

# Améliorer l'agilité opérationnelle en cette période sans précédent



Principaux éléments à considérer pour répondre,  
rebondir et réinventer pendant la pandémie

Apprenez-en davantage sur [cgi.com/3R](https://cgi.com/3R).

**R**épondre  
rebondir  
réinventer

# Contenu

Tous les secteurs d'activités doivent composer avec des défis et des occasions sans précédent alors qu'ils traversent la pandémie mondiale. Qu'est-ce qui est requis pour répondre, rebondir et réinventer en pleine période de grands changements? **L'AGILITÉ.**

Les dirigeants adoptent de nouvelles façons de penser et de travailler non seulement pour surmonter cette période cruciale, mais également pour en émerger plus solides que jamais.

S'appuyant sur les perspectives de CGI issues du programme La voix de nos clients, ainsi que sur le travail de nos experts en méthodes agiles partout dans le monde, ces perspectives de gestion présentent les pratiques agiles essentielles adoptées par les dirigeants, ainsi que nos recommandations.

## Table des matières

- **Qu'est-ce qui distingue les leaders pendant et après la crise?**
- **Répondre, rebondir et réinventer malgré un contexte difficile**
- 1. Répondre. Renforcer les canaux de vente numériques et adapter les systèmes d'exploitation
- 2. Rebondir. Assurer la reprise des activités tout en recherchant de nouvelles occasions d'affaires
- 3. Réinventer. Adopter de nouvelles façons de travailler et adapter les chaînes d'approvisionnement et les écosystèmes
- **Le rôle de la technologie pour surmonter de grands défis**
- **Réagissez et devenez une entreprise agile avec CGI**



Naviguer en cliquant sur les cercles



# Qu'est-ce qui distingue les leaders pendant et après la crise?

On peut affirmer que la décennie qui a fait suite à la « grande récession » de 2008 a été celle de la « transformation numérique ». Des organisations de tous les secteurs d'activité ont investi considérablement en vue de devenir numériques – exploitant davantage la technologie et mettant en œuvre de nouveaux modèles d'affaires. Parmi ces entreprises adeptes du « tout-numérique » figurent Netflix, Spotify, Amazon et Uber ainsi que des entreprises plus traditionnelles qui ont numérisé leurs façons de travailler telles que Dalkia, Engie, ING, BMW, CIGNA et Banque Scotia.

Toutefois, selon les conclusions dégagées du [Baromètre mondial CGI 2019](#), seulement 10 % des dirigeants mentionnent obtenir des résultats de leur transformation numérique à

l'échelle de l'entreprise. Notre étude indique que ces organisations ont surpassé de deux à trois fois celles de leurs pairs en termes de revenus et de croissance rentable. Elles font nettement partie d'une classe à part.

## Qu'est-ce qui les distingue de leurs pairs?

**Les leaders sont plus agiles** – Les organisations qui sont plus performantes et produisent des résultats ont investi massivement dans la gestion de l'innovation et l'agilité opérationnelle. Par conséquent, elles sont mieux positionnées pour répondre, rebondir et réinventer face aux importants changements économiques, commerciaux et sectoriels.



## PRINCIPAUX CRITÈRES DE RÉUSSITE DES LEADERS DU NUMÉRIQUE

Des investissements dans la gestion de l'innovation et l'agilité opérationnelle

Une réaction proactive aux signaux du marché

Une « mission d'entreprise » clairement définie et une culture solide



### **Les leaders réagissent avec efficacité –**

Nos perspectives démontrent que les organisations leaders réagissent de façon proactive aux signaux du marché. Elles arrivent à prédire plus tôt les ralentissements et se concentrent sur leurs coûts et leurs modèles opérationnels afin de renforcer les contrôles et de faire face à la tempête. Elles comptent sur des données exploitables pour guider les prochaines étapes, investissent plus tôt afin de rebondir et de se redresser plus rapidement et, parallèlement, s'assurent de générer un avantage concurrentiel. De plus, elles se préparent constamment à affronter d'autres périodes plus difficiles.

### **Les leaders gèrent des « connexions »**

**humaines** – 83 % des dirigeants interrogés dans le cadre du Baromètre mondial CGI 2019 soulignent que les principaux défis à la transformation sont d'ordre culturels et organisationnels. Relever ces défis exige une « mission d'entreprise » clairement définie et une culture solide. Nous constatons que ces leaders investissent massivement dans leur structure organisationnelle et leur environnement de travail. Leurs pratiques de gestion de la collaboration et de l'innovation sont trois fois plus avancées que celles d'autres organisations. Ils sont également plus enclins à mettre à profit leurs capacités de collaboration pour stimuler des activités afin de répondre et de rebondir face aux défis. Ils utilisent la gestion de l'innovation pour se réinventer, à l'échelle et au rythme appropriés.


# Répondre, rebondir et réinventer malgré un contexte difficile

L'économie mondiale, et spécialement dans les pays du G7 et du G20, a été considérablement secouée avec l'avènement de cette pandémie.

On entend souvent cette affirmation :  
« Nous avons commencé à innover lorsque nous nous sommes sentis en sécurité ».  
L'innovation et la collaboration seront la clé qui permettra de trouver les alternatives, les solutions et les occasions dont les entreprises et les gouvernements ont besoin.

Les organisations leaders s'assurent que leurs employés se sentent en sécurité et bénéficient d'une couverture santé accrue ainsi que d'une communication régulière et transparente. L'intelligence émotionnelle et l'empathie aident les employés à se sentir en sécurité, ce qui leur permet alors de proposer innovation et flexibilité.

Les organisations agiles adopteront de nouvelles façons de travailler à distance et virtuellement, adapteront leurs modèles d'affaires, développeront de nouveaux produits et services, collaboreront au sein d'un écosystème élargi de fournisseurs, mettront à profit les canaux en ligne et rechercheront d'autres approches pour les chaînes de distribution. Plusieurs de ces changements ont été effectués au cours d'une très courte période, alors qu'auparavant des mois et des années auraient été requis pour les mettre en œuvre.



Un haut niveau d'agilité n'a jamais été aussi important. Voici donc des moyens précis que les organisations leaders mettent de l'avant de façon agile pour **répondre, rebondir** et **réinventer** afin de surmonter les impacts de la COVID-19.

# 1. Répondre

## Renforcer les canaux de vente numériques et adapter les systèmes d'exploitation

Les organisations leaders examinent attentivement leurs canaux de vente numériques et leurs systèmes d'exploitation. Durant la pandémie, les canaux de vente numériques sont devenus le lien vital pour obtenir des biens et services.

Avant la COVID-19, plusieurs organisations étaient déjà passées d'un modèle d'affaires centré sur une présence physique vers un modèle numérique en ligne, ou étaient en train de le faire. Toutefois, certaines organisations avaient signalé des difficultés à aligner leurs capacités en ligne à la demande, en raison d'enjeux de performance et d'extensibilité.

Pour quelques-unes d'entre elles, les canaux numériques étaient en soi une toute nouvelle aventure. Renforcer les canaux de vente numériques de façon agile est désormais un impératif et demeurera, même une fois cette crise traversée.

Les organisations modifient également leur planification et leurs autres systèmes opérationnels. Elles adaptent leurs processus d'affaires alors qu'elles doivent composer avec des chaînes d'approvisionnement perturbées, des pénuries de main-d'œuvre, de nouvelles considérations en matière de sécurité et des défis logistiques.

Elles adaptent également des systèmes conçus pour offrir vitesse et efficacité afin de soutenir une fabrication manufacturière flexible et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.



### ACTIONS POUR LA PHASE RÉPONDRE

- Simplifier les offres et l'expérience client
- Réduire les tâches des employés de première ligne
- Mettre uniquement l'accent sur les données essentielles
- Instaurer une culture sécuritaire et axée sur la confiance
- Offrir au client une part plus importante dans la prise de décision
- Élargir votre écosystème
- Optimiser les réserves de liquidité
- Accroître les rapports sur les activités opérationnelles



## ÉTUDE DE CAS

Le défi d'une importante société de services publics en Allemagne

# Améliorer l'efficacité et réaliser des économies de coûts

### La solution

Accès facile et rapide à des services et à du soutien pour les clients et les fournisseurs grâce à :

- une approche agile extensible
- des équipes interfonctionnelles travaillant dans un environnement agile
- un laboratoire numérique évolué
- une culture DevOps et un encadrement agile
- un développement agile conçu pour le nuage





## 2. Rebondir

### Assurer la reprise des activités tout en recherchant de nouvelles occasions d'affaires

Au fil du temps, les organisations chercheront à reprendre le cours « normal » des affaires tout en devant composer avec une augmentation intense des activités opérationnelles tactiques pour répondre aux nouveaux besoins des clients et des employés. Les organisations dotées d'une agilité, d'une collaboration et d'une gestion de l'innovation solides seront en mesure de reprendre certaines de leurs activités, mais seront également en quête de nouvelles occasions d'affaires. Elles seront à l'affût de signaux externes et développeront de nouveaux produits et services ainsi que de nouveaux modes de fonctionnement.

D'autres organisations auront de la difficulté à rétablir leurs opérations. L'impact de la crise, spécialement sur le flux de trésorerie,

limitera leurs capacités. Leur dette pourrait potentiellement augmenter, entravant leurs investissements dans de nouvelles façons de travailler. Par conséquent, elles ne seront pas en mesure de tirer parti de nouvelles occasions d'affaires.

Les dirigeants devront établir un équilibre entre rebondir de la crise et potentiellement gérer une récession et investir dans de nouvelles façons de faire des affaires. De nouvelles façons agiles d'exercer leurs activités pourront les aider alors qu'ils mettent l'accent sur les actions suivantes :

- ajuster leurs modèles opérationnels;
- évaluer leurs modèles d'affaires;
- mettre à profit de nouveaux canaux et réseaux;
- repositionner les marques, produits et services;
- assurer la résilience de leurs opérations.

Les dirigeants s'emploieront à y parvenir avec rapidité et efficacité. Voici la nouvelle norme. C'est en fait devenue une nécessité.



### ACTIONS POUR LA PHASE REBONDIR

- Ajouter des fonctionnalités attrayantes à vos offres
- Stimuler l'innovation sur le plan de l'expérience client
- Se préparer pour une 2<sup>e</sup> phase de la crise ou pour une nouvelle crise
- Réintégrer les employés mis à pied
- Assurer des suivis très serrés
- Investir dans des programmes de capital humain
- Suivre de près les recouvrements et la santé financière des clients
- Accroître les communications avec les intervenants



## ÉTUDE DE CAS

### Le défi d'un détaillant mondial

Réduire le temps de mise en œuvre d'une plateforme d'interaction client de 2 ans à seulement 20 semaines

### La solution

Mise en œuvre d'une plateforme traitant 3,9 millions de relations client en seulement 9 mois grâce :

- au lancement d'un centre d'expertise agile et à l'adoption d'un cadre de gestion de l'agilité
- à des services-conseils et à des formations pour la certification SAFe
- à des services de développement d'applications avec plus de 200 professionnels dans de multiples emplacements



# 3. Réinventer

## Adopter de nouvelles façons de travailler et adapter les chaînes d'approvisionnement et les écosystèmes

Il est devenu évident que le monde sera différent – non seulement dans la façon dont les entreprises sauront se réinventer, mais également dans notre façon de percevoir le monde et son avenir.

Après la pandémie, les technologies numériques s'avéreront la solution gagnante. Les entreprises auront plus que jamais recours aux canaux numériques, au télétravail et aux outils numériques de collaboration. Cette prédiction repose sur l'expérience positive que plusieurs organisations ont pu constater, y compris une augmentation de l'efficacité et de la productivité. Ce qui les amène à se poser la question suivante : « Pourquoi n'avons-nous toujours pas travaillé de cette façon? »

Des changements à long terme requièrent de nouvelles façons de travailler, alors que

les organisations adaptent ces changements à leurs écosystèmes et à leurs chaînes d'approvisionnement. Elles constatent également des changements fondamentaux quant à la façon d'interagir avec les clients, fournisseurs, gouvernements et citoyens.

Les leaders agiles mettront à profit des pratiques de gestion de l'innovation et des modèles opérationnels agiles pour réinventer leur entreprise au rythme approprié. Ces leaders surpasseront la concurrence grâce à des produits, services, expériences et opérations de qualité supérieure.

Les organisations moins agiles auront de la difficulté à établir un équilibre entre les ressources disponibles et les priorités. Se réinventer afin de se positionner face à une compétitivité accrue tout en devant répondre aux besoins opérationnels d'interactions avec les clients deviendra un défi. Leur manque d'agilité retardera leurs activités stratégiques de transformation. Elles tenteront tant bien que mal de s'en sortir ou devront même fermer leurs portes sous le poids de la récession.



### ACTIONS POUR LA PHASE RÉINVENTER

- Mettre l'accent sur la conception d'offres destinées à des publics précis
- Investir dans des fusions et acquisitions pour accroître les capacités
- Investir dans l'apprentissage des employés pour stimuler l'innovation
- Améliorer les signaux d'information externes
- Bâtir une culture hautement performante et agile
- Accroître l'utilisation stratégique de votre écosystème
- Investir davantage pour mieux comprendre vos clients afin de stimuler l'innovation



## ÉTUDE DE CAS

Le défi d'une entreprise manufacturière mondiale

# Accroître la vitesse de la mise en œuvre d'un programme

### La solution

Amélioration de la valeur commerciale et de la satisfaction des clients et économies de coûts, grâce à des processus de chaîne d'approvisionnement transformés

- Expertise en chaîne d'approvisionnement et scrum
- Normalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la relation client
- Soutien pour un programme de transformation numérique à long terme
- Amélioration de 50 % de la mise sur le marché





# Le rôle de la technologie pour surmonter de grands défis

Comme souligné précédemment, les technologies numériques se sont avérées la solution gagnante. Nous avons pu constater l'essor de nombreuses technologies qui ont démontré leur robustesse et leur valeur dans la tourmente de cette pandémie. Parmi celles-ci figurent les outils numériques de collaboration, l'impression 3D, l'intelligence artificielle, l'automatisation intelligente, la biotechnologie, l'Internet des objets, la mobilité avancée et l'analyse contextuelle des données.

Alors que les organisations cherchent à accroître leur agilité et à répondre aux changements externes, la technologie

peut jouer un rôle clé dans l'optimisation des perspectives, le soutien à l'innovation et à la collaboration, l'automatisation des activités et le développement de nouveaux produits et services numériques.

Pour favoriser et accélérer l'agilité grâce à la technologie, nous offrons les recommandations suivantes.

- **À la phase Répondre, mettre en œuvre une approche rapide et agile de type « start-up »** – Pour progresser rapidement dans la mise en place de méthodes de travail agiles afin que votre entreprise soit opérationnelle, mettez l'accent sur quelques domaines d'activité précis. Assurez-vous qu'une équipe de mêlée (scrum) expérimentée évalue l'état actuel de chaque domaine et établissez un ensemble de sprints pour chacun. Chaque sprint sera alors en mesure de fournir des capacités de façon dynamique et agile, tout en assurant qualité et expérience utilisateur supérieure.

- **À la phase Rebondir, assurer le développement dynamique de produits** – Après la pandémie, alors que vous repositionnerez vos produits et services, cette approche de développement vous permettra de rapidement développer de nouveaux produits et services – de l'innovation, à la conception, au produit minimum viable (PMV) – à grande échelle. Commencez avec une idée d'innovation qui se traduit par une vision et une valeur commerciales.

Lors de l'étape globale de conception, définissez une portée du projet qui assure le lancement d'une première version du PMV dans un délai de trois mois. Commencez avec une équipe réduite de deux personnes pour le premier sprint et instaurez ensuite une progression rapide et dynamique avec une séquence de sprints. Établissez un processus de décision défini pour chaque sprint.





- **À la phase Réinventer, adopter une approche DevOps « lean » et agile** – Alors que vous commencerez à étendre vos activités et à vous réinventer pour aborder l’avenir, passez d’une organisation centrée sur les projets et le modèle en cascade à une organisation axée sur les produits et la valeur et « fondée sur les flux ». Utilisez une méthodologie éprouvée pour structurer et accélérer ce pivot transformationnel. Assurez-vous que cette méthodologie soutient les cadres de gestion agiles de pointe (SAFe, LeSS, etc.), favorise l’alignement des hauts dirigeants et des intervenants, prend en compte le domaine d’activité et les modèles de la chaîne de valeur, et se traduit par la conception d’un modèle opérationnel agile.

Si cette crise nous a enseigné une chose, c’est l’importance et la valeur de l’agilité – la capacité de répondre rapidement aux changements externes et de collaborer, d’innover et de s’adapter promptement. Plusieurs organisations leaders exploitent l’agilité depuis un moment. Celle-ci les a non seulement aidés à répondre aux besoins issus de la pandémie, mais leur permettra également de rebondir et de se réinventer dans le futur.



# Réagissez et devenez une entreprise agile avec CGI

À titre de leader en stratégies, méthodologies, services et expertises agiles, CGI travaille avec des organisations de tous les secteurs d'activité pour stimuler et accélérer la transformation et l'exécution agiles. Notre expérience et savoir-faire en matière d'agilité :

- +11k** professionnels formés en scrum en 3 ans
- +1,5k** équipes de mêlée (scrum) mises en place en 2 ans
- +115** mandats agiles en 2 ans
- +15** transformations agiles de grande envergure (>150M \$) en 3 ans
- +1,2** milliard en modernisation agile
- Agile** Responsables de l'encadrement agile comptant en moyenne 19 mois de service chez les clients
- 1<sup>er</sup>** partenaire de transformation globale dans le monde pour SAFe

## La gamme complète de services agiles

de CGI permet de mettre en œuvre la vision, la feuille de route, le modèle opérationnel, le développement de produits et le cadre de gestion agiles dont les clients ont besoin pour répondre, rebondir et réinventer alors qu'ils doivent composer avec une dynamique économique, commerciale et sectorielle changeante et complexe.

Apprenez-en davantage sur [cgi.com/agile](https://cgi.com/agile) et consultez les ressources supplémentaires pour répondre, rebondir et réinventer sur [cgi.com/3R](https://cgi.com/3R).