



À la recherche d'une meilleure façon d'exploiter le nuage?

Inspirez-vous d'un bon modèle de départ.

Comment le Modèle d'exploitation cible
de KPMG peut vous aider – Un guide
pour les chefs de l'expérience client.

2020

kpmg.ca



Le Modèle d'exploitation cible de KPMG à la rescousse de vos fonctions administratives

Si le Modèle d'exploitation cible de KPMG semble surtout s'adresser à vos analystes en informatique de gestion, nous croyons que les chefs de l'expérience client peuvent aussi s'en servir pour veiller au bon déroulement d'un programme de transformation fonctionnelle infonuagique.

Un programme de transformation fonctionnelle (ex., Finances, RH) comporte évidemment de nombreux défis, comme celui d'envisager les réalisations possibles et leur pertinence pour l'organisation.

L'approche de transformation Powered Enterprise de KPMG vous guide du début à la fin de votre démarche. Cette approche est fondée sur le Modèle d'exploitation cible de KPMG, lequel façonne votre transformation, établit un mode de fonctionnement futur optimal et définit les conséquences possibles des décisions prises en cours de route.

Il vous aide à obtenir de meilleurs résultats en commençant par un modèle adapté à la plateforme infonuagique de votre choix. Il vous donne un aperçu des

résultats souhaités et des différentes possibilités qu'offre cette plateforme en particulier, ce qui favorise l'adoption de pratiques exemplaires.

De plus, vous pourriez réduire la durée d'un projet type de 30 à 50 %, avoir une meilleure idée de ce que l'organisation peut accomplir, réduire le risque pour l'ensemble de l'organisation et devancer le rendement de votre investissement. Il vaut donc la peine de se pencher sur le rôle fondamental que joue le Modèle d'exploitation cible de KPMG.

Le Modèle d'exploitation cible de KPMG

Qu'est-ce que c'est et pourquoi est-ce important?

Les premières étapes de votre transformation seront les plus cruciales pour le résultat final. C'est à ce moment que les décisions importantes se prennent et que vous déterminez votre objectif. La qualité du résultat final est directement liée à votre compréhension de votre objectif.

Les chefs de l'expérience client doivent être les moteurs de cette vision, mais il peut être utile d'avoir un point de départ. C'est ici qu'entre en jeu le Modèle d'exploitation cible de KPMG pour vous aider à optimiser votre vision.

Le problème avec les modèles d'exploitation cible traditionnels qui tentent de vous mener à bon port (s'ils existent), c'est qu'ils sont trop souvent incomplets. S'ils n'abordent que la relation traditionnelle entre le processus, le personnel et la technologie, certains aspects pourraient ne pas être pris en compte, comme l'endroit où le travail sera effectué, la manière dont il sera rendu compte et évalué, et la manière dont il sera régi et contrôlé.

Pour assurer la réussite d'un projet, tous ces facteurs doivent être pris en compte. La **prestation de service**, les **données sur la performance** et la **gouvernance** ne sont plus accessoires. Elles sont trop importantes pour être négligées. De plus, elles constituent un élément essentiel de tout plan de transformation.

Pour avoir un portrait complet, les parties prenantes doivent considérer tous ces aspects comme parties intégrantes de toute transformation.

Parce que vous avez besoin d'une réponse détaillée, nous avons conçu un modèle en six couches :



Processus : Servent à structurer les activités. Toute activité fait partie d'un processus.



Employés : Qui fait quoi, liens hiérarchiques, ensembles de compétences requises, rôles et responsabilités.



Modèle de prestation des services : Ce qui doit être fait, où et par qui. Détermination des capacités à fournir et comment y arriver.



Technologie : Environnements, applications et intégrations qui concrétisent et automatisent les processus.



Analyses et données sur le rendement : Ce qui doit être déclaré et par quel moyen. Définit les données requises, le cadre, la structure et les données de référence pour les ICR et la gouvernance qui serviront à générer les connaissances de l'entreprise et à optimiser la prise de décisions.



Gouvernance : Comment s'exercera la supervision. Définit la séparation des tâches, et les politiques et contrôles internes à mettre en place.

Pour créer une solution intégrée et hautement fonctionnelle, il est essentiel de comprendre comment interagissent les six couches du modèle d'exploitation cible. Celui-ci procure une visibilité incomparable de chaque changement potentiel et des conséquences connexes.

En comparaison, les transformations types fondées sur la technologie ont une étendue et une profondeur limitées, ce qui signifie un regard moins tourné vers l'avenir et des conséquences fortuites.

Lorsque vous transformez une partie de votre entreprise, que souhaitez-vous accomplir? Vous souhaitez transformer certaines fonctions en vue d'acquérir des avantages bien précis.

Il n'y a pas de limite à votre ambition. Les plateformes infonuagiques offrent le niveau de soutien aux processus fonctionnels dont les entreprises ont besoin pour moderniser leurs opérations. Elles offrent aussi la possibilité de remplacer les anciens systèmes et de réaliser des économies.

Nous savons que nos clients peuvent améliorer considérablement

leur situation en implantant une plateforme infonuagique sans nécessairement procéder à l'important changement nécessaire. Or, on ne peut se contenter d'intégrer d'anciennes façons de travailler dans une nouvelle solution infonuagique, car cela pourrait mener directement à l'échec.

Pour réussir une transformation, il faut savoir comment interagissent toutes les couches.

Il faut plutôt soutenir une ambition visant des pratiques de pointe, un rendement hors pair ou toute autre priorité de la fonction.

En bref, le Modèle d'exploitation cible de KPMG peut vous aider à transformer un projet potentiellement standard de déploiement infonuagique en une transformation fonctionnelle dynamique. Il propose une approche centrée sur l'entreprise et axée sur les résultats, fondée sur la compréhension du fonctionnement d'une transformation au sein d'une entreprise.

Pour ce faire, il tire parti de l'excellent travail effectué par différents groupes fonctionnels et spécialisés des cabinets membres de KPMG pour vous aider à visualiser votre modèle sur la plateforme infonuagique de votre choix (ou liste de plateformes infonuagiques sélectionnées) adaptée à votre entreprise. C'est pourquoi nous (comme vous) pouvons avoir confiance en son résultat et sa valeur potentielle.

Le Modèle d'exploitation cible de KPMG vous propose, ainsi qu'à votre équipe, une solution préconfigurée de pointe qui vous aide à atteindre de meilleurs résultats plus rapidement, à moindres coûts et moindres risques.

Ces solutions technologiques peuvent aider à briser le cycle de l'œuf et de la poule, où d'une part, vous ne savez pas où vous voulez aller parce que vous ne savez pas ce qui est possible et, d'autre part, ne savez pas ce qui est possible pour votre organisation parce que vous ne pouvez pas voir l'objectif en détail.



Que propose le modèle?

Six couches, un modèle de base pour chaque plateforme infonuagique, et bien plus...

Powered Enterprise de KPMG. Définissez votre modèle de départ et concrétisez votre vision d’une transformation infonuagique.

Le Modèle d’exploitation cible de KPMG tire sa force de ses composantes. Au-delà des six couches – processus, employés, modèle de prestation de service, technologie, analyses et données sur le rendement, et gouvernance –, les cabinets membres de KPMG ont préconfiguré une vaste base de ressources qui intègrent des pratiques exemplaires et les meilleures expériences clients.

Comment procède-t-on au déploiement?

Couche du modèle d’exploitation	Composantes
Processus	Des centaines de processus préconfigurés (finances, RH, TI, activités clients, chaîne logistique, approvisionnement, cybersécurité, gestion des risques)
Employés	Organisation et définition des postes et des processus connexes
Technologie	Architecture infonuagique de référence, intégrations préconfigurées, conversions préconfigurées et des millions de scripts de test.
Analyses et données sur le rendement	ICR, indicateurs de rendement des processus et rapports améliorés (supérieurs aux rapports fournis par les fournisseurs) afin de répondre aux besoins de l’organisation
Gouvernance	Mesures de gestion des risques et contrôles internes pour chaque processus, données de référence et politiques applicables en matière de séparation des tâches
Modèle de prestation des services	Centre de services partagés, centres d’excellence et modèles d’impartition visant à optimiser la prestation des services

Chaque ressource consiste en un ensemble d’accélérateurs de solutions comprenant des centaines de processus prédéfinis ou préétablis.

Chaque ressource consiste en un ensemble d’accélérateurs de solutions comprenant des centaines de processus prédéfinis ou préétablis, de flux opérationnels, de définitions, d’intégrations, de rapports, de tableaux de bord et même de programmes de formation.

Cette combinaison de ressources ouvre la voie à l’excellence opérationnelle, car elle est conçue spécifiquement pour la plateforme cible, couvre tout un éventail d’aspects et fonctionne bien dans des organisations complexes et matures.

Selon votre objectif et vos progrès par rapport à celui-ci, nous sommes là pour vous aider à déterminer quelle combinaison de ressources doit être exploitée pour optimiser votre fonction opérationnelle et pour vous guider au fil des changements potentiels découlant des décisions prises au regard de chacune des six couches.

Le fonctionnement

Nous voyons ce qui est possible

Les professionnels de KPMG peuvent créer un modèle concret et applicable qui correspond à votre vision et à vos objectifs stratégiques.

Selon notre expérience, beaucoup de clients ne savent pas où ils en sont, encore moins ce qui est possible et jusqu'où ils peuvent se rendre. Nous utilisons donc des données empiriques et de référence pour cartographier cette transformation potentielle, puis pour mesurer ses progrès jusqu'à maintenant.

Nous utilisons aussi des principes LEAN, de concert avec l'analyse des données et des activités, pour étayer les processus et créer un environnement où il est possible d'exploiter au maximum les possibilités qu'offrent des technologies comme l'automatisation robotisée des processus et l'intelligence artificielle.

On peut voir cela comme une fusion entre l'expertise en gestion du changement et les capacités en matière de processus fonctionnels de KPMG et les capacités offertes par les plateformes infonuagiques de premier plan.

Il y a certains avantages à recourir au Modèle d'exploitation cible de KPMG pour obtenir un portrait complet de l'état final, à commencer par la communication de votre objectif. La plupart des programmes négligent le facteur humain dans la gestion du changement et l'expérience employé est trop souvent reléguée au second plan.

Le Modèle d'exploitation cible de KPMG vous permet de faire avancer l'organisation de manière concertée et dans le droit chemin.

Enfin, nul besoin de cesser d'innover. Les possibilités qu'offre le Modèle d'exploitation cible de KPMG évoluent constamment, afin que vous puissiez conserver les avantages que vous avez créés.

Conclusion

Quelle en est l'incidence globale?

Une transformation fonctionnelle peut s'avérer difficile. Il n'est pas évident de standardiser et de passer au nuage. On peut s'imaginer qu'il y a beaucoup de travail à faire.

Nous croyons que le Modèle d'exploitation cible de KPMG est une solution bien pensée, conçue pour dresser un portrait plus complet d'une transformation fonctionnelle et le valider, et pour accélérer votre progression. Par expérience, nous savons que les résultats peuvent être meilleurs et les risques, moindres.

Les résultats sont meilleurs, parce qu'il tient compte des meilleures pratiques pour tout ce dont vous avez besoin, y compris les contrôles internes, les flux opérationnels propres aux technologies, les intégrations préconfigurées, le tout fondé sur les pratiques exemplaires de la plateforme infonuagique de votre choix. Il apporte aussi une valeur ajoutée en offrant des fonctionnalités supplémentaires comme des rapports et des tableaux de bord détaillés.

Il permet de réduire les risques grâce à sa rigueur (les parties prenantes peuvent voir où elles en sont à chaque étape) et donc d'éviter les impasses, les malentendus et les surprises.

En travaillant avec le Modèle d'exploitation cible de KPMG pour votre fonction administrative en particulier, vous pouvez surmonter les obstacles inhérents à un projet complexe de transformation

inonuagique et atteindre plus rapidement votre objectif. Mais il révèle toute sa puissance quand les chefs de l'expérience client s'en mêlent. Nos professionnels en ont été témoins dans des organisations mondiales de tous les secteurs. Le Modèle d'exploitation cible de KPMG est une approche de transformation stratégique qui propose une évolution dynamique vers une nouvelle réalité. Ce n'est pas un héritage que vous laisserez tomber dans cinq ans. Ce que vous bâtissez maintenant établit une fondation solide et un contexte pour ce dont vous aurez besoin demain.

Les clients de KPMG ont pu soutenir leur croissance grâce à une compréhension claire des conséquences pour l'entreprise fondée sur une meilleure prise de décision et de meilleures données clients. La standardisation à l'échelle de l'organisation des fonctions administratives permet de réaliser des gains d'efficacité et de réduire les coûts et les risques grâce à l'exploitation de la technologie. Mais surtout, le Modèle d'exploitation cible de KPMG est conçu pour offrir des résultats rapides sans compromettre la qualité de la transformation opérationnelle.

Voyez-le comme un guide qui vous aidera ainsi que votre équipe à atteindre votre destination, peu importe le chemin emprunté!

Une transformation fonctionnelle peut s'avérer difficile. Il n'est pas évident de standardiser et de passer au nuage.

Si vous ne voulez aucune possibilité, commencez par un bon modèle de départ.

Communiquez avec nous

Amardeep Johar

Leader en solutions canadiennes,
KPMG Powered Enterprise
KPMG au Canada
T: 1 416 218 8034
E: amardeepjohar@kpmg.ca

Pour en savoir plus sur le Modèle
d'exploitation cible et Powered Enterprise de
KPMG, rendez-vous au :

home.kpmg/ca/powered-fr

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



© 2020 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.