



Étude technique

**Renseignements d'affaires :
l'approche de CGI en vue de la transparence dans l'entreprise**

Étude technique réalisée par CGI
Octobre 2002

Table des matières

I. Définition du contexte stratégique	3
A. Dossier commercial pour les renseignements d'affaires	3
B. Approche de gestion des renseignements d'affaires de CGI	4
II. Approche de projet de CGI	7
A. Phase I – Définition de la stratégie et des exigences	8
B. Phase II – Sélection des produits	11
C. Phase III – Mise en œuvre d'un projet pilote en renseignements d'affaires	11
D. Phase IV – Extension de la solution de gestion de renseignements d'affaires	13
IV. Conclusion	14

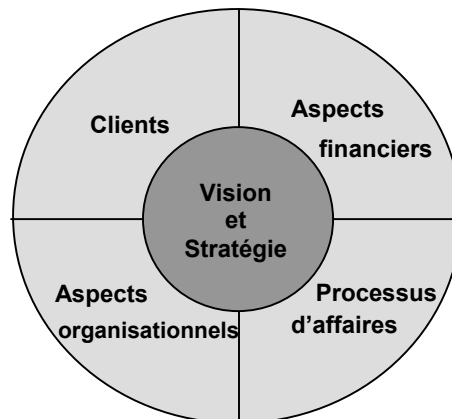
I. Définition du contexte stratégique

A. Dossier commercial pour les renseignements d'affaires

L'un des plus importants obstacles que doivent franchir les entreprises pour s'assurer que les orientations et le rendement des groupes d'exploitation soient conformes à leur vision stratégique est la nécessité de mesurer avec exactitude et d'analyser le rendement de l'entreprise sur les plans stratégique et tactique. Une entreprise qui réussit dans son domaine tend à accumuler d'importants volumes de données au cours de ses activités quotidiennes; ces données sont fréquemment recueillies et entreposées en vue de leur utilisation ultérieure. Toutefois, dans de nombreux cas, une définition inadéquate des mesures de rendement et l'absence d'outils appropriés pour la production de rapports et l'analyse des données nuisent à la traduction de ces données en information utile et exploitable.

Les organisations déploient des efforts considérables pour définir, à partir des données provenant de leurs activités d'exploitation quotidiennes, des mesures clés permettant aux membres de la direction d'établir des prévisions. Les solutions de renseignements d'affaires sont fondées sur le principe que les organisations doivent multiplier les types de renseignements utilisés pour surveiller leurs activités courantes, tout en se concentrant plus étroitement sur un sous-ensemble limité d'indicateurs pour orienter les efforts des dirigeants. Les investissements réalisés par les entreprises pour l'acquisition de systèmes d'information ont mis un accent démesuré sur la surveillance des données financières comme indicateur prédictif. Règle générale, les systèmes financiers sont conçus pour enregistrer l'historique des transactions financières. Les renseignements issus de ces systèmes ne peuvent être utilisés pour anticiper les résultats futurs d'une entreprise qu'après avoir été combinés avec des données provenant de mesures des activités d'affaires courantes.

On peut minimiser les défis associés à l'identification de l'information requise pour gérer une organisation de façon efficace et efficiente en appliquant des méthodes et des cadres qui peuvent accélérer le processus et offrir une orientation ciblée. Les organisations doivent identifier les mesures applicables à leurs activités, et définir un cadre organisationnel de présentation des mesures dans l'ensemble de l'entreprise.



Bien qu'il puisse sembler logique d'identifier d'abord les mesures, l'approche la plus appropriée consiste à définir en premier lieu la méthodologie globale de gestion du rendement, qui servira à regrouper et à communiquer les mesures. Par exemple, une organisation qui tente d'identifier des mesures de rendement met généralement d'abord l'accent sur le rendement financier et sur les ventes puis, peut-être, sur les produits qu'elle vend, pour réaliser une variante de l'analyse de la gamme de produits. Pour se doter d'une approche holistique, une organisation doit se préoccuper à la fois des mesures concernant sa santé à court et long terme. Pour réussir, une organisation doit

porter une attention appropriée aux mesures qui permettent de prévoir sa viabilité financière, la pénétration de son bassin de clientèle cible, son efficacité opérationnelle, sa maturité organisationnelle et sa croissance.

En d'autres termes, la définition d'objectifs pour chacun de ces secteurs et la mesure de la réalisation de ces objectifs constituent un cadre facilitant la croissance équilibrée d'une entreprise. Toute entreprise doit accorder une priorité élevée à l'établissement d'un cadre organisationnel décrivant les types de paramètres à mesurer, et doit identifier ensuite les mesures applicables dans chaque secteur. Des méthodologies existantes, comme la fiche-résultats équilibrée, peuvent être adoptées en tout ou en partie pour former une structure semblable à celle décrite ci-dessus. En l'absence d'une méthode prédéfinie, les organisations doivent au moins s'assurer que l'approche qu'elles adoptent tient adéquatement compte de leurs objectifs à court et à long terme.

Les organisations peuvent décider de tirer parti de divers cadres standards disponibles dans l'industrie. Elles ont la possibilité de faire appel aux services de sociétés d'étalonnage, qui peuvent leur fournir une liste de base d'indicateurs potentiels ou encore valider une liste d'indicateurs élaborée à l'interne. Parmi les cadres utilisés dans l'industrie, citons le modèle de référence d'exploitation du processus d'approvisionnement (SCOR), le modèle de planification, de prévision et de réapprovisionnement collaboratifs (CPFR) et le modèle de création collaborative de produits (CSC). Plusieurs organisations offrent des services d'étalonnage, dont la *Sales Force Effectiveness Benchmarking Association* (SFEBA) et l'*International Call Center Benchmarking Consortium* (ICCBC). Même si l'utilisation des renseignements provenant de ces sources accélère le processus et fournit des exemples utiles, la démarche d'identification des mesures appropriées doit inclure la création de liens avec les stratégies et les objectifs de l'organisation.

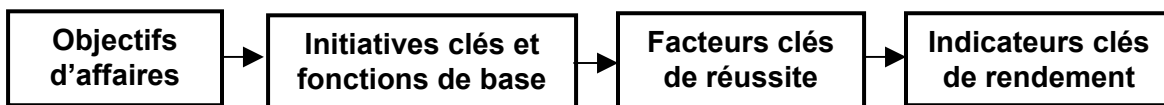
Les progrès technologiques récents fournissent de nouveaux outils et de nouvelles fonctionnalités pour recueillir, diffuser et accéder à l'information. Plusieurs organisations se trouvent toutefois submergées par d'énormes volumes de données, et éprouvent plus de difficultés que jamais à identifier les données à surveiller. Les entreprises doivent considérer les systèmes de renseignements d'affaires comme l'extension logique de leurs différents systèmes d'information (ERP, entrée des commandes, etc.). La transformation des données brutes en information ciblée et agrégée permet aux organisations de tirer profit de la portée et de l'ampleur des données disponibles dans les systèmes d'information actuels. Soulignant que les renseignements d'affaires constituent un besoin généralisé dans toutes les organisations, le Gartner Group, un chef de file de la recherche sur les secteurs industriels, a indiqué que les sociétés qui entreprennent la réalisation d'initiatives touchant les renseignements d'affaires en suivant un cadre défini peuvent s'attendre à un rendement sur le capital investi deux à trois fois plus important que les entreprises qui ne lancent pas de tels projets.

B. Approche de gestion des renseignements d'affaires de CGI

L'approche de CGI en matière de gestion des renseignements d'affaires s'attaque de façon holistique à la résolution des enjeux relatifs à la gestion des renseignements masqués, largement répartis et généralement inaccessibles aux travailleurs de l'information d'une entreprise. Afin de maintenir l'uniformité avec les objectifs fondamentaux de l'entreprise, les initiatives en renseignements d'affaires doivent être fondées sur des indicateurs clés de rendement, et sur les

exigences en matière d'information qui en découlent. Pour assurer l'harmonisation recherchée avec les stratégies d'entreprise, la première étape d'un projet de gestion des renseignements d'affaires consiste à établir des indicateurs clés de rendement qui doivent mener à des mesures utilisées à l'échelle de l'entreprise ou de certains de ses groupes fonctionnels.

Chacune de ces mesures permet de quantifier un aspect du rendement opérationnel ou stratégique de l'organisation. Dans le but d'assurer l'harmonisation des indicateurs clés de rendement aux objectifs essentiels de l'organisation, l'élaboration des indicateurs repose sur une approche descendante qui commence par la description des objectifs de l'organisation, et qui se poursuit par l'identification des initiatives et des fonctions pertinentes et de leurs facteurs clés de réussite. Cette approche exige aussi la définition des mesures appropriées. Ce processus peut être appliqué à l'échelle de l'entreprise, ou se limiter à certaines fonctions d'affaires.

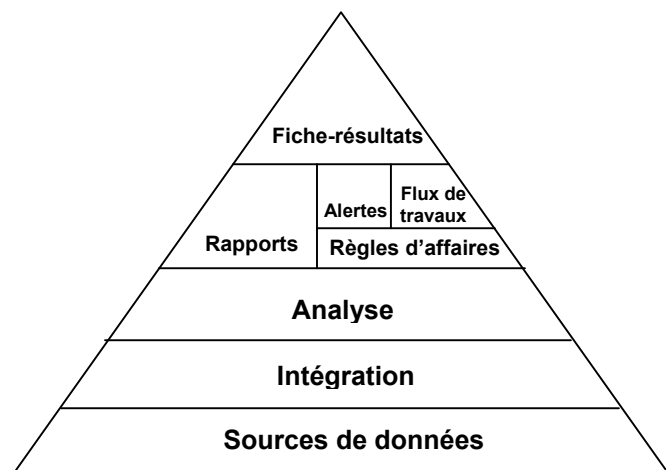


Chaque indicateur clé de rendement doit être validé pour en assurer l'applicabilité. Chacune des mesures proposées doit être examinée à l'aide des questions suivantes :

- Des actions peuvent-elles être prises sur la base des résultats obtenus?
- La mesure peut-elle être comprise dans l'ensemble de l'organisation?
- La mesure porte-t-elle sur un élément quantifiable?
- La mesure permet-elle d'établir un seuil de rendement?
- La mesure porte-t-elle sur un élément produisant un effet important sur l'organisation?
- La mesure est-elle supportée par un jeu de données?

Les phases subséquentes de cette approche permettent d'élargir la portée de l'exercice, afin de déterminer les méthodes optimales pour intégrer les données de soutien de l'entreprise, les valider et y appliquer les composants appropriés du cadre de gestion des renseignements d'affaires de CGI.

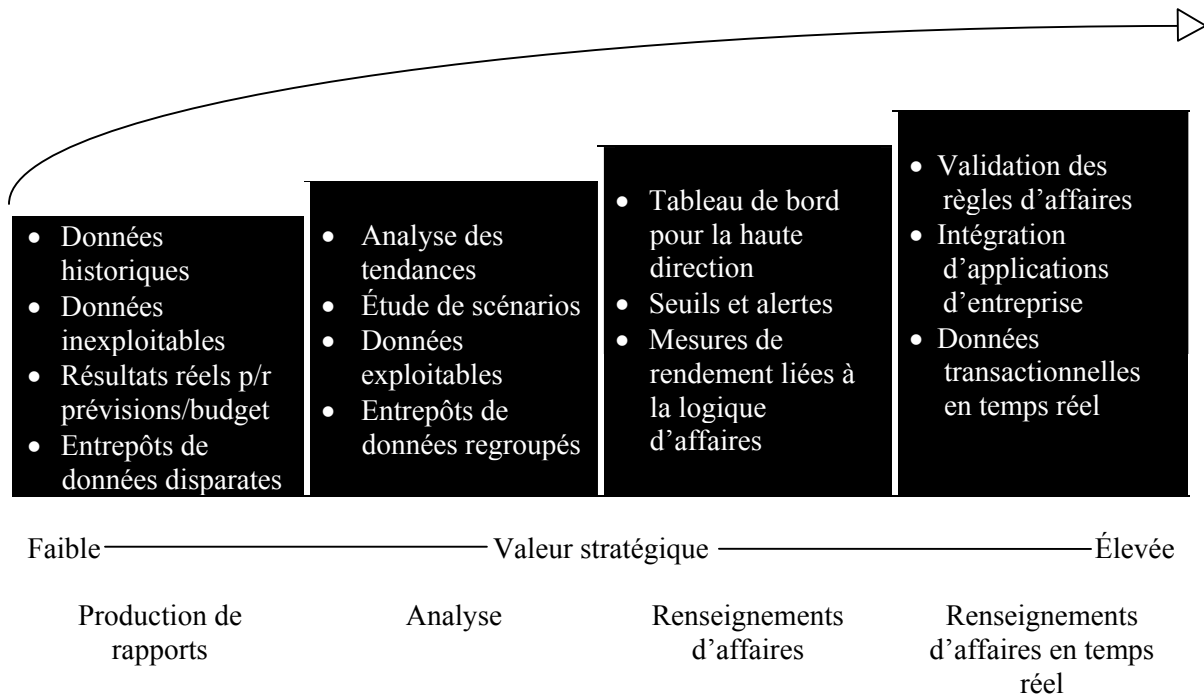
Le cadre de gestion des renseignements d'affaires de CGI fournit une représentation logique des composants nécessaires à la livraison de la gamme de solutions de renseignements d'affaires dont l'entreprise peut tirer profit. CGI applique son cadre de gestion pour concevoir et livrer des solutions qui répondent aux exigences stratégiques et d'exploitation d'une organisation. Chaque couche du cadre représente une vue abstraite symbolisant un groupe d'outils, de technologies et de processus fournissant un ensemble restreint de fonctionnalités.



Les données migrent de la base du cadre vers son sommet. Ce cheminement permet de transformer les données brutes en information exploitable et, ultimement, de les raffiner pour en faire des sous-ensembles de renseignements d'affaires.

- **Sources de données** : Sources structurées de données, y compris les systèmes opérationnels (dossiers de l'entreprise), les entrepôts de données et les référentiels, les sources externes de données, les fichiers séquentiels et autres.
- **Intégration** : Intégration de niveau donnée et orientée messages facilitant la constitution de vues virtuelles des données et l'accès aux données en temps quasi réel.
- **Analyse** : Traitement des données à partir de formules, englobant les activités d'exploration des données, dans le but de produire des résultats significatifs dans un contexte fonctionnel ou stratégique.
- **Production de rapports** : Mécanismes automatisés ou manuels de recherche et de formatage des données, et de production de rapports d'analyse destinés aux travailleurs de l'information.
- **Règles d'affaires** : Traitement des données à l'aide de règles d'affaires sémantiques et de production de sorties analytiques, dans le but d'effectuer des évaluations fondées sur des règles et de déclencher d'autres étapes de traitement.
- **Flux de travaux** : Coordination de processus multiples à déclencheurs divers, et pouvant inclure des étapes de traitement manuel ou par des applications.
- **Alertes** : Déclenchement d'avertissements spécifiques comprenant un large éventail d'événements, d'un message visuel dans une interface utilisateur à la production d'un élément de messagerie ou d'un flux de travaux.
- **Fiche-résultats** : Application de mesures d'indicateurs clés de rendement aux renseignements afin de déterminer le rendement d'un groupe fonctionnel ou de l'ensemble d'une organisation. Les mesures peuvent inclure des mécanismes orientés processus, tels que des fiches-résultats équilibrées, et des mécanismes orientés technologie, comme les tableaux de bord pour la haute direction.

CGI est consciente que les solutions de renseignements d'affaires ne constituent pas des propositions de type « tout ou rien ». L'approche de gestion des renseignements d'affaires de CGI propose un développement évolutif. Certaines caractéristiques des solutions de renseignements d'affaires peuvent être regroupées de façon logique, pour décrire les quatre stades généraux de maturité présentés ci-dessous dans le modèle de maturité des renseignements d'affaires.



Conformément aux exigences du client en matière de renseignements d'affaires, CGI peut recommander l'atteinte d'un point sur la courbe de maturité correspondant à un ensemble d'initiatives à réaliser. Cet « état futur » est ensuite mis en correspondance avec le cadre de gestion des renseignements d'affaires et les indicateurs clés de rendement pour commencer la conception de la solution optimale.

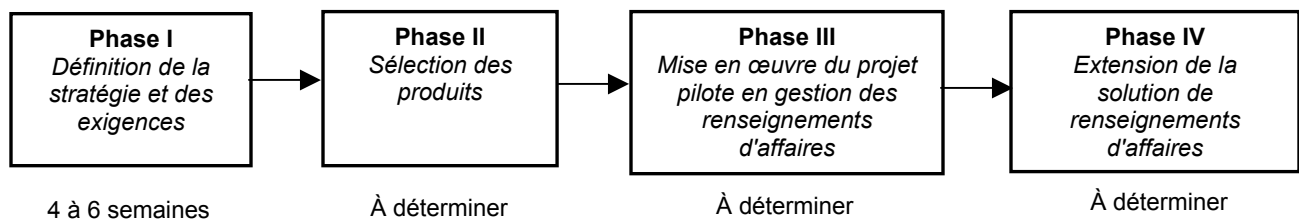
De plus, CGI est consciente que l'adoption d'une solution de renseignements d'affaires peut constituer un changement fondamental dans le mode de gestion d'une entreprise. C'est pourquoi CGI recommande habituellement à ses clients de mener des projets pilotes dans des secteurs spécifiques offrant une probabilité élevée de réussite de mise en œuvre et de génération de bénéfices. Cette approche établit une base facilitant la réalisation d'initiatives subséquentes.

II. Approche de projet de CGI

L'approche holistique de CGI a pour but de définir un chemin nettement tracé, ciblé et à impact élevé en vue de la création d'un environnement de gestion des renseignements d'affaires. Nos processus sont orientés de façon à favoriser la compréhension des concepts et de l'approche en renseignements d'affaires, et à développer des exigences et une vision future des besoins en production de rapports, en analyse et en gestion des activités commerciales. Nos processus permettent aussi de sélectionner les ensembles logiciels appropriés, de mettre au point les

solutions en renseignements d'affaires nécessaires à l'organisation, et de les livrer à la communauté d'utilisateurs. Cette section résume les phases de projets nécessaires à la mise en œuvre d'une solution de renseignements d'affaires efficace. Elle explique comment nous suscitons une prise de conscience et une compréhension de la gestion des renseignements d'affaires au sein des groupes intéressés, récoltons des renseignements auprès des utilisateurs et des commanditaires du futur système, aidons les entreprises à sélectionner les produits appropriés, et réalisons la mise en œuvre d'une solution offrant une valeur réelle à l'organisation cliente.

Cette section présente d'abord une vue d'ensemble de l'approche complète de mise en œuvre de la solution de renseignements d'affaires dans l'organisation, et décrit en détail les tâches initiales à réaliser au cours de la phase I du projet (Définition de l'approche et des exigences). Elle décrit aussi les autres phases (II à IV) du cycle de réalisation du projet. Celui-ci comporte quatre phases qui permettent à une organisation de se doter de fonctionnalités de base et de créer les fondements nécessaires à l'expansion et au raffinement de la solution, au rythme de l'évolution et de la croissance de l'entreprise.



A. Phase I – Définition de la stratégie et des exigences

Phase I - Approche

Les activités de la phase I mènent à la définition des éléments suivants : approche de gestion des renseignements d'affaires de l'entreprise, exigences au niveau entreprise, exigences détaillées pour secteurs pilotes et plan de mise en œuvre. Les activités de la phase I se déroulent dans l'ordre suivant :

- *Lancement du projet* – Cette étape comprend des activités d'organisation du projet telles que la définition et la confirmation de la portée et des livrables, l'organisation de l'équipe de projet et la réunion de lancement.
- *Définition des objectifs d'affaires* – Cette étape permet d'identifier les objectifs d'affaires visés par le projet d'information de l'entreprise. L'équipe de projet s'assure de la participation des intervenants de l'organisation et les rencontre au cours de séances de groupe ou individuelles afin d'identifier les exigences d'affaires de niveau entreprise et de niveau fonctionnel. Cette démarche assure l'harmonisation des indicateurs clés de rendement aux objectifs d'affaires fondamentaux, aux initiatives stratégiques et aux fonctions d'affaires de base de l'organisation. Une fois complétée la définition des exigences de niveau entreprise, CGI collabore avec divers membres de l'organisation cliente pour identifier les domaines prioritaires, en vue de la préparation du projet pilote. Ce projet doit mettre l'accent sur des domaines où le manque

d'information constitue un irritant de longue date, ou sur des secteurs où le projet bénéficiera d'une visibilité élevée tout en ne présentant qu'un faible risque. CGI mène ensuite des entrevues additionnelles pour définir les exigences propres à ces domaines.

- *Évaluation de l'état actuel* – Cette étape concerne l'analyse de l'environnement actuel de gestion des renseignements d'affaires de l'organisation. CGI est consciente que plusieurs organisations qui désirent mener à bien un projet de gestion des renseignements d'affaires peuvent déjà disposer de capacités minimales dans ce domaine. Les activités d'évaluation se concentrent sur l'examen de l'architecture technique de l'entreprise. L'équipe de projet applique le cadre de gestion des renseignements d'affaires pour déterminer les composants de l'architecture pouvant être mis à profit dans un environnement amélioré. L'analyse permet aussi de dégager une compréhension des méthodes d'intégration et des structures de fichiers utilisés dans les systèmes clés de stockage de données de l'entreprise (ERP, processus d'approvisionnement, GRC, PDV, applications propres aux secteurs d'activités, etc.). De plus, l'équipe de projet mène une évaluation de l'état des fonctions de production de rapports disponibles dans l'organisation, et des processus soutenant ces fonctions.
- *Schématisation théorique* – Cette étape inclut les activités requises pour identifier les composants individuels qui formeront la solution de renseignements d'affaires de l'organisation cliente. Elle constitue le premier examen complet des interrelations des composants de renseignements d'affaires, des processus de soutien et de l'infrastructure. Cette étape touche aux volets relatifs aux données, à la conversion des données en information exploitable et à l'accès à cette information. En ce qui a trait aux données, cette étape examine plus particulièrement l'acquisition des données appropriées, le niveau de granularité ou de regroupement requis et les écarts en fonction du temps. Sur le plan de la conversion des données, cette étape se concentre sur les méthodes d'analyse, sur l'application des règles commerciales et des seuils, et sur les liens entre les données et la structure organisationnelle ou le contexte fonctionnel. En matière d'accès aux données, cette étape examine les outils dont disposent généralement les travailleurs de l'information, notamment les logiciels clients d'alerte, de production de rapports et d'analyse des données, l'intégration aux portails ainsi que les fonctions de personnalisation et de sécurité
- *Définition des initiatives* – Cette étape permet d'identifier les initiatives liées aux technologies, aux applications et aux processus nécessaires à la mise en œuvre du cadre de renseignements d'affaires et du pilote de solution de renseignements d'affaires, et de regrouper en projets ces initiatives selon un ordre logique.
- *Stratégie de mise en œuvre* – Au cours de cette étape, les données recueillies ou générées au cours du projet sont utilisées pour élaborer un plan de mise en œuvre. Ce plan permet de mettre sur pied un cadre pour la stratégie de réalisation, et présente un ensemble d'étapes pratiques à réaliser qui contribuent à maintenir l'élan du projet. La stratégie de mise en œuvre doit comprendre un projet pilote de solution de renseignements d'affaires visant à faire la démonstration de la valeur de l'initiative globale de gestion des renseignements d'affaires. La stratégie inclut aussi un plan de projet entièrement maillé, la description des exigences relatives aux ressources, les calendriers d'exécution, les jalons et des recommandations pour la sélection d'un groupe dans lequel le projet pilote sera mis en œuvre. La stratégie inclut également des directives d'essai et d'évaluation de la solution pilote de gestion des renseignements d'affaires.

Phase I - Livrables

L'approche proposée par CGI pour la réalisation du projet de définition des renseignements d'affaires de l'organisation entraîne l'identification de livrables qui déterminent et documentent les décisions vitales, les exigences d'affaires et les exigences système de haut niveau; ces livrables peuvent être mis à profit par les équipes de mise en œuvre au cours des phases subséquentes du projet. Les principaux livrables découlant de la phase I de l'initiative de définition des renseignements d'affaires sont les suivants :

- **Exigences d'affaires** – Document regroupant et officialisant les exigences centrées affaires de la solution de renseignements d'affaires recherchée par l'organisation. Il constitue un guide pour la réalisation des phases et des livrables subséquents.
- **Schéma de domaine** – Schéma de haut niveau des secteurs fonctionnels vitaux et de leurs interrelations. Ce schéma établit un cadre pour l'architecture d'information de la solution de renseignements d'affaires.
- **Indicateurs clés de rendement** – Document spécifiant les mesures destinées à rendre compte du rendement de l'entreprise ou de certains secteurs fonctionnels. Les mesures sont sélectionnées en fonction des secteurs d'activités vitaux de l'entreprise et des domaines offrant des occasions d'affaires.
- **Exigences relatives aux rapports** – Document décrivant les exigences des utilisateurs en matière de production de rapports sur les renseignements d'entreprise ciblés. Ce document identifie également les canaux de livraison des rapports, les méthodes permettant d'y accéder et la fréquence des mises à jour.
- **Évaluation de l'architecture existante de gestion des renseignements d'affaires** – Document qui identifie, examine et évalue l'état des composants de l'architecture actuelle de gestion des renseignements d'affaires et de son infrastructure de soutien. Ce document fournit aussi un sommaire des composants de gestion des renseignements d'affaires pouvant être mis à profit au cours des phases subséquentes du projet.
- **Schématisation théorique** – Document regroupant les spécifications de conception de haut niveau et les processus connexes pour l'extension des composants existants de gestion des renseignements d'affaires, et la création des composants futurs inclus au cadre de gestion des renseignements d'affaires de l'entreprise. Ce document résume aussi le mode d'intégration des systèmes sources, des données et du modèle client dans la solution de renseignements d'affaires proposée.
- **Recommandation relative au pilote** – Document recommandant la mise en œuvre d'une version limitée de la solution de renseignements d'affaires ciblant un secteur fonctionnel spécifique ou un ensemble de données particulier, choisi dans le but de réaliser d'importants bénéfices tout en minimisant les risques.
- **Plan de mise en œuvre** – Document exposant les étapes à réaliser pour la mise en œuvre du projet pilote de solution de renseignements d'affaires. Ce document regroupe le plan du projet, la description des exigences relatives aux ressources et l'évaluation des coûts.

B. Phase II – Sélection des produits

La phase II se concentre sur la sélection et l'acquisition des solutions logicielles soutenant les cadres recommandés au cours de la phase I. La durée de cette phase et l'ampleur des efforts consacrés à sa réalisation auront été identifiées au cours des activités de planification de la mise en œuvre de la phase I. Règle générale, cette phase est relativement courte. Cependant, sa durée dépend directement de la capacité des utilisateurs de sélectionner rapidement les produits appropriés.

Les logiciels choisis au cours de cette phase doivent correspondre à des couches spécifiques du cadre de gestion des renseignements d'affaires de CGI, décrites à la section *Approche de gestion des renseignements d'affaires de CGI*, dans le but de fournir les fonctionnalités absentes de la gamme de technologies actuellement utilisées par l'organisation cliente; ces fonctionnalités manquantes auront été identifiées dans le document d'évaluation de l'architecture existante. Les produits pouvant être sélectionnés à la phase II du projet peuvent inclure :

- Applications de portail et pour couche de présentation
- Outils de recherche de données et de préparation de rapports
- Moteurs de règles d'affaires
- Agent d'intégration servant à la coordination des processus et des flux de travaux
- Éléments OLAP ou moteurs d'analyse spécifiques à des fonctionnalités
- Outils d'intégration pour couches de données ou d'applications
- Outils ETL
- Plates-formes d'entreposage des données

C. Phase III – Mise en œuvre du projet pilote de solution de renseignements d'affaires

La phase II se concentre sur la livraison de la version pilote de la solution de renseignements d'affaires. Elle commence par une étape (sous-phase) d'analyse, qui suit les activités préliminaires d'analyse du projet pilote effectuées à la phase I. La mise en œuvre de solutions de renseignements d'affaires additionnelles dépassant le cadre du projet pilote doit être effectuée conformément à la méthodologie de mise en œuvre complète. Les activités de mise en œuvre doivent comprendre les programmes nécessaires à l'extraction des données, à leur nettoyage (afin d'en assurer la cohérence et l'intégrité) et à leur transformation.

- Les *activités d'analyse préliminaire* en vue de la réalisation du projet pilote auront été complétées au cours de la phase I. Les activités subséquentes de mise en œuvre de la solution de renseignements d'affaires exigent la réalisation de cette sous-phase, qui concerne la conception de la solution et la définition des exigences.
- Les *activités d'analyse* visent l'élaboration de spécifications techniques détaillées à partir des exigences; ces spécifications sont nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la solution de renseignements d'affaires.
- Les *activités de conception* concernent la production de l'architecture détaillée, du devis de solution de renseignements d'affaires et du plan de construction de cette solution. CGI élabore des plans conformes aux orientations établies au cours de la phase I.

- Les *activités de construction* produisent des composants système exécutables correspondant à la conception et conformes au plan de construction.
- Les *essais système et d'intégration* permettent de former le système en y ajoutant graduellement des composants et en procédant aux essais des modules résultants, afin de s'assurer qu'ils fonctionnent correctement. Une fois complétée l'intégration des composants, CGI effectue des essais complets de tous les composants système pour s'assurer qu'ils s'exécutent correctement, que les interfaces qui les relient fonctionnent adéquatement et qu'ils sont compatibles avec les applications connexes.
- Les *essais d'acceptation par les clients* sont réalisés pour faire la preuve que la nouvelle solution de renseignements d'affaires correspond à tous les critères d'acceptation des clients. Ces essais sont effectués avant l'achèvement du déploiement du matériel et de la livraison du système et de son infrastructure de soutien.
- Les activités de mise en œuvre concernent l'intégration de la solution de renseignements d'affaires, de son infrastructure de soutien à l'environnement technique, et la livraison de la solution aux utilisateurs.
- Les activités de *déploiement* mettent l'accent sur la planification et l'exécution de la mise en œuvre en vue du déploiement de la solution dans des sites multiples.

Outre le cadre de mise en œuvre utilisé pour structurer les activités du projet, CGI applique une méthodologie éprouvée de leadership en matière de changement pour livrer des solutions aux entreprises. La philosophie de CGI vise la gestion des risques associés aux projets et la réalisation d'une transition transparente minimisant les perturbations aux services. Dès les premières phases d'un projet, CGI s'assure également d'obtenir l'acceptation des employés d'une entreprise cliente affectés par les activités de transition. Notre approche proactive de partenariat vise à inciter les individus clés à donner leur accord sur la nature de certains problèmes spécifiques et à identifier les solutions appropriées. Nos expériences passées confirment que la réussite d'un projet de mise en œuvre de solution de renseignements d'affaires exige l'orchestration soigneuse de la transition des personnes, des processus et des technologies. Le leadership en matière de changement assure la cohérence de ces trois types de transitions afin d'améliorer le soutien qu'ils peuvent s'offrir mutuellement, de réaliser les objectifs et de permettre une transition globale ordonnée et évolutive, entraînant l'acceptation rapide des produits sélectionnés conjointement par CGI et l'entreprise cliente.

L'approche de CGI est simple : transmettre des messages fréquents et cohérents destinés à favoriser l'acceptation de la solution par les utilisateurs et à minimiser la diffusion de renseignements erronés. Tout projet de mise en œuvre d'un nouveau système de grande envergure, y compris une initiative de gestion des renseignements d'affaires, se bute à la résistance initiale des utilisateurs. La plupart des individus s'opposent aux changements, et plus particulièrement aux changements touchant les technologies et les processus d'affaires de base. Une fois confortablement installés dans une routine quotidienne, les utilisateurs sont perturbés et agacés par le déploiement d'un nouveau système qui leur impose une nouvelle période d'apprentissage. La méthodologie de leadership en matière de changement de CGI a été conçue en fonction de ces situations : elle fournit une approche permettant de gérer les attentes des groupes intéressés et des employés de l'entreprise.

CGI concentre ses activités de leadership en matière de changement sur trois secteurs prioritaires : l'évaluation, les communications et le transfert de connaissances.

- **Évaluation** – CGI recueille des données concernant la préparation au changement, les effets de la transition et les besoins en matière de communication et de formation. Les évaluations du niveau de préparation et des effets de la transition soutiennent la planification du leadership en matière de changement et contribuent à l'identification des besoins de communication et de formation par l'identification des obstacles à franchir et des impacts dont il faut tenir compte pour assurer une transition sans heurt.
- **Communication** – Les efforts de transformation soulèvent plusieurs questions et enjeux de la part des intervenants affectés directement ou indirectement par les changements engendrés par la mise en œuvre d'un portail. Les employés, les cadres et les membres de la haute direction éprouvent souvent de l'incertitude face aux changements dont ils sont témoins ou dont ils entendent parler, sans nécessairement y être personnellement exposés. C'est pourquoi CGI met sur pied un programme officiel de communication pour informer le personnel concerné des changements et de leurs effets sur les rôles de chacun.
- **Livraison** – Après avoir développé une stratégie de communication et avoir établi des liens entre les tâches et les jalons du projet, CGI mène une campagne de leadership en matière de changement ciblée sur les communautés organisationnelles concernées. Cette campagne fait appel à de multiples médias et à des descriptions variées des bienfaits du changement, dans le but d'accroître la probabilité que tous les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique, reconnaissent la validité du projet et lui fournissent leur soutien. L'exécution d'un plan de communication interne fournit aux employés la possibilité de s'informer sur les investissements en nouvelles technologies et en processus en vue de la mise en œuvre complète d'un portail, et de tirer le meilleur parti possible de celui-ci.

D. Phase IV – Extension de la solution de gestion de renseignements d'affaires

Afin de donner suite au projet pilote, qui mettait l'accent sur deux secteurs clés constituant des interventions éclair, la phase IV doit porter sur l'identification, la définition, le développement et la mise en œuvre des exigences complètes pour une solution de renseignements d'affaires à l'échelle de l'entreprise. Le projet pilote aura démontré la valeur du cadre de gestion des renseignements d'affaires, et pavé la voie à la mise en œuvre d'une solution de gestion des renseignements d'affaires à grande échelle. Les activités de la phase IV peuvent inclure l'extension des fonctionnalités de la version pilote de la solution, ainsi que l'évolution de l'environnement de renseignements d'affaires de l'organisation. Les activités de la phase IV tirent parti de la méthodologie Concert pour mener à bien l'analyse préliminaire plus approfondie nécessaire pour l'expansion des exigences de niveau entreprise.

IV Conclusion

L'un des plus importants obstacles que doivent franchir les entreprises pour s'assurer que les orientations et le rendement des groupes d'exploitation soient conformes à leur vision stratégique est la nécessité de mesurer avec exactitude et d'analyser le rendement de l'entreprise sur les plans stratégique et tactique. Toutefois, dans de nombreux cas, une définition inadéquate des mesures de rendement et l'absence d'outils appropriés pour la production de rapports et l'analyse des données nuisent à la traduction de ces données en information utile et exploitable. Les entreprises doivent identifier les mesures qui s'appliquent à leur domaine d'affaires et définir le cadre d'exploitation qui servira à appliquer ces mesures à l'ensemble de l'entreprise.

L'approche de CGI en matière de gestion des renseignements d'affaires s'attaque de façon holistique à la résolution des enjeux relatifs à la gestion des renseignements masqués, largement répartis et généralement inaccessibles aux travailleurs de l'information d'une entreprise. Notre cadre d'exploitation des renseignements d'affaires et la méthodologie qui s'y rattache sont adaptés aux besoins du client. Notre approche en quatre phases comprend la planification, la conception, l'implantation et l'extension qui permet de répondre au besoins présents et futurs en matière de renseignements d'affaires.