



CGI BUSINESS
CONSULTING

OUTILS ET MÉTHODES POUR UNE
ORGANISATION PLUS EFFICIENTE :
**5 CLÉS POUR AIDER LES ENTREPRISES
À SURPASSER LA CRISE DU COVID-19**

Répondre
ébondir
éinventer



EN INTRODUCTION...

En seulement quelques semaines, le COVID-19 a réussi à paralyser des pays entiers, en se propageant progressivement d'une région à l'autre du globe. Afin d'en contenir la diffusion, de nombreux gouvernements ont pris des mesures fortes en décrétant l'état d'urgence sanitaire et en confinant leur population. L'impact sur les entreprises ne s'est pas fait attendre et elles sont entrées dans une sorte d'hiver économique, certaines tournant au ralenti, d'autres contraintes de cesser tout bonnement leur activité. Chute de la demande et mesures sanitaires restrictives ont eu raison de leurs carnets de commande et de leur chiffre d'affaires. Malgré les aides et le soutien des Etats qui encaissent une partie du choc, le moral des entreprises et des ménages est au plus bas et les conséquences à moyen-long terme s'annoncent incertaines. L'économie mondiale a été touchée de plein fouet et le redémarrage va certainement s'opérer en plusieurs phases.

Toutefois, même si les signaux macro-économiques sont au rouge, l'heure n'est pas à la passivité mais à la mobilisation générale : les entreprises peuvent surpasser cette crise et doivent repenser l'avenir de leurs activités et de leurs salariés.

Répondre

Rebondir

Réinventer

Il leur faut maintenant Répondre, Rebondir et se Réinventer ! Si les conséquences de la crise varient d'un secteur d'activité à l'autre, en fonction de la nature des chaînes de valeur, la pandémie impacte significativement les entreprises dans leurs dimensions humaines, organisationnelles et financières. Plus que jamais, elles sont contraintes de s'adapter pour survivre face à une situation que personne n'a pu prédire. La réponse est d'autant plus urgente qu'elle astreint les patrons d'entreprise à concentrer toute leur énergie sur la première des priorités : assurer la continuité de l'activité pour leurs clients tout en garantissant la sécurité de leurs collaborateurs. Les démarches d'amélioration continue de type Lean Management / Lean Six Sigma constituent un moyen efficace permettant de répondre à cette priorité en menant **5 actions**.

01



ASSURER LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

La sécurité demeure la priorité des employeurs vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un dilemme s'impose aujourd'hui entre la nécessité de reprendre l'activité afin de relancer l'économie et le risque de voir la reprise de la propagation du virus. Les entreprises vont devoir ainsi mettre en place de nouvelles mesures de sécurité, adopter de nouvelles règles d'hygiène et repenser les environnements de travail pour limiter au maximum les contacts entre salariés.

L'activité des usines et des bureaux étant fortement réduite, c'est l'occasion de réfléchir dès à présent aux conditions de reprise. Plusieurs méthodes inspirées du « Lean » permettent justement d'optimiser les espaces de travail en fonction des besoins. Toutefois, le recours à ces pratiques ne doit pas se faire au détriment de la performance.

Une des méthodes répondant à ce besoin est la démarche 5S. Cette méthode de management japonaise, inventée dans les années 90 pour les usines Toyota, est centrée autour de la sécurité, la propreté et l'organisation du plan de travail. Elle permet également d'accroître la performance tout en optimisant les conditions d'exécution. Historiquement réservée aux usines et aux ateliers, cette méthode s'applique désormais parfaitement au secteur des services.

Face au COVID-19, par exemple, la démarche 5S propose des outils pour réfléchir aux distances à instaurer entre salariés. A travers l'organisation des ateliers et des espaces, il est possible d'optimiser la présence simultanée de plusieurs salariés sur un seul lieu. Une bonne préparation des environnements de travail garantira un retour serein des collaborateurs dans de bonnes conditions. Cela contribuera à limiter la propagation du virus et la perte de productivité qui peut en découler.

02



ACCOMPAGNER LES CLIENTS

En toute occasion, et c'est un des préceptes du Lean Management, les décisions stratégiques et commerciales doivent se concentrer sur les besoins des clients afin de travailler sur les activités à forte valeur ajoutée. En temps de crise, les besoins des clients évoluant, cette règle est d'autant plus importante. Il faut donc se poser, a minima, les trois questions suivantes :

- Mes services et produits répondent-ils aux demandes des clients (demandes actuelles mais également nouvelles demandes liées aux comportements post-confinement) ?
- Quels sont les besoins actuels des clients qui ne sont pas couverts ?
- Les priorités de l'entreprise sont-elles alignées avec celles des clients ?

La compréhension ciblée de la demande permettra d'adapter les activités et les compétences en fonction des besoins des clients. A cet effet, il faudra passer rapidement les différents écueils qui pourront se présenter dans ce mouvement d'évolution et réduire la complexité des services clés de l'entreprise. Là encore, des outils du Lean Management permettront d'aider à la résolution des problèmes et contribuer significativement à l'amélioration des processus.

Par exemple, l'application d'un cycle PDCA (Plan – Do – Check – Act) permet d'engager une réflexion structurée autour d'une problématique ciblée en apportant des solutions pérennes. En effet, le cycle PDCA aide à définir les plans d'actions adéquats pour répondre aux besoins de l'entreprise tout en intégrant les risques et en identifiant les ressources à mobiliser. Cette démarche peut être réitérée autant que nécessaire en variant à chaque fois les objectifs jusqu'à l'obtention des résultats escomptés.



03



ADAPTER LA PRODUCTION ET SÉCURISER LES CHAÎNES LOGISTIQUES

Actuellement, les processus de production sont fortement perturbés et les chaînes d'approvisionnement bouleversées. Pour certains secteurs, il est parfois difficile de répondre à l'afflux de demandes. Pour d'autres, la production doit s'arrêter faute de commandes. Il est donc nécessaire d'adapter la production, sécuriser la chaîne logistique et éviter toute forme de gaspillage. Face à cet impératif, plusieurs entreprises ont revu leur organisation pour se recentrer sur les priorités actuelles, tels certains fabricants de cosmétiques qui se sont mis à la fabrication de gels hydro-alcooliques, ou d'autres entreprises, disposant de capacités d'impression 3D, qui ont confectionné des équipements de protection. Au-delà de ces élans de solidarité, cette dynamique peut encourager l'entreprise à exploiter de nouvelles niches business en réalisant de nouveaux produits.

Concernant la Supply Chain, une démarche de sécurisation doit être entreprise en évaluant les risques pouvant être à l'origine d'une rupture sur la chaîne globale et en désignant une équipe de gestion de crise capable d'assurer la continuité de services.

Pour cela, il convient de :

- Se synchroniser avec les différents fournisseurs pour comprendre leurs préoccupations et anticiper leurs difficultés
- Accroître les interactions avec les logisticiens pour prévenir les problèmes d'approvisionnement
- Mettre à jour les indicateurs de pilotage et de suivi des activités
- Recourir à des solutions palliatives afin de limiter les risques
- Renforcer la communication avec l'ensemble des parties prenantes

Un autre outil du Lean Management, la Value Stream Mapping (VSM), permet de cartographier l'ensemble des chaînes de valeur en recensant et analysant toutes les activités constitutives d'un processus, du fournisseur au client.

Grâce à la VSM, l'entreprise est en mesure de classifier ses processus par valeur d'activité : activité à valeur ajoutée, à faible valeur ajoutée mais nécessaire ou sans valeur ajoutée, l'objectif étant de lever toutes les rigidités.

Au-delà des gains financiers, la VSM permet de réduire les temps d'exécution des tâches, d'éliminer les gaspillages et d'accélérer les flux d'activité.



04



SOUTENIR L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES

Beaucoup d'entreprises encore souvent réticentes au télétravail se sont vues dans l'obligation d'y recourir fortement dès l'annonce du confinement. Cependant, pour être performante et efficace, son application demande une réelle organisation : l'entreprise doit en effet mettre à disposition de ses collaborateurs des moyens et des outils adéquats leur permettant d'assurer au mieux leurs rôles et d'interagir avec leurs collègues.

Le digital offre un panel de solutions désormais incontournables pour soutenir le télétravail. Les outils collaboratifs à distance (conférences audio-visuelles, suivi d'actions, tableaux de bord...) ont un rôle important à jouer pour maintenir la productivité dans de telles circonstances. L'organisation de réunions à distance, la répartition des tâches, le stockage et l'accès aux documents, nécessaires à la productivité des équipes, ne seront possibles que si elles sont dotées des bons outils.

Mais, fournir à ses collaborateurs des solutions collaboratives à distance, n'est qu'une première étape, car, pour être autonomes, ces derniers doivent préalablement avoir été formés à leur utilisation. En effet, ils doivent être en mesure de s'appropriier ces outils, bien comprendre leur valeur ajoutée afin d'en tirer le meilleur bénéfice. Enfin, chaque manager doit être à l'écoute des besoins de ses équipes pour offrir les solutions les plus adaptées et œuvrer à lever toutes les contraintes techniques ou logistiques qui pourraient nuire à leurs activités.

Fournir à ses collaborateurs des solutions collaboratives à distance, n'est qu'une première étape, car, pour être autonomes, ces derniers doivent préalablement avoir été formés à leur utilisation.

Parmi toutes les solutions existantes, il convient d'opter pour celles qui répondent au plus près des besoins des collaborateurs et à l'activité de l'entreprise. Accompagner les équipes dans leur utilisation permettra de garantir un travail efficace. C'est aussi un moyen de préparer la reprise, car celle-ci se fera de manière progressive, d'où l'intérêt d'adopter dès à présent de nouvelles méthodes de collaboration.

05



RENFORCER LA COMMUNICATION

Quelle que soit sa nature, une crise doit pousser les organisations à renforcer leur communication et cette crise sanitaire n'échappe pas à la règle. Son ampleur présente un défi encore plus grand pour le monde de l'entreprise compte tenu des conséquences qu'elle engendre aux niveaux sociaux, sanitaires et économiques. Gestion de crise, travail collaboratif et cohésion d'équipe sont des thèmes devant être traités avec la plus grande attention :

→ Gestion de crise

La communication joue un rôle central dans la réponse à apporter, par l'entreprise, à la crise. Indépendamment de la taille de son organisation, il est primordial que les dirigeants puissent se réunir régulièrement pour partager l'information et prendre rapidement des décisions en impliquant l'ensemble de leurs collaborateurs. Pour cela, il faut d'abord s'assurer que l'ensemble du management de l'entreprise est aligné à la fois sur les moyens et les objectifs. Ensuite, il faut veiller à ce que les décisions prises et les instructions à suivre soient communiquées en temps réel.

→ Travail collaboratif

Une fois les priorités définies, il est nécessaire d'organiser le travail de manière à adresser les actions les plus urgentes en premier. La répartition efficace des tâches au sein des équipes va permettre de dégager un gain de productivité considérable. Pour mieux piloter leurs équipes à distance, les managers peuvent s'appuyer sur de nombreux outils du Lean Management, dont le management visuel. Cette méthode a pour objectif de faciliter la gestion de certaines activités de l'entreprise en la rendant visuelle dans sa globalité (processus, états, indicateurs...). L'Obeya est un outil de management visuel qui peut facilement être mis en œuvre puisqu'il est compatible avec le travail à distance à travers des outils digitaux collaboratifs (« e-Obeya »). C'est une

pratique qui rassemble plusieurs objectifs, tous centrés sur le travail en équipe en favorisant la réactivité.

Elle permet entre autres, en présentiel ou à distance :

- D'accentuer la collaboration entre les membres de l'équipe : pendant le rituel, les membres s'écoutent, partagent les faits et les décisions, trouvent ensemble une solution aux dysfonctionnements et définissent les priorités.
- D'assurer plus d'agilité : l'information est affichée, précise et partagée en temps réel. L'équipe montre plus d'efficacité pour réagir aux aléas.
- De mobiliser l'équipe sur l'amélioration continue et le feedback partagé : les membres d'une équipe assistant au rituel renseignent eux-mêmes les indicateurs pertinents, remontent les problèmes, définissent ensemble et mettent en œuvre les plans d'action à mener.

→ Cohésion d'équipe

Le contexte difficile que nous traversons peut accentuer les tensions au sein de l'entreprise. Rassurer les salariés sur la pérennité de leurs emplois, promouvoir une bonne ambiance de travail, souder les équipes et les fédérer autour d'un objectif commun, celui de surmonter cette crise avec le minimum de dégâts, seront autant de défis à relever. Mettre en place des outils de communication, instaurer des temps d'échange entre collaborateurs pour maintenir leurs relations favorisent la cohésion des équipes. Car, en effet, du fait du confinement, certaines personnes se trouvent parfois isolées, dans des conditions franchement contraires à l'épanouissement personnel et professionnel : ces moments de partage et d'interaction sont aussi un moyen efficace pour maintenir le moral des équipes en attendant de retrouver des conditions normales de collaboration.

Les entreprises doivent maintenant engager de nouvelles réflexions afin de préparer la reprise et rebondir avec succès...

ET MAINTENANT : COMMENT TRANSFORMER CETTE CRISE EN OPPORTUNITÉ ?

Les entreprises doivent maintenant engager de nouvelles réflexions afin de transformer la crise en une opportunité pour faire évoluer leur organisation et tendre vers un management global, transverse au service de la création de valeur. Pour ce faire, l'adoption d'une démarche de type Lean Management, qui contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle, technique et économique de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, paraît très appropriée.

Accroître la qualité de service et la transformer en un véritable avantage compétitif, réduire les coûts, rationaliser les dépenses, gagner en temps commercial sans dégrader le niveau des services rendus et veiller au respect de la réglementation sont des préoccupations qui devront être renforcées, à l'aune des grands défis qui s'annoncent.

Concevoir une stratégie « Lean » nécessite d'intégrer les 3 axes suivants :

1. Identifier les secteurs porteurs de valeurs ajoutées : il est important de bien analyser son segment de marché et se porter prioritairement sur les filières rentables.
2. Cartographier les flux de valeurs : les flux de valeur d'une activité peuvent être liés aux produits, aux services, processus internes, etc. Cette cartographie permettra de définir les projets et les activités porteurs de valeur.
3. Hiérarchiser les projets à forte valeur ajoutée : il faut concentrer l'effort sur le déploiement des projets à forte valeur ajoutée afin de renouer rapidement avec la croissance.

Si la conduite du changement n'est pas une tâche facile en temps normal, elle s'avère encore plus complexe en période de crise. La mise en place d'une démarche d'excellence opérationnelle au sein de l'entreprise doit susciter l'enthousiasme de l'ensemble des collaborateurs et être sponsorisée par le management. Ainsi, il est nécessaire de donner du sens (une vision) et former les équipes en expliquant comment les démarches d'amélioration continue contribuent à l'atteinte des objectifs et à l'obtention des résultats de manière concrète. L'implication et l'engagement complet de la Direction Générale, qui doit également insuffler une culture d'amélioration continue, sont aussi indispensables à la réussite d'une telle transformation.

Aujourd'hui, rien n'est plus urgent que de maîtriser les deux crises, sanitaire et économique. C'est pourquoi l'ensemble des équipes de CGI Business Consulting restent totalement mobilisées et pleinement engagées auprès de leurs clients. Nos consultants les accompagnent durant cette période exceptionnelle et les aident à identifier les réponses les plus adaptées aux différents blocages engendrés par la situation actuelle. Afin d'assurer la continuité des services et maintenir les activités essentielles, nos experts ont d'ores et déjà déployé au sein de plusieurs structures un certain nombre d'outils et méthodes. Ceux-ci visent à maîtriser les risques de paralysie totale inhérents à la crise et **contribuent à mettre en place des plans d'actions pour commencer à envisager l'avenir avec sérénité, préparer la reprise et rebondir avec succès.**

CGI Business Consulting accompagne depuis plus de 15 ans les entreprises dans leur transformation digitale et organisationnelle en développant leur excellence opérationnelle.

Mehdi Moatassim, Manager Excellence Opérationnelle, secteur Energie et Utilities

Aliou Mangane, Consultant Senior Excellence Opérationnelle, secteur Energie et Utilities

Emile Bonniaud, Consultant Excellence Opérationnelle, secteur Transport

David-Olivier Vidouze, Directeur Conseil Excellence Opérationnelle, secteur Energie & Utilities

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature.

Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.

Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.

