

COVID-19

Leçons apprises durant la crise de la COVID-19

Étude sur le système bancaire canadien



La façon dont les banques ont réagi à la crise de la COVID-19 offre des leçons utiles. Certains concepts traditionnels ont été démantelés afin de faire place à la clarté et à l'agilité nécessaires pour affronter les perturbations soudaines du marché. Ces leçons montrent aux banques une nouvelle voie vers l'avenir.

La pandémie a forcé les institutions bancaires à réagir de manières qui auraient été impensables il y a quelques mois seulement. Elles ont non seulement veillé à minimiser les perturbations opérationnelles, mais aussi atteint des niveaux inégalés de collaboration – avec divers organismes gouvernementaux et d'autres banques, ainsi qu'à l'interne – afin de prendre rapidement des décisions bénéfiques pour tous les Canadiens. La pandémie a considérablement accéléré l'adoption de normes d'exploitation qui ont rehaussé leur cohésion, leur rapidité d'exécution et leur rendement. En quelques semaines seulement, elles ont obtenu des résultats qu'il aurait normalement fallu des années à atteindre. Leurs interventions immédiates leur ont permis de répondre efficacement aux besoins de leurs clients durant la crise. Elles peuvent être fières de ce qu'elles ont accompli.

Qu'ont appris les banques tandis qu'elles devaient faire face à la pandémie de COVID-19? Comment peuvent-elles « normaliser » ces leçons afin d'être plus fortes, résilientes et pertinentes?

L'incertitude persiste, des mois après le début de la pandémie qui a bouleversé le monde. Il est pourtant de plus en plus clair qu'une fois la crise passée, bien des choses pourraient ne pas revenir à ce qu'elles étaient avant – et ne devraient pas. L'expérience acquise durant la pandémie nous a fait comprendre que nous étions tous coincés dans des méthodes de travail désuètes qui nuisaient à notre capacité à mieux servir les clients. Il serait dommage de gaspiller l'occasion qui s'offre à nous.

Plus particulièrement, nous croyons que les normes et les pratiques culturelles entourant le processus décisionnel, la confiance et la responsabilisation doivent être mises à jour. La culture d'entreprise dans le secteur bancaire doit cesser de reposer sur l'omniprésente rigidité bureaucratique au profit d'une approche plus agile. Nous sommes conscients qu'un changement aussi radical est difficile, mais pour prospérer dans l'ère qui suivra la COVID-19, les dirigeants des banques devront faire le choix délibéré d'agir autrement et d'inspirer leur organisation à considérer le monde à travers un nouveau prisme. Ce sera leur seul moyen d'acquiescer un nouvel avantage concurrentiel et de la résilience.

Le rapport de Deloitte sur les leçons apprises et sur la meilleure façon de mettre en œuvre les changements nécessaires repose sur des discussions que nous avons eues avec 30 hauts dirigeants des six plus grandes banques canadiennes. Nous avons ainsi observé une grande communauté de pensées chez nos interlocuteurs, mais aussi des points de vue uniques qui ont nourri de perspectives nouvelles notre propre réflexion. Le présent rapport résume ces échanges. Nous y présentons et développons trois recommandations inspirées des leçons apprises durant la crise de la COVID-19 : la responsabilisation nécessaire pour prendre des décisions et obtenir des résultats rapidement, les nouvelles attentes d'interactions et l'attention accrue accordée à l'expérience employé.

Nos observations : Des processus décisionnels distincts avant la crise. Des interventions communes durant la crise.

Les banques ont toujours peiné à trouver un équilibre entre les investissements nécessaires dans leur croissance et la gestion de leurs opérations de base, ayant tendance à axer la majorité de leurs ressources sur le rendement à court terme. Même si elles ont toujours été lentes à apporter des changements en prévision de l'avenir, elles ne se trouvaient pas toutes dans la même position au début de la pandémie. Celles qui avaient déjà investi dans des technologies ont été en mesure de réagir plus rapidement, en perturbant moins leur productivité. Malgré ces différences, nous avons constaté que les dirigeants des banques ont eu des réactions remarquablement semblables à la crise de la COVID-19



Voici certaines des tendances que nous avons observées :

- ✓ Les **droits décisionnels ont été centralisés** et un nombre inférieur de dirigeants assument l'entière responsabilité des résultats de l'entreprise
- ✓ Les **formalités des processus et la quête de la perfection ont cédé le pas** à la rapidité d'exécution
- ✓ Des **technologies et outils de collaboration ont été mis en place** au sein des équipes pour faciliter la communication dans un environnement virtuel
- ✓ Des **partenaires participant aux risques ont été intégrés** aux solutions, et pas seulement considérés comme une fonction de contrôle
- ✓ Les **équipes de projet ont été démantelées**, ce qui a aplani les hiérarchies et responsabilisé ceux qui participent de près aux travaux exécutés
- ✓ Les **employés appartenant à des familles d'emplois semblables ont été mutés** pour soutenir les secteurs prioritaires
- ✓ La **forme et le ton des communications ont été adaptés** pour en améliorer la fréquence, la cohérence et la transparence
- ✓ Les **leaders ont dû soutenir** leurs équipes différemment au milieu de changements dramatiques de l'équilibre travail-vie personnelle

Ces mesures communes ont permis de stabiliser les opérations pour assurer la continuité des services. Selon la plupart des dirigeants bancaires à qui nous avons parlé, malgré ces changements dramatiques et rapides, des décisions avisées ont été prises et l'excellence de l'exécution n'a pas souffert – ce qui déboulonne le mythe voulant que l'agilité soit source de chaos. Comme l'a déclaré l'un d'eux : « Nous avons nous-mêmes été surpris d'avoir pu faire volte-face aussi rapidement. Nous nous sommes ajustés et nous avons uni nos efforts de façons que la plupart d'entre nous ne croyaient pas possibles. » À cet égard, l'opinion générale est que l'adoption de nouvelles façons de faire les choses peut être très bénéfique. Cependant, la tentation de revenir aux anciennes méthodes de travail sera forte, et les dirigeants doivent agir pour que leurs employés et leur institution n'y cèdent pas.

Quels sont donc la vision et le plan que ces dirigeants doivent adopter pour pérenniser les changements instaurés durant la crise de la COVID-19?

« Les investissements stratégiques que nous avons faits il y a trois à cinq ans ont été un facteur de différenciation crucial de notre réponse efficace à la pandémie. »

« Le risque d'être lent a pesé beaucoup plus lourd que celui de prendre une mauvaise décision. Nous avons dû faire confiance à nos gens. »

L'occasion à saisir : ne pas gaspiller les enseignements de la crise

La pandémie de COVID-19 a marqué un tournant. De nombreux leaders ont abandonné leurs anciennes méthodes au profit de la spontanéité et de l'agilité et ont normalisé la créativité et la collaboration. Les capacités numériques et une vision recentrée sur le client ont rapidement été des facteurs déterminants pour continuer à servir les clients et à soutenir les employés de manière efficace. Ce moment crucial ne doit pas être gaspillé : ceux qui consacreront le temps et l'énergie nécessaires pour officialiser les principales mesures qui ont bien fonctionné durant la crise seront beaucoup mieux préparés pour faire face à leurs concurrents et gagner du terrain.

Voici les facteurs essentiels à prendre en considération pour assurer la durabilité des changements :

1. Responsabilisation inébranlable à l'égard des résultats

Les dirigeants bancaires que nous avons interrogés attribuent leur capacité à transformer leurs opérations durant la crise de la COVID-19 aux priorités claires qu'ils ont établies, au pouvoir d'exécution qu'ils ont confié aux équipes de terrain et à un changement d'attitude privilégiant l'achèvement des travaux plutôt que la perfection. Ces changements ont remplacé certaines normes d'exploitation traditionnelles des banques, par exemple la lenteur du processus décisionnel, les frictions causées par les priorités inconciliables et la tendance à trop analyser.

Les mesures suivantes sont efficaces pour que ces changements demeurent durant et après la reprise :

- Concevoir un nouveau modèle de leadership dans lequel les équipes interfonctionnelles sont responsables de l'atteinte d'un ensemble commun d'objectifs organisationnels
- Créer un processus trimestriel d'alignement en cascade sur les priorités et les méthodes de mesure de la valeur dans l'ensemble de l'entreprise
- Instaurer de nouvelles méthodes de communication bidirectionnelle et de rétroaction continue sur les résultats au sein des équipes responsables de l'exécution, des secteurs et des fonctions de l'entreprise; créer de nouveaux mécanismes de collaboration externe
- Réévaluer les structures incitatives afin de récompenser et de renforcer les comportements qui favorisent la responsabilisation partagée à l'égard des principaux résultats de l'entreprise

« La crise a eu pour avantage de concentrer l'attention des gens; tous s'entendent sur l'objectif à atteindre. Durant cette crise, toutes nos actions étaient dirigées vers nos priorités. Tout était plus clair. »

« Nous avons dû recentraliser notre processus décisionnel afin que les décisions soient prises rapidement et de façon claire pour tous les niveaux hiérarchiques. L'ère des autorités décisionnelles fragmentées au sein des équipes, des niveaux hiérarchiques et des régions est révolue. »

2. Nouvelles attentes d'interactions

Leaders et équipes se sont volontiers délestés des contraintes inhérentes à leur fonction et à leur titre pour adopter une approche interfonctionnelle de réaction rapide à la crise. Toutes les équipes ont travaillé en symbiose et adopté les technologies et les outils disponibles (et en compensant l'absence de ces derniers par l'emploi de textos ou d'appels téléphoniques) afin de garder le contact. La fréquence et l'inclusivité des interactions à tous les niveaux hiérarchiques ont drastiquement changé à mesure que les équipes ont été démantelées et que leur collaboration s'est accentuée.

Les mesures suivantes sont efficaces pour que ces changements demeurent durant et après la reprise :

- Remanier les droits et les processus décisionnels afin d'aplanir les hiérarchies et de réunir les partenaires appropriés pour mettre en œuvre des solutions
- Éviter d'organiser et de gérer le personnel par tâches; responsabiliser plutôt les équipes afin qu'elles soient évaluées en fonction des résultats qu'elles procurent
- Concevoir les descriptions de rôle en fonction d'un ensemble de compétences importantes et améliorer les programmes d'encadrement et de formation afin que des aptitudes de travail par projet soient enseignées au besoin, en fonction de la demande
- Rehausser la valeur accordée aux fonctions stratégiques de gestion du changement et de communication et les capacités attribuées afin de créer un processus de partage de l'information à forte incidence

« Les équipes ont gagné en efficacité dès que tous les partenaires – affaires commerciales, technologies, opérations et gestion des risques – ont été inclus dans la conception et la mise en œuvre des solutions. »

« Nos clients avaient besoin d'aide et nous avons moins de trois semaines devant nous. Nous avons donc créé le « projet 72 » : 72 heures pour concevoir une plateforme, 72 heures pour la choisir, 72 heures pour la schématiser et 72 heures pour effectuer les examens des aspects légaux et de la conformité. »



3. Attention accrue accordée à l'expérience employé

Les dirigeants sondés disent également avoir passé plus de temps à écouter, à raconter des anecdotes sur leur propre expérience et à chercher des façons de mieux soutenir leurs équipes. La transition soudaine vers le télétravail a posé de nouveaux défis pour nombre d'entre eux, qui ont dû gérer un plus grand nombre d'interactions en mode virtuel. Tous ces changements leur ont permis de se rapprocher de leurs employés et de mieux comprendre les préférences et les capacités de chacun. Pour certains, le renforcement du lien de confiance au sein des équipes et entre les leaders et leurs équipes a été – et demeure – essentiel à l'engagement à long terme et à la productivité, ainsi qu'au rendement élevé des équipes et à la rétention des talents.

Les mesures suivantes sont efficaces pour que ces changements demeurent durant et après la reprise :

- Trouver des façons durables d'offrir aux employés des mécanismes de soutien tels qu'un Bureau de l'expérience employé axé sur le bien-être, l'acquisition de compétences et le changement de carrière
- Élaborer de nouvelles politiques offrant aux employés un plus large éventail de choix dans leur expérience travail-vie personnelle, notamment en ce qui concerne le milieu de travail (physique ou virtuel), les heures de travail et l'emplacement du bureau
- Utiliser un outil d'évaluation du comportement, accompagné de plans de formation et d'action, afin d'aider les leaders à s'améliorer dans les domaines de l'empathie, de l'inclusion et du perfectionnement des employés
- Déployer des vérifications ponctuelles, courtes et fréquentes, afin de comprendre comment les gens se sentent et comment leurs besoins et leurs préoccupations changent

« Nous avons testé à grande échelle notre capacité à gérer un effectif occasionnel. Mille employés ayant les compétences nécessaires se sont portés volontaires pour prêter main-forte aux équipes chargées du report des paiements de prêts au siège social et ont rapidement suivi une formation virtuelle. Nous avons accéléré de 12 à 18 mois l'interchangeabilité de cette capacité en raison de la crise à laquelle nous devons faire face. »

« Les gens qui travaillent à partir de la maison sont aussi productifs qu'avant, mais moins heureux, que ce soit en raison de leurs problèmes de garde d'enfant ou de leur niveau d'anxiété général. Or nous pensions qu'au contraire, les gens travaillant chez eux seraient plus heureux, mais moins productifs. Nous nous intéressons actuellement à cet enjeu et explorons davantage les moyens à prendre pour aider nos gens à s'épanouir dans le contexte actuel. »

Le défi : normaliser les leçons tirées des expériences de la COVID-19

Bien que la rapidité d'exécution mise en place durant la crise ne puisse pas durer, les dirigeants des banques conviennent que les principes organisationnels sous-jacents peuvent être maintenus. Il ne sera pas possible de revenir aux inefficacités d'avant, maintenant que nous savons que nous pouvons accomplir tant de choses. Les banques canadiennes qui se remettent actuellement de la crise ont l'occasion d'acquérir une position concurrentielle unique, reposant sur une nouvelle norme d'excellence opérationnelle et une culture bancaire redéfinie.

Sachant tout cela, comment appliquerez-vous les leçons apprises durant la pandémie afin de créer une institution résiliente?

- Comment pérenniserez-vous les actions et les comportements observés durant la crise?
- Que ferez-vous pour continuer à travailler et à influencer régulièrement vos partenaires externes?
- Comment intégrerez-vous les nouvelles normes à une philosophie centrée sur le client?
- Comment empêcherez-vous les employés de revenir aux anciennes pratiques?

« Il y a une certaine tendance à revenir au centre de gravité initial, mais nous voulons encourager nos gens à rester agiles. »

Personne-ressource

Rob Galaski

**Vice-président du Conseil et associé
directeur, Services financiers**

rgalaski@deloitte.ca

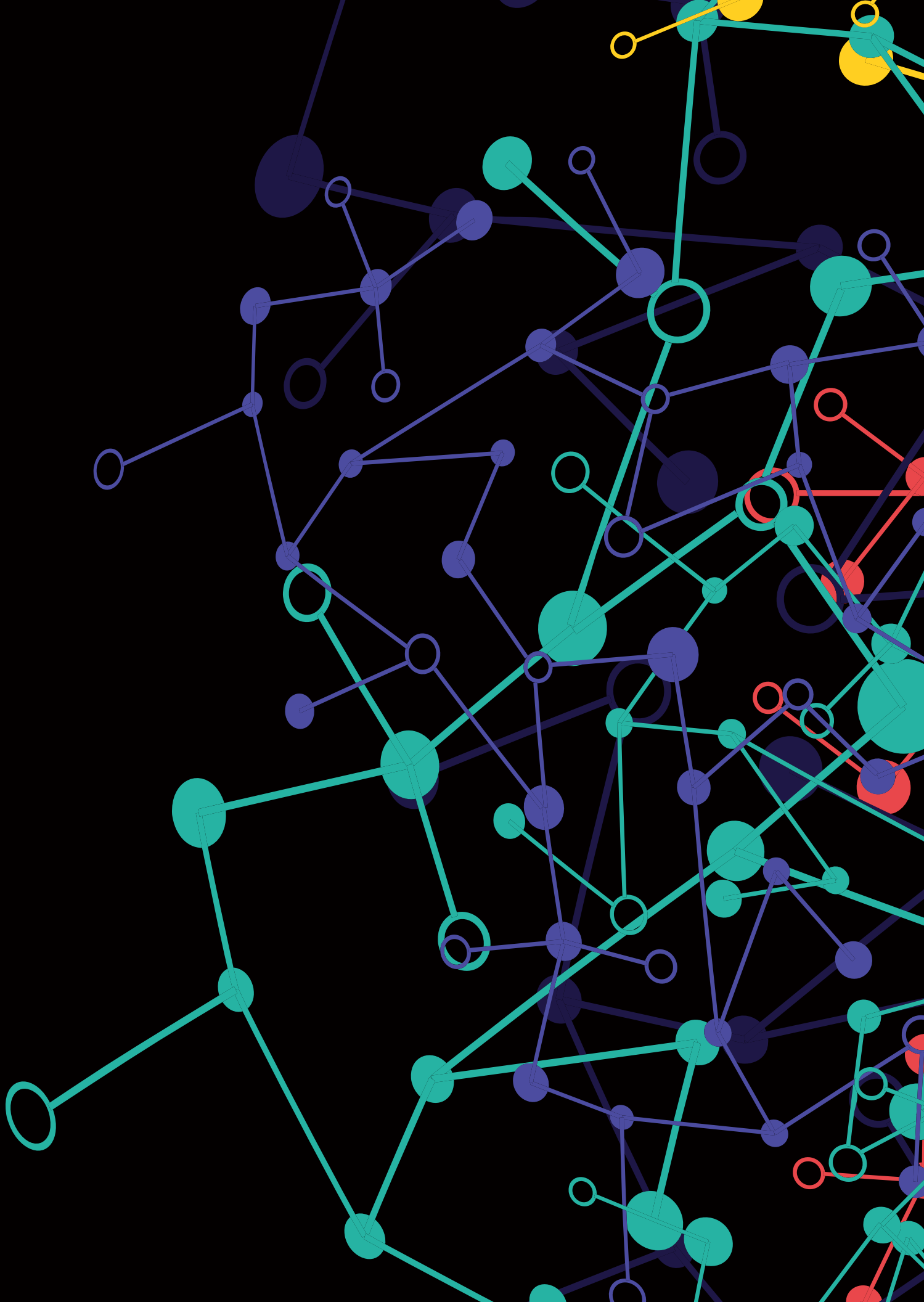
Auteurs

Andrea Willemse

Jim Eckenrode

Courtney Kidd Chubb

Val Srinivas





www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© 2020 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada.

20-3094775H