

Cognizant Consulting, novembre 2020

Rétrospective du confinement 1.0

Enseignements pour les secteurs de la banque et de l'assurance en France

Le caractère tumultueux de la période que nous vivons ne doit pas nous empêcher de prendre du recul. Remettre en question les dispositifs de continuité dans un monde incertain, apprendre à fonctionner en équipe distribuée, faire de la transformation digitale un vecteur de robustesse... les échanges entre nos experts et les acteurs du secteur financier soulèvent de nombreuses pistes d'action.



Avant-propos

Cognizant Consulting France propose une analyse rétrospective du fonctionnement des établissements de la banque et de l'assurance en France pendant le confinement de mars à mai 2020.

Pourquoi une rétrospective ?

Le 16 mars 2020, la France entamait une période sans précédent de confinement. Cette décision inédite était assumée par de nombreux pays pour limiter la propagation du Coronavirus à l'origine de la Covid-19.

Nous éclairons les impacts de cet évènement pour nos clients du secteur financier au travers d'une rétrospective que nous partageons ici, à la fois collecte de récits et mise en perspective.

Cet exercice permet de tirer, de manière très pragmatique, les enseignements d'une crise qui n'en était alors qu'à ses débuts. Nous proposons ainsi des leviers pour adapter les modes de fonctionnement des entreprises à cette nouvelle réalité.

Nous nous fondons sur les informations recueillies au travers d'un questionnaire quantitatif et qualitatif auquel a répondu un panel d'une cinquantaine de dirigeants opérationnels, managers du secteur banque / assurance ou observateurs, entre mai et juin 2020.

De nombreux entretiens ont complété ce questionnaire.

Il en ressort trois observations :

1

La crise avait été relativement anticipée lors des premières alertes

Des mesures spécifiques, en complément du plan de continuité d'activité (PCA), avaient été prises plusieurs semaines avant le confinement, « par prudence ». Certains établissements avaient prévu par exemple de réactiver le dispositif de télétravail à grande échelle mis en place pour les grèves de transports en commun de décembre 2019.

Cette lucidité n'a pas empêché les difficultés de mise en œuvre (robustesse des infrastructures IT, adoption du télétravail à marche forcée...).

2

Les entreprises ont été en mesure de maintenir leurs activités fondamentales

L'accès aux ressources essentielles (management de proximité, collaborateurs, équipements, applications et données) a été assuré en grande majorité dès la première semaine. A l'issue de la période de confinement, en moyenne 90% des effectifs étaient en activité. Quatre répondants sur dix indiquaient avoir maintenu intégralement leur activité pendant le confinement.

De la même façon, les prestataires de services et d'externalisation informatique (ITO) ou métier (BPO) ont répondu à l'appel : malgré des défaillances marginales à l'annonce du confinement (rapportées dans un cas sur dix), les services sont rapidement revenus à la normale. Certains prestataires de BPO, plus armés pour le télétravail que leurs clients, ont même pu les assister en leur « prêtant » des accès à distance les premiers jours.

3

Les impacts moyen terme du confinement ont été appréhendés très tôt

Les acteurs interrogés ont là encore fait preuve d'une grande lucidité, assurés que la fin du confinement ne serait pas un retour à la normale. La reprise de l'activité a suscité de grandes incertitudes. Les acteurs interrogés anticipaient pour beaucoup un effet de rattrapage de l'activité sans savoir exactement comment l'organiser.

Conscients des changements qui s'annonçaient et que nous vivons encore, tous prévoient à l'issue du premier confinement de faire évoluer durablement leur fonctionnement. L'absence de "retour à la normale" a ralenti ces projets, toujours pertinents néanmoins.

A la lecture des réponses apportées par les grands acteurs interrogés, nous proposons ci-après de nous pencher sur les trois défis majeurs d'adaptation qui ressortent de notre analyse de cette crise : repenser les stratégies de continuité d'activité, organiser le télétravail dans la durée et adapter les processus pour les rendre plus résilients.

Les stratégies de continuité d'activité à l'étude

Le choc provoqué par la crise sanitaire sur l'ensemble du système économique est d'une ampleur inégalée. Si le risque de pandémie mondiale est traditionnellement pris en compte par les PCA, le scénario extrême d'un confinement quasi-mondial était impensable... mais pas pour autant improbable.

La survenance de ce scénario met en évidence à la fois le bien-fondé et l'utilité des Plans de Continuité d'Activité (PCA) et la nécessité d'adapter le modèle actuel.

Une capacité d'adaptation globale

Les personnes interrogées dans notre panel confirment la capacité de leur établissement à s'adapter rapidement pour garantir un niveau d'activité acceptable lors de cette période inédite.

Ceci s'explique en partie par le fait que deux tiers des répondants font état de mesures spécifiques, complémentaires du PCA, prises avant l'annonce de la fermeture des écoles (le 12 mars 2020) pour tenir compte de l'évolution de la pandémie en France : rotation des équipes pour éviter la contagion, montée en charge progressive du télétravail avec l'attribution du matériel et des habilitations pour l'accès à distance aux applications, rappel des gestes barrières, fermeture « temporaire » des kiosques de service et de la restauration...

Au-delà, nos répondants mettent en avant des facteurs préexistants de continuité : la configuration des postes de travail virtualisés, la digitalisation des processus et des habitudes de télétravail ancrées. Pour certains, les grèves de décembre 2019 ont constitué un galop d'essai.

Cela n'a pas empêché des difficultés de déploiement au début du confinement : un tiers de répondants de notre panel relève des difficultés d'accès au SI la première semaine (équipement matériel insuffisant, serveurs saturés). Parmi les solutions temporaires, notons la planification de plages de connexion par métier et le retour sur site a minima des collaborateurs intervenant sur des processus critiques.

Il apparaît en filigrane que la capacité d'adaptation est aussi liée à l'existence même d'une culture de la continuité : au fil des années, les PCA ont « préparé » les collaborateurs en les habituant aux termes et aux enjeux de la continuité.

La continuité des opérations résulte davantage de la forte culture de gestion de crise du secteur financier que des Plans de Continuité d'Activité en place

La persistance et l'ampleur de la crise, facteurs de complexité

L'activation du PCA a certes été anticipée mais les actions de continuité ont été mises en œuvre par tâtonnement. Nous ne connaissons pas d'établissement ayant envisagé dans son PCA la suspension à grande échelle de la liberté de circulation.

« Dans le PCA, le risque de pandémie était associé à un scénario de nombreuses absences pour maladie, pas à un lockdown complet du pays »

L'ampleur et la persistance de la situation de crise affectent trois fondamentaux de la continuité d'activité.

- **Le principe d'une reprise progressive**, centrée sur le rétablissement prioritaire d'activités ne supportant pas l'interruption, a été brouillé. Ainsi, les équipes opérationnelles RH étaient rarement positionnées dans les premières vagues de reprise de l'activité, alors qu'elles ont joué un rôle central dans la mise en œuvre de la continuité.
- **La priorisation des activités** prévue au PCA a été rapidement bousculée pendant la crise, en raison notamment des impacts du confinement sur la vie économique dans son ensemble. Les clientèles entreprises et professionnelles ont dû se financer rapidement, le déploiement des prêts garantis par l'Etat a impacté toute la chaîne de crédit, le nombre de fraudes a augmenté ... requérant très vite la mobilisation des banques, et de leurs équipes Risques et Conformité en particulier.
- **La logique de site de repli**, composante essentielle de la continuité d'activité, s'est avérée inopérante. Lors de cette pandémie, la dynamique a été inversée avec l'accélération du travail en mode distribué et la réorganisation des sites principaux en fonction des protocoles sanitaires

La continuité des opérations a été compliquée par l'incertitude générée par la crise en interne (nouveaux modes de travail, psychose, etc.) mais aussi par l'instabilité externe (fragilité de l'économie, doutes sur les dispositifs nationaux et internationaux).



Parce qu'elle se prolonge, la crise sanitaire bouleverse la gestion des risques, en grande partie fondée sur l'anticipation. Cette crise inédite et l'évolution permanente des mesures de contention prises par les autorités génèrent des incertitudes pour tous les acteurs.

« Même après le confinement, la situation reste cataclysmique pour les banques. L'incertitude économique et la volatilité des protocoles rendent impossible de monitorer notre exposition et notre engagement économique »



Notre conviction : la continuité intégrera de nouvelles composantes

Tout laisse à penser que cette crise va faire évoluer les dispositifs de continuité d'activité en mettant l'accent sur trois nouveaux impératifs.

1. Reconsidérer la dimension informatique

La gestion des risques ICT (Information and Communication Technology) fait depuis quelques années l'objet de nombreux travaux de la part des régulateurs mais aussi des établissements dans la définition de leur stratégie de continuité.

Des solutions permettant la continuité IT (PSI, plan de repli utilisateur, contournement métier, adoption de modèles type Zero Trust Network ou IT Resilience Orchestration) doivent répondre aux deux problématiques de l'infrastructure rendues saillantes à l'occasion de la crise sanitaire.

- Robustesse : comment faire évoluer le réseau informatique pour lui permettre de supporter des connexions à distance de la quasi-totalité des effectifs ? Quel serait "le PCA du PCA", par exemple dans le scénario de défaillance d'un des opérateurs internet pour les particuliers ?
- Sécurité : comment allier protection des SI et éclatement des points d'accès ?

2. Prendre la mesure de la criticité de la data dans la conduite des opérations

Les banques et assurances jouent un rôle central dans la gestion des impacts de la crise sanitaire. Pour assumer cette responsabilité, les métiers doivent pouvoir s'appuyer sur des reportings fiables et en temps réel, y compris dans des conditions « atypiques ».

La crise a par exemple mis en lumière la faiblesse de la filière data dans les activités de financement qui sont aujourd'hui sur-sollicitées et qui peinent à s'appuyer sur des modèles historiques. Des nécessités telles que la mesure de l'exposition par secteur et par type d'entreprise, la connaissance des données granulaires sur les clients... se heurtent aux limites de la filière data, soit parce qu'elles ne sont pas captées, soit parce qu'elles ne sont pas exploitées.

Cette filière devra évoluer (plus de qualité, une meilleure gouvernance) pour mettre à disposition des métiers des outils de pilotage robustes, permettant de surmonter les fortes turbulences.

3. Prévoir un accompagnement psychologique des équipes en temps de crise

Si les dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) sont généralisés dans les entreprises, cet aspect ne fait pas l'objet d'une attention particulière dans les PCA.

Ce qui nous paraît à présent évident (une crise a toutes chances d'impacter tout ou partie des collaborateurs, voire leurs proches) n'est souvent pas explicitement intégré aux dispositifs de continuité.

Les signaux d'alerte sont aujourd'hui nombreux : management de proximité épuisé par la gestion de la crise, collaborateurs saturés de télétravail, métiers soumis à l'injonction contradictoire du soutien à l'activité économique et de la préservation des équilibres de leur établissement, équipes de gestion des sites mobilisées sur des protocoles sanitaires fluctuants...

La mise en place d'un volet de prévention des RPS dans le cadre des PCA semble à présent nécessaire pour éviter baisse de la productivité, délitement de l'esprit d'équipe et déconcentration générant des risques d'erreur.



La situation actuelle, bien qu'inconfortable, est relativement stabilisée. C'est une opportunité d'entamer un travail d'actualisation des PCA à l'échelle globale, sur la base de retours d'expérience objectifs et de l'étude de pratiques de rupture (recherche de coopérations avec les tiers, réévaluation des modalités d'outsourcing, considérations de polyvalence...).

Le travail à distance de masse, amorce de dispositifs de télétravail plus harmonieux

Dans cette gestion de crise, les entreprises ont dû faire évoluer brutalement leurs pratiques et se convertir dans l'urgence – et parfois dans la douleur – au travail à distance généralisé, pour tout ou partie de leurs équipes.

Un bouleversement massif et exceptionnel nécessitant une forte réactivité

Dans la plupart des entreprises que nous avons interrogées, le télétravail a été mis en place « en mode dégradé ». Peu préparées à déployer à grande échelle le travail à distance, les entreprises ont rencontré lors des premiers jours des difficultés opérationnelles nombreuses, par ordre décroissant : un accès difficile aux applications et aux données de production, un équipement inadapté, des effectifs réduits pour traiter la production courante (pour un répondant sur dix). La maîtrise des outils de communication et de collaboration ainsi que l'adoption de nouvelles pratiques managériales à distance ont également constitué des défis inattendus.

*« Nos RH ont été sur-sollicités par les managers et leurs équipes...
les premières semaines ont été épuisantes pour tous ! »*

Ces difficultés surmontées durant les premières semaines de confinement, les prises d'initiative et la mobilisation de toutes les parties prenantes de l'organisation ont rendu possible ce qui était jusqu'ici impensable : le télétravail de masse, étendu à toutes les fonctions de l'organisation y compris à celles traitant des données sensibles.

Ainsi, malgré certaines réticences au départ, le constat est sans appel pour de nombreuses entreprises : le télétravail peut être mis en place rapidement pour s'adapter à une situation exceptionnelle et répondre in fine aux besoins opérationnels de l'entreprise et aux attentes des collaborateurs.

Ce constat partagé a entraîné un changement de mentalité à marche forcée quant au(x) mode(s) de travail.

Le paradigme du travail à distance a émergé avec le confinement

En levant des tabous organisationnels et psychologiques, la Covid-19 a fait davantage progresser le télétravail en une nuit que la réglementation en cinq ans,¹ provoquant ainsi un véritable changement de paradigme autour d'une pratique jusque-là occasionnelle et parfois informelle.

En effet, le confinement a fait prendre conscience que de nombreux projets et travaux pouvaient être menés par des équipes distribuées, en conservant une productivité équivalente. Les rituels d'entreprise « virtuels » (par exemple les pauses café « Zoom », « Webex », « Teams » ...) ont également démontré qu'il était possible de maintenir le lien dans les équipes.

Néanmoins, si cet épisode constitue une expérimentation massive du télétravail, ce dernier doit-il pour autant s'inscrire comme une nouvelle norme d'organisation du travail dans les entreprises ?

Selon Oliver Bachelard, Professeur à l'EM Lyon Business School, « après la crise, les décideurs auront bien perçu l'intérêt de débrider l'imagination, l'engagement, l'autonomie des salariés par des

¹ Jean-Emmanuel Ray : Ne tuons pas l'élan du télétravail, septembre 2020

organisations souples, agiles, libérées du carcan bureaucratique, adaptées au XXI^e siècle et ses incertitudes, au service de la performance globale, de l'épanouissement et du bien-être des salariés.¹ »

Un chiffre en témoigne dans notre rétrospective : deux tiers de nos répondants envisagent de faire évoluer leurs modes de fonctionnement à la lumière de cette expérience et les salariés, qui ont pris goût au télétravail, défendent ce nouveau modèle.

Parmi les constats partagés par notre panel émergent **le souhait de généralisation du télétravail à tous les salariés** et une nouvelle approche du rythme de travail, hybridé entre temps sur site et temps en télétravail...

Le travail à distance n'est donc plus un idéal utopique et les salariés revendiquent une flexibilité et une liberté que le télétravail conférerait.²

Des inquiétudes et des attentes fortes

Pour répondre à ces attentes nouvelles, les entreprises doivent adapter leur organisation et leurs méthodes de fonctionnement pour maintenir l'engagement de leurs équipes dans la durée et **attirer les jeunes générations, sensibles à cette flexibilité.**

Le confinement, puis successivement le déconfinement sous protocole sanitaire et le reconfinement, rendent nécessaire pour les entreprises de clarifier leur doctrine quant au télétravail.

Ce dernier doit en effet être accompagné et mis en place en collaboration avec tous les acteurs de l'entreprise. Deux conditions de succès ressortent à ce stade :

- L'accompagnement : faire confiance, écouter les inquiétudes et les souhaits de ses équipes et être attentif aux risques psycho-sociaux posés par ce travail hors-les-murs
- Le télétravail ne peut pas être considéré comme une revendication universelle, tous les salariés ne disposent pas des mêmes conditions d'exercice.

De ce fait, les pratiques managériales actuelles sont remises en cause : fini le management contrôlant, désormais le management par la confiance et la responsabilisation des collaborateurs constituent un gage de réussite collective !



Management par
le contrôle



Management par
la confiance et
la responsabilisation

² [Remotopia](#)

Notre conviction : mettre fin au télétravail subi pour organiser le travail en équipe distribuée

Les DRH et les managers devront éviter de généraliser à nouveau le télétravail en urgence, sans préparation...

Dans ce contexte sanitaire instable, un bilan de la mise en œuvre du télétravail doit donc être réalisé au plus vite, pour en adapter les modalités :

- Repenser l'organisation du travail et revoir les règles en vigueur autour du télétravail dans l'entreprise, tout en considérant les nouvelles attentes des collaborateurs dans ce contexte de crise sanitaire
- Fournir les ressources matérielles suffisantes aux salariés pour bien travailler à distance
- Accompagner les managers de proximité, chefs d'orchestre de la nouvelle organisation du travail
- Renforcer l'engagement des collaborateurs et continuer à faire vivre la culture de l'entreprise en instaurant des rituels à distance



L'extension et la pérennisation du télétravail, au-delà de la crise sanitaire, constituent un véritable projet de transformation pour les entreprises qui devront se poser les bonnes questions pour élaborer dans le temps long une organisation adaptée à leur *business model*, à leur culture et à leurs moyens de production.

Ce projet devra s'inscrire dans un cadre gagnant-gagnant, pour l'entreprise et pour le collaborateur.

- **Pour les entreprises** : moins de présentiel pourrait permettre d'optimiser les locaux, d'aménager les espaces de travail et ainsi réduire les coûts de structure.
- **Pour les collaborateurs** : plus de flexibilité pour concilier vie privée et vie professionnelle

Ces changements organisationnels obligeront les équipes des ressources humaines à repenser leur mission et à proposer de nouvelles méthodes de travail, d'apprentissage et de collaboration dans l'ensemble de l'entreprise. Le « Work from home facilitator », par exemple, aurait pour mission de mobiliser et d'engager les collaborateurs à distance.³

Cette période représente une opportunité d'adapter au mieux l'organisation aux réalités sociétales d'aujourd'hui : meilleur respect de l'équilibre vie professionnelle et personnelle, développement de la flexibilité des organisations, et nécessité de responsabiliser chacun sur un travail porteur de sens.

Nos publications récentes

[Welcome to Remotopia](#), Center for The Future of Work, Cognizant

[Les conséquences du confinement sur les pratiques managériales](#), Cognizant Consulting, pour le Cercle Magellan

³ [21 jobs of the future](#)

La résilience des opérations sous les projecteurs de la crise

Les réponses apportées par les établissements participant à l'étude montrent que le confinement a effectivement bouleversé l'organisation des activités, mobilisées autour d'un objectif : continuer à délivrer des services, même en mode dégradé.



Selon notre panel, très peu d'activités ont in fine été suspendues.

Quatre domaines ont été majoritairement impactés par le confinement.

1) La relation client

L'activité des agences et bureaux recevant du public a été limitée aux opérations essentielles. Les rendez-vous de suivi ou de prospection ont été réalisés par téléphone, reportés ou tout simplement annulés entraînant une chute de l'activité commerciale sur le marché des Particuliers, en cohérence avec l'évolution de l'activité nationale.

2) Les crédits et financements bancaires

Ils ont été l'objet d'évolutions contradictoires : hausse d'une partie de l'activité (déploiement rapide des Prêts Garantis par l'Etat, prêts d'urgence et facilités de trésorerie) et ralentissement des investissements et de l'immobilier.

Dans tous les cas, les processus d'instruction des dossiers et d'octroi ont été ralentis par plusieurs facteurs : fonctionnement des clients perturbé par le confinement, processus d'engagement complexifié (effectifs de notre panel réduits de 10% environ, équipement informatique inégal, difficultés d'organisation pour réunir les comités), complexité de calcul de l'exposition sectorielle (financement des professionnels et des entreprises), retards postaux allongeant les délais, faible disponibilité des notaires pour les crédits immobiliers, etc.

3) Les activités dont la dématérialisation était partielle

Malgré la volonté ancienne des acteurs de limiter les flux physiques, le confinement a montré combien le papier restait présent dans le fonctionnement quotidien. Les activités basées sur des courriers entrants (pièces justificatives, actes authentiques, chèques) ou des états papier, ont été ralenties.

« Nous avons enfin réussi à dématérialiser la signature et l'archivage d'états de contrôle quand cela semblait auparavant inenvisageable »

Quand la digitalisation « à marche forcée » n'était pas possible, certaines habitudes de travail ont évolué, par exemple en cessant de s'appuyer sur des impressions (états rejets, réglementaires...).

4) Les activités en relation avec les tiers

La dépendance envers des tiers a constitué, selon notre panel, une source de ralentissement que ce soit pour la vente (absence des courtiers ou des distributeurs), le passage des opérations (accessibilité des données de marché ...), ou la gestion courante (successions, OST...).

Au final, un des répondants résume le constat général :

« Je suis surpris que cela se soit aussi bien passé ».

Plusieurs facteurs semblent expliquer cette capacité de notre panel à poursuivre l'activité dans un environnement bouleversé.

La préparation	La mobilisation	La priorisation
Pour près de neuf répondants sur dix, la disponibilité des outils et données était quasi-totale en semaine 1 du confinement	Les managers de proximité ont su définir à leur niveau des modes de fonctionnement et les mettre en œuvre	Certaines opérations « invisibles » (conformité, recouvrement, processus supports...) ont été reportées, parfois au prix de retards dans l'identification des erreurs



Notre conviction : tirer les leçons de cette crise pour adapter son modèle opérationnel



Les organisations qui tireront rapidement les enseignements de cet épisode seront les mieux armées pour affronter les aléas à venir de la crise sanitaire mais aussi pour enclencher des actions d'optimisation des processus qui feront la différence dans la durée.

Réviser la feuille de route Projet

Les portefeuilles projet ont été bouleversés par la crise sanitaire ? Cette remise en question forcée de l'existant permet de **repenser les priorités et d'identifier les projets qui justifient réellement les investissements consentis**. La période de fin d'année et de planification budgétaire s'y prête.

- Faire une rétrospective, identifier les axes d'amélioration, mobiliser les équipes
- Réévaluer la pertinence des projets en cours afin de redéployer l'effort sur ceux qui permettront demain une résilience plus importante et une meilleure réponse aux impératifs de fonctionnement
- Redéployer des ressources sur les processus qui subiront une augmentation des volumes (financements, traitement des successions...), sur les activités sujettes à rattrapage (au premier rang desquelles la conformité) et sur les projets fondamentaux mais suspendus (data, efficacité, finance durable...).

Repenser les processus pour augmenter l'agilité opérationnelle et développer la résilience

Tous les processus n'ont pas été impactés de la même façon par la crise. Certains ont été éprouvés, peu performants ou pas à la hauteur des enjeux. Identifier puis repenser ces processus en rupture avec l'existant permettra de les rendre plus agiles.

Jean-Pierre Mustier Directeur Général d'Unicredit et à la tête de l'EBF y invite également : « Il est nécessaire de penser en termes de discontinuité, vos comportements doivent s'inscrire dans cette discontinuité. » 4

Se réinventer, être plus innovant permet de se rapprocher des attentes de clients toujours plus réactifs dans un environnement perturbé. Les usages ont évolué très vite à l'occasion du confinement. Ainsi, sur les paiements : l'utilisation des paiements NFC sur carte a augmenté de 11% sur 18 mois, sur mobile de 10% sur le premier semestre 2020, de concert avec une augmentation de 64% du montant moyen⁵.

Être capable de s'adapter ainsi et de renouveler l'expérience client de façon récurrente (cf. notre étude « du Chaos à la Catalyse », chap. 4 « Moderniser les expériences clients ») nécessite de **concevoir des processus nativement agiles, c'est-à-dire de créer les conditions culturelles de management permettant d'implanter l'innovation dans la culture opérationnelle**.

Accélérer la transformation digitale

La digitalisation a prouvé qu'elle offrait des solutions ponctuelles à des difficultés rendues saillantes par le confinement.

« Nous avons mis en place en urgence de la RPA (Robotic Process Automation) à la DRH pour absorber rapidement un triplement des demandes de congés et des volumes inédits d'arrêts maladie »

Les cas de déploiement à marche forcée de solutions digitales sont nombreux : dématérialisation et archivage électronique, utilisation de la blockchain, déploiement de modules simples d'IA couplés à la RPA... Ces solutions ont permis de supprimer les échanges papier, d'initier une relation client à distance, d'améliorer le service client même en mode dégradé et d'automatiser des traitements simples.

Au-delà de la digitalisation (la mise en œuvre opportuniste de solutions digitales dans le processus), c'est bien la transformation digitale (la conception digitale du processus) qui apportera de la résilience dans un contexte de redéploiement permanent des protocoles sanitaires.

À titre d'illustration, la transformation digitale du processus crédit immobilier fera évoluer l'ensemble du processus : dépôts de pièces, offres de prêt, signature électronique ou encore interconnexion entre les SI bancaires et ceux des notaires ou des partenaires. C'est l'expérience client qui sera transformée, en même temps que celle du collaborateur.

Rendre les opérations des entreprises plus résilientes, c'est œuvrer à leur pérennité. Cela passe par un véritable effort de transformation digitale, articulant optimisation des processus, implémentation d'outils digitaux, mobilisation des équipes et innovation dans la proposition de valeur client.

Nos publications récentes

[Du Chaos à la Catalyse](#), Cognizant

[Reprise ou rebond, les entreprises passent en mode résilience](#), Cognizant Consulting

⁴ [Rewriting the rules: How Europe's banks responded to Covid-19](#)

⁵ [L'Observatoire des usages bancaires](#), Orange et OpinionWay, Juin 2020

Conclusion

Selon notre rétrospective, les établissements du secteur financier et de l'assurance ont surmonté opérationnellement ce premier confinement grâce à leur état de préparation... à d'autres crises.

Cet état permanent de préparation est un atout dans un monde complexe.

Le monde VUCA (Volatile, Incertain - Uncertainty -, Complexe et Ambigu) décrit par l'US Army était jusqu'à présent envisagé comme grille de lecture pour s'adapter à un contexte hyperconcurrentiel et tirer parti des potentialités croissantes de l'innovation.

La situation sanitaire nous rappelle à une **préoccupation plus triviale, l'impératif de résilience opérationnelle dans le monde VUCA, c'est-à-dire *in fine* la stratégie de survie de l'entreprise.**

Dans le cadre de la Conférence de Sécurité de Munich, Bill Gates réitérait en 2017 son appel à la préparation face à l'hypothèse de l'apparition d'un « *agent pathogène transmis dans l'air et se propageant rapidement* », jugeant « *assez probable que le monde vive une telle épidémie dans les dix à quinze ans à venir* ».

Il appelait ainsi les Etats à investir dans la recherche pour développer des technologies capables de créer des vaccins en quelques mois. « *Le coût global de la préparation à une pandémie est estimé à 3,4 milliards de dollars par an. La perte annuelle qu'une pandémie provoquerait pourrait atteindre 570 milliards* ». ⁶

Le prochain enjeu est donc selon nous de tirer rapidement les enseignements de ce premier épisode de la crise sanitaire et de rebâtir un socle de résilience en initiant des projets visant à renforcer les dispositifs de continuité, pérenniser le télétravail de manière raisonnée et adapter les processus opérationnels.

Selon la logique exprimée par Bill Gates, **ces investissements ciblés sont le levier majeur de résilience dont disposent aujourd'hui les entreprises.**

⁶ Les Echos, 20 févr. 2017

A retenir

Les constats

Plus que la pertinence du PCA lui-même, c'est l'acculturation des équipes au risque opérationnel qui permet la continuité de l'activité.

La persistance de la crise sanitaire change la donne : le fonctionnement de crise devient le fonctionnement normal (ou "la crise c'est le nouveau normal")

Les constats

Le télétravail généralisé implique une révision du mode de management, des outils et méthodes de travail pour tendre vers une organisation du travail plus agile.

Les constats

Le confinement a bouleversé l'organisation des activités, mobilisées autour d'un objectif de service minimum, même en mode dégradé.

La crise a été un accélérateur pour actionner des leviers de digitalisation.

Par où commencer ?

1 Les stratégies de continuité d'activité

Renforcez vos stratégies de continuité : plus de résilience pour vos outils digitaux, plus d'attention aux impacts de la crise pour les collaborateurs.

Par où commencer ?

2 Les dispositifs harmonieux de télétravail

Aidez vos managers à endosser trois rôles clés : **chefs d'orchestre** de la nouvelle organisation du travail flexible et digitalisée, **coaches** pour responsabiliser et développer les talents et **fédérateurs** pour maintenir la cohésion et l'énergie dans l'équipe.

Par où commencer ?

3 La résilience des opérations

Tirez rapidement les leçons de cet épisode pour enclencher des actions d'optimisation des processus afin de les rendre plus résilients.

En résumé

Plus que jamais, les entreprises doivent pouvoir compter sur la technologie pour mener à bien leur mission. De nombreux investissements seront consentis pour rendre les processus plus robustes en finalisant la transformation digitale et en apurant la dette technologique.

Mais cette rétrospective met surtout en relief l'importance de l'engagement des collaborateurs comme facteur de résilience.

Parce que cette crise dure, il faudra désormais y prêter une attention croissante et mettre la transformation digitale au service de cet enjeu.

A propos des auteurs



Sophie Madet
Associée, Excellence Opérationnelle
Sophie.Madet@cognizant.com



Bertrand Simon
Directeur, Excellence Opérationnelle
Bertrand.Simon@cognizant.com



Esther Caruel
Senior Consultante, Strategy & Transformation
Esther.Caruel@cognizant.com

Remerciements à Marine Cerbelle, Anissa Laidoudi, Phi Oanh Doan, Olivier Caranta et Paul d'Argenlieu pour leur contribution.

À propos de Cognizant Consulting France

Cognizant Consulting est l'entité conseil de Cognizant (Nasdaq-100: CTSH), l'une des premières sociétés de conseil et de services dans le monde. Elle combine la maîtrise des expertises métier et l'expérience éprouvée du conseil stratégique pour des entreprises dans les services financiers auxquelles s'ajoute la puissance d'innovation d'un groupe international majeur de près de 290.000 personnes dont 7.000 consultants. Cognizant Consulting France aide ainsi ses clients à revisiter leur activité et à avancer dans leur transformation à l'heure du digital. Les plus grands groupes mondiaux s'adressent à Cognizant Consulting pour les aider à imaginer et mettre en œuvre leurs stratégies.

Plus d'informations sur : www.cognizant.com/fr-fr/consulting

À propos de Cognizant

Cognizant (Nasdaq-100 : CTSH) est l'une des premières sociétés de conseil et de services dans le monde. Elle accompagne les entreprises dans la transformation de leurs modèles stratégiques, opérationnels et technologiques à l'ère du digital. Avec son approche unique par le métier et le conseil, Cognizant aide ses clients à envisager, concevoir et opérer leurs activités d'une façon plus innovante et efficace. Son siège social se trouve aux États-Unis. Cognizant est 194^e au classement du Fortune 500 et fait constamment partie des entreprises les plus admirées dans le monde.

Plus d'informations sur www.cognizant.com ou suivez-nous sur Twitter [@Cognizant](https://twitter.com/Cognizant)

Contacts

Sophie Madet

Associé

Sophie.Madet@cognizant.com

Cognizant

Siège social mondial

500 Frank W. Burr Blvd.
Teaneck, NJ 07666 USA
Tél. : +1 201 801 0233
N° gratuit : +1 888 937 3277

Siège social européen

1 Kingdom Street
Paddington Central
London W2 6BD England
Tél. : +44 (0) 20 7297 7600
Fax : +44 (0) 20 7121 0102

Cognizant France

50-52 boulevard Haussmann
75009 Paris – France
Tél. : +33 (0)1 70 36 56 57
Contact-France@cognizant.com