentes de celles d'une personne chargée de la programmation de logiciels. Ainsi, en fonction de leurs tâches, les employés peuvent avoir besoin de machines ou d'ordinateurs plus ou moins puissants avec d'autres spécifications personnalisées. Selon M. Nagchoudhury, les équipes informatiques peuvent avoir intérêt à diviser les personas en « sous-personnas » lorsqu'une plus grande nuance est nécessaire.

Regrouper les employés de cette manière est utile, selon M. Przytula, car bien que les équipes informatiques veuillent minimiser le nombre de marques et de modèles qu'elles doivent prendre en charge, les employés aiment avoir le choix des appareils qu'ils utilisent. La segmentation des employés par persona peut aider les décideurs informatiques à offrir aux employés quelques options en fonction du type de travail qu'ils effectuent, comme des tailles d'écran différentes ou des marques différentes. « Les entreprises veulent offrir du choix, tout en essayant de réduire au maximum le nombre d'appareils qu'elles utilisent », explique-t-il. Lorsque les équipes informatiques ont besoin de



« Les entreprises veulent offrir du choix, tout en essayant de réduire au maximum le nombre d'appareils qu'elles utilisent », explique Michael Przytula, Directeur Général des espaces de travail intelligents et numériques chez Accenture.

plus d'informations sur ce qui aiderait le plus les employés, un partenariat avec les responsables en contact étroit avec les employés dans leur travail quotidien ou une enquête auprès des employés peut apporter de nouvelles informations.

Une autre option de renouvellement, qui devient de plus en plus courante, consiste à passer à un modèle « Appareil en tant que service ». Dans cette approche, plutôt que d'acheter des milliers de nouvelles machines, l'entreprise paie un prestataire de services pour qu'il s'occupe de l'organisation et de la gestion de la mise à niveau ainsi que de l'assistance continue des machines. Soustraire le renouvellement de cette manière présente quelques avantages. Selon Annie Witte, professeure adjointe de comptabilité à la Northeastern University, l'aspect financier figure en tête de liste. Un investissement important dans l'infrastructure informatique est considéré comme une dépense d'investissement, ce qui signifie que l'actif sera dépensé au cours de sa durée de vie, au fur et à mesure de son utilisation. Ces investissements ont souvent des répercussions importantes sur les flux de trésorerie et des coûts supplémentaires liés aux charges d'intérêts lorsqu'ils sont financés par emprunt. En outre, les décideurs informatiques peuvent être amenés à justifier les dépenses d'un nouveau renouvellement auprès des responsables financiers avant que la valeur totale d'un renouvellement précédent n'ait été épuisée. Avec le modèle « Appareil en tant que service », un renouvellement peut devenir une dépense opérationnelle récurrente. Cette différence de classification a une incidence sur la nature et l'importance des dépenses figurant dans les états financiers. Étant donné que les honoraires versés au prestataire de services peuvent être inférieurs à la charge d'amortissement sur une base annuelle, le renouvellement devient un poste plus petit du compte de résultat en tant que coût dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. L'approche alternative d'un renouvellement peut permettre d'économiser de l'argent au fil du temps en réduisant les frais d'amortissement et d'intérêt et en régularisant à la fois les bénéfices et les flux de trésorerie.

Entre autres avantages, le prestataire de services peut prendre l'initiative des facteurs tels que la sécurité et la gestion de la taille du parc d'ordinateurs. Avoir un partenaire qui s'assure que les appareils sont à jour avec les correctifs de sécurité et d'autres précautions peut aider à assurer la cohésion entre les appareils de l'entreprise. Et l'externalisation des appareils plutôt que leur possession directe peut donner aux entreprises la flexibilité de faire évoluer leurs parcs de PC en fonction de l'évolution de leurs besoins. « Ce modèle est devenu l'une des façons dont nous avons vu les clients contourner de manière proactive les défis d'un renouvellement », déclare M. Przytula. Les cadres qui cherchent à réduire le coût d'un renouvellement ou qui essaient une nouvelle approche peuvent envisager le modèle « Appareil en tant que service ».

Dans l'ensemble, le processus de renouvellement du parc informatique devrait être assez simple, selon M. Woodman. Il s'agit de savoir si vos meilleurs employés disposent d'outils qui leur permettent d'accomplir leur travail de manière efficace et en toute sécurité. « Peuvent-ils être productifs pendant que le service informatique gère leur capacité à fonctionner de manière sécurisée sans mettre l'organisation en danger ? » interroge-t-il. Un renouvellement doit viser à offrir des appareils qui répondent à cette question de manière positive.

Les défis d'un renouvellement du parc informatique

Les entreprises peuvent se heurter à plusieurs difficultés lors du renouvellement de leur parc informatique, ce qui démontre la nature holistique de l'initiative.

Tout d'abord, le fardeau logistique que représente le déploiement d'un renouvellement dans un environnement hybride. Le remplacement des appareils des employés était une tâche plus simple - bien que toujours complexe - lorsque presque tout le monde travaillait au bureau, car le service informatique et les employés se trouvaient à proximité physique. Aujourd'hui, avec de nombreuses personnes travaillant à distance, les équipes informatiques doivent faire face à la complexité supplémentaire de la configuration, de la sécurisation et de l'expédition des nouvelles machines aux employés, où qu'ils se trouvent. Ils peuvent également rencontrer des problèmes d'approvisionnement et de chaîne logistique lors de la commande de nouveaux ordinateurs, un problème qui a été amplifié par la pandémie et qui affecte encore les entreprises aujourd'hui. En fin de processus, les équipes informatiques doivent également trouver la meilleure façon de traiter les appareils qui ne sont plus utilisés, par exemple en les remettant à neuf ou en les recyclant en toute sécurité, en surmontant une fois de plus l'obstacle logistique que représente le fait de tout faire à distance. Pour l'instant, de nombreuses entreprises cherchent encore la meilleure façon d'aborder ces questions.

La bonne nouvelle pour le remplacement des anciennes machines est que les temps d'arrêt liés au passage des employés à de nouveaux appareils peuvent être moins longs que par le passé. En effet, les fichiers, signets et autres données devaient être copiés sur le nouvel ordinateur, ce qui interrompait la productivité des employés au cours de la journée de travail. Désormais, grâce au stockage cloud utilisé par de nombreuses entreprises, le transfert de toutes les données est devenu beaucoup plus facile, selon M. Nagchoudhury. Il peut être nécessaire de réinstaller manuellement certains logiciels, mais l'impact global sur la productivité est bien moindre. « Les employés n'ont qu'à



« Le PC est la fenêtre qui permet de réaliser une véritable transformation et d'anticiper les besoins futurs, car ces appareils durent de nombreuses années. Nous ne voyons pas les exigences technologiques [des futurs enjeux] diminuer. Elles ne cessent d'augmenter », déclare M. Paradise de Lenovo.

se connecter à leur nouveau matériel et ils devraient avoir accès à presque tout ce dont ils ont besoin », explique-t-il. Pour les entreprises qui n'ont pas encore investi dans des solutions cloud, il convient de réfléchir à la manière dont cela pourrait soutenir leurs objectifs de renouvellement des PC.

Deuxièmement, il est nécessaire d'avoir un plan stratégique pour la technologie. Bien que certaines entreprises pensent qu'un renouvellement des PC est une fin en soi, l'éventail des domaines qu'elle touche, de la productivité à la sécurité, en passant par l'EX et au-delà, montre qu'une initiative de renouvellement a le potentiel de soutenir à la fois les objectifs technologiques actuels et futurs de l'entreprise. Dans le cadre d'une initiative ambitieuse et prioritaire telle que la transformation numérique, par exemple, les ordinateurs des employés font partie de l'épine dorsale numérique. C'est pourquoi les responsables des technologies doivent s'assurer que l'entreprise dispose d'un plan cohérent concernant les technologies dans lesquelles elle investit et la manière dont elles permettront ultérieurement de mener à bien d'autres initiatives ambitieuses et prioritaires. « Le PC est la fenêtre qui permet vraiment de réaliser la transformation et d'anticiper les besoins futurs, car ces appareils durent de nombreuses années », explique M. Paradise. « Nous ne voyons pas les exigences technologiques [des objectifs futurs] diminuer. Ils ne cessent d'augmenter. » Sans planification, les entreprises risquent d'investir dans des domaines qui ne leur conviennent pas.

M. Henriquez reconnaît l'importance d'un plan technologique et ajoute qu'il doit tenir compte de l'éventail des domaines concernés par un renouvellement. Il ajoute que les plans technologiques sont différents pour chaque entreprise, il est donc impératif que les décideurs comprennent le contexte commercial et technologique spécifique de leur entreprise. « Il s'agit de comprendre la technologie, de comprendre l'expérience des travailleurs, de recueillir leurs commentaires, de comprendre tous ces facteurs connexes, de les étudier et de les utiliser pour élaborer un plan », explique-t-il. « Mais c'est différent pour chaque entreprise. »

Un troisième défi concerne l'importance accordée à la sécurité par les fournisseurs et autres partenaires de l'entreprise, en particulier lorsque les entreprises mettent à niveau leurs défenses. Les entreprises voudront s'assurer que la sécurité de leurs partenaires est au même niveau de capacité que la leur. Selon M. Przytula, il existe plusieurs stratégies principales à cet égard. Certaines entreprises peuvent exiger que toute personne

travaillant pour elles utilise un appareil fourni par l'entreprise, ce qui permet à cette dernière de contrôler la sécurité et d'autres aspects. D'autres organisations peuvent fournir un environnement de bureau virtuel qui permet d'accéder à leurs systèmes de manière contrôlée. D'autres encore peuvent inscrire des spécifications de sécurité dans le contrat du fournisseur, de sorte que les deux parties s'engagent à maintenir leurs systèmes d'exploitation et leurs correctifs de sécurité à certains niveaux. Quelle que soit la méthode utilisée par une entreprise, M. Przytula affirme qu'il est essentiel d'être sur la même longueur d'onde en matière de cybersécurité et de risques de violation. « Dans certains de ces scénarios, la confiance est indispensable », ajoute-t-il.

Conclusion

Alors que les entreprises continuent de réfléchir à leurs plans technologiques en matière d'espace de travail hybride, un renouvellement des PC peut être une initiative stratégique qui accélère et soutient de multiples objectifs commerciaux. Cela peut améliorer la sécurité, en renforçant les défenses d'une organisation contre les cybermenaces. Cela peut favoriser le travail hybride, en donnant aux employés les outils nécessaires pour faire leur travail de manière flexible et efficace, où qu'ils se trouvent. Cela peut contribuer à créer une excellente expérience pour les employés, ce qui à son tour favorise le recrutement et la fidélisation. Cela peut créer une base pour de futurs objectifs technologiques ambitieux. Et cela peut même permettre aux entreprises de réaliser des économies à long terme, que ce soit en offrant aux employés des machines plus récentes qui nécessitent moins de maintenance ou en adoptant une approche de type « Appareil en tant que service ». Tous ces facteurs montrent comment un renouvellement peut affecter globalement de nombreux aspects de l'organisation.

En d'autres termes, les décideurs qui remettent à plus tard un renouvellement risquent de voir leur entreprise faire les gros titres de la prochaine brèche de sécurité et de mettre en péril les données, la confiance des clients et la réputation de l'entreprise. Dans le pire des cas, les employés ne disposeront pas des outils dont ils ont besoin pour bien servir les clients ou pour relever les défis liés à l'avenir du travail. Selon M. Woodman, « Vous obtenez des employés qui font essentiellement de leur mieux et qui vous donnent 75 % de ce qui est possible. »

Notes de fin

- 1 Norton, « 2021 Norton Cyber Safety Insights Report: Global Results », mai 2021. https://now.symassets.com/content/dam/norton/campaign/NortonReport/2021/2021_NortonLifeLock_Cyber_Safety_Insights_Report_Global_Results.pdf.
- 2 Christie Smith, Yaarit Silverstone, Nicholas Whittall, et al., « The Future of Work: Productive Anywhere, » Accenture, 2021. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-155/Accenture-Future-Of-Work-Global-Report.pdf.
- 3 Statista, « Average Cost of a Data Breach in the United States from 2006 to 2022, » 2022. <https://www.statista.com/statistics/273575/us-average-cost-incurred-by-a-data-breach>.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

À PROPOS DE NOUS

Harvard Business Review Analytic Services est une unité de recherche commerciale indépendante au sein du groupe de la Harvard Business Review qui effectue des recherches et des analyses comparatives sur les principaux problèmes de gestion et les nouvelles opportunités commerciales. Chaque rapport est publié en fonction des conclusions de recherches et d'analyses quantitatives et/ou qualitatives originales, dans le but de fournir des informations commerciales et les perspectives d'un groupe de pairs. Les enquêtes quantitatives sont réalisées avec le conseil consultatif de HBR, le panel de recherche mondial de HBR, et la recherche qualitative est menée avec des hauts dirigeants d'entreprises et des spécialistes du domaine issus de la communauté des auteurs de la *Harvard Business Review*. Envoyez-nous un e-mail à hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services