



Covid-19 | Banque, Finance & Assurances

Reprise ou rebond, les entreprises passent en mode résilience

Et les réflexes de l'excellence opérationnelle sont des atouts majeurs

Résilience. Depuis l'annonce du déconfinement, on entend ce mot partout : les entreprises, dès lors qu'elles n'ont pas mis la clé sous la porte, se félicitent de leur 'résilience'. Alors, avoir passé le cap est-il synonyme de résilience ? Pas systématiquement, quand on fait l'exercice de s'observer avec sincérité. La résilience est un concept concret, mécanique – la capacité d'un matériau à absorber de l'énergie quand il se déforme sous l'effet d'un choc. Nous sommes convaincus de sa pertinence lorsqu'il s'agit d'organisation d'entreprise... pourvu qu'on reste focalisé sur la valeur apportée au client.

La résilience

Pour votre entreprise,
c'est sa capacité à servir le client quoi qu'il arrive.

Un cas d'usage pour commencer - car rien ne vaut le terrain. L'un de nos clients, assureur, a su adapter sous la contrainte son modèle durant le confinement. Alors que les bureaux étaient fermés au public, il s'est tourné vers le besoin client le plus évident : pouvoir déclarer les sinistres. Il a rapidement conçu un MVP (*Minimum Viable Product*), qu'il a pérennisé depuis.

En deux mots : le client envoie directement des photos du dommage à son conseiller, qui les valide et les transmet à l'expert. **Au-delà de la simple continuité de service**, le cycle est raccourci et **la satisfaction client augmente**.

Ce mode de fonctionnement dégradé a fait ses preuves, ouvrant ainsi la voie à des projets d'utilisation de l'IA pour la détection de la fraude et le traitement des sinistres. La relation avec le client a changé, elle se place clairement sous le signe de la confiance a priori. On peut donc parler ici de résilience : le choc a été absorbé, l'entreprise s'est 'déformée' vite et bien, de manière à assurer sa mission et à tenir sa promesse client. **Certes, c'est de la digitalisation à marche forcée**, mais on sait que **l'innovation naît souvent du risque**. Corollaire de ce cas pratique : l'expérience collaborateur a été sensiblement améliorée puisqu'on donne aux salariés plus de latitude et d'outils pour une activité sensible. Cette plus grande disponibilité améliore de façon sensible la relation commerciale.

Durant le confinement, les exemples n'ont pas manqué, tous secteurs d'activité confondus. On a vu ainsi des libraires, des maraîchers, des food trucks imaginer de nouvelles manières de rester en contact avec leurs clients malgré les restrictions de circulation, la fermeture des boutiques et des marchés de plein air.

Certains commerçants sont parvenus à tordre l'interprétation des contraintes réglementaires – par exemple en étendant le périmètre des produits de première nécessité - pour continuer à vendre en misant sur la simplicité de l'expérience client et sur la sécurité des livraisons.

Dans les banques ou chez les opérateurs téléphoniques, la capacité à traiter les demandes des clients à distance et sans délais d'attente a reposé sur le renforcement des services client online mais aussi sur l'inimaginable, le télétravail pour les opérateurs des call centers. La réussite est encore plus sensible quand il s'agit du recrutement de nouveaux clients.

Chez d'autres acteurs essentiels, comme les fournisseurs d'énergie ou les bailleurs institutionnels, d'autres processus se sont adaptés : face à la baisse globale de pouvoir d'achat des consommateurs, revoir ses processus de recouvrement et proposer des modalités de règlement alternatives était parfois indispensable.

On le devine à travers cette série d'exemples, **chaque crise incite à se remettre sérieusement en question. C'est l'occasion de détecter, parmi vos processus, ceux qui fonctionnent mal et ceux qui pourraient mieux fonctionner.**

Deux solutions, alors : les améliorer ou les remplacer !

Il ne s'agit pas seulement de préparer la prochaine situation de crise, mais aussi de transformer les bonnes idées en innovation – leur version appliquée et durable – et d'encourager le flux de nouvelles idées pour alimenter ce cycle d'innovation continue. S'habituer à vivre avec l'éventualité d'un scénario noir, en mode 'stress test', a bien des avantages et n'est pas si angoissant qu'il y paraît de prime abord. Ces situations de stress peuvent au contraire dynamiser l'intelligence collective.

Nos convictions

		
Challengez le statu quo Remettez continuellement en question vos processus si vous voulez être prêt pour la prochaine crise.	Restez toujours agile Tous vos processus doivent tendre vers l'agilité* et s'articuler autour du client.	Exploitez le digital Il peut rendre les processus plus autonomes (analyse prédictive, IA, Chatbot, Machine Learning) et donc plus efficaces en période de crise.


**il s'agit d'un fonctionnement agile, qui ne se limite pas à la conduite de projet en Agile bien qu'elle soit aussi bénéfique.*

En somme, **l'adoption des réflexes de l'excellence opérationnelle est facteur de résilience.**


Fondée sur la compréhension des attentes clients, l'intelligence des processus, la mobilisation des collaborateurs autour de l'amélioration continue, l'excellence opérationnelle rend l'entreprise plus souple dans sa réaction aux situations de crise.


Faites le test : évaluez votre niveau de résilience

Pour devenir plus résilient, il faut commencer par savoir d'où l'on part. Ne prenez pas à la légère cet autodiagnostic. Beaucoup de dirigeants croient en toute bonne foi leur entreprise 'résiliente' alors qu'elle ne l'est pas. Voici un aperçu de **notre auto-diagnostic**. **Posez-vous les bonnes questions**, interrogez vos équipes, bien sûr vos clients et... **comptez les points**.

Comment a évolué mon NPS* (Net Promoter Score) à l'issue du confinement ?	
	0 Je ne mesure pas le NPS.
	1 Mon NPS s'est dégradé, mais je ne sais pas pourquoi - on n'a pas eu le temps d'interroger les clients.
	2 Mon NPS s'est dégradé et je sais pourquoi.
	4 Mon NPS s'est amélioré durant le confinement !

*indicateur de satisfaction client

Ai-je réussi, durant ce confinement, à piloter avec des indicateurs clés de performance partagés (par les opérationnels et par la hiérarchie) ?	
	0 Nous n'avons pas d'indicateurs de performance collectivement définis : c'est le job de la hiérarchie que de fixer un cap et nous nous ajustons au jour le jour !
	2 Nous avons abandonné ces indicateurs, au profit de nouveaux points de repères plus adaptés à la situation de crise - toujours définis collectivement
	3 Oui, plus que jamais, nous avons entretenu le 'dialogue de performance', nos points quotidiens durant lesquels les équipes et les managers s'assurent qu'on garde le cap. Nous avons conservé nos anciens indicateurs et les avons enrichis avec de nouveaux paramètres.

A l'épreuve de la crise : ai-je bien investi l'argent consacré jusqu'à présent à la transformation digitale ?	
	1 Je n'ai pas encore investi dans la transformation digitale de mon entreprise.
	2 Je crains que non : les options de digitalisation que nous avons prises ne m'ont pas été d'un grand secours.
	3 Certainement : notre transformation digitale été un atout précieux pour le fonctionnement durant le confinement.

Si vous obtenez un score de 10/10, félicitations ! Votre adoption des méthodes d'excellence opérationnelle vous a permis de vous adapter à une situation de crise. Mais votre performance opérationnelle ne s'est-elle pas trop dégradée ? Faites la rétrospective de votre fonctionnement pendant la période pour en tirer le meilleur dans une logique d'amélioration continue.

Pour les autres, cet échantillon de questions le laisse deviner, **la résilience n'est pas la résistance**. Avoir résisté à une crise ne garantit pas de résister aux suivantes. Acceptez de vous faire 'challenger' dans un diagnostic plus approfondi pour évaluer votre maturité, comprendre les mécanismes de votre résilience et juger de vos axes de développement.

Êtes-vous prêts pour la prochaine crise, qu'elle soit économique, financière, sanitaire ou sociale ?

« Il ne faut jamais gâcher une bonne crise » : la sentence attribuée à Winston Churchill rappelle combien les difficultés actuelles sont aussi une chance de progresser - et de progresser rapidement.

Lire aussi : Du chaos à la catalyse, Comment transformer les vagues de choc en catalyseur de changement positif pour votre entreprise, Center for the Future of Work, Cognizant, 2020, <https://cogniz.at/2BYYLxK>.

À propos de Cognizant Consulting France

Cognizant Consulting est l'entité conseil de Cognizant (Nasdaq-100: CTSI), 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.

Contacts

Sophie Madet

Associé

Sophie.Madet@cognizant.com

Bertrand Simon

Directeur

Bertrand.Simon@cognizant.com

Contact presse :

Agence Profile, 72 rue de Longchamp - 75116 Paris

Leslie Boutin-Sossah et Caroline Matuszewski | Tél: 01 56 26 72 33 | lboutin@agence-profile.com

Cognizant & Cognizant Consulting France

50-52 boulevard Haussmann

75009 Paris – France

Tel : +33 (0)1 70 36 56 57

Email: inquiry@cognizant.com