

ÉTUDE TECHNIQUE

# Gestion des processus d'affaires – Une transition réussie : fondement d'une impartition de classe mondiale

Un résumé des principales questions de nos clients à propos de la transition

Cette étude examine cinq des principales questions que nous posent les clients durant le processus d'appel d'offres relativement à la transition. Les réponses à ces questions constituent les facteurs essentiels d'une transition réussie des processus d'affaires, et sont le fondement d'un projet de classe mondiale d'impartition de ces processus qui permettra au client de concrétiser son analyse de rentabilité.

Nous examinerons comment la solution de gestion des processus d'affaires influence l'approche de transition et nous soulignerons le rôle que joue le client lors de cette transition. Nous discuterons de la nécessité d'avoir recours à une équipe d'experts, à un modèle de gouvernance solide, à un cadre de gestion de la transition éprouvé et à un mécanisme efficace de gestion du changement, tout en soulignant le caractère essentiel de l'évaluation de l'état d'avancement des activités et des services.

En répondant aux questions ci-dessous, nous montrerons qu'il est impératif non seulement de comprendre les outils et techniques de gestion d'une transition réussie, mais aussi de savoir comment les utiliser dans un contexte d'affaires pour atteindre, en fin de compte, les résultats visés par l'analyse de rentabilité.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>QU'EST-CE QU'UNE TRANSITION ET POURQUOI AI-JE BESOIN D'EN EFFECTUER UNE? .....</b>	<b>3</b>
<b>COMMENT L'APPROCHE DE CGI NOUS AIDERA-T-ELLE À RÉALISER LES OBJECTIFS DE NOTRE ANALYSE DE RENTABILITÉ? .....</b>	<b>3</b>
Planification et gestion de la transition .....	3
Équipe d'experts .....	4
Cadre de transition .....	4
Modèle de gouvernance .....	4
Étude de cas .....	5
Gestion du changement.....	5
<b>COMMENT L'ÉQUIPE DE PRESTATION DE SERVICES DE CGI S'INFORMERA-T-ELLE SUR NOS ACTIVITÉS?.....</b>	<b>6</b>
Recrutement et formation .....	6
Étude de cas .....	6
Documentation des processus et contrôle de l'information .....	6
<b>COMMENT CGI LIMITERA-T-ELLE LES INTERRUPTIONS DE NOS ACTIVITÉS? .....</b>	<b>7</b>
Communication et gestion des partenaires .....	7
Mise à l'essai, évaluation de l'état d'avancement et contrôle de la qualité .....	7
Étude de cas .....	7
<b>EN TANT QUE CLIENT, QUEL EST MON RÔLE DANS LA TRANSITION? ....</b>	<b>8</b>
Collaboration et partenariat .....	8
Changement organisationnel.....	8
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>9</b>

## Qu'est-ce qu'une transition et pourquoi ai-je besoin d'en effectuer une?

On définit habituellement une transition comme l'ensemble des activités qui traduisent une solution de gestion des processus d'affaires et une entente commerciale convenues en un ensemble de tâches planifiées et mesurées permettant de mettre en œuvre les ressources humaines, les processus et la technologie nécessaires à l'exécution du service opérationnel. Cependant, pour qu'une transition soit véritablement réussie, elle ne doit pas se limiter à la mise en œuvre du service. Elle doit aller au-delà de la gestion de l'exécution des tâches et permettre au client d'obtenir les résultats d'affaires souhaités.

Une transition vraiment réussie établit un lien entre la solution, le contrat, l'analyse de rentabilité et le service à l'état stable, en jetant les bases nécessaires pour exécuter et gérer les activités conformément à l'analyse de rentabilité du client. Combien de fois a-t-on vu un responsable de la transition prendre une décision qui a permis une exécution dans le respect des échéances et du budget, mais qui, en fin de compte, a entravé la capacité de l'activité à produire les résultats exigés par le client?

La réussite doit bien sûr reposer sur les facteurs habituels de coûts, de qualité et de vitesse, mais également sur les capacités de prestation de services et de gestion de comptes qui sont nécessaires pour réaliser les objectifs de l'analyse de rentabilité du client pendant toute la durée du mandat d'impartition.

Les gestionnaires de transition de CGI ont acquis une vaste expérience par la mise en œuvre de nombreuses transitions réussies au sein de notre réseau mondial de prestation de services. Ces gestionnaires ont le sens des affaires et s'en remettent toujours à l'analyse de rentabilité du client lors de l'évaluation du risque, de la résolution des problèmes ou de la gestion du changement. Cette façon de faire exige une franche collaboration avec le client, c'est-à-dire un partenariat permettant de discuter ouvertement des répercussions des décisions de transition sur l'analyse de rentabilité dans son ensemble, et de prendre les mesures qui s'imposent. L'utilisation efficace des outils et techniques de transition de CGI et la gestion commerciale souple des résultats d'affaires sont le fondement d'un mandat d'impartition de gestion des processus d'affaires de classe mondiale permettant de réaliser les objectifs de l'analyse de rentabilité du client.

## Comment l'approche de CGI nous aidera-t-elle à réaliser les objectifs de notre analyse de rentabilité?

CGI fait appel à un processus de transition éprouvé et à un vaste ensemble d'outils pour gérer la transition de la gestion des processus d'affaires depuis le client vers un ou plusieurs de ses centres mondiaux de prestation de services. Nous apprenons constamment en intégrant les connaissances tirées de chaque transition pour améliorer les mises en œuvre à venir. Mais avant tout, notre personnel de transition est formé pour conserver une vue d'ensemble et prendre toutes les décisions qui s'imposeront durant la transition en gardant à l'esprit l'analyse de rentabilité établie.

### PLANIFICATION ET GESTION DE LA TRANSITION

Le plan de transition assure une solide gestion de la transition. Il couvre tous les détails de l'ensemble des flux de travaux, des activités et des dépendances nécessaires à la mise en œuvre de la solution convenue ainsi que les ressources requises pour exécuter ces activités. Il définit la portée initiale de la transition et offre une idée précise des responsabilités, ce qui permet au fournisseur de services d'impartition comme au client d'assumer la propriété et la gestion de leurs biens livrables respectifs.

La planification doit tenir compte des risques et comprendre des mesures d'urgence s'il y a lieu. Le chemin critique obtenu est un outil de gestion clé qui indique aux responsables

*Une transition vraiment réussie établit un lien entre la solution, le contrat, l'analyse de rentabilité et le service à l'état stable...*

de la transition et des flux de travaux les répercussions sur les délais et les coûts de tout changement de portée ou retard des activités.

Notre approche de transition repose sur l'utilisation du cadre de gestion de la transition et de l'ensemble d'outils de CGI pour gérer et atténuer les risques, résoudre les problèmes, gérer le changement, assurer le suivi des coûts et produire des rapports d'état d'avancement. Nos gestionnaires de transition chevronnés comprennent que le changement et le risque sont inévitables. Leur détection précoce permet d'en évaluer adéquatement les répercussions à la fois sur la transition immédiate et sur l'analyse de rentabilité globale. Conformément au modèle de gouvernance décrit ci-dessous, nous discutons des mesures d'atténuation avec l'équipe du client pour nous assurer qu'elles sont en accord avec l'analyse de rentabilité courante et qu'elles sont bien comprises par les décideurs.

### **ÉQUIPE D'EXPERTS**

L'exécution et la gestion d'une transition exigent des techniques et des outils particuliers utilisés par des professionnels chevronnés, dotés de compétences en gestion de programmes et de projets ainsi qu'en gestion commerciale, et possédant les connaissances spécialisées nécessaires à la mise en œuvre d'un service d'impartition des processus d'affaires. Ces ressources proviendront à la fois du fournisseur de services et du client; le plan de transition déterminera le moment où elles seront sollicitées. Nos responsables de la transition possèdent une expérience vaste et approfondie permettant de gérer des mises en œuvre auxquelles participent des employés de CGI, des clients et des partenaires tiers, souvent situés dans différents marchés géographiques et détenant toute une gamme de compétences techniques, commerciales et d'affaires.

### **CADRE DE TRANSITION**

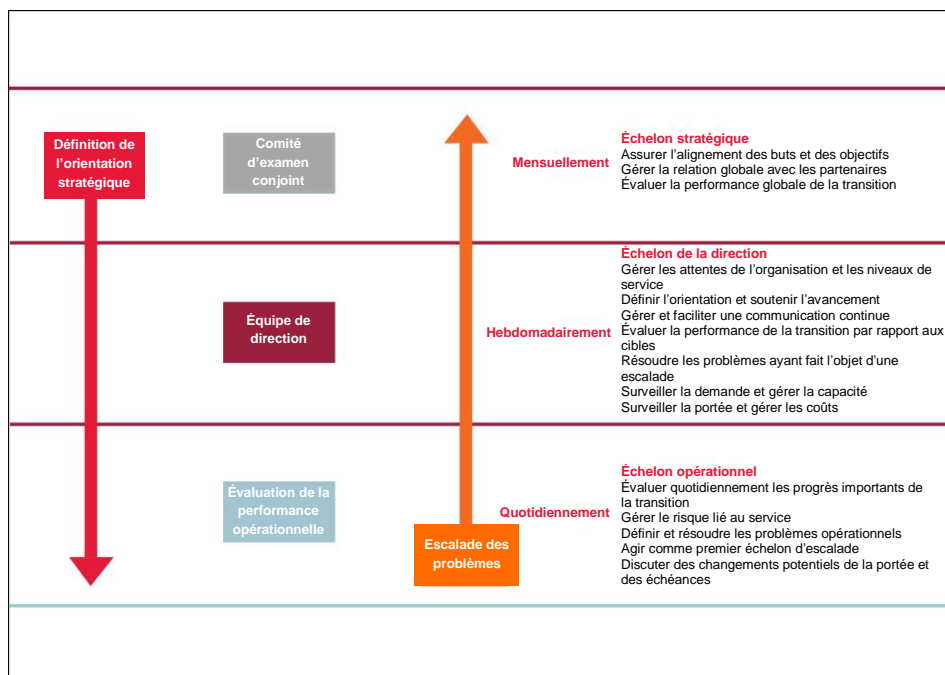
Un cadre de transition éprouvé est à la base de toute transition. Il garantit une exécution cohérente et prévisible des activités de transition. Au fil des ans, de nombreuses ententes d'impartition dans divers secteurs d'activité ont permis à CGI de mettre au point son cadre de gestion. Au cœur de celui-ci se trouvent les outils et techniques qui permettent la gestion du risque et du changement, le suivi des coûts et des échéanciers, la production de rapports pour les partenaires, la gouvernance, l'assurance qualité, la mise à l'essai du service, l'évaluation de l'état d'avancement et les audits. La mise en œuvre des flux de travaux est régie par un cadre de transition souple qui nous permet de répondre aux besoins du client et de la solution. Par exemple, le service peut être géré à partir d'un ou de plusieurs centres de prestation de services et d'une combinaison d'emplacements sur le continent ou à l'international.

### **MODÈLE DE GOUVERNANCE**

Le modèle de gouvernance de la transition doit offrir une vue claire des responsabilités tout en favorisant la collaboration entre le fournisseur de services et le client. Il doit comporter plusieurs niveaux, de sorte que les décisions puissent être prises à l'échelon hiérarchique approprié et que l'escalade soit possible. L'équipe de transition immédiate doit prendre les décisions courantes relatives à la transition, tandis que les questions tactiques et stratégiques doivent être escaladées aux échelons supérieurs.

L'équipe de transition doit être familiarisée avec le modèle, comprendre les répercussions du risque et du changement, de même que savoir quand intervenir et quand rediriger certaines questions vers les échelons supérieurs. Pour que le modèle de gouvernance soit efficace, il doit être appuyé par un système d'exploitation qui gère chaque forum de gouvernance, y compris ses participants, ses intrants, ses décisions et ses extrants. Il faut également que le fournisseur de services et le client soutiennent pleinement le modèle de gouvernance par leur participation et leur engagement.

*Un cadre de transition éprouvé est à la base de toute transition. Il garantit une exécution cohérente et prévisible des activités de transition.*



*La gestion du changement doit permettre d'enregistrer tous les changements convenus, petits et grands, depuis la conception de la solution jusqu'à l'exécution du service.*

CGI utilise un modèle de gouvernance qui comporte trois échelons : stratégique, tactique et opérationnel. Cette structure permet à l'équipe de transition d'effectuer une gestion quotidienne efficace tout en traitant l'escalade des risques, des problèmes ou des changements qui influenceront sur la réussite de la transition et, en fin de compte, sur l'analyse de rentabilité.

### Étude de cas

*En collaboration avec un de ses partenaires au Royaume-Uni, CGI a géré la transition des services de la paie du Department of Health du Royaume-Uni (DoH). Le projet comprenait la transition de 12 organismes indépendants encadrés par le DoH. Nous avons élargi notre modèle de gouvernance pour relever les défis posés par ces 12 transitions indépendantes, et donc par 12 clients fonctionnant sous l'égide d'une seule organisation-cadre. Les mises en œuvre ont été complexes, chaque client devant effectuer des changements organisationnels importants. Notre modèle de gouvernance nous a permis de régler les problèmes à l'échelon hiérarchique approprié, de limiter les répercussions des transitions et de mettre l'accent sur la communication essentielle entre CGI, le DoH, les organismes indépendants et notre partenaire. Le succès de la transition globale a été attribué à la solidité du processus de gouvernance de CGI, permettant une gestion efficace de la complexité.*

## GESTION DU CHANGEMENT

Nos responsables de la transition comprennent que le changement est inévitable dans tout mandat d'impartition. Tous les changements doivent être gérés, de la plus petite modification d'un processus d'affaires à l'élargissement de la portée pour ajouter un nouveau secteur opérationnel. Nos contrôles du changement sont mis en œuvre dès le premier jour de la transition, et tout changement est traité par l'intermédiaire de ces contrôles.

La gestion du changement ne se limite pas au traitement des changements de portée importants et à fortes répercussions. Il doit permettre d'enregistrer tous les changements convenus, petits et grands, depuis la conception de la solution jusqu'à l'exécution du service. Les changements à faibles répercussions, comme les changements mineurs de la conception des processus, sont traités à l'échelon opérationnel tandis que les changements à fortes répercussions, comme les changements de l'échéancier ou de la conception de l'organisation, sont examinés par les responsables à l'échelon stratégique, qui tiennent compte de leurs répercussions sur l'analyse de rentabilité.

CGI met en œuvre un solide mécanisme de gestion du changement qui, lorsqu'il est harmonisé avec le modèle de gouvernance à trois échelons décrit ci-dessus, garantit la prise de décisions éclairées à l'échelon adéquat afin de maintenir l'intégrité du calendrier de transition et de l'analyse de rentabilité de l'impartition.

## Comment l'équipe de prestation de services de CGI s'informerait-elle sur nos activités?

### RECRUTEMENT ET FORMATION

Dans toute transition vers des services d'impartition des processus d'affaires, les ressources humaines sont un facteur de la plus haute importance. Il est essentiel que les personnes détenant les compétences adéquates soient à la disposition du client aux emplacements appropriés, conformément au calendrier de transition. CGI considère les exigences locales de ses centres mondiaux de prestation de services lors du recrutement et de la formation du personnel de gestion des processus d'affaires. Nos responsables de la transition voient à ce que le calendrier tienne compte des activités de recrutement, de transfert, d'intégration et de formation du personnel pour satisfaire aux exigences de la conception d'une solution individuelle et du choix de la combinaison d'options de prestation de services.

Notre approche de formation est souple et conçue pour répondre aux besoins particuliers du concept de la solution et des activités du client. Lorsque des ressources doivent être transférées du client vers l'équipe de prestation de services de CGI, nous mettons l'accent sur l'intégration de ces nouvelles ressources à l'organisation et à la culture de CGI.

Lorsque nous devons utiliser nos ressources outre-mer, il est possible que nous leur demandions de venir sur place pour apprendre les processus du client avant de procéder à la formation du reste de l'équipe de prestation de services outre-mer. Il est également possible que le client forme directement notre équipe à l'aide d'outils d'accès à distance ou dans un de nos centres à l'étranger. Les critères de conception de la solution et les préférences du client nécessitent souvent une combinaison d'approches de formation. Nous avons les compétences requises pour créer la combinaison de recrutement, de transfert et de formation qui répondra à tous les besoins.

### Étude de cas

*Dans le cadre de la prestation de services d'impartition des processus d'affaires liés au secteur pétrolier et gazier, CGI a procédé au transfert de plus de 30 employés d'une banque américaine. Notre équipe d'impartition des processus d'affaires a collaboré avec la banque pour faciliter la distribution des redevances de production et de vente des ressources naturelles aux fiducies gérées par la banque. De pair avec la mise en œuvre des applications de services et de flux de travaux de CGI, le transfert de personnel d'expérience a permis une transition relativement courte et la prestation d'un service de qualité dès le départ.*

### DOCUMENTATION DES PROCESSUS ET CONTRÔLE DE L'INFORMATION

La qualité d'une formation équivaut à celle du contenu qu'elle propose. C'est pourquoi la documentation décrivant les processus à exécuter constitue un élément essentiel de la transition. On peut retrouver cette documentation chez l'organisation cliente, mais elle est souvent incomplète ou dépassée.

Pour chaque transition, CGI s'applique à consigner et à améliorer les processus, et examine les activités courantes afin de définir les processus et les points à améliorer. Nous ajustons également les processus pour les adapter aux changements des activités, des responsabilités et des flux de données engendrés par le mandat d'impartition.

Nos responsables de la transition s'assurent de prévoir le temps suffisant pour effectuer cet examen et produire la documentation des processus, à la fois avant que notre équipe

*La qualité d'une formation équivaut à celle du contenu qu'elle propose. C'est pourquoi la documentation décrivant les processus à exécuter constitue un élément essentiel de la transition.*

de prestation de services termine l'intégration et pendant la formation, période durant laquelle les normes et les pratiques sont souvent saisies et consignées.

Notre documentation détaillée décrit le service à impartir. Nous la révisons régulièrement pour nous assurer qu'elle respecte toujours le concept de la solution et l'analyse de rentabilité. Nous notons les écarts au concept de la solution, seulement s'ils sont importants, et nous en discutons à l'échelon du groupe de direction pour déterminer s'il faut apporter des changements à la solution ou à l'analyse de rentabilité avant de fournir la formation à l'équipe.

## Comment CGI limiterait-elle l'interruption des activités?

### COMMUNICATION ET GESTION DES PARTENAIRES

Une transition doit mettre l'accent non seulement sur la prestation du nouveau service et l'équipe du client, mais également sur les autres activités de l'organisation cliente qui sont touchées par le mandat d'impartition des processus d'affaires. Par exemple, un mandat d'impartition des finances et de la comptabilité peut toucher des flux de travaux de la facturation qui, à leur tour, peuvent avoir des répercussions sur d'autres activités opérationnelles du client. Par ailleurs, les mandats d'impartition des ressources humaines englobent souvent la mise en place de processus de libre-service à l'intention des employés, ce qui touche donc l'ensemble du personnel.

CGI effectue une analyse formelle des partenaires pour déterminer les personnes et les groupes qui sont touchés par la transition ou qui doivent en être informés. Cette analyse vient appuyer un plan de communication formel coordonné au calendrier global de transition et intégré à celui-ci. Le plan comprend les activités de communication de CGI et du client, notamment l'élaboration des messages clés, la production de contenu et l'exécution des communications planifiées.

### MISE À L'ESSAI, ÉVALUATION DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

CGI s'assure de la qualité de la prestation du service dès le premier jour grâce à un ensemble d'évaluations de l'état d'avancement et d'essais rigoureux.

Notre approche détaillée de mise à l'essai garantit que le mandat d'impartition complète est prêt pour l'exécution des services par l'entremise d'essais et de mises sous contraintes de nos applications de services, de l'infrastructure, de l'environnement de travail de l'équipe de services, des processus d'affaires, de la capacité de l'équipe de prestation des services, de la gouvernance et de la gestion des services. Pour ce faire, nous effectuons des essais par modules à mesure que nous bâtissons la capacité, par exemple en vérifiant une application ou la formation des membres d'une équipe. Nous procédons ensuite à l'assurance formelle de la qualité du service avant la mise en œuvre, par une combinaison d'essais précis exécutés en parallèle et de simulations de fonctionnement qui visent non seulement l'équipe des services de CGI, mais aussi l'organisation cliente dans son contexte élargi.

#### Étude de cas

*Lors d'une récente transition d'activités de la paie au Royaume-Uni, CGI a amorcé avec succès la prestation du service pour plus de 4 500 employés d'un conseil de comté. Bien que la transition ait été compliquée par le besoin de transformer le service pour comprendre des activités gouvernementales de gestion de régimes de retraite, notre approche rigoureuse de mise à l'essai s'est révélée un facteur de réussite déterminant.*

Nous effectuons des évaluations formelles de l'état d'avancement des activités à l'approche de la date de mise en œuvre et immédiatement avant l'entrée en fonction. Notre processus d'évaluation nous permet de vérifier l'état d'achèvement de chacun des composants du service. Nous examinons de façon détaillée tous les composants de la solution, y compris la technologie mise en œuvre pour offrir le service, l'état

*CGI effectue des évaluations formelles de l'état d'avancement des activités à l'approche de la date de mise en œuvre et immédiatement avant l'entrée en fonction.*

d'achèvement de la documentation des processus, ainsi que l'état de préparation et la capacité de l'équipe de prestation du nouveau service.

Lors de l'évaluation formelle de l'organisation cliente et de son état de préparation à recevoir le service imparti, nous prenons en considération l'ensemble de l'entreprise. Nous faisons part des résultats de ces évaluations à notre client et, dans le cas des évaluations préalables à l'entrée en fonction, nous collaborons pour combler les lacunes. L'évaluation finale constitue un intrant pour la prise des décisions individuelles et conjointes d'entrée en fonction.

## En tant que client, quel est mon rôle dans la transition?

### COLLABORATION ET PARTENARIAT

La transition ne se résume pas à l'exécution de processus et au transfert de ressources humaines par le fournisseur de services. Bien que CGI dirige la transition et exécute la majeure partie des tâches de transition, le client est responsable de certaines activités dans chaque flux de travaux et doit collaborer à la gouvernance globale de la transition et du service en découlant afin que les objectifs de l'analyse de rentabilité soient atteints.

Le client joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la technologie chez le client, dans l'accès à l'infrastructure et dans la configuration des profils et des noms d'utilisateurs. La formation de l'équipe de prestation de services de CGI exige que nous ayons accès aux employés du client qui assurent actuellement le service, car nous pourrions apprendre en les observant accomplir leurs tâches, ou encore que le client fournisse des experts qui formeront directement notre personnel.

À mesure que nous examinons et mettons à jour la documentation sur les processus, nous relevons les détails manquants, notons les habitudes et pratiques de l'équipe cliente et déterminons les changements aux processus qui sont requis par l'entente d'impartition. Nous travaillons avec le client pour exécuter les changements organisationnels rendus nécessaires par l'impartition et pouvons fournir des services-conseils supplémentaires quant à certains aspects précis de la conception ou du changement.

Nous gérons cet ensemble de dépendances et de biens livrables du client conformément au modèle de gouvernance et au plan utilisés par l'équipe de transition de CGI. Nous croyons fermement à l'efficacité d'un seul plan, d'une seule approche et d'un seul groupe collaboratif de gestion. Ainsi, nous sommes en mesure de proposer des outils, des processus et une approche éprouvés au cours de nombreuses années d'impartition. CGI et ses clients doivent réussir non seulement à fournir un service de qualité dès le jour de son entrée en fonction, mais aussi à réaliser les objectifs de l'analyse de rentabilité courante.

### CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

On sous-estime souvent les répercussions de l'entente d'impartition sur l'organisation élargie du client et, dans les pires cas, on les ignore. On comprend assez facilement l'effet immédiat du mandat d'impartition sur l'organisation restreinte du client et l'on sait que la plupart des transitions englobent la conception organisationnelle, le changement des processus, la formation et les aspects des ressources humaines nécessaires au soutien de la nouvelle activité impartie.

Cependant, les répercussions plus larges sont moins bien comprises, ce qui peut nuire gravement aux résultats de l'analyse de rentabilité. Les répercussions d'une entente d'impartition se feront sentir bien au-delà de la fonction client impartie, et des changements en cascade se produiront dans toute l'entreprise.

En raison de l'attention requise par la mise en œuvre de la transition immédiate, on néglige souvent le changement nécessaire à l'échelle de l'organisation, ce qui peut créer des écarts par rapport à l'analyse de rentabilité du client lors des phases initiales du service imparti. CGI détient l'expérience requise pour évaluer les répercussions de l'impartition et pour mettre au point une approche du changement à la grandeur de

*La transition ne se résume pas à l'exécution de processus et au transfert de ressources humaines par le fournisseur de services.*



l'organisation, peu importe que ce changement soit géré par le client ou mené par nos équipes de conseillers. Il est essentiel que l'analyse de rentabilité, appuyée par la conception de la solution, tienne compte de cette activité et, surtout, que ce changement fasse l'objet d'un suivi durant toute la transition et pendant les activités du service à l'état stable.

## Résumé

La transition d'un service de l'équipe de services du client à un fournisseur de services d'impartition est une activité cruciale qui se doit d'être réussie pour garantir un fonctionnement efficace dès le premier jour et durant toute la vie du service. Cette approche garantit la mise en œuvre de la solution de services convenue, y compris les ressources humaines, les processus et la technologie, ainsi que du cadre du contrat, autant d'éléments fondamentaux essentiels à la réussite de la gestion des processus d'affaires.

CGI possède plus de vingt années d'expérience dans la mise en œuvre réussie de transitions et compte sur un réseau mondial de ressources spécialisées ayant une connaissance approfondie de l'industrie, des activités et de l'offre de services en gestion des processus d'affaires, ce qui lui permet de garantir non seulement l'exécution d'une transition réussie, mais aussi la mise en place d'un mandat d'impartition de classe mondiale.

L'expérience démontre que divers facteurs influent sur la réussite d'une transition. Il est essentiel de s'entendre sur un plan qui établit les responsabilités et qui définit en détail les dépendances, les ressources et les échéances. Ce plan doit s'appuyer sur une méthodologie et des outils précis. Il doit aussi être conjugué à une approche normalisée, perfectionnée au cours de nombreux mandats réussis et offrant la souplesse qui permettra de respecter les aspects particuliers du service en transition.

Par ailleurs, il est de la plus haute importance qu'une étroite collaboration existe entre le client et le fournisseur de services. Lors d'une transition, il y a peu, ou pas, de flux de travaux qui n'exigent pas la participation du client. En fait, bon nombre d'entre eux exigent que les tâches soient exécutées par une équipe spécialisée de professionnels travaillant pour le client.

Il ne faut pas ignorer la gestion du changement à la grandeur de l'organisation du client. La technologie choisie, les processus de services mis en œuvre et la formation du personnel exécutant sont des facteurs importants à considérer.

Cet ensemble complexe de responsabilités, d'interdépendances et de ressources sera géré par l'intermédiaire de la fonction de gestion de la transition. Toutefois, pour que l'on puisse prendre correctement les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques, on doit mettre en place un modèle de gouvernance conjointe à la fois adéquat et efficace.

L'équipe de professionnels de la transition de CGI gère un vaste ensemble d'outils et une méthodologie qui ont été perfectionnés au cours de nombreux mandats d'impartition dans divers secteurs de l'industrie, dans le contexte commercial d'un mandat d'impartition complète. Chaque fois que nous prenons une décision, que nous gérons un risque ou que nous convenons d'un changement, nous le faisons en tenant compte de l'analyse de rentabilité du client et des résultats souhaités. Nous préconisons l'adoption anticipée du modèle de gouvernance de la transition et du processus de contrôle du changement de CGI afin que les équipes de transition, les gestionnaires et les hauts dirigeants de CGI et du client aient accès au niveau de gouvernance adéquat pour gérer efficacement la transition.

Non seulement CGI met en œuvre des transitions de qualité dans le respect des échéanciers et des budgets, mais garantit aussi que le service à l'état stable qui en résulte permet d'atteindre les objectifs de l'analyse de rentabilité convenue pendant toute la durée du contrat, pour le bénéfice mutuel de CGI et de ses clients.

Pour discuter plus amplement des sujets abordés dans cette étude technique, veuillez écrire au groupe des Services en gestion des processus d'affaires de CGI à [info@cgi.com](mailto:info@cgi.com).

### À propos de CGI

Grâce à ses 69 000 membres présents dans 400 bureaux établis dans 40 pays, CGI met en place des équipes locales, responsables du succès des clients, tout en mettant à leur portée un réseau mondial de prestation de services. Fondée en 1976, CGI applique une approche rigoureuse afin d'afficher un bilan inégalé de projets réalisés selon les échéances et les budgets prévus. Nos services-conseils en gestion ainsi que nos services d'intégration de systèmes et d'impartition de grande qualité aident nos clients à tirer profit de leurs investissements tout en adoptant de nouvelles technologies et stratégies d'affaires. Grâce à cette approche, au cours des dix dernières années, la note moyenne de satisfaction de nos clients a constamment dépassé 9 sur 10. Pour en savoir davantage sur CGI, visitez le site [www.cgi.com](http://www.cgi.com) ou écrivez-nous à [info@cgi.com](mailto:info@cgi.com).