

Optimiser votre chaîne
de valeur numérique pour
favoriser des résultats
d'affaires fructueux



Le numérique au cœur du changement

Les organisations doivent composer avec des changements importants. Les tendances, comme l'évolution de la réglementation, la reconfiguration de la chaîne d'approvisionnement, les mesures de développement durable et la pénurie de talents, exigent de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles méthodes de travail. En parallèle, les progrès technologiques continuent de révolutionner l'approche axée sur les clients et les citoyens, et une vague d'hypercroissance catalyse de nouvelles possibilités.

Quelle approche faut-il mettre en œuvre pour que les entreprises profitent d'un avantage concurrentiel et que les gouvernements fassent progresser le développement économique et social?

Il faut miser sur une transformation numérique complète qui n'est pas influencée par des courants et qui repose sur des solutions évolutives et éprouvées, axées sur les clients et les citoyens.



Alors que les besoins numériques s'élargissent, les organisations qui suivent le rythme connaîtront du succès.

(Celles qui n'emboîtent pas le pas risquent de devenir désuètes.)

Dans une société de plus en plus axée sur le numérique, les clients et les citoyens ont accru leurs attentes quant à leurs différentes interactions quotidiennes. Par conséquent, les leaders du numérique de tous les secteurs d'activité cherchent de nouvelles façons de mettre à profit la technologie et l'information pour améliorer la façon dont ils mènent leurs activités, offrent leurs produits et services et créent de la valeur.

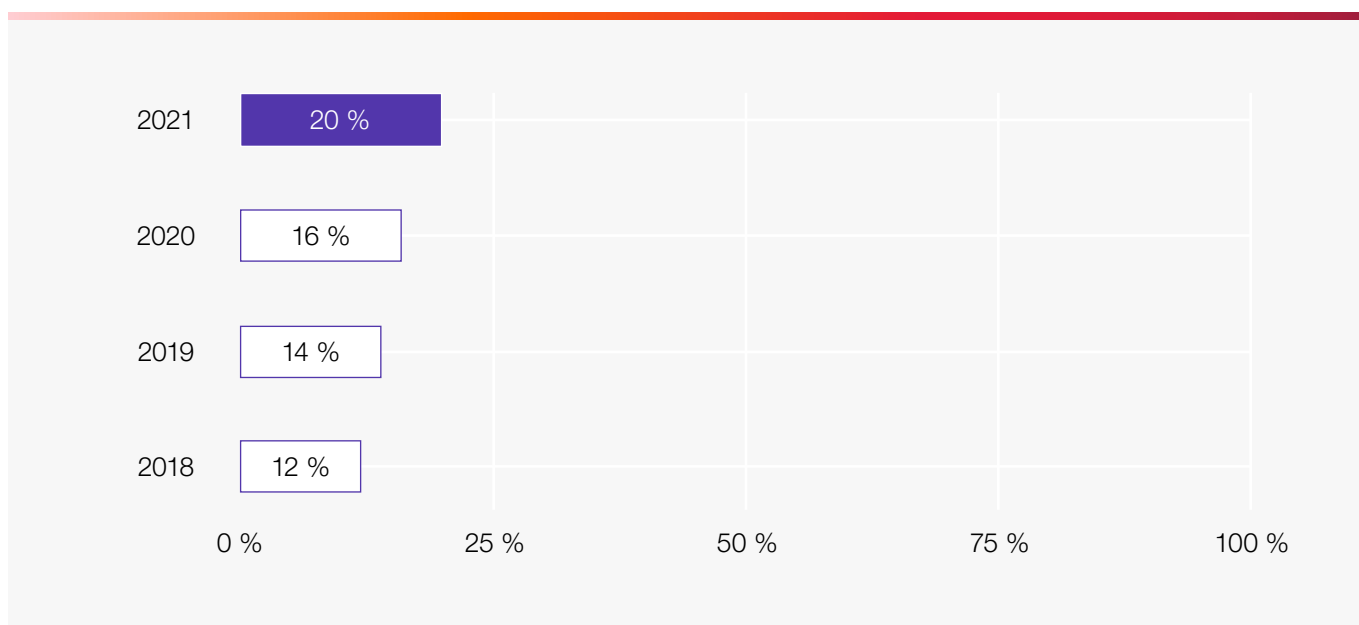


La plupart des programmes de transformation numérique sont en cours depuis de nombreuses années. Pourtant, seulement 20 % des 1 695 hauts dirigeants interrogés dans le cadre de l'édition 2021 de La voix de nos clients CGI disent récolter les résultats attendus de leurs efforts de transformation numérique. Bien que cette proportion soit en hausse par rapport à l'an dernier (16 %), elle démontre clairement les obstacles communs que les grandes organisations commerciales et gouvernementales doivent surmonter en matière de transformation. La complexité même du défi et les changements imposants avec lesquels ces organisations doivent continuellement composer sont colossaux.

Compte tenu de l'importance du numérique dans la société actuelle, qu'est-ce qui rend la transformation si difficile? Comment les organisations peuvent-elles réaliser leur transformation et devenir des leaders du numérique?

La réponse : elles doivent gérer leur **chaîne de valeur numérique** de manière stratégique. Avant d'expliquer le concept de la chaîne de valeur numérique de CGI, examinons d'abord les causes profondes des défis associés à la transformation numérique ainsi que les approches adoptées par les leaders du numérique pour surmonter ces défis.

Augmentation progressive : Organisations qui produisent des résultats grâce à leur stratégie numérique



Chaque année dans le cadre du programme La voix de nos clients CGI, nous nous entretenons avec des dirigeants de fonctions d'affaires et de TI de tous les secteurs d'activité et de tous les marchés géographiques où nous exerçons nos activités afin de connaître les tendances ayant une incidence sur leur organisation.

Cette année, parmi les 1 695 dirigeants qui ont pris part à ces entretiens approfondis, 20 % ont affirmé avoir obtenu des résultats grâce à leur stratégie numérique. Pour en savoir davantage, visitez cgi.com/fr/voix-de-nos-clients.

Trois principales raisons pour lesquelles les organisations ont de la difficulté à réaliser le plein potentiel de leurs programmes de transformation numérique

Beaucoup de choses ont été écrites au fil des ans sur la transformation numérique ainsi que sur la façon d'éviter les pièges associés à l'adoption de solutions surestimées. Bien que de nombreuses raisons expliquent que certaines organisations n'aient pas encore obtenu les résultats escomptés de leur programme de transformation numérique, voici trois pièges communs à éviter que nos recherches et notre expérience de travail avec des organisations des secteurs public et privé nous ont permis de relever.

1

Malgré l'intégration de la technologie dans la vie quotidienne des clients et des citoyens, de nombreuses organisations considèrent toujours la technologie comme une fonction de soutien ou un centre de coûts plutôt qu'un créateur de valeur stratégique.

Les structures organisationnelles et les modèles opérationnels actuels remontent à l'époque où l'interaction avec les clients ou les citoyens s'effectuait principalement physiquement. Par conséquent, il existe des cloisonnements entre les fonctions d'affaires et de TI, et même entre les secteurs d'activité et les fonctions de TI. Pour bon nombre d'organisations, les TI demeurent une fonction distincte conçue et financée pour exécuter des opérations d'arrière-guichet complexes et d'envergure.

Exemple : Une société d'assurances veut ajuster la tarification de façon dynamique en fonction de nouveaux facteurs environnementaux. Toutefois, les différentes priorités des services d'actuariat, de tarification et de technologie retardent la mise en œuvre de cette initiative, de sorte que les clients ne peuvent pas profiter de nouvelles offres et de primes optimales.



2

De nombreux programmes de transformation numérique sont traités comme des projets technologiques distincts plutôt que comme une initiative complète de transformation des activités d'affaires.

Alors que la technologie s'intègre de plus en plus à l'ensemble de la chaîne de valeur opérationnelle, peu d'organisations adoptent une approche globale, ce qui fait en sorte que les programmes de transformation sont seulement aussi efficaces que leur maillon le plus faible. De nombreuses organisations se sont concentrées sur des projets de première ligne qui mobilisent les clients et les citoyens au moyen de canaux numériques, sans toutefois moderniser leurs systèmes de base, ce qui mène à ce que nous appelons « l'accessoirisation numérique ».

Exemple : Une chaîne de pharmacies offre une application pour alerter les clients lorsque leurs médicaments sont prêts. Toutefois, l'application n'est pas liée au système de suivi des commandes de base, ce qui crée de la confusion, des retards et de la frustration au moment du ramassage.

3

La prolifération de la technologie disponible et sa facilité de mise en œuvre contribuent aux environnements de TI excessivement complexes et de plus en plus coûteux.

Plus des capacités numériques s'ajoutent à la chaîne de valeur d'une organisation, plus la complexité et l'étalement technique augmentent. Par conséquent, les systèmes nouveaux et existants sont démesurément coûteux et difficiles à entretenir et à modifier, et les ressources nécessaires pour les comprendre sont insuffisantes.

Exemple : Une grande banque offre une gamme complète de produits de prêt en ligne. Elle doit toutefois recourir à de nombreux systèmes existants et processus manuels en coulisse pour traiter les prêts. De plus, d'importants investissements et une coordination entre les ressources de plusieurs pays sont requis pour tenir à jour les systèmes.

Qu'est-ce que les leaders du numérique font différemment?

(Indice : Ce n'est pas qu'une question de technologie.)

Selon l'édition 2021 de La voix de nos clients CGI, plusieurs attributs dont sont dotés les leaders du numérique expliquent leur réussite par rapport aux organisations qui n'ont pas encore obtenu les résultats attendus. L'utilisation stratégique des technologies et de l'information de pointe est maintenant un enjeu de taille. Cependant, le plus grand défi consiste souvent à maîtriser les aspects humains de la transformation nécessaires pour obtenir des résultats optimaux.

Les leaders du numérique prennent les mesures suivantes :

Définir clairement les résultats attendus des parties prenantes pour aider les organisations à adopter une stratégie qui s'appuie sur un engagement commun et harmonisé pour l'ensemble des fonctions d'affaires, des opérations et de TI. Les leaders du numérique sont 40 % plus susceptibles d'harmoniser leurs priorités d'affaires et de TI. Ils ont une compréhension commune des résultats que doivent obtenir les parties prenantes pour réaliser leurs objectifs et ils adaptent leurs priorités en conséquence.

Envisager la transformation de façon globale à l'échelle de la chaîne de valeur, notamment le changement culturel et les points de contact de l'écosystème. Les leaders du numérique abordent la transformation comme une stratégie d'entreprise et se tiennent responsables des résultats. Ils misent aussi davantage sur la collaboration. En fait, les leaders du numérique sont 42 % plus susceptibles de collaborer plus efficacement. Ils considèrent également leur entreprise comme faisant partie d'un vaste écosystème et mobilisent efficacement des partenaires pour créer un avantage concurrentiel.

Moderniser, simplifier et protéger les chaînes d'approvisionnement réduisant ainsi les répercussions de l'étalement technologique et de la dette technique. Les leaders du numérique sont plus agiles dans la gestion de leurs environnements de TI et comptent davantage sur les services en mode délégué. Ils mettent également en place des environnements de TI sécurisés et sont davantage au fait des lois sur la protection des données personnelles.

Placer le développement durable au cœur de la création de valeur pour les clients et les citoyens et mettre en œuvre une stratégie qui favorise des gains d'efficacité et une réduction des coûts. Il est essentiel de démontrer un engagement ferme envers le développement durable pour attirer et fidéliser les clients, mobiliser les employés et répondre aux demandes des citoyens en matière d'atténuation des répercussions des changements climatiques.

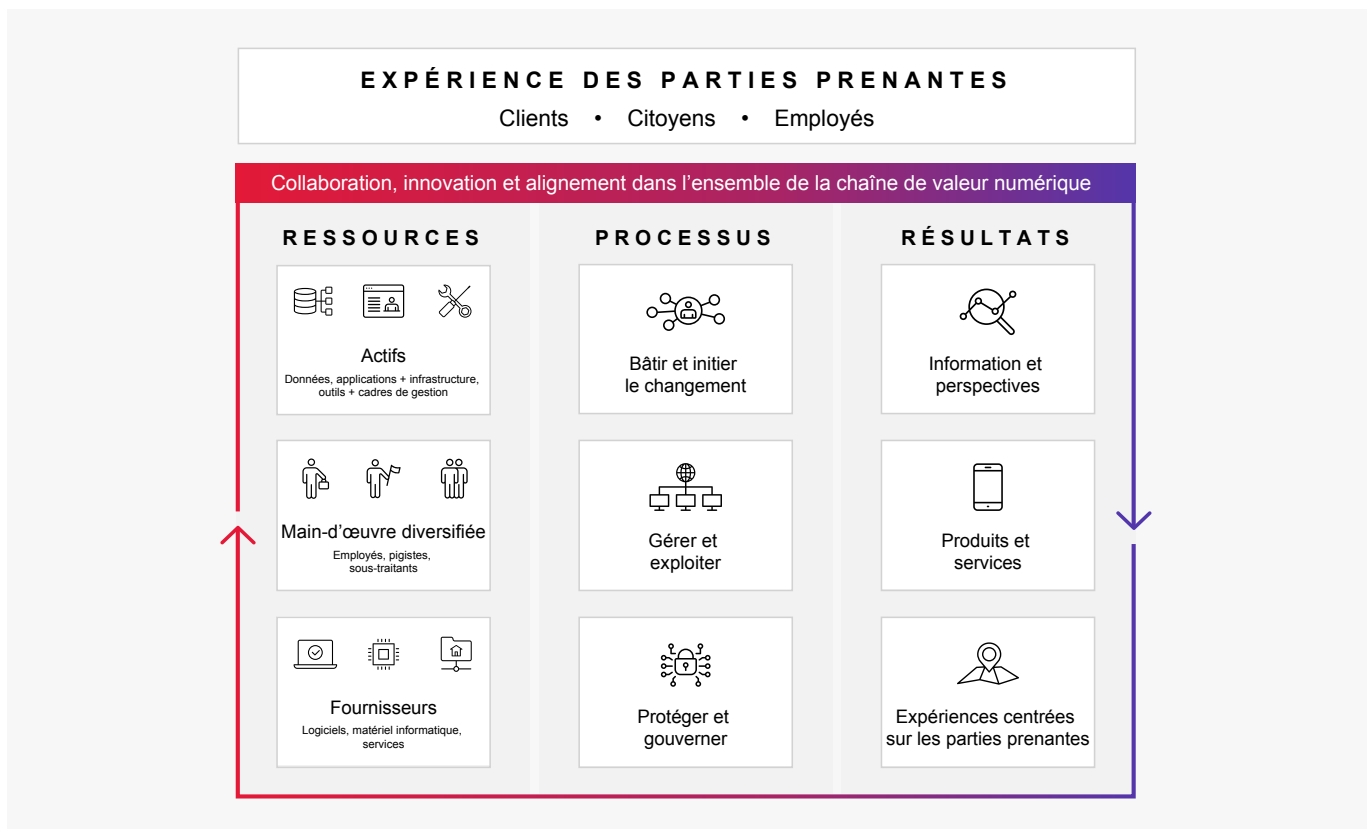
Mise en place d'une chaîne de valeur numérique

Chaque organisation est composée de « chaînes de valeur », c'est-à-dire d'ensemble d'activités menées pour offrir un produit ou un service à valeur ajoutée sur le marché.

Au cours de la dernière décennie, les organisations ont intensifié leur utilisation de la technologie pour modifier leur approche d'exploitation, de prestation de service aux clients et aux citoyens et de réalisation de leurs missions. Pourtant, la plupart des programmes de transformation numérique ne sont pas intégrés à l'échelle de la chaîne de valeur.

Les chaînes de valeur sont constituées d'un ensemble complexe d'intrants, de processus et d'extrants. Que les employés d'une organisation offrent une expérience en personne ou virtuelle à la clientèle ou aux citoyens, la technologie doit être intégrée et optimisée de bout en bout dans l'ensemble de la chaîne de valeur numérique.

Les leaders du numérique accordent une grande importance à la collaboration, à l'innovation et à l'harmonisation entre les fonctions d'affaires, les opérations et les TI pour produire des résultats transformationnels.



Cinq étapes pour créer une chaîne de valeur numérique efficace

L'optimisation de votre chaîne de valeur numérique n'est pas seulement une initiative technologique, mais plutôt un effort organisationnel qui englobe votre mission, votre stratégie, votre culture et vos modèles opérationnels. La chaîne de valeur numérique actuelle comprend des interactions virtuelles et en personne. En nous appuyant sur les commentaires recueillis dans le cadre de La voix de nos clients CGI et sur le travail de nos experts partout dans le monde, nous formulons les recommandations suivantes pour vous aider à récolter plus rapidement le fruit de vos efforts de transformation.

- 1 Recadrer votre modèle opérationnel sous l'angle des résultats pour les clients et les citoyens
- 2 Exploiter les données pour avoir une vue d'ensemble
- 3 Mettre en place un écosystème numérique
- 4 Revoir la façon dont la technologie optimise votre chaîne de valeur
- 5 Protéger votre chaîne de valeur numérique et les données personnelles de vos parties prenantes

Étape 1. Recadrer votre modèle opérationnel sous l'angle des résultats pour les clients et les citoyens

La transformation commence par la compréhension des résultats nécessaires pour offrir de la valeur aux clients ou aux citoyens et par l'alignement sur ceux-ci. Le simple fait d'adopter une approche transversale et de réunir les efforts de différents services – fonctions d'affaires, opérations et TI – pour discuter et convenir de l'expérience que vous souhaitez offrir peut-être une expérience transformatrice en soi.

Visualisez votre modèle d'exploitation du point de vue du parcours des clients et des citoyens plutôt que selon des cloisonnements organisationnels. Quels intrants, quelles technologies, quelles capacités et quelles ressources sont nécessaires à chaque étape du parcours? La structure actuelle des différents services de l'organisation appuie-t-elle ou entrave-t-elle ce parcours? Quels processus sont essentiels à l'organisation? Et lesquels peuvent être exécutés par des partenaires ou automatisés? En éliminant les cloisonnements et en ouvrant les canaux de

communication, un modèle opérationnel repensé verra le jour, soutenant de façon optimale votre chaîne de valeur numérique. La collaboration, l'innovation et l'harmonisation entre les fonctions d'affaires, les opérations et les TI produiront des résultats transformationnels.

Capacités à développer

- Maturité de l'agilité organisationnelle
- Conception d'un modèle opérationnel agile
- Chaîne d'approvisionnement équilibrée pour assurer une harmonisation stratégique
- Compétences en leadership pour appuyer la gestion du changement
- Expérience et processus allégés pour accroître l'efficacité opérationnelle



ÉTUDE DE CAS

Accélération de la transformation numérique et du passage à la carboneutralité pour un fournisseur de services publics de classe mondiale

Afin d'accélérer sa transformation, ce fournisseur de services publics a adopté un cadre d'agilité organisationnelle et un modèle opérationnel de TI axé sur la valeur, en plus de déployer des méthodes de travail numériques et agiles. L'entreprise a ainsi été en mesure d'accélérer le changement en passant des extrants aux résultats et en transformant son portefeuille de TI de manière à renforcer son avantage concurrentiel. Le résultat : une amélioration des résultats de 30 % et des économies de coûts de 26 %.

Étape 2. Exploiter les données pour avoir une vue d'ensemble

La collaboration à l'échelle de la chaîne de valeur numérique renforce l'importance de prendre des décisions complexes rapidement et en toute transparence. La plupart du temps, les dirigeants n'ont toutefois pas accès à un bon aperçu du contexte, car les chaînes de valeur traditionnelles ont tendance à garder les données verrouillées dans des silos fonctionnels, ce qui perpétue les décisions qui ne tiennent pas compte de la situation dans son ensemble.

Les leaders du numérique gèrent leurs données d'entreprise distribuées comme un actif stratégique intégré à des technologies comme l'Internet des objets, l'analyse avancée, l'intelligence artificielle, la science décisionnelle et l'automatisation intelligente.

Afin de permettre une prise de décisions interconnectée, un cadre décisionnel commun doit relier l'information essentielle, les impératifs opérationnels et la création de valeur à l'échelle de la chaîne de valeur numérique.

Capacités à développer

- Gestion et gouvernance des données d'entreprise pour relier les données disparates et assurer la responsabilisation
- Approche de prise de décisions permettant de cerner les renseignements et les données requises
- Ingénierie de l'information visant à fournir des renseignements fiables et appropriés pour la prise de décisions prioritaires
- Ingénierie de l'automatisation visant à renforcer, à automatiser ou à « autonomiser » la démarche décisionnelle humaine



ÉTUDE DE CAS

Amélioration des services aux contribuables et de la génération de revenus pour l'État de la Californie

L'État de la Californie continue de moderniser son système de traitement des déclarations de revenus dans le but d'offrir une vision commune de l'information aux contribuables et à l'État. À ce jour, les résultats obtenus dans le cadre du programme Enterprise-Data-to-Revenue comprennent une meilleure transparence, un guichet libre-service pour les citoyens, une efficacité opérationnelle accrue et une intelligence d'affaires améliorée. L'État a empoché 3,7 milliards de dollars en revenus supplémentaires au cours de la phase initiale du projet et a bénéficié de revenus supplémentaires de 1 milliard de dollars par année depuis.

Étape 3. Mettre en place un écosystème numérique

Peu d'organisations gèrent tous les aspects de leur chaîne de valeur. Elles créent plutôt un écosystème d'intervenants internes et externes, y compris des partenaires technologiques, dont les valeurs communes leur apportent des capacités complémentaires et les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires. Dans certains cas, elles confient de grandes parties de leur propre chaîne de valeur à ces partenaires afin de tirer parti de la meilleure expertise en temps opportun et d'une plus grande souplesse à cet égard. Suivez l'exemple des leaders du numérique et concevez votre écosystème de manière à réduire la dette technique et l'étalement afin de profiter d'une efficacité accrue.

Pour bâtir un écosystème efficace, il faut d'abord déterminer quelles capacités et quels processus sont stratégiques et doivent être conservés, de même que

les aspects qu'il serait préférable de confier à des partenaires spécialisés. Un réseau de partenaires de confiance qui favorise l'acquisition de talents et accroît les capacités à l'interne tout en réduisant le nombre de processus et de solutions technologiques permet d'offrir de la souplesse et de fournir rapidement des services aux clients et aux citoyens.

Capacités à développer

- Gestion partielle ou complète de la technologie, des processus, des systèmes et des logiciels
- Approvisionnement axé sur les résultats, transformation de la main-d'œuvre et usines à capacité flexible
- Perfectionnement de l'effectif et du milieu de travail dans l'avenir



ÉTUDE DE CAS

Partenariat avec un fabricant mondial pour repenser son modèle d'approvisionnement en TI

Un fabricant mondial est passé d'une mosaïque de plus de 40 fournisseurs de TI à l'échelle mondiale à un total de 5 fournisseurs dans le but de réduire les coûts et de déployer un programme de transformation mondial. Le modèle mondial d'approvisionnement en TI de l'entreprise repose sur un cadre de cogestion novateur. L'entreprise met également en œuvre son programme mondial de transformation à long terme, y compris un modèle de gouvernance fondé sur la collaboration et les partenariats et un écosystème de solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement, en vue de réaliser des économies, d'accélérer la mise sur le marché et d'améliorer l'expérience client.

Étape 4. Revoir la façon dont la technologie optimise votre chaîne de valeur

Au sein de la chaîne d'approvisionnement physique, des stratégies claires sont en place pour améliorer ou mettre hors service les actifs non performants. Les chaînes de valeur numériques ne doivent pas faire exception. En ce qui concerne le rôle de la technologie au sein de la chaîne de valeur numérique, les organisations doivent se doter d'une stratégie claire quant à l'approche adoptée pour réduire leur dette technique en modernisant et en consolidant leurs applications, en passant aux modèles infonuagiques et XaaS, en habilitant leurs employés grâce à l'automatisation et en réduisant les risques liés aux actifs de TI qui limitent la performance générale.

La pandémie a mis en lumière l'importance de la technologie au sein de la chaîne d'approvisionnement pour faciliter la transition vers de nouvelles réalités avec agilité et souplesse, ainsi que de l'amélioration de la résilience et de la durabilité en ce qui a trait à la prestation de produits et de services. Dans le

cadre des entrevues menées pour l'édition 2021 de La voix de nos clients CGI, les dirigeants à qui nous avons demandé de relever les principaux domaines d'innovation dans lesquels ils envisagent d'investir au cours des trois prochaines années ont répondu le plus souvent la cybersécurité, les TI agiles et la modernisation des TI – des aspects clés des chaînes de valeur numériques modernes et résilientes.

Capacités à développer

- Migration vers un environnement à nuages multiples sécurisé
- Développement pour le nuage, gouvernance des données et gestion
- Automatisation accélérée et axée sur les données et apprentissage automatique



ÉTUDE DE CAS

Amélioration de l'efficacité des activités d'un assureur finlandais et stimulation de la transformation grâce aux services en mode délégué

Un assureur finlandais met sur pied une nouvelle organisation numérique au moyen de services en mode délégué dans le but d'accroître l'efficacité et la productivité, d'améliorer la prestation des services, de réduire les coûts et de stimuler la croissance continue. Le recours à des services en mode délégué pour le développement et la maintenance d'applications appuie la transition de l'assureur vers une infrastructure de TI moderne et agile. Cela comprend la migration vers des environnements infonuagiques souples et sécurisés, tout en améliorant la prestation des services de TI dans des domaines critiques comme la sécurité de l'information et la conformité réglementaire.

Étape 5. Protéger votre chaîne de valeur numérique et les données personnelles de vos parties prenantes

L'optimisation de la chaîne de valeur numérique en appui aux résultats d'affaires crée un écosystème plus connecté et ouvert. Une complexité accrue résulte toutefois de cette approche en raison des nouveaux cyberrisques et cybermenaces qui gagnent en vélocité et en fréquence.

Pour générer le plus de valeur possible à partir des données alors que leur volume augmente sans cesse, que la réglementation se resserre et que les pénalités sont de plus en plus sévères, il faut recenser et classer les données et en assurer le contrôle à l'échelle de l'organisation et des partenaires de l'écosystème.

Nos recherches indiquent que les dirigeants qui accélèrent leur virage numérique voient également croître leurs priorités en matière de réglementation et de sécurité. Ils intègrent l'atténuation des risques directement dans les parcours numériques des clients ou des citoyens ainsi que des mesures de protection

et des processus appropriés pour le traitement des données personnelles. La sécurité et la protection des données personnelles ne limitent pas l'agilité, mais facilitent plutôt l'adoption par les clients et les citoyens et évitent les coûts entraînés par les atteintes à la sécurité.

Capacités à développer

- Cadre de cybersécurité et de protection des données personnelles dès la conception
- Gestion intégrée des risques
- Gestion de la conformité en matière de protection des données personnelles
- Gestion des identités et des accès numériques
- Gestion sécurisée des opérations, y compris la refonte de plateformes, les environnements à nuages multiples et la formation



ÉTUDE DE CAS

Amélioration de la posture de cybersécurité des organismes fédéraux

L'Agence américaine de cybersécurité et de sécurité des infrastructures, qui fait partie du département de la Sécurité intérieure des États-Unis, gère le programme de diagnostic continu de réduction des vulnérabilités. Ce programme vise à consolider les réseaux gouvernementaux en établissant une base de référence pour une cybersécurité rentable et axée sur les risques qui permet une meilleure affectation des ressources en cybersécurité auprès des organismes civils fédéraux. Déployé progressivement, son objectif général est de protéger les réseaux de TI du gouvernement fédéral au moyen de capteurs, de diagnostics, d'outils d'atténuation des risques et de services connexes de surveillance continue.

Nous sommes là pour vous aider

Ce document illustre clairement un fait : les dirigeants constatent que l'accélération de leur transformation numérique est essentielle à la concrétisation de leur stratégie d'affaires. Ces leaders obtiennent des résultats qui transforment leurs opérations parce qu'ils ont la volonté de mettre en place une conception, une gestion, une protection et une évolution de leur chaîne de valeur numérique pour accélérer l'obtention de leurs résultats d'affaires.

Nous pouvons vous aider à assembler et à orchestrer tous les aspects d'une chaîne de valeur numérique efficace afin d'accélérer la création de valeur pour accroître l'efficacité et réaliser des économies tout en réduisant la complexité et les risques.

Allier savoir et faire

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises indépendantes de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements en TI et en management. À partir de centaines de bureaux à l'échelle mondiale, nous offrons des services-conseils complets, adaptables et durables en TI et en management. Ces services s'appuient sur des analyses mondiales et sont mis en œuvre à l'échelle locale.

Pour en savoir davantage, consultez [cgi.com](https://www.cgi.com) ou écrivez-nous à info@cgi.com.

