

Covid-19 | Banque, Finance & Assurances

Dans le « monde d'après », la capacité d'adaptation sera décisive

Dans un univers mouvant, il faut savoir bouger. Bonne nouvelle : la capacité d'adaptation, ça se travaille. Appuyez-vous sur les méthodes de l'Agile et du Lean Management pour mobiliser les énergies disponibles, soutenir les activités les plus sensibles et innover, au vrai sens du terme.

Le déconfinement ne sera pas un retour à la normale. Après le séisme du Covid-19, il y aura des répliques. Nous espérons tous qu'elles ne prendront pas la forme de nouveaux pics épidémiques. Une chose est sûre : les secousses se feront sentir immédiatement dans la manière dont fonctionnent nos entreprises.

Les équipes après avoir accusé le choc s'apprêtent à reprendre le service progressivement et dans des conditions encore incertaines. De quoi sera fait notre quotidien ? Quelle place tiendra le télétravail demain, à court et moyen terme ? A quoi ressemblera la demande client ? Comment modeler notre offre dans ces conditions ? Il nous incombe à tous d'inventer de nouveaux repères.

Dans les métiers du service, et à plus forte raison dans la banque et l'assurance, l'ouverture de l'économie va générer un afflux de demandes après une période de rétractation. Vous voilà donc avec, simultanément :



De nouveaux produits à mettre en place,

par exemple pour contribuer au rétablissement économique, comme les dispositifs d'aides publiques



Des collaborateurs fragilisés et fatigués,

plein d'interrogations sur leur poste et parfois sur le sens de leur vie professionnelle (la pandémie va laisser des traces au-delà des habitudes de télétravail) ;



Des clients angoissés

qui voient s'ajouter à la crise sanitaire les incertitudes et les craintes quant à l'avenir ;



Un système d'information sur-sollicité

mis à l'épreuve par cette déconcentration forcée.

Pour tirer votre épingle du jeu, vous ne pourrez plus fonctionner « *comme avant* ». Aucun plan de continuité n'avait prévu une pareille situation. Nous sommes convaincus que c'est le moment ou jamais de s'inspirer, de façon pragmatique, de méthodes associant les collaborateurs au fonctionnement quotidien de l'entreprise, et reposant sur la confiance dans les équipes :

- L'Agile : historiquement conçus par les métiers de l'Informatique, les rituels et outils de cette méthode sont adaptés à ce genre de « *crash test* » sur une longue période.
- Le *Lean Management*, une méthode participative d'ajustement permanent des processus, de chasse au(x) gaspillage(s), et de résolution des problèmes par les acteurs, particulièrement précieuse en période de *rush*.

L'idée est de puiser le meilleur de chacune de ces méthodes pour construire votre propre « *Bible* », adaptée à la culture de votre entreprise. Loin d'ajouter une charge de travail supplémentaire, les meilleures pratiques de l'agile et du *Lean Management* vous aideront à vous en sortir, tout en réintégrant les équipes en douceur. Oui, c'est ambitieux. Mais oui, c'est aussi la meilleure manière de procéder. Ce sera un test grandeur nature et une façon, également, de signifier à vos collaborateurs que vous êtes là pour eux, que vous leur offrez un outil adapté à la situation.

Votre organisation doit permettre à ses collaborateurs de s'adapter eux-mêmes au contexte. Nous parlons, ici, « *d'empowerment* ». Le confinement a pu inciter certains managers, eux-mêmes désorientés, à contrôler leurs équipes avec excès, en exigeant un reporting encore plus important qu'avant. La reprise ne le permettra plus. Vos salariés sont parfois en première ligne, face aux clients, il faut qu'ils aient les moyens de gérer vite et bien cette nouvelle donne. Il ne sera pas possible de leur fournir des procédures pour tout, d'autant plus que ces procédures deviendront caduques en très peu de temps. Le mot d'ordre : la souplesse.

Vos indicateurs de performance, désormais, ne seront plus les mêmes que ceux qui figuraient jusqu'alors au tableau de bord. Nous recommandons une reprise en trois temps. Un plan à annoncer et à mettre en place en anticipation, le plus vite possible :

- 1** Organisez une Rétrospective du confinement
- 2** Passez au Lean Management pour les activités les plus sensibles
- 3** Mettez en place un « Cockpit de déconfinement »

1. Organisez une Rétrospective du confinement

Après un passage au télétravail, parfois laborieux notamment dans ses modalités techniques à grande échelle (problème de robustesse VPN), nous nous apprêtons à aborder une phase mixte de retour au terrain et de banalisation de l'activité à distance dans de nombreux secteurs, parfois avec des à-coups. On l'a vu, la probabilité d'une reprise intense sur certaines activités – redémarrage des grandes opérations, suivi rapproché des entreprises, financement de la consommation, report de charges, gestion de la trésorerie, recouvrement – complexifiée par la crise sociale et l'effort attendu de la part des entreprises au redémarrage de l'économie, peut mettre nos nerfs à l'épreuve.

Alors n'écartez pas les problèmes ; au contraire posez-les sur la table, en organisant un atelier Rétrospective pluridisciplinaire dès à présent. La culture Agile vous invite à créer un climat de

confiance, à mettre à plat les hiérarchies en se concentrant sur la prise de parole des équipes et l'écoute du client, et à revoir constamment vos actions en fonction des résultats de terrain.

A noter : dans le cas, fort probable, où le déconfinement se fait en mode « Stop & Go », ce qui constitue une probabilité sérieuse, cette nouvelle posture vous sera d'autant plus profitable.

Dans la culture Agile, les rétrospectives sont réalisées à l'issue d'un sprint projet. Ici, nous recommandons une session en préparation du retour (à distance, avec des outils collaboratifs) puis, en cas de reconfinement, avant le retrait (*Stop & Go*) ou, en cas de vagues successives de retour au travail (3 à 5 vagues prévues souvent prévues, souvent étalées sur 4 à 6 mois, chez nos différents clients), en préparation de chaque nouvelle vague.

Plus généralement, la Rétrospective a du sens à l'issue de chaque phase de redéploiement des services.

2. Déployez de façon ciblée des réflexes du Lean Management

Organisation de l'espace de travail, sessions de résolution de problèmes, management visuel et points d'équipes quotidiens : le *Lean Management* peut vous aider à sécuriser les Opérations sur les points critiques.

Au cœur du *Lean Management*, on trouve la notion de gaspillage (« *Waste* »). Souvent incomprise, car assimilée à une simple chasse aux sureffectifs, cette notion touche pourtant tous les plans : il s'agit de débusquer les différentes pertes d'énergie au sein de l'entreprise : production excessive, temps d'attente inutiles, excès de contrôles, transports et manutentions inutiles, stocks trop abondants, mouvements superflus, productions défectueuses...

L'objectif est d'accélérer et d'optimiser les processus, de les rendre plus fluide en supprimant tous ces gaspillages.

L'implantation d'une culture de *Lean Management* et d'amélioration continue prend usuellement du temps. Or, dans le cas présent, le temps manque. C'est pour cette raison que nous proposons d'implanter des outils de *Lean management* au niveau des services sensibles de l'entreprise, en mode « *commando* », pour gérer sagement le déconfinement. Vos collaborateurs sont des acteurs-clés. Ecoutez-les, donnez-leur les méthodes de résolution des problèmes sur le terrain, les bons indicateurs, en renforçant l'analyse des données de terrain, conjuguez leurs retours à la voix des clients internes et externes.

3. Mettez en place un « Cockpit de déconfinement »

L'idée de ce Cockpit est de pouvoir disposer, pendant une période transitoire dont personne ne connaît la durée, d'une cellule capable de travailler précisément sur l'allocation de l'énergie de l'entreprise.

Le sujet de l'allocation des ressources, celui de la polyvalence, va se poser avec acuité : certains salariés auront encore des enfants à la maison à gérer, d'autres connaîtront des problèmes de transport, d'autres encore seront débordés par les demandes clients... Sans parler des ajustements à faire entre les départements en vert, orange et rouge ! Il sera essentiel d'adopter une approche transverse, plutôt que de raisonner service par service.

Ce cockpit lui-même doit être transverse : c'est-à-dire composé de représentants des Opérations, de la DRH, de l'IT, de la direction commerciale et de managers opérationnels.

Conclusion

Alors, on le devine, cette nouvelle organisation ne se limitera pas aux semaines de déconfinement. Elle servira aussi de modèle à suivre, d'étendard pour embarquer le reste de votre organisation.

On parle ici d'innovation, au sens premier du terme : gérer une situation, y répondre, en imaginant et en choisissant de nouvelles manières de s'organiser. La crise Covid-19 nous offre au moins cette opportunité d'ajuster notre cap au regard de la situation nouvelle, de faire pivoter nos *Business Models*, et ceci rapidement – plus rapidement que prévu, à vrai dire.

D'une certaine manière, elle remet les choses à plat, elle redistribue les cartes : ceux qui avaient pris de l'avance ont pu la perdre, et vice-versa. Nous voilà tous sur une même ligne de départ.

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

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.

Cognizant & Cognizant Consulting France

50-52 boulevard Haussmann

75009 Paris – France

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

Fax : +33 (0)1 47 22 79 24

Email : inquiry@cognizant.com