

Le prochain chapitre de la technologie d'entreprise : quatre changements dans l'IA de génération qui vont remodeler la technologie d'entreprise

La manière dont les dirigeants technologiques organisent et gèrent les équipes, les talents, l'architecture informatique et les coûts pourrait changer radicalement au cours de la prochaine décennie en raison de l'IA générative. Voici ce qu'il faut prendre en compte.

par James Kaplan, Mark Gu et Megha Sinha



Les entreprises surestiment souvent l'impact des changements technologiques à court terme et sous-estiment l'effet des changements à long terme.

Cette dynamique bien connue est particulièrement pertinente pour l'IA générative (gen AI) dans la technologie d'entreprise.

Les nombreuses prédictions audacieuses actuelles concernant son impact sur la technologie d'entreprise se concentrent souvent sur des horizons à plus court terme (avec une attention immédiate sur l'efficacité et la productivité dans deux à trois cas d'utilisation) plutôt que sur des changements et des implications plus prospectifs.

Nos récentes discussions avec des leaders technologiques à travers Les industries suggèrent que quatre changements émergents se profilent à l'horizon en raison de l'IA de génération, chacun ayant des implications sur la manière dont les dirigeants technologiques dirigeront leurs organisations. Il s'agit notamment de nouveaux modèles de travail, de fondements architecturaux et de structures organisationnelles et de coûts qui modifient à la fois la manière dont les équipes interagissent avec l'IA et le rôle joué par les agents de l'IA de génération.¹

Il reste encore beaucoup de travail à faire pour concrétiser cette ambition. Seules 30 % des organisations interrogées plus tôt cette année ont déclaré utiliser l'IA de génération dans l'informatique et l'ingénierie logicielle et avoir constaté un impact quantifiable significatif.² De plus, les organisations devront comprendre et gérer les nombreux risques liés à l'IA de génération.

y compris la sécurité, la confidentialité et l'explicabilité³ — afin de tirer parti des opportunités.⁴ Mais les dirigeants technologiques avec qui nous avons parlé ont indiqué que leurs organisations jettent déjà les bases.

Des outils d'accompagnement des équipes aux équipes « artisanales » et « d'usine » de l'IA

Les conversations avec les leaders technologiques suggèrent qu'une évolution fondamentale est en cours dans la façon dont les équipes technologiques travaillent, s'étendant bien au-delà de l'utilisation actuelle des outils d'IA de nouvelle génération pour augmenter la productivité individuelle. Au lieu de cela, les dirigeants restructureront des processus et des flux de travail entiers dans chaque domaine technologique de l'entreprise pour intégrer les équipes humaines et d'IA et permettre

productivité et créativité humaines maximales. Les équipes peuvent évoluer avec deux nouveaux modèles d'interaction homme-IA : l'« usine » et l'« artisan » (pièce 1).

— Modèle d'usine. Dans ce modèle, les dirigeants déploient des agents autonomes dotés d'une intelligence artificielle de génération qui peuvent collaborer et gérer le travail de bout en bout. Cette approche est idéale pour les processus prévisibles et routiniers au sein de la technologie d'entreprise, tels que la surveillance des journaux, les mises à jour technologiques réglementaires ou la migration de code hérité.⁵ Nous avons constaté des résultats préliminaires prometteurs d'une telle approche, avec des organisations modernisant leur code en près de la moitié du temps en orchestrant des agents d'IA de génération pour gérer les activités de codage par cœur.⁶

— Modèle artisanal : dans ce modèle, les outils d'IA de génération sont mis en œuvre à grande échelle pour servir d'assistants, aidant et améliorant le travail des ingénieurs logiciels expérimentés et des stratèges et dirigeants technologiques d'entreprise. Cette approche est particulièrement adaptée aux processus qui nécessitent le jugement et l'ingéniosité humains, tels que la gestion et l'optimisation des coûts technologiques d'entreprise et l'approvisionnement et l'évaluation des fournisseurs. Ces processus ne sont pas déterministes

activités, ce qui signifie qu'il peut y avoir de nombreuses façons potentielles de résoudre le problème, ce qui en fait généralement de mauvais candidats pour une autonomie Agent d'IA à gérer car ils nécessitent une réflexion de plus haut niveau et manquent souvent des grands volumes de données de formation nécessaires aux grands modèles de langage (LLM) pour arriver à un résultat bien déterminé répondre.

Les dirigeants avec qui nous avons discuté conviennent que le droit humain— Le modèle d'équipe d'IA (artisan ou usine) variera selon le domaine technologique de l'entreprise et le cas d'utilisation. Par exemple, de nombreuses personnes ont suggéré que les tests d'acceptation des utilisateurs continueront probablement d'être principalement dirigés par des humains, avec une certaine automatisation, tandis que l'inverse serait possible.

¹ « La promesse et la réalité des agents d'IA de génération dans l'entreprise », McKinsey, 17 mai 2024.

² « L'état de l'IA début 2024 : l'adoption de la génération IA monte en flèche et commence à générer de la valeur », McKinsey, 30 mai 2024.

³ Carlo Giovine et Roger Roberts, avec Mara Pometti et Medha Bankhwal, « Bâtir la confiance dans l'IA : le rôle clé de l'explicabilité », McKinsey, 26 novembre 2024.

⁴ « Mettre en œuvre l'IA générative avec rapidité et sécurité », McKinsey Quarterly, 13 mars 2024.

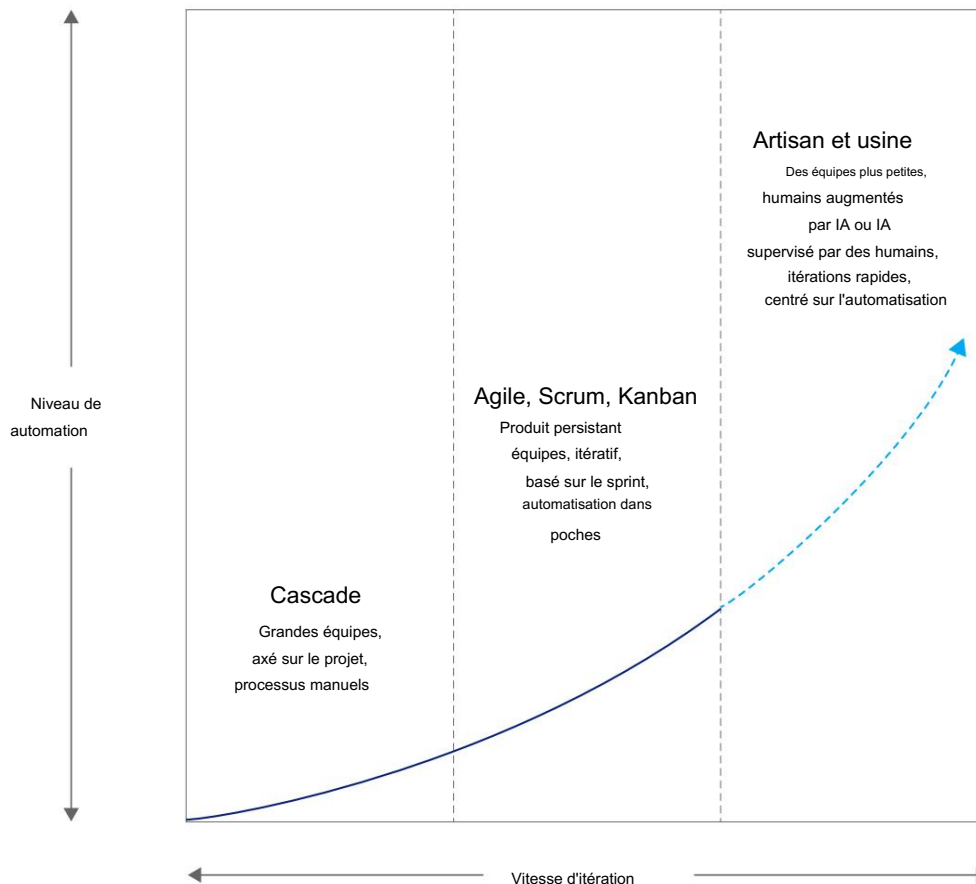
⁵ Aamer Baig, Sven Blumberg, Arun Gundurao et Basel Kayyali, « Briser le cercle vicieux de la dette technique pour moderniser votre entreprise », McKinsey, 25 avril 2023.

⁶ « L'IA pour la modernisation de l'informatique : plus rapide, moins chère, meilleure », McKinsey, 2 décembre 2024.

Pièce 1

Les équipes peuvent évoluer avec deux nouveaux modèles d'interaction homme-IA.
 Les équipes peuvent évoluer avec deux nouveaux modèles d'interaction homme-IA.

Vitesse d'itération vs niveau d'automatisation (à titre indicatif)



McKinsey & Company

Cela peut également être vrai pour la gestion des services informatiques (pièce 2). L'un des défis auxquels les dirigeants peuvent être confrontés est de combiner efficacement ces approches pour créer un flux de travail fluide et synchronisé à mesure que les tâches passent de l'humain à l'IA et inversement. Pour soutenir ce travail, les dirigeants technologiques devraient envisager de développer un cadre et une stratégie de gouvernance et de gestion des risques qui guident leurs efforts.⁷ Quels travaux doivent être dirigés par l'IA et quels travaux doivent être dirigés par l'humain ? Comment combiner efficacement les approches d'usine et d'artisan pour optimiser la fourniture de technologies d'entreprise ? Quels travaux restent inchangés parce que l'IA fournit peu de

une valeur au-delà d'une simple augmentation de productivité rudimentaire ? Comment gérez-vous les transferts de l'humain vers l'IA (et vice versa) au sein de chaque processus ? Chaque flux de travail devra être évalué, déconstruit et reconstruit avec des règles de conduire.

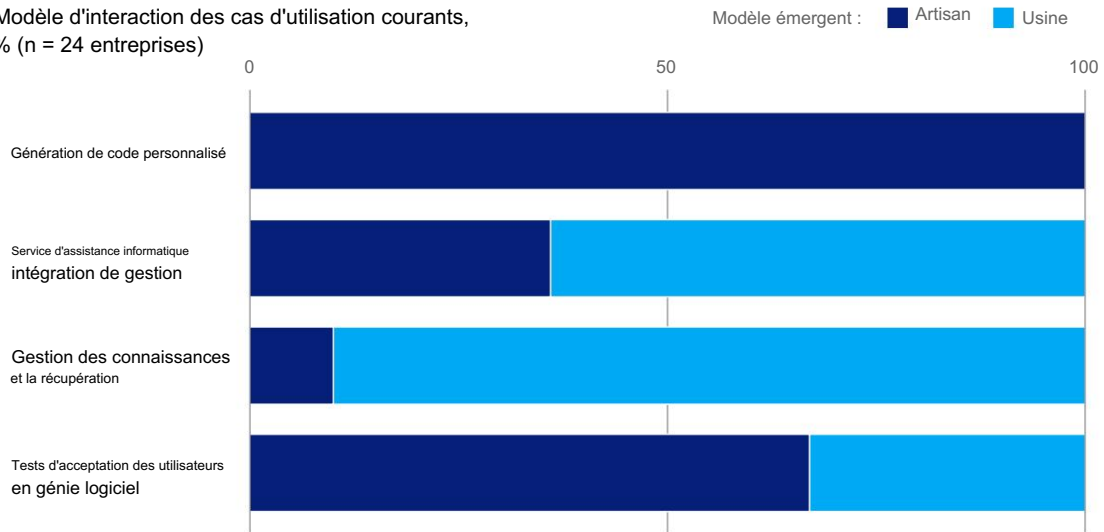
De nouveaux rôles et compétences seront également nécessaires. Pour les tâches pilotées par l'IA, des superviseurs « d'usine » seront nécessaires, capables de superviser et de mettre en œuvre des mécanismes d'audit, de valider les échantillons de sortie de l'IA, d'identifier et de corriger tout écart de l'agent IA par rapport au comportement prévu,

⁷ « Mettre en œuvre l'IA générative avec rapidité et sécurité », 13 mars 2024.

Pièce 2

La manière dont les équipes technologiques d'entreprise interagissent avec l'IA de génération varie en fonction de cas d'utilisation.

Modèle d'interaction des cas d'utilisation courants, % (n = 24 entreprises)



Source : Entretiens McKinsey sur l'IA de génération pour les technologies d'entreprise

McKinsey & Company

et s'assurer que la gouvernance et l'explicabilité nécessaires sont en place pour maintenir un niveau élevé de précision et de confiance. Lorsque les processus sont dirigés par des humains, les experts en technologie d'entreprise devront élargir leurs compétences en matière de stratégie, de jugement et d'exécution, par exemple en répétant rapidement les solutions à un problème plutôt qu'en déléguant le travail à des collaborateurs subalternes, ou en exploitant les idées fournies par l'IA de génération pour activer le brainstorming et inspirer de nouvelles réflexions.

À mesure que l'adoption des modèles d'usine et d'artisanat passe de quelques domaines technologiques d'entreprise à de nombreux, le montant de la dette technique (qui représente environ 40 % des bilans informatiques), ainsi que le temps et le coût de gestion de l'environnement, devraient diminuer de manière significative.⁸ En conséquence, le personnel s'est concentré sur les tâches quotidiennes la maintenance peut être réaffectée à l'innovation.

Cela peut déclencher deux changements importants. Tout d'abord, l'ampleur de l'innovation devrait augmenter à mesure que l'informatique consacrerait davantage de ressources à la résolution de problèmes stratégiques, à la fermeture des demandes métiers en souffrance et à la prise en charge de nouvelles demandes de l'entreprise. Ensuite, à mesure que la productivité du personnel augmentera, la vitesse à laquelle l'informatique peut concevoir, créer et lancer des capacités devrait également augmenter,⁹ tandis que le coût de ce travail diminuera probablement. L'IA de la génération ne réduira peut-être pas complètement les budgets technologiques des entreprises. Au contraire, elle entraînera une réaffectation stratégique au sein du portefeuille technologique de l'entreprise, les dirigeants technologiques se concentrant de plus en plus sur des projets axés sur la plutôt qu'un entretien de routine.

Les dirigeants technologiques devront probablement renforcer leurs efforts de planification et de gestion des risques pour maintenir le rythme rapide. Cela peut impliquer, par exemple, de s'aligner sur

⁸ « Briser le cercle vicieux de la dette technique pour moderniser votre entreprise », 25 avril 2023.

⁹ « Gen AI et au-delà : sur quoi d'autre faut-il se concentrer maintenant », McKinsey, 12 juillet 2024.

Les dirigeants doivent beaucoup plus souvent se concentrer sur les feuilles de route de l'innovation pour privilégier la valeur plutôt que le volume au milieu d'une pléthore de nouvelles demandes commerciales.¹⁰ Des garde-fous rigoureux en matière d'explicabilité, de sécurité, de confidentialité et d'autres risques liés à l'IA doivent être conçus pour permettre à la fois la vitesse et l'évolutivité de manière sûre et responsable.¹¹ Les dirigeants technologiques doivent également envisager de revoir régulièrement la manière dont leurs organisations appliquent les modèles artisanaux et industriels et d'affiner leur approche pour équilibrer efficacement la rentabilité et l'innovation à mesure que les priorités commerciales évoluent. Cela peut inclure l'exploration d'opportunités supplémentaires pour appliquer des agents autonomes au sein des flux de travail ainsi que des moyens d'augmenter la productivité des équipes.

Des architectures d'applications dominant le paysage aux architectures à prédominance d'agents et de données IA

Les architectures informatiques devraient également être sensiblement différentes, évoluant d'une approche traditionnelle axée sur les applications vers de nouvelles architectures multi-agents¹² où les leaders technologiques supervisent des centaines ou des milliers d'agents d'IA de générations distinctes qui peuvent communiquer entre eux et avec le monde extérieur pour atteindre un objectif commun.¹³ Par exemple, une flotte d'agents d'IA générale pourrait interagir avec les systèmes d'inventaire, de chaîne d'approvisionnement et d'analyse existants pour surveiller automatiquement les niveaux de stock, identifier les stocks faibles et générer et envoyer des bons de commande aux fournisseurs sans intégrations complexes.

Les responsables technologiques sont censés déployer ces agents dans leurs environnements de trois manières principales (Pièce 3) :

— Super plates-formes. Les super plates-formes représentent la prochaine génération d'applications professionnelles tierces, telles que les outils de collaboration,

solutions de gestion de la relation client (CRM) ou de planification des ressources de l'entreprise (ERP) — avec des agents d'IA de génération intégrés. Ces agents sont essentiellement des produits de base qui peuvent être rapidement mis en service. Une super plate-forme CRM, par exemple, pourrait permettre à un utilisateur non seulement d'exécuter un rapport de vente, mais également de communiquer automatiquement avec les outils d'analyse de l'entreprise sans aucune programmation.

— Wrappers d'IA. Il s'agit essentiellement de plates-formes intermédiaires qui permettent aux services d'entreprise de communiquer et de collaborer avec des fournisseurs API sans exposer leurs données propriétaires. Une banque, par exemple, peut créer un wrapper activé par l'IA autour d'un modèle de risque de crédit piloté par l'IA développé en interne. Le wrapper d'IA peut ensuite lancer n'importe quelle requête, par exemple en exploitant le LLM d'un fournisseur pour générer des facteurs de risque basés sur les données clients et les scores de crédit de la banque. Construits, les wrappers d'IA peuvent facilement interagir avec n'importe quel service tiers, permettant au service informatique de changer facilement de fournisseur en cas de besoin.

— Agents d'IA personnalisés. Génération d'IA personnalisée activée. Les agents sont développés en interne en affinant un LLM pré-entraîné ou en utilisant la génération augmentée de récupération (RAG) avec les données propriétaires d'une entreprise.¹⁴ Par exemple, la technologie d'entreprise peut alimenter un modèle existant avec des données client, des transcriptions de centres d'appels, des politiques d'entreprise et d'autres informations internes pour créer un agent d'IA générique qui peut aider le personnel du centre d'appels à répondre aux questions des clients.

La stratégie de plateforme choisie par une entreprise technologique peut dépendre d'un certain nombre de facteurs, notamment du potentiel des données propriétaires pour différencier l'entreprise de manière compétitive.

Avec les super plates-formes, les organisations donnent aux fournisseurs accès à leurs données propriétaires, qui peuvent être anonymisées mais seront probablement utilisées pour former

¹⁰ Eric Lamarre, Kate Smaje et Rodney Zimmel, « Rewired to outcompete », McKinsey Quarterly, 20 juin 2023.

¹¹ « Mettre en œuvre l'IA générative avec rapidité et sécurité », 13 mars 2024.

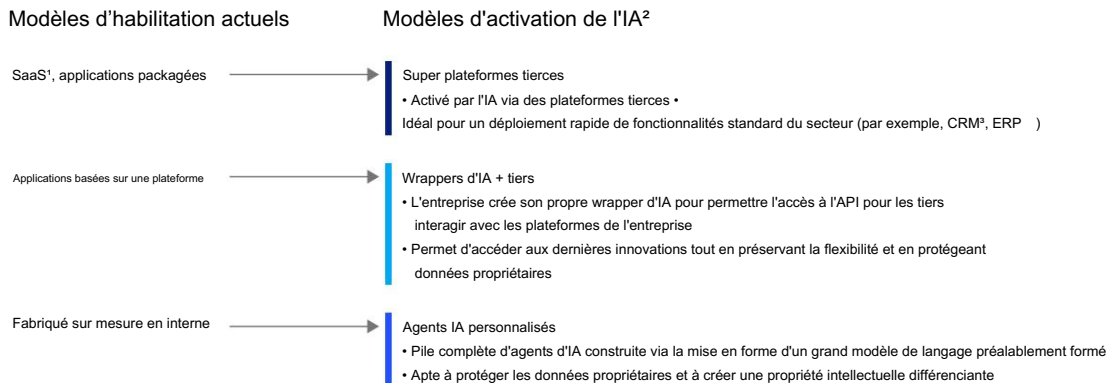
¹² « L'IA pour la modernisation de l'informatique », 2 décembre 2024.

¹³ Lareina Yee, Michael Chui et Roger Roberts, avec Stephen Xu, « Pourquoi les agents sont la prochaine frontière de l'IA générative », McKinsey Quarterly, 24 juillet 2024.

¹⁴ « Le moment générationnel de la technologie avec l'IA générative : un guide pour les DSI et les CTO », McKinsey, 11 juillet 2023.

Pièce 3

Les architectures peuvent évoluer avec trois modèles d'activation de l'IA.



¹ Logiciel en tant que service.

² Pour en savoir plus sur les considérations stratégiques liées à l'IA générative, voir « Technology's generational moment with generative AI: A CIO and CTO guide », McKinsey, 11 juillet 2023.

³ Gestion de la relation client.

Planification des ressources de l'entreprise.

McKinsey & Company

et améliorer encore le modèle pour en faire bénéficier les clients du fournisseur, y compris les concurrents. Par conséquent, les domaines contenant des données sensibles ou propriétaires peuvent être mieux servis en sécurisant les données à l'intérieur d'une plateforme interne à l'aide d'un wrapper d'IA.

Comprendre quand protéger les données propriétaires pour maintenir un avantage concurrentiel sera une préoccupation constante pour les dirigeants technologiques, car la réponse n'est pas toujours évidente.

De plus, la conception et la gestion d'une architecture multi-agents qui exploite efficacement différents systèmes d'agents nécessitent des considérations fondamentalement différentes de celles de la gestion d'architectures centrées sur les applications. Les cadres modulaires qui guident le développement d'agents et d'outils d'IA génériques réutilisables communs sont importants pour garantir que les agents peuvent être facilement modifiés et assemblés, comme des LEGO, pour être utilisés dans différents flux de travail d'agents (pièce 4).

Les architectures doivent inclure des agents conçus pour gérer les demandes entrantes et faciliter le travail à toutes les étapes d'un processus, tels que des agents d'orchestration pour coordonner les tâches entre plusieurs agents, ou des agents communicateurs qui peuvent partager des messages et des mises à jour avec des agents tout au long d'un flux de travail. Elles doivent également inclure des agents orientés tâches, tels qu'un agent planificateur qui peut déterminer

Quelles sont les étapes nécessaires pour répondre à une demande donnée ou un agent de recherche qui rassemble et synthétise des informations provenant de diverses sources pour soutenir la prise de décision.

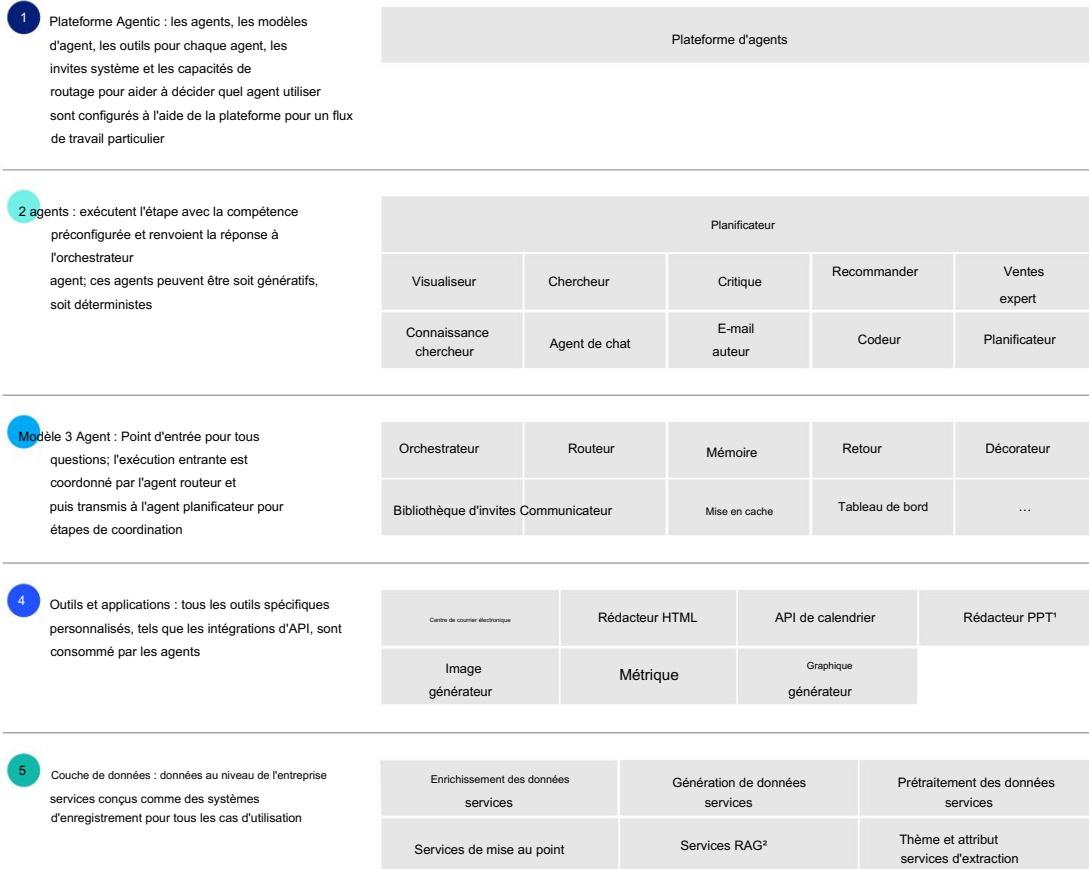
Une équipe technologique d'entreprise centrale peut fournir la plateforme globale, y compris une couche de données pour des données de formation cohérentes de haute qualité pour tous les cas d'utilisation ; des outils et des applications, tels qu'un générateur d'images ou une API, qui permettent aux agents d'interagir avec différents systèmes tiers et d'entreprise ; et des contrôles des risques. Les équipes de science des données et d'entreprise pourraient fournir des agents pour résoudre des problèmes spécifiques et critiques pour l'entreprise. Cette approche permet aux unités commerciales d'avancer rapidement en créant et en expérimentant directement avec des agents.

Par conséquent, la priorité principale de la technologie d'entreprise passe des cycles de publication et des mises à jour traditionnels à l'amélioration continue des agents d'IA de génération et des ensembles de données sous-jacents. Des mécanismes de rétroaction robustes constituent un élément important de ce processus, car ils permettent aux organisations technologiques d'entreprise d'améliorer les performances des agents et d'assurer une collaboration et une orchestration efficaces des tâches dans tous les domaines. agents dans leur écosystème.

Pièce 4

Une nouvelle architecture fonctionnelle est requise pour les workflows agencés.

Couche de consommation illustrative (cas d'utilisation commerciale)



¹ présentation PowerPoint.

² Génération augmentée par récupération.

McKinsey & Company

D'une structure organisationnelle en « pyramide » ou en « diamant » à une structure plus plate, avec de nouvelles considérations sur le développement de la main-d'œuvre

L'automatisation et la collaboration entre l'IA et l'humain

Au sein de l'informatique, les dirigeants technologiques commenceront probablement à remodeler leur structure organisationnelle pour tirer pleinement parti des avantages en matière de productivité (pièce 5).¹⁵ Employés de niveau intermédiaire dans les domaines les plus pertinents pour le modèle d'équipe artisanale, comme les logiciels

développement, conception de l'expérience utilisateur et financement informatique — assumeront de plus en plus des rôles plus intégrés couvrant l'ensemble de la stratégie et de l'exécution, leur permettant de tester et d'affiner les idées avec des experts commerciaux en temps réel.

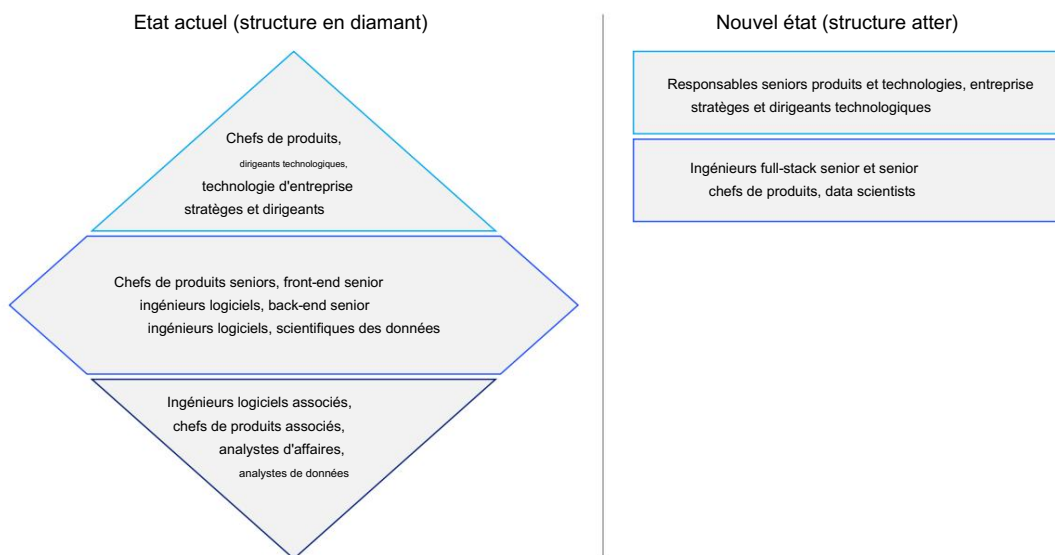
Pour les domaines les plus pertinents pour le modèle d'équipe d'usine, tels que les opérations informatiques et le service d'assistance, nous assisterons à un aplatissement significatif de l'organisation et à une réduction des rôles juniors, ainsi qu'à un besoin de quelques superviseurs capables de superviser et de mettre en œuvre

¹⁵ « L'IA générative et l'avenir du travail en Amérique », McKinsey Global Institute, 26 juillet 2023.

Pièce 5

Des structures organisationnelles plus plates émergeront.

Exemple illustratif de développement de logiciel



McKinsey & Company

mécanismes d'audit, valider les échantillons de sortie de l'IA et identifier et corriger tout écart de l'agent IA par rapport au comportement prévu. Dans le développement de logiciels,¹⁶ par exemple, les ingénieurs full-stack, compétents en stratégie d'entreprise et en développement basé sur l'IA, piloteront des tâches en amont telles que la compréhension de l'intention de l'utilisateur final et des résultats commerciaux, la conceptualisation et le développement d'un prototype de nouvelle fonctionnalité de produit avec les chefs de produit et les chefs d'entreprise, et le développement de cadres de code (par exemple, des bibliothèques de code et des programmes de support). Pour certains projets, comme le développement d'un tableau de bord d'analyse interne alimenté par l'IA pour l'équipe de vente ou de marketing d'une entreprise, les ingénieurs full-stack habilités par l'IA de génération peuvent assumer des rôles combinés (leur propre rôle et celui du chef de produit), dirigeant à la fois l'idéation commerciale et le développement de produits.

La communication est une compétence émergente essentielle, et elle est nécessaire pour garantir que les ingénieurs peuvent interagir plus efficacement avec les dirigeants, les pairs et

clients. L'IA automatisant de nombreuses tâches de base et augmentant la productivité et les capacités du personnel, les rôles des experts seniors et juniors peuvent changer radicalement. Dans le développement de logiciels, par exemple, les responsables techniques et les chefs de produit peuvent évoluer vers de nouveaux rôles qui s'appuient sur leur expérience pour résoudre des problèmes commerciaux très complexes ou fournir une expertise dans la supervision des agents de l'IA de génération. Les développeurs juniors pourraient être amenés à superviser des agents distincts plutôt qu'à écrire du code. Un modèle organisationnel technologique d'entreprise plus plat et potentiellement plus léger pourrait en résulter.

Cela entraînera sans aucun doute une révolution des compétences avec de nouvelles considérations en matière de main-d'œuvre et de développement de carrière. Comment adapter les parcours de perfectionnement et d'apprentissage pour préparer le personnel à ces changements ?¹⁷ Comment former des experts seniors à de nouveaux rôles qui les obligent à décomposer des problèmes complexes, à remettre en question des hypothèses (et des décisions d'agents d'IA génératrice) et à identifier des solutions créatives avec peu de données à portée de main ? Comment créer un

¹⁶ « La révolution des compétences de la génération IA : repenser votre stratégie de talents », McKinsey Quarterly, 29 août 2024.

¹⁷ « Le moment générationnel de la technologie avec l'IA générative », 11 juillet 2023.

L'entreprise doit disposer d'un solide vivier d'experts en gestion des coûts technologiques, de spécialistes des opérations et d'ingénieurs full-stack alors qu'une grande partie du travail sur lequel les employés juniors ont traditionnellement fait leurs armes est désormais automatisée ? Comment former le personnel à exploiter pleinement l'IA de génération de nouvelles façons, sans l'utiliser comme une béquille à la place de la pensée critique et créative ? Au-delà de la formation, de nouveaux recrutements et partenariats avec des fournisseurs externes seront probablement nécessaires pour acquérir une expertise spécialisée en IA là où c'est nécessaire, y compris une ingénierie rapide, qui sera cruciale pour optimiser les coûts de calcul.

De plus, avant que les organisations n'opèrent ce changement, l'élaboration d'une base de référence et d'un processus clairs pour mesurer l'impact de l'IA de génération peut aider à guider la planification des effectifs et les décisions de perfectionnement.

Idéalement, les mesures devraient suivre la productivité individuelle (en fonction de l'endroit et de la manière dont le temps est passé), la vitesse de développement (comme le temps de cycle depuis l'idéation du produit logiciel jusqu'au lancement) et la qualité.

Des structures de coûts basées sur les applications aux structures de coûts basées sur l'infrastructure, avec une attention accrue portée aux dépenses de calcul

À mesure que la productivité du personnel augmente, les coûts de main-d'œuvre liés à la technologie des entreprises vont diminuer. Dans le même temps, les leaders technologiques pourraient investir davantage dans l'infrastructure, en particulier dans le calcul, pour soutenir les agents d'IA de génération. un changement qui exigera une attention particulière

réduire le risque que les coûts de calcul dépassent les gains de productivité générés par l'IA de génération.

Pour optimiser les dépenses de calcul, les dirigeants doivent examiner attentivement les dépenses de calcul et de stockage tout au long du cycle de vie, de la planification initiale à la gestion continue des agents d'IA de nouvelle génération.

En tant que dirigeants, ils évaluent les activités qui devraient être Grâce à l'IA, la mesure du coût des flux de travail avec et sans agents d'IA de génération peut fournir des informations précieuses. Certains processus peuvent être exécutés à moindre coût sur le long terme avec un mélange de talents onshore et offshore après avoir pris en compte les dépenses informatiques et opérationnelles (y compris les coûts de mise à niveau et de gouvernance).

nécessaire pour produire des résultats précis de la part des agents.

Lors du développement d'agents d'IA de génération, la réalisation d'analyses d'optimisation des coûts peut faire apparaître les options les plus rentables. Par exemple, les LLM plus petits et spécialement conçus peuvent nécessiter moins de calcul que les LLM de grande taille pour atteindre le même niveau de précision prédictive et de sortie nécessaire pour un processus donné. Des invites plus précises ou une allocation dynamique des ressources peuvent également contribuer à réduire certains coûts. Les premiers enseignements tirés de nos travaux suggèrent que les coûts peuvent s'accumuler rapidement lorsque l'on utilise des modèles et des approches d'IA qui n'ont pas été optimisés par rapport à ceux qui l'ont été.

Enfin, une fois les agents d'IA de génération opérationnelle, les dirigeants doivent envisager de surveiller en permanence les dépenses de calcul pour éviter les coûts incontrôlables. De nombreux problèmes, notamment une utilisation plus élevée que prévu des agents, des requêtes plus complexes que celles testées et des dépendances de tâches non résolues qui obligent les agents à répéter les étapes, peuvent entraîner des coûts de calcul nettement plus élevés que prévu.

Comme pour le cloud, l'utilisation d'une approche FinOps as code (FaC) pour intégrer la gestion financière aux opérations de l'usine peut fournir les informations en temps réel dont les dirigeants ont besoin pour identifier de manière proactive les problèmes et prendre des mesures pour gérer efficacement les coûts opérationnels.

L'adoption complète de ce nouveau modèle opérationnel de technologie d'entreprise ne sera sans doute pas possible avant une décennie, et le succès ne se résumera pas à des outils. Il faudra comprendre où mettre en œuvre les modèles d'usine et d'artisanat, concevoir une architecture d'agents efficace et se préparer aux nombreuses implications sur les talents, les coûts, les opérations et les risques. Commencer par quelques domaines technologiques d'entreprise peut aider les dirigeants à renforcer leur force organisationnelle pour fonctionner selon ces nouvelles méthodes et à extrapoler les enseignements tirés pour gagner en efficacité à mesure qu'ils évoluent. Compte tenu de l'ampleur du changement, le parcours sera difficile, mais l'impact à long terme sera probablement plus important que ce que l'on perçoit actuellement.

James Kaplan est associé au bureau de McKinsey à New York, Mark Gu est associé au bureau de Boston et Megha Sinha est associée au bureau du New Jersey.

Les auteurs souhaitent remercier Dhruv Pillai, Eva Li, Rob Kruszeski et Stephen Robinson pour leurs contributions à cet article.

Copyright © 2024 McKinsey & Company. Tous droits réservés.

Trouvez plus de contenu comme celui-ci sur le

Application McKinsey Insights



Numériser • Télécharger • Personnaliser

