



CGI

La force de l'engagement^{MD}

Concevoir un modèle opérationnel agile

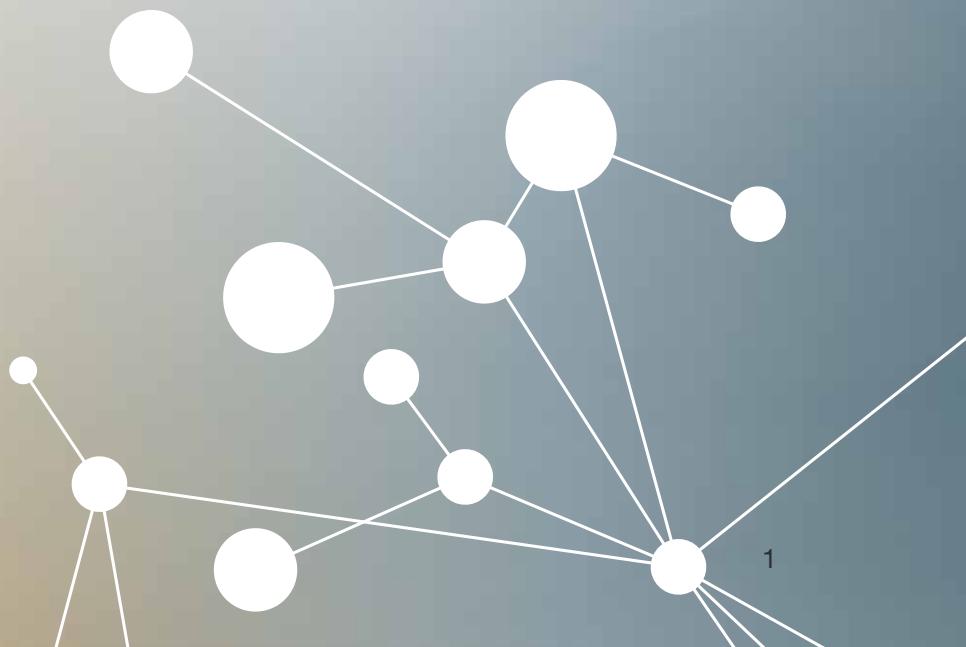
Accélérer la création de valeur grâce
à une organisation conçue pour
l'agilité et l'innovation





Table des matières

- 2 **Les organisations de premier plan visent l'agilité et l'innovation**
- 8 **Principes de conception d'une organisation agile**
- 10 **Décomposition des éléments**
 - Entreprise agile
 - Organisation agile
 - Technologie agile
- 14 **Mesurer les bons éléments**
- 16 **Avant notre prochaine rencontre**

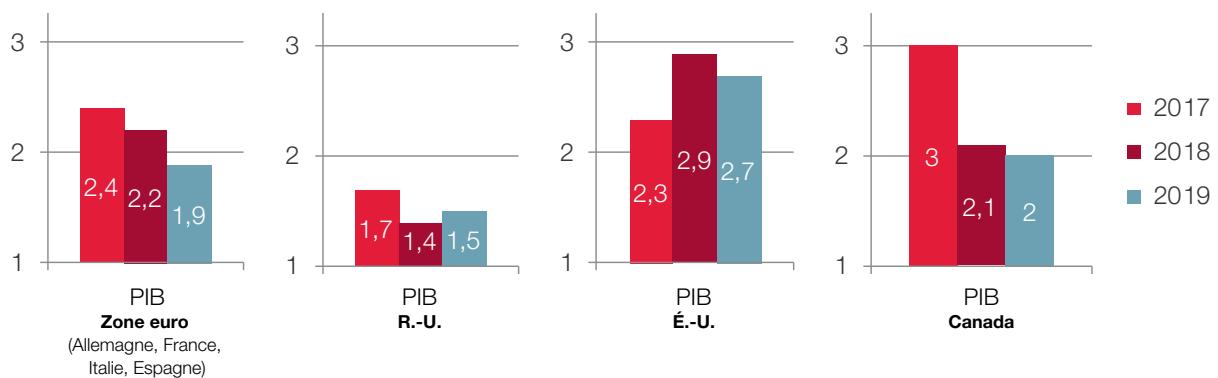


1. Les organisations de premier plan visent l'innovation et l'agilité.

Devant une stagnation, voire un ralentissement des perspectives de croissance économique, une concurrence accrue et le recours à des technologies de pointe perturbatrices, les entreprises de tous les secteurs d'activité recherchent de nouvelles façons d'accroître la valeur pour leurs actionnaires. Certaines organisations de premier plan ont choisi de mettre en œuvre un modèle opérationnel agile. Cette décision commence à offrir une valeur financière améliorée.

Les entreprises et les gouvernements connaissent des changements perturbateurs croissants à mesure que les technologies évoluent et deviennent plus accessibles. Les exigences des consommateurs augmentent et les limites de l'industrie sont de moins en moins définies. Les marchés sont de plus en plus dynamiques et la concurrence pour les parts de marché s'intensifie. Par conséquent, les organisations de premier plan mettent l'accent sur l'agilité et réfléchissent à de nouveaux modèles d'affaires créatifs. Pour les entreprises et les organisations, la transformation numérique est devenue une priorité.

FAIBLE CROISSANCE ÉCONOMIQUE



Source: Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale du Fonds monétaire international, juillet 2018

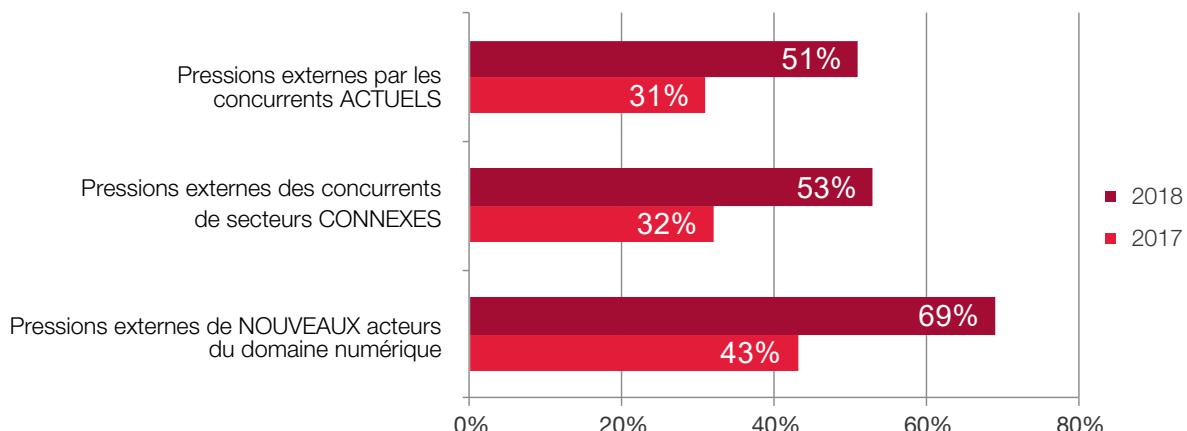
Afin de se tailler une place sur le marché de demain, les dirigeants se donnent des objectifs audacieux, élaborent de nouvelles stratégies, stimulent le changement à l'échelle de l'organisation, lancent de nouveaux produits et services et investissent massivement dans l'innovation.

Néanmoins, trouver des données financières qui démontrent aux actionnaires la valeur accrue que ces investissements peuvent leur offrir n'est pas une tâche facile. Le marché regorge d'exemples d'initiatives de transformation numérique qui ont échoué : certaines ont trop mis l'accent sur la technologie, d'autres ont ignoré l'importance de l'organisation et du changement culturel, et d'autres encore se sont concentrées sur l'innovation du moment (produit ou service) pour ensuite se rendre compte qu'elles avaient désormais besoin de l'innovation suivante.

Pour illustrer le concept d'entreprises numériques modernes, les experts citent souvent en exemple les organisations entièrement numériques comme Amazon ou les entreprises numériques en démarrage comme Revolut. Mais que font les grandes organisations traditionnelles pour se tailler une place sur ce marché plus dynamique?

Nos recherches démontrent que les organisations numériques de premier plan adoptent un modèle opérationnel agile qui leur permet d'améliorer continuellement leurs produits, services et combinaisons d'affaires, d'en développer de nouveaux et de réagir au changement de manière plus rapide et plus efficace. Si l'on se fie aux données financières, ces organisations risquent de surpasser le marché, même si elles n'en sont encore qu'à leurs débuts.

SOURCE DE LA CONCURRENCE



Source: CGI Proprietary Study In Research Partnership with IDC (2017, 2018)

Adopter un modèle opérationnel agile

Nouvelles technologies de pointe

La fusion des marchés est fortement dictée et facilitée par l'évolution et l'accessibilité des technologies. Ces technologies ont perturbé les réseaux et les barrières relationnelles (Web, mobiles et sociales), créant de l'information et des connaissances qui permettent de repérer les micromarchés et de leur offrir des services.

Aujourd'hui, avec les technologies émergentes (automatisation intelligente des processus, Internet des objets, intelligence artificielle, robotique, impression 3D, drones et véhicules autonomes), nous assistons à la naissance d'une automatisation avancée qui aura raison des obstacles liés aux services, à la fabrication, à la distribution et à la logistique.

Selon nos observations, les organisations sont de plus en plus nombreuses (12 % en 2016, 40 % en 2017 et 64 % en 2018) à réagir à ces changements sur le marché en élaborant des stratégies globales de transformation numérique qui tirent parti de la technologie pour créer de nouveaux modèles d'affaires*.

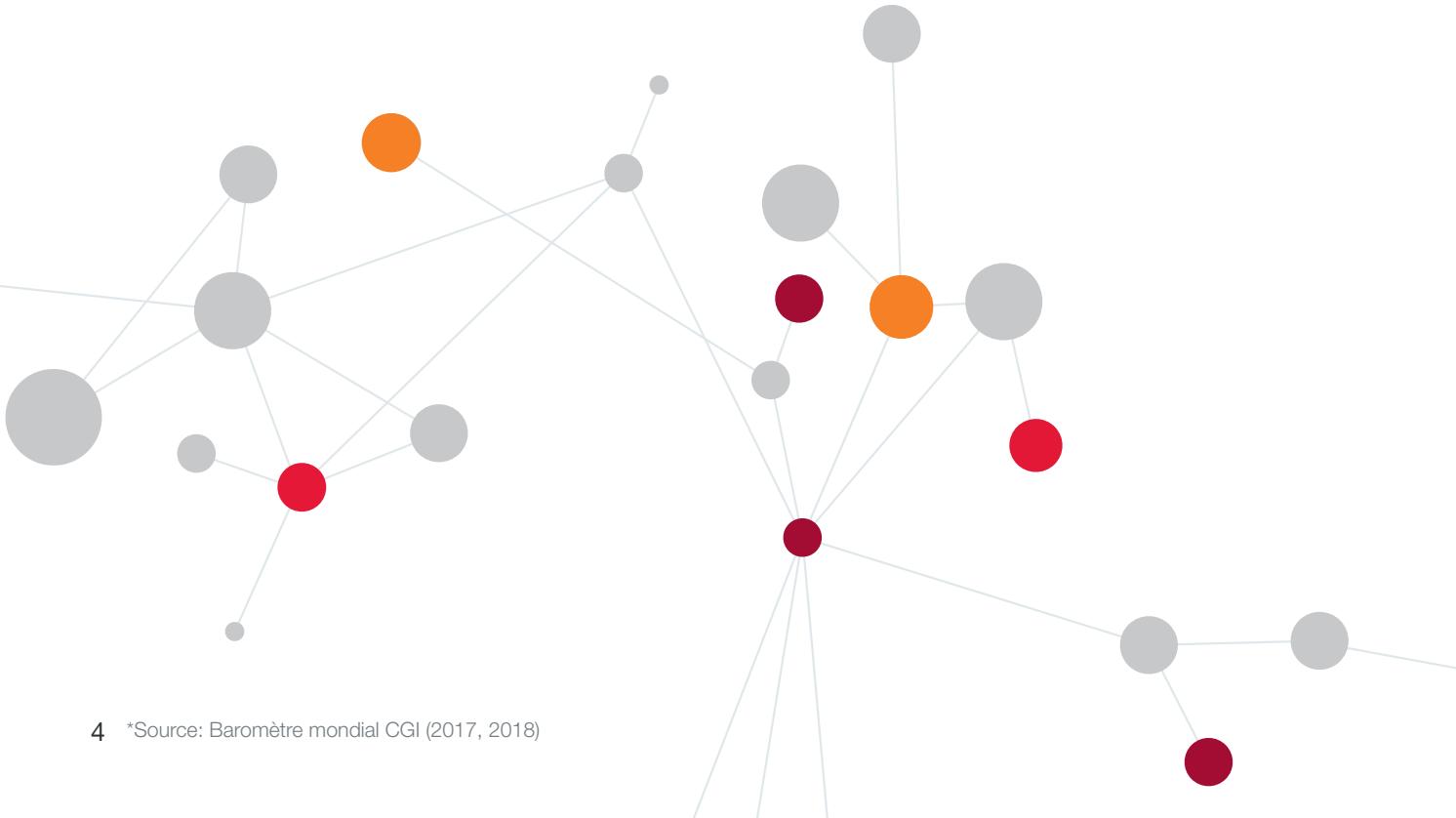
À mesure que les barrières à l'entrée tombent, les organisations de premier plan se concentrent sur deux obstacles persistants.

- **Brevets juridiques (innovation)**

Capacité d'innover à l'échelle de l'entreprise en améliorant la marque, les produits, les services, les canaux, l'expérience client, le modèle de rentabilité, la structure, le système de produits, les processus, la participation des employés et le réseau d'une organisation.

- **Devenir le premier joueur du secteur d'activité (agilité)**

Capacité à mettre en œuvre rapidement des innovations à l'échelle de l'entreprise.



De nos jours, peu d'organisations (environ 5 % selon les données du Baromètre mondial CGI 2018) atteignent cet objectif. Afin de confirmer l'incidence d'un modèle opérationnel agile, nous avons déterminé les organisations qui sont considérées comme des **chefs de file de leur industrie**. Notre sélection reposait sur trois critères principaux :

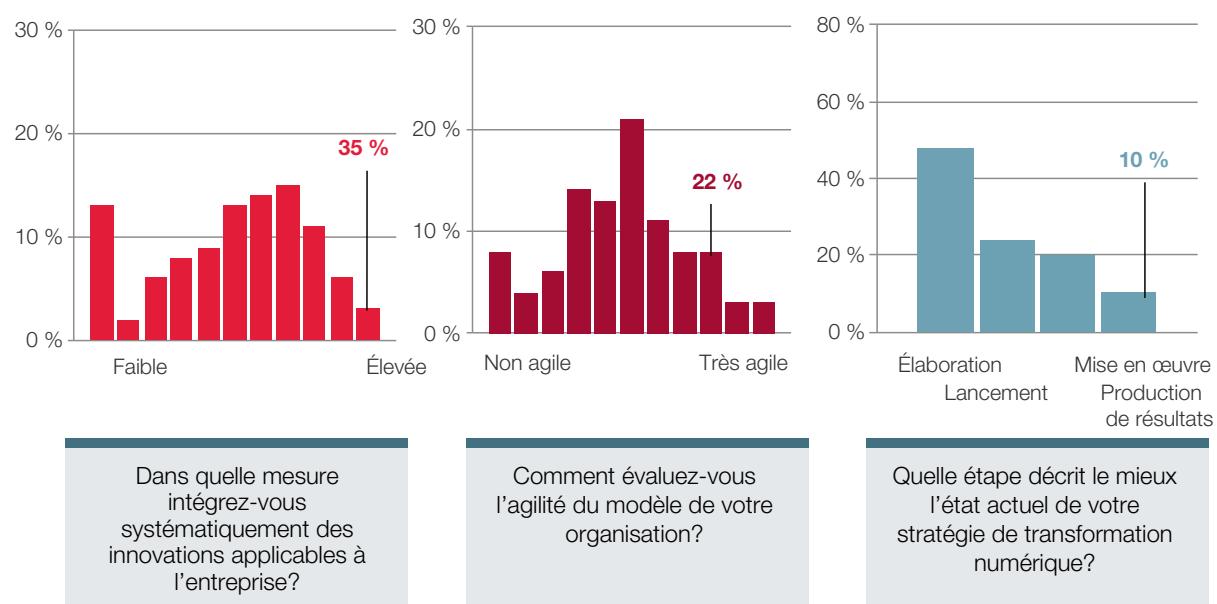
- Intégration d'innovations applicables à l'entreprise (note de 7 à 10)
- Agilité du modèle organisationnel (note de 7 à 10)
- Création de valeur à partir de la transformation (production de résultats)

Critères de sélection d'un chef de file

1	Innovation
2	Agilité
3	Résultats

DÉTERMINER LES CHEFS DE FILE DU NUMÉRIQUE

Pour être sélectionnée comme chef de file du numérique, une organisation devait figurer dans le quartile supérieur des trois critères.

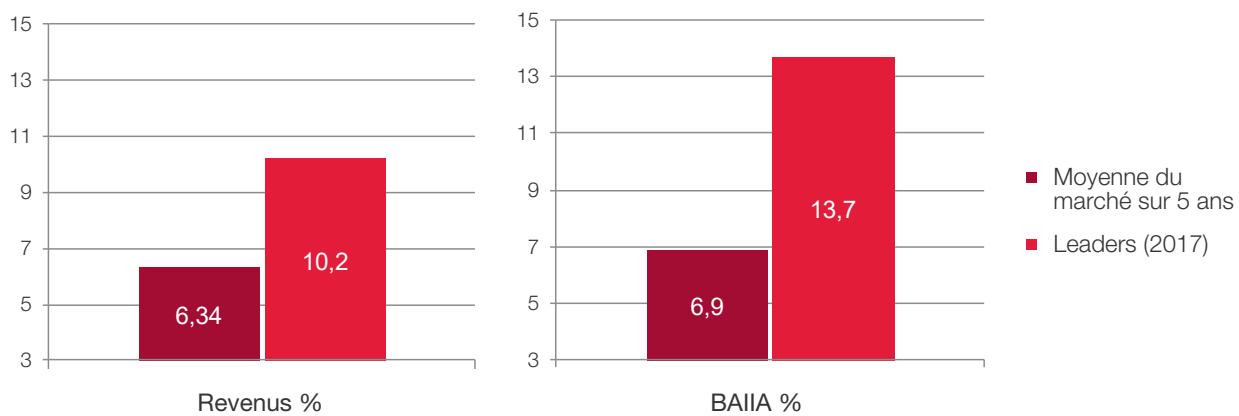


Source: Baromètre mondial CGI (2018)

Les premiers signes d'une meilleure performance financière

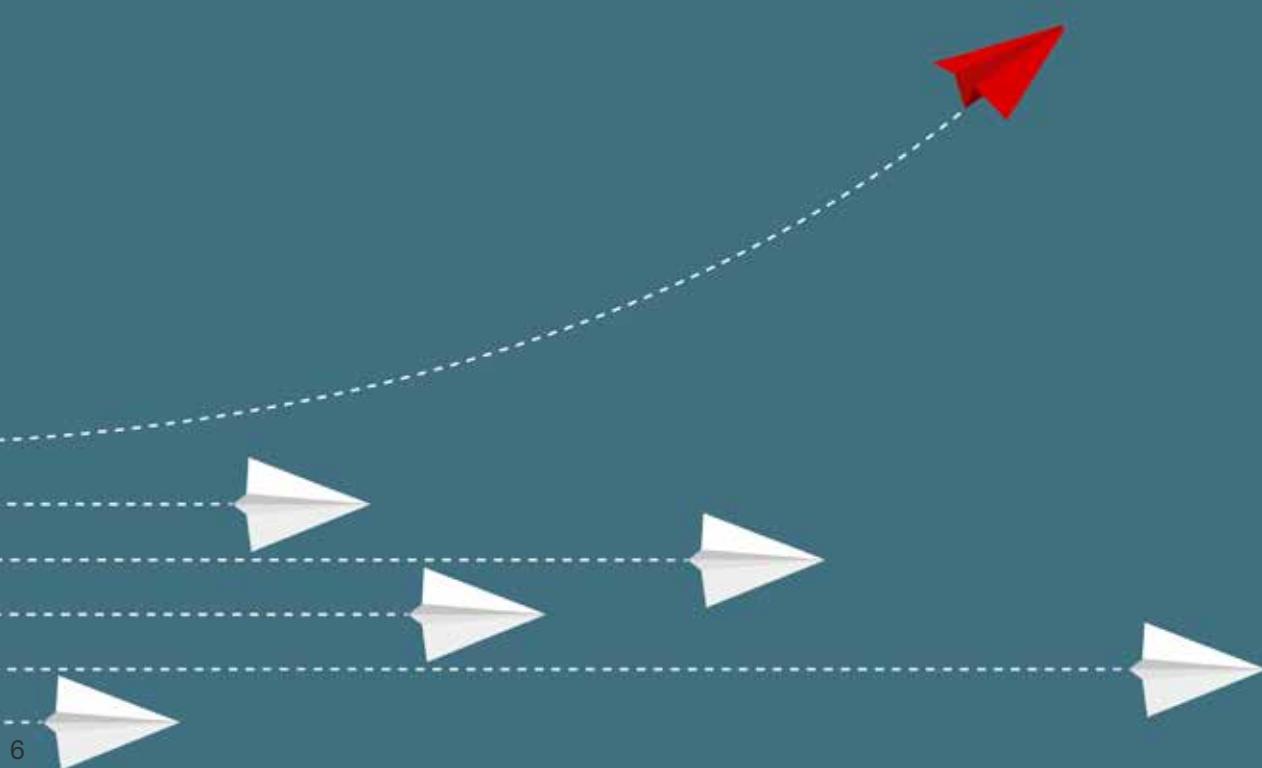
Nous avons constaté que les organisations sélectionnées offraient une performance financière considérablement supérieure à la moyenne du marché.

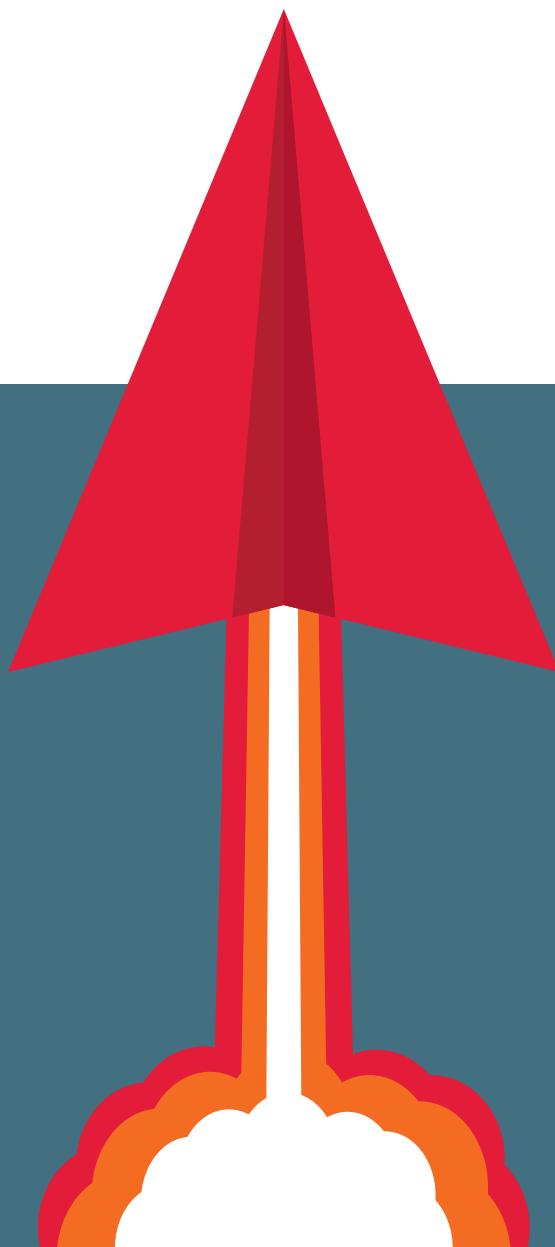
INDICATEURS FINANCIERS



Source: Baromètre mondial CGI (2018)

Bien que les chefs de file, comme la plupart des organisations, en soient aux premières étapes de l'exploitation d'un modèle opérationnel agile, leurs indicateurs de performance financière semblent positifs. Il sera intéressant de suivre la performance des entreprises européennes, compte tenu des défis économiques qu'elles doivent relever, ainsi que celle des entreprises américaines.

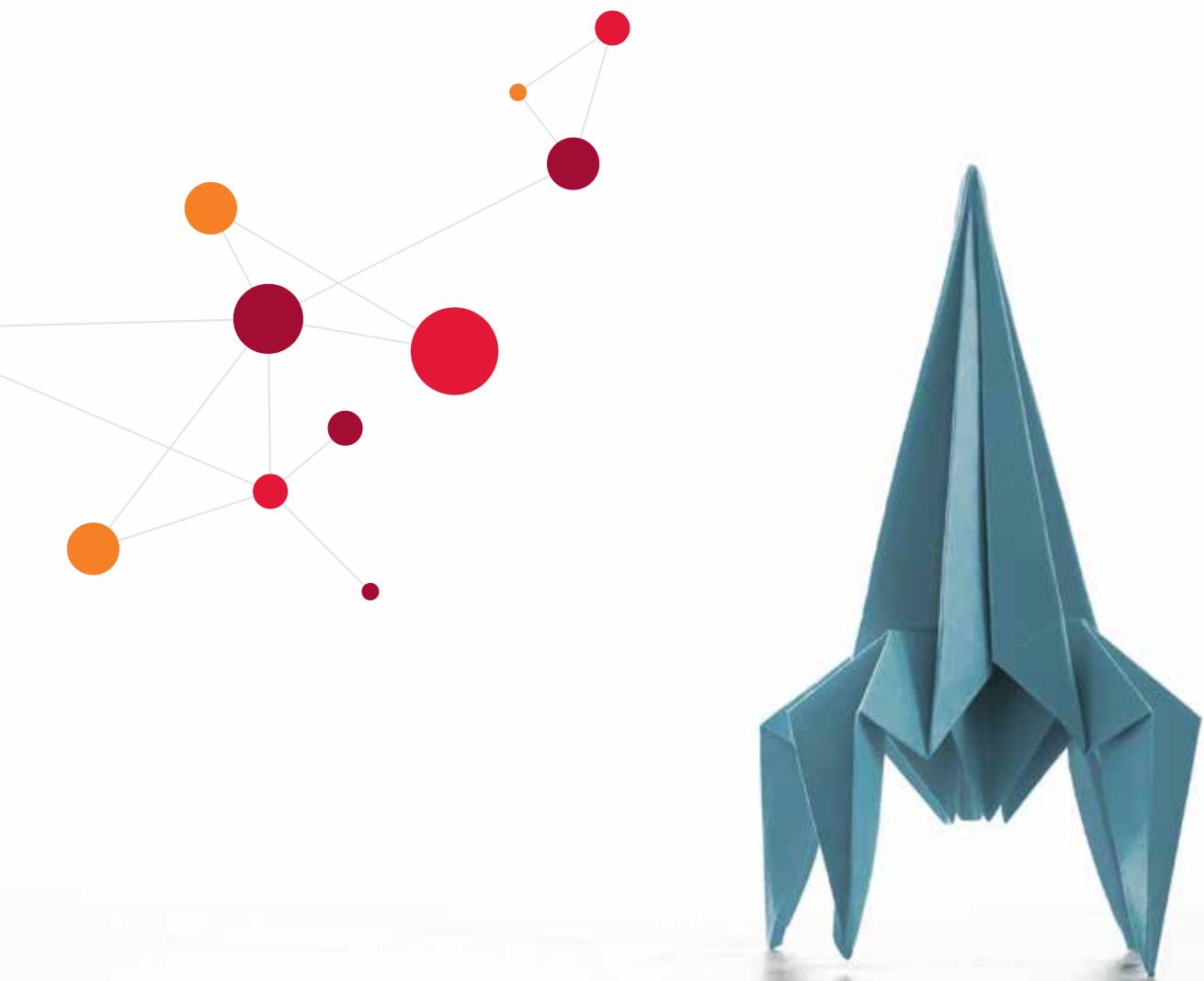




2. Principes de conception d'une organisation agile

Aujourd'hui, l'offre de valeur passe par l'agilité et l'innovation. En conséquence, les organisations doivent repenser leurs façons de faire et concevoir une structure qui accélère la création d'idées et de valeur.

Les chefs de file du numérique modifient leurs méthodes de travail de manière à libérer des employés pour qu'ils se concentrent sur des tâches plus stratégiques. Ils utilisent leurs connaissances pour améliorer la prise de décision et la rapprocher du client. Ils bâissent également des cultures qui poussent les employés à innover et mettent au point des structures organisationnelles et une gouvernance qui accélèrent la prise de décisions. De plus, ils collaborent avec d'autres membres de leur écosystème afin d'acquérir de nouvelles capacités numériques, de faire participer le client au processus de conception, de favoriser la simplification et d'exploiter la technologie. Grâce à une amélioration de l'efficience et de la productivité, une meilleure prise de décisions, une plus grande innovation et une nouvelle expertise, ces organisations augmentent leur agilité et sont en mesure de répondre plus rapidement aux besoins du marché et des clients.



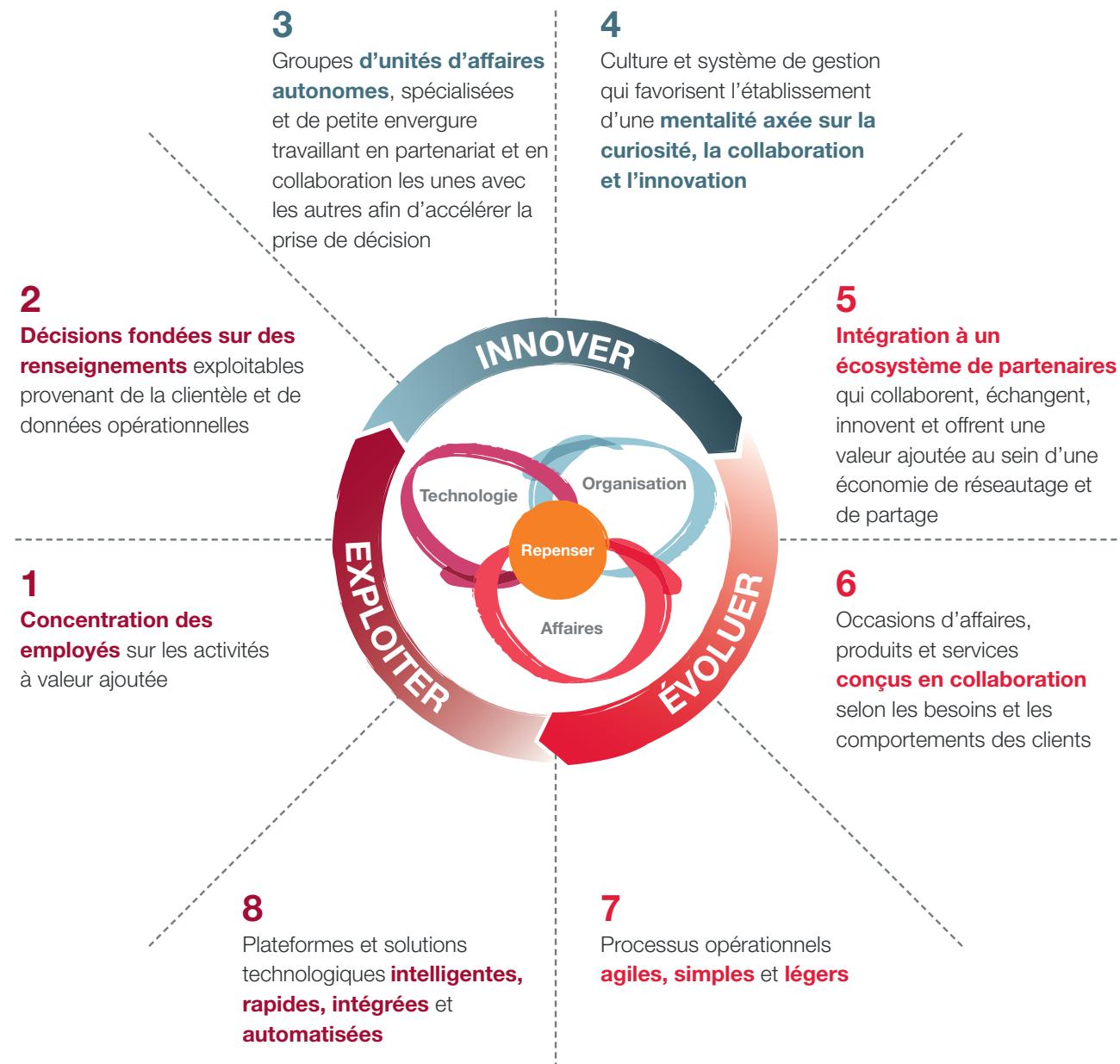


Figure. Principes de conception d'une organisation agile

Dans la section qui suit, nous décrivons les éléments nécessaires à la création d'une entreprise agile, à la conception d'une organisation agile et à l'utilisation de la technologie agile.

3. Décomposition des éléments

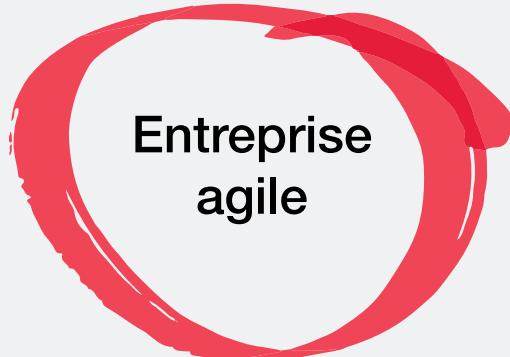
Grâce à un cadre de gestion de modèle opérationnel agile qui couvre l'ensemble de l'organisation, y compris le modèle d'affaires et les outils technologiques, CGI aide ses clients à créer de la valeur. Elle leur permet d'amorcer un cycle d'innovation, d'évolution et d'exploitation afin de répondre plus rapidement et plus efficacement aux changements.

Nos principes directeurs pour la création d'un modèle opérationnel agile sont les suivants.

- Déterminer conjointement les occasions de **valeur**
- **Accorder la priorité** à quelques occasions
- Les **harmoniser** à l'échelle de l'organisation
- Bien les **exécuter**

Dans ce chapitre, nous vous présentons un aperçu des perspectives et des domaines que nous prenons en compte pour la conception d'un modèle opérationnel agile.





- Occasions d'affaires, produits et services conçus en collaboration selon les besoins et les comportements des clients (axe de visibilité pour le client)
- Processus opérationnels agiles, simplifiés et efficaces (accent sur les impératifs d'affaires)
- Intégration à un écosystème de partenaires qui collaborent, échangent, innoveront et offrent une valeur ajoutée au sein d'une économie de réseautage et de partage (choix de l'accumulation de valeur)

Du point de vue opérationnel, nous analysons ensemble les domaines ci-dessous au sein de votre organisation.



Chaîne de valeur

La carte de la chaîne de valeur indique les processus opérationnels qui créent et offrent de la valeur. En concevant la carte selon une perspective axée sur le client, nous changerons notre façon de penser et d'agir.



Impératifs d'affaires

Les impératifs d'affaires décrivent ce qu'une organisation doit bien faire pour réussir. Durant la transformation en organisation agile (et numérique), certains impératifs s'ajouteront et d'autres disparaîtront.



Structure d'affaires

Permettre la prise de décisions plus près du client est l'une des principales caractéristiques d'une organisation agile. Nous constatons un virage vers des unités d'affaires autonomes et mieux ciblées. Il est essentiel de trouver le juste équilibre.



Carte des groupes de partenaires

La carte des groupes de partenaires indique les principaux partenaires qui ont une influence sur l'entreprise ou qui sont influencés par celle-ci. Les organisations agiles mettent à profit leur écosystème pour accélérer le pas et devancer la concurrence.



Accumulation de valeur

L'accumulation de valeur désigne les forces existantes de l'entreprise à exploiter, les capacités différencierées à développer et les partenaires de l'écosystème avec qui collaborer.



- Groupes d'unités d'affaires autonomes, spécialisées et de petite envergure travaillant en partenariat et en collaboration les unes avec les autres afin d'accélérer la prise de décision
- Culture et système de gestion qui favorisent l'établissement d'une mentalité axée sur la curiosité, la collaboration et l'innovation

Du point de vue organisationnel, nous analysons ensemble les domaines ci-dessous au sein de votre organisation.



Structure de création de valeur

Pour devenir agiles, les organisations doivent adopter certains des principes associés à une structure de création de valeur, notamment grâce au rapprochement de la prise de décisions du client, à l'adoption de structures basées sur le réseau et au développement d'une autonomie pour à ces structures.



Capacités

Il est important de définir les capacités de l'organisation en s'appuyant sur la structure opérationnelle et les impératifs. Les organisations agiles savent qu'elles doivent acquérir de nouvelles capacités, et l'encadrement est un moyen efficace de faciliter le changement organisationnel et la transition.



Structure organisationnelle

La structure donne une forme à l'organisation en définissant les cellules organisationnelles périphériques (unité d'affaires) et centrales. Les organisations agiles accordent de l'autonomie aux cellules périphériques.



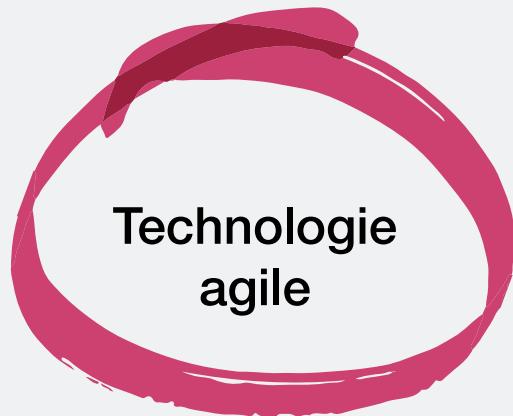
Grille décisionnelle

La grille décisionnelle illustre la gouvernance de la structure organisationnelle pour la prise des décisions clés (responsabilisation). Les organisations agiles rapprochent la prise de décisions du client.



Emplacements

La proximité avec le client devient de plus en plus importante, car les attentes de celui-ci en matière de personnalisation, de communauté et de durabilité évoluent.



- Occasions d'affaires, produits et services conçus en collaboration selon les besoins et les comportements des clients (axe de visibilité pour le client)
- Processus opérationnels agiles, simplifiés et efficaces (accent sur les impératifs d'affaires)
- Intégration à un écosystème de partenaires qui collaborent, échangent, innoveront et offrent une valeur ajoutée au sein d'une économie de réseautage et de partage (choix de l'accumulation de valeur)

Du point de vue de la technologie, nous analysons ensemble les domaines ci-dessous au sein de votre organisation.



Occasions liées aux technologies émergentes

Les organisations agiles utilisent la technologie comme outil stratégique. Elles savent que la technologie peut leur offrir de nouvelles occasions d'améliorer leurs produits, services et capacités et de créer de la valeur.



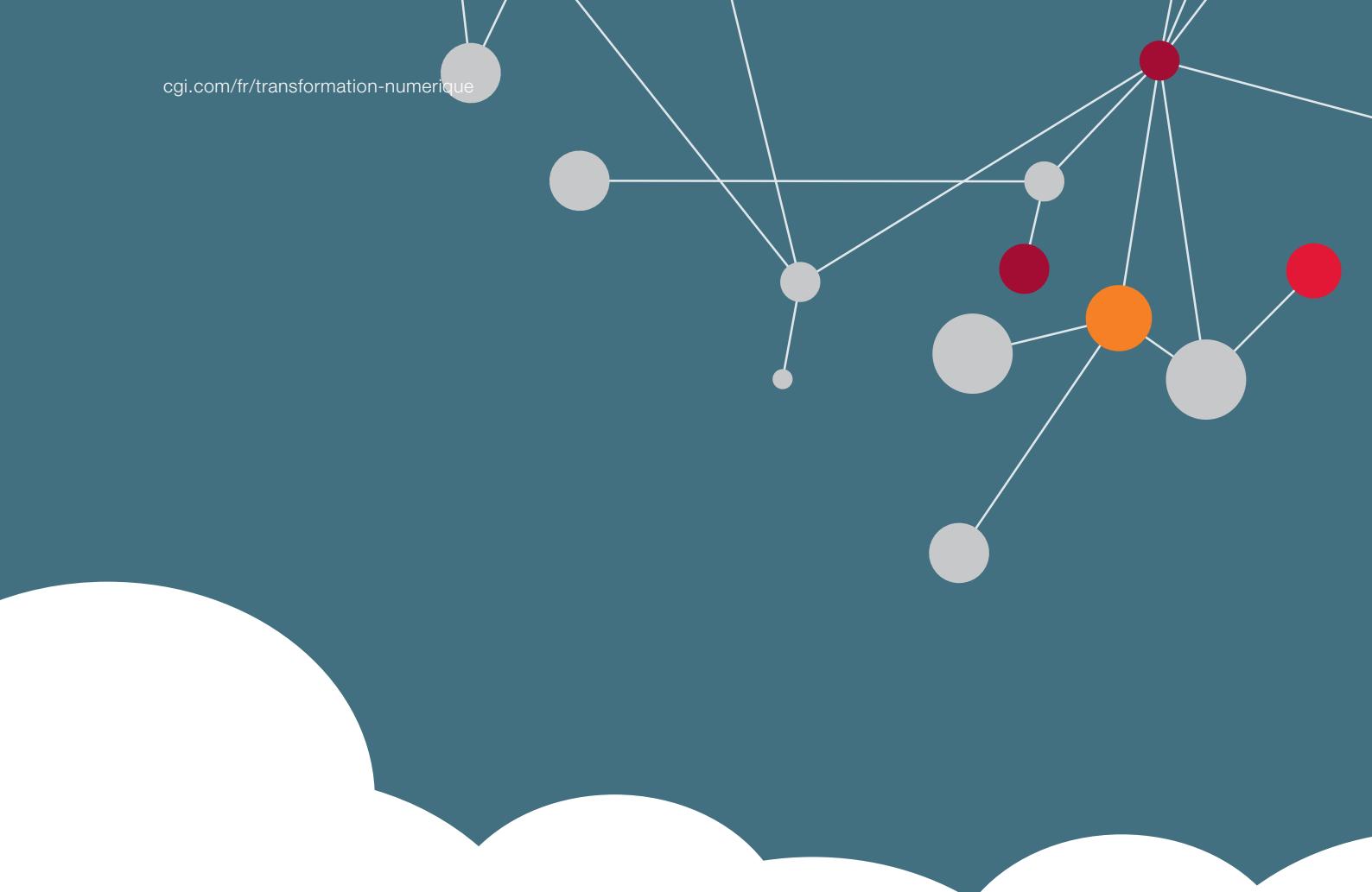
Information essentielle

Les organisations agiles tirent parti de l'information dont elles disposent pour créer de la valeur. Elles doivent impérativement cibler l'information essentielle pour dégager de la valeur.



Plan et architecture des TI

Les organisations agiles conçoivent leur avenir technologique de manière à favoriser l'agilité (architecture orientée sur les services ou points de contact) en simplifiant les composantes et en favorisant les fonctionnalités prêtes à l'emploi (microservices). La réussite repose avant tout sur l'intégrité des données et de l'information. Cette approche architecturale s'ajoute à la modernisation des modes de prestation de services qui facilitent la mise en œuvre agile des changements (agiles et DevOps).



4. Mesurer les bons éléments

L'un des premiers principes opérationnels à adopter consiste à utiliser les renseignements exploitables (provenant du marché, des clients et des organisations) pour brosser un portrait global du fonctionnement de votre entreprise et pour orienter la prise de décisions dans tous les secteurs. Pour ce faire, vous devez mesurer les bons éléments, en particulier le « savoir-être » essentiel à la performance, notamment l'innovation, la collaboration, l'engagement des clients ainsi que la mentalité et la motivation des employés. Dans l'ensemble, ce type de modèle opérationnel permet de comprendre, en temps réel, de façon exhaustive et réaliste, ce qui se passe vraiment dans l'entreprise et non ce que la direction croit qu'il se produit.

L'entreprise peut ensuite harmoniser sa gouvernance, sa prise de décisions et ses activités globales avec ce que les renseignements recueillis révèlent. Ces renseignements peuvent mener à de nouvelles initiatives, et l'entreprise peut rapidement comprendre si une initiative est réussie pour ensuite la modifier ou y mettre fin selon les besoins. Grâce à ce type d'approche, le processus de gestion de l'entreprise gagne en dynamisme et en agilité, s'appuyant sur de nouvelles perspectives pour générer continuellement de nouvelles actions.

L'automatisation rendra cette nouvelle approche de plus en plus fréquente. Les technologies comme l'automatisation robotique des processus et l'intelligence artificielle faciliteront la génération de renseignements et la prise de décisions. Ainsi, la direction et les employés formuleront des stratégies et prendront des décisions fondées sur une meilleure compréhension de l'entreprise.

Visualiser votre entreprise connectée en mouvement

Pour appuyer la transition vers un modèle d'opérationnel agile fondé sur les renseignements exploitables, envisagez la création d'un jumeau numérique de votre entreprise. Ce procédé consiste à déterminer votre situation actuelle et celle que vous souhaitez atteindre. Autrement dit, il vous permet de visualiser votre entreprise en mouvement. Le jumeau numérique de votre entreprise devient votre modèle opérationnel idéal, hautement connecté et axé sur les renseignements exploitables.

Grâce à lui, vous pouvez comparer votre situation actuelle et idéale en évaluant votre agilité, votre idéation, votre collaboration et votre écosystème. Il vous permet d'avoir une compréhension globale de votre entreprise et de toutes ses activités en temps réel grâce à la réalisation de scénarios, à l'évaluation des répercussions, à l'observation des dimensions temporelles et à la visualisation des résultats. Vous obtenez ainsi les renseignements dont vous avez besoin pour favoriser l'agilité, l'innovation et le changement.

Pour que le concept de jumeau numérique soit efficace, vous devez modifier votre perception de l'information essentielle. La clé du concept de jumeau numérique d'entreprise consiste à modifier la façon dont vous consultez l'information essentielle. Comme son nom l'indique, l'information essentielle est absolument nécessaire. Elle est liée à la valeur et aux impératifs et fait l'objet d'un contrôle de la qualité. C'est sur elle que repose l'intelligence artificielle, la qualité des renseignements exploitables et l'efficacité des décisions. Sans elle, il est impossible de créer un modèle opérationnel agile qui vous permettra d'innover et d'évoluer.

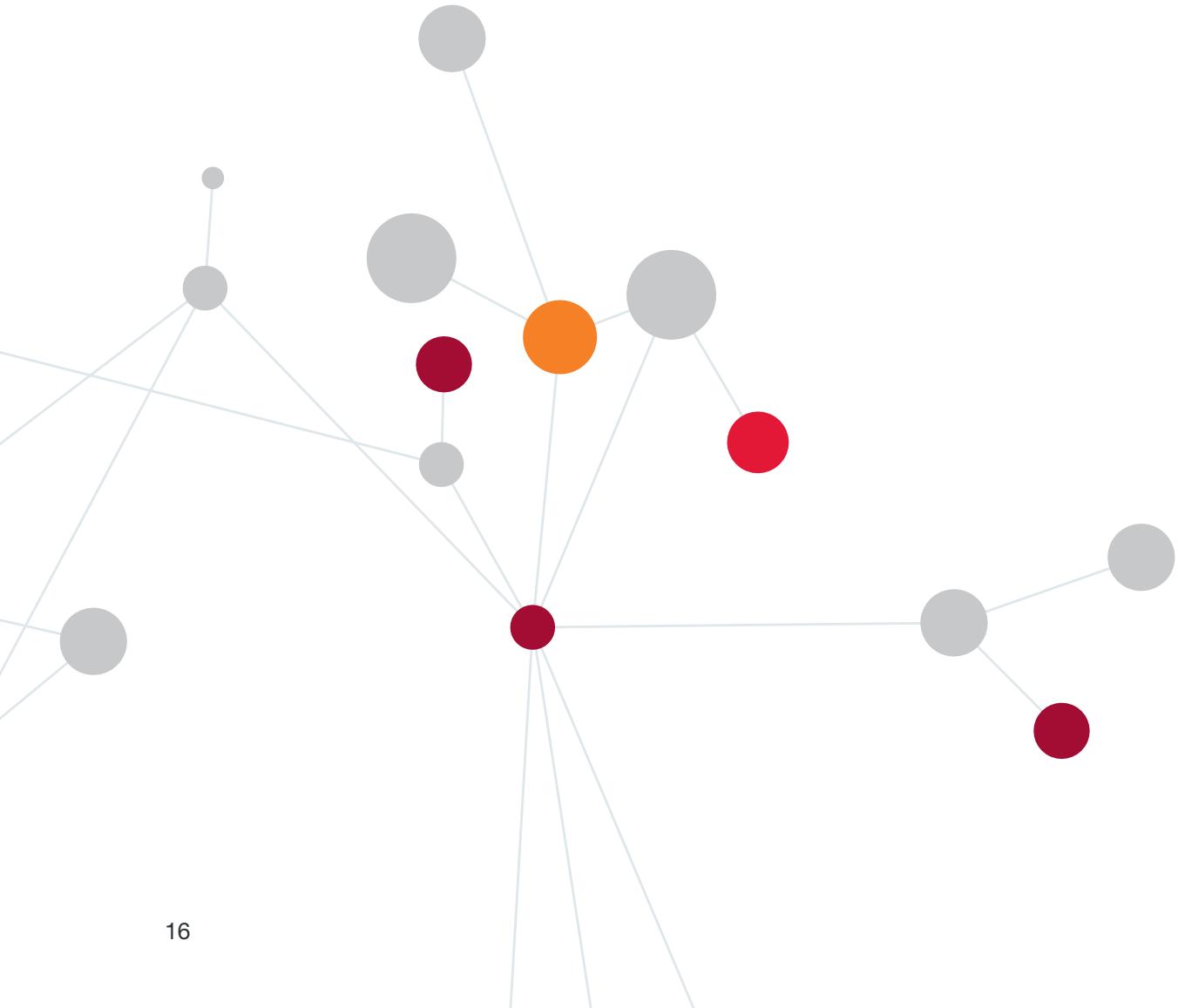
Dans l'ensemble, pour demeurer concurrentielle, chaque entreprise doit faire face à la pression de repenser ses systèmes, outils, renseignements, données et paramètres pour conserver sa place dans un monde plus dynamique, connecté et novateur. Si vous achievez votre transformation numérique, en entier ou en grande partie, il est essentiel de repenser l'exploitation de votre entreprise dans un environnement numérique pour assurer votre succès à long terme.

5. Avant notre prochaine rencontre

CGI aide ses clients à adopter une nouvelle façon de travailler. En nous appuyant sur notre méthodologie et nos principes directeurs, nous aidons nos clients à mettre en œuvre des modèles opérationnels agiles.

Pour commencer, nous vous suggérons d'évaluer votre organisation selon les principes de conception énumérés sur la feuille de travail à la page suivante. Si vous souhaitez explorer en détail l'un ou l'autre des concepts, y compris notre travail en matière de configuration de jumeaux numériques d'entreprise, communiquez avec nous : rethink@cgi.com.

Nous sommes une entreprise mondiale de proximité.



FEUILLE DE TRAVAIL

Évaluez votre organisation selon les critères de conception d'une organisation agile.



Nous sommes satisfaits



Nous devons nous améliorer

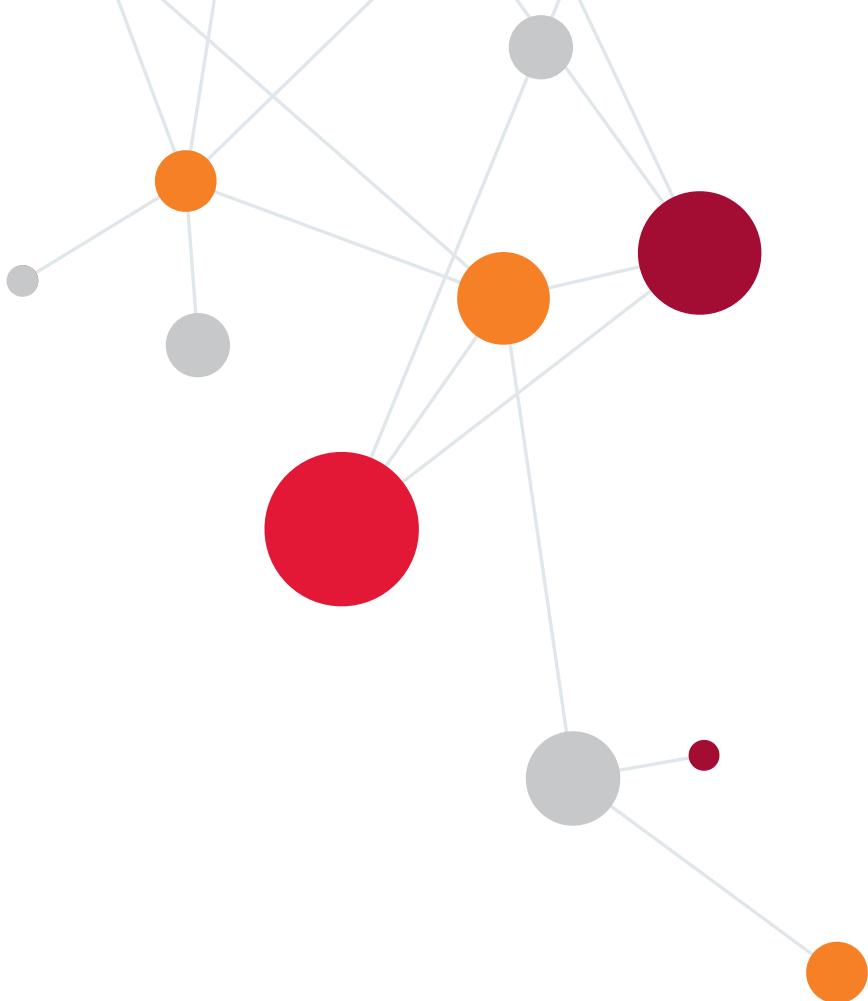


Nous devons apporter d'importants changements

1	Concentration des employés sur les activités à valeur ajoutée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Décisions fondées sur des renseignements exploitables provenant de la clientèle et de données opérationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Culture et système de gestion qui favorisent l'établissement d'une mentalité axée sur la curiosité, la collaboration et l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Groupes d'unités d'affaires autonomes , spécialisées et de petite envergure travaillant en partenariat et en collaboration les unes avec les autres afin d'accélérer la prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Intégration à un écosystème de partenaires qui collaborent, échangent, innovent et offrent une valeur ajoutée au sein d'une économie de réseautage et de partage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Occasions d'affaires, produits et services conçus en collaboration selon les besoins et les comportements des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Processus opérationnels agiles, simples et légers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Plateformes et solutions technologiques intelligentes, rapides, intégrées et automatisées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour amorcer une discussion et en savoir davantage, communiquez avec nous : rethink@cgi.com.

cgi.com/fr/transition-numerique



À propos de CGI

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Offrant des services à partir de centaines d'emplacements à l'échelle mondiale, les professionnels de CGI aident les entreprises et gouvernements à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client. Nous offrons un portefeuille complet de capacités, comprenant des services stratégiques en TI et en management, des services d'intégration de systèmes et d'impartition ainsi que des solutions de propriété intellectuelle qui aident nos clients à accélérer l'obtention de résultats. CGI travaille avec des clients dans le monde entier et met à profit une approche unique de proximité client, conjuguée à un réseau mondial de centres d'excellence en prestation de services, afin d'aider ses clients à produire des résultats plus rapidement, à transformer leur organisation et à générer un avantage concurrentiel.

cgi.com/fr/transformation-numerique