

## COVID-19

Les gens, les technologies et la voie  
vers la résilience organisationnelle



## Table des matières

Introduction	1
Intervention immédiate : considérations liées aux plans, aux gens et aux pratiques pour les leaders des technologies	3
Les plans : élaborer une stratégie d'intervention	4
Les gens : assurer la santé, le bien-être et la productivité	6
Les pratiques : assurer la poursuite des opérations d'affaires	8
Les retombées à long terme : devenir un leader résilient tout en repensant l'avenir du travail	10



Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a officiellement qualifié la COVID-19 de pandémie. Alors que le monde entier continue de composer avec l'incertitude entourant la propagation de la COVID-19 et ses conséquences de plus en plus grandes sur les marchés boursiers, les chaînes d'approvisionnement et d'autres piliers de l'économie mondiale, il est important de se rappeler que cette situation concerne les gens d'abord et avant tout : leur famille, leur bien-être, ainsi que les organisations et les institutions sur lesquelles ils comptent et auxquelles ils accordent leur confiance en cas de besoin. Qu'il s'agisse des hôpitaux, des banques, des magasins ou des moyens de transport, ces organisations et entreprises doivent être solides et résilientes, car les gens s'en remettent à elles pour obtenir des produits et des services, et pour gagner leur vie. Par contre, selon un récent sondage réalisé par Forrester, seulement 43 % des répondants américains croient que leur organisation a mis un plan en place pour gérer une crise telle que la pandémie de la COVID-19<sup>i</sup>.

Depuis que la nouvelle souche du coronavirus a été identifiée en Chine à la fin décembre 2019, des centaines de milliers de personnes dans plus de 100 pays et régions ont contracté la maladie causée par le virus, la COVID-19, qui a coûté la vie à des milliers de personnes<sup>ii</sup>. Avec le nombre croissant de cas positifs maintenant rapportés à l'extérieur de la Chine continentale, la propagation de la COVID-19 vers d'autres régions du monde constitue une menace sérieuse pour l'économie mondiale. Déjà, les chaînes d'approvisionnement, les opérations d'affaires et les marchés sont touchés par des perturbations. Et il faudra sans doute des mois avant de connaître toutes les conséquences du virus sur les organisations. Cela dit, à mesure que les effets de la COVID-19 se répercutent sur l'ensemble de l'économie et des milieux financiers à l'échelle mondiale, une chose est sûre : les technologies seront parmi les armes les plus puissantes dont dispose chaque organisation pour relever le défi de manière efficace et décisive.

<sup>i</sup><https://go.forrester.com/blogs/fewer-than-half-have-pandemic-plan/>

<sup>ii</sup><https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

Comme c'est le cas de tous les dirigeants, il incombe aux leaders des technologies de diriger leur fonction tout au long de cette crise. Mais ces leaders ont aussi l'importante responsabilité de soutenir l'ensemble de l'entreprise, surtout en cette époque où les technologies sont de plus en plus imbriquées dans tous les aspects des activités. Outre s'assurer que les systèmes de base sont fonctionnels tout au long de la crise, les leaders des technologies doivent aussi déterminer et soutenir les principaux secteurs de l'entreprise qui sont susceptibles d'être touchés, comme la chaîne d'approvisionnement et les ressources humaines. Par exemple, les chaînes d'approvisionnement seront sans doute très éprouvées, et les leaders des technologies pourraient être en mesure de les soutenir grâce à l'automatisation et à l'analytique. Quant aux ressources humaines, il est possible d'appuyer les gens au sein de l'organisation en leur fournissant les outils et les moyens de communication fiables dont ils ont besoin pour travailler à distance.

Armés de leurs connaissances et du pouvoir de la technologie, les leaders des TI ont l'occasion et l'obligation d'orienter leur organisation au fil de la crise, et devraient accorder la priorité à ces efforts. La résilience des entreprises repose sur ses technologies et ses systèmes; aussi, les leaders des technologies sont appelés à jouer le rôle de spécialistes en gestion de crise. Ne l'oublions pas : des crises semblables se sont déjà manifestées par le passé, et d'autres suivront. Par conséquent, il faut être préparés, rationnels et même altruistes dans le cadre des interventions. Chaque perturbation est suivie d'une période de reprise; alors la façon dont les leaders des technologies se comportent en période de crise aura des répercussions à long terme<sup>iii</sup>.

## Intervention immédiate : considérations liées aux plans, aux gens et aux pratiques pour les leaders des technologies

Afin de relever le défi dans l'immédiat, les leaders des technologies doivent élaborer des stratégies et les exécuter à l'égard de trois principales dimensions : les plans, les gens et les pratiques. Chacune de ces dimensions est essentielle pour assurer une intervention réfléchie, veiller à la sécurité des gens et leur permettre d'être productifs, et créer une organisation résiliente.



## Les plans : élaborer une stratégie d'intervention

Au sein des organisations, les leaders des technologies sont souvent contraints de relever rapidement des défis tactiques, opérationnels et logistiques dans des situations de crise comme celle de la pandémie de la COVID-19. Même si les fonctions des TI sont souvent appelées à intervenir rapidement, notamment pour améliorer les capacités de télétravail et protéger les actifs essentiels, il importe tout autant qu'elles mettent en place une stratégie et des plans afin d'assurer la résilience organisationnelle. En se consacrant tôt à la planification, elles contribueront à une exécution rapide et efficace des mesures à prendre.

---

### 1. Passer en revue les plans de continuité des affaires et de reprise après sinistre.

Un plan de continuité des affaires contribue à assurer que les gens et les lieux sont protégés et fonctionnels, tandis qu'un plan de reprise après sinistre est axé sur les données et les applications. L'évaluation des risques et de leurs répercussions potentielles, l'élaboration de stratégies de reprise et la mise en place de procédures de signalement aux échelons supérieurs s'insèrent toutes dans un plan de continuité des affaires. En revanche, un plan de reprise après sinistre vise le retour à la normale de l'environnement technologique. Ces deux plans nécessitent des mises à l'essai périodiques et des mises à jour en continu afin d'être efficaces et réalisables si jamais il fallait les mettre à exécution.

### 2. Créer un bureau de gestion de crise.

Il devrait s'agir d'une structure virtuelle et permanente, mise en branle lorsque surviennent des situations telles que la pandémie de la COVID-19 et d'autres événements extrêmes. La création d'un bureau de gestion de crise peut signifier que vos plans de continuité des affaires et de reprise après sinistre seront soumis à des essais périodiques et à des changements itératifs, plutôt que d'être mis à jour une fois par décennie. Le bureau de gestion de crise fait souvent partie d'une équipe élargie et interfonctionnelle d'intervention en cas de crise, puisque le rôle de la fonction des TI consiste non seulement à gérer les risques qui touchent directement les TI, mais aussi à soutenir les autres fonctions dans leurs interventions.

- 3. Élaborer un plan de communication.** Vous devriez pouvoir communiquer rapidement et efficacement (les bonnes nouvelles comme les mauvaises), en supposant que les travailleurs n'ont pas nécessairement accès à leur ordinateur portable ou aux canaux de communication habituels. Créez des plans de communication inclusifs, qui englobent les fournisseurs d'infrastructures technologiques, de logiciels et de services ainsi que les fournisseurs et partenaires de l'écosystème étendu. Assurez-vous également d'établir des voies de communication auprès des clients, des partenaires d'affaires, de vos gens, des organismes de réglementation et des autres parties prenantes.
- 4. Effectuer la planification de scénarios pour comprendre les besoins technologiques.** Réfléchissez à l'avance à la façon dont une situation pourrait se dérouler, puis exécutez différents scénarios possibles, comme d'importantes perturbations touchant la main-d'œuvre, les chaînes d'approvisionnement mondiales ou la demande de biens et services. Les scénarios peuvent refléter des délais de réponse différents, par exemple en présence d'une propagation rapide nécessitant des mesures immédiates par rapport à une propagation progressive nécessitant une approche globale à long terme. Envisagez d'effectuer des simulations de crise pour différents scénarios épidémiques, notamment une situation de léger confinement, une épidémie plus répandue et même une épidémie mondiale, comme dans le cas de la COVID-19.
- 5. Définir le rôle et les attentes de la direction concernant la planification et les communications.** Votre équipe s'attend à obtenir un soutien et des renseignements exacts qui font autorité. Elle a aussi besoin de transparence; toute tentative de dissimuler les risques pourrait en créer davantage. Les acteurs les plus importants du plan de communication sont vos leaders; aussi, donnez-leur des indications claires et fixez les attentes à leur égard. Assurez-vous qu'ils sont bien outillés et préparés en vue des conversations qu'ils doivent avoir avec vos gens, vos partenaires et les autres parties prenantes.
- 6. Planifier la reprise.** Les leaders devraient aussi réfléchir à l'avance à la reprise des opérations d'affaires qui ont été perturbées, au même moment où les mesures de prévention et de maîtrise de l'épidémie ou de la pandémie sont déployées. Sachez que, avec les quarantaines et les restrictions de voyage qui varient d'une région à l'autre, le retour à la pleine capacité pourrait nécessiter plus de temps, et se révéler plus compliqué que dans le cas d'un arrêt planifié. Par exemple, la reprise des activités pourrait exiger différents niveaux de dotation, de capacité ou de mise en production, ce qui pourrait se traduire par des besoins de souplesse, d'adaptabilité ou de sécurité en ce qui a trait à la technologie.
- 7. Connaître l'organisation, les rôles et les priorités.** Préparez des plans de relève pour les postes clés au sein de la haute direction et de la direction, et pour les autres rôles essentiels au sein de votre entreprise. La COVID-19 s'étant propagée dans le monde, il est de plus en plus probable que des personnes clés seront temporairement indisponibles pour cause de maladie ou de quarantaine. En cas de maladie, des personnes devront être désignées pour remplacer les membres clés de la fonction des TI afin qu'il soit possible de continuer à prendre des décisions rapidement et avec confiance durant la crise, et de poursuivre les activités des TI. Par ailleurs, il convient de déterminer et d'établir l'ordre de priorité des fonctions essentielles, comme le traitement de la paie et la gestion des commandes, non seulement pour que celles-ci continuent d'être soutenues par les systèmes sous-jacents, mais aussi pour que les membres du personnel y aient accès. De plus, des plans d'urgence devraient être mis en place pour ces activités.



## Les gens : assurer la santé, le bien-être et la productivité

La priorité, c'est d'assurer la santé et la sécurité de vos gens. Les organisations devraient sensibiliser leurs effectifs ainsi que leurs principaux fournisseurs aux symptômes de la COVID-19 et aux moyens de prévenir l'infection. Soyez disposés à écouter les membres de vos équipes pour qu'ils soient à l'aise de s'exprimer lorsqu'ils considèrent que certaines activités mettent leur santé ou celle des autres en péril.

- 1. Instaurer des mesures de précaution et revoir la politique de congé de maladie.** D'abord et avant tout, sensibilisez vos travailleurs aux protocoles liés au dépistage, à l'endiguement et à la contamination, et appuyez-les en assouplissant la politique de congé de maladie. En présence de symptômes, même s'ils ne sont pas nécessairement attribuables à la COVID-19 (p. ex., un simple rhume ou une grippe saisonnière), pour l'heure, les entreprises doivent privilégier la prudence. La perte de productivité résultant de l'absence de plusieurs personnes en congé de maladie peut être considérablement moins coûteuse que la fermeture d'un bureau, d'un centre de données ou d'un centre de service pour cause de maladie du personnel. Sans compter que, avant de procéder à la réouverture, il faudra désinfecter les lieux.
- 2. Revoir et modifier les politiques de télétravail, notamment les lignes directrices sur les déplacements.** Nous savons que les déplacements sont à l'origine de nombreux cas de transmission de la COVID-19. Bon nombre d'entreprises ont déjà mis des politiques en place pour limiter les déplacements non essentiels afin d'assurer la protection de leurs gens. Lorsque c'est possible, des modalités de travail flexibles et de télétravail devraient être envisagées. L'élaboration de lignes directrices sur les déplacements et le télétravail est essentielle pour les équipes de projet et les professionnels des TI qui interagissent avec les clients.
- 3. Se préparer à l'absentéisme.** L'absentéisme augmentera à mesure que les protocoles de dépistage sont appliqués, que les gens présentant des symptômes sont mis en quarantaine et que les personnes exposées s'isolent volontairement chez elles. Les politiques locales de confinement peuvent aussi contribuer à l'absentéisme, aux pénuries de main-d'œuvre et aux interruptions des activités. Soyez conscients que les taux d'absentéisme pourraient aussi augmenter chez vos principaux fournisseurs et partenaires technologiques, ce qui risque d'avoir des répercussions sur vos activités. Les mesures peuvent aller de la mise en quarantaine des personnes qui ont été exposées à la COVID-19, mais qui ne présentent pas de symptômes, aux restrictions de voyage, en passant par la fermeture d'écoles, ce qui aura une incidence sur les parents de jeunes familles n'ayant pas d'autres options de garde d'enfants.



- 4. Assurer la disponibilité des ressources essentielles grâce à une main-d'œuvre de relève et occasionnelle.** Préparer des plans de relève pour les postes clés au sein de votre organisation. Étant donné que la COVID-19 s'est propagée à plus de 100 pays (et ce n'est pas terminé), il est de plus en plus probable que des personnes clés seront temporairement indisponibles pour cause de maladie ou de quarantaine. En cas de maladie, des personnes devront être prêtes à remplacer les membres clés de la direction, entre autres rôles essentiels. Des plans à court et à long terme pour l'exploitation de l'entreprise au cours des six prochains mois devraient être mis en place. Ceux-ci devraient être fondés sur la planification de scénarios, et porter sur les pouvoirs et responsabilités en matière de décisions, ainsi que les recours hiérarchiques pour les décisions urgentes.
- 5. Établir des canaux de communication hors bande.** Les voies de communication habituelles pourraient être indisponibles (p. ex., si le centre de données tombe en panne) ou inaccessibles (p. ex., si les gens n'ont pas accès aux technologies nécessaires pour travailler). Recherchez d'autres façons de prendre contact avec vos gens, vos sous-traitants, vos clients et vos partenaires au moyen d'autres canaux de communication, comme les applications et les outils en ligne. Explorez également les fournisseurs de services de communications infonuagiques pour réduire la dépendance au centre de données et aux serveurs de courriels de votre organisation. Il faut aussi tenir compte de la connectivité et de la bande passante internet dans certaines parties du monde dans le cadre des stratégies de communication mondiales.
- 6. Communiquer clairement (et à répétition) les politiques, les attentes et les procédures.** La première étape consiste à revoir et à modifier les politiques portant sur les déplacements, les réunions et les médias sociaux, entre autres. Il ne suffit pas de diffuser les politiques mises à jour ou d'indiquer aux gens de les consulter. Il est primordial de définir clairement les circonstances, les situations possibles et les termes tels que les voyages essentiels et non essentiels, et de renforcer ces points dans des communications subséquentes. Selon certaines personnes, un surcroît de communications risque de nuire au moral, mais, en cas de crise, il vaut mieux informer davantage que pas assez, afin de ne pas nourrir la peur et l'incertitude.



## Les pratiques : assurer la poursuite des opérations d'affaires

Après avoir élaboré une stratégie bien réfléchie et veillé à la santé et au bien-être de leurs gens, les leaders ont l'obligation d'assurer la poursuite des opérations d'affaires. Voici quelques éléments que les leaders devraient prendre en compte afin d'établir les meilleures pratiques en ce sens.

---

- 1. Rationaliser les projets et portefeuilles technologiques.** Étant donné le nombre limité de ressources à votre disposition, vous devriez établir très clairement les priorités en cas de crise. Souvent, les fonctions des TI ont des centaines de projets en cours à tout moment, en plus des opérations d'affaires courantes. Aussi, il importe d'avoir une vision claire des priorités et de l'intention de cesser ou de poursuivre les projets selon différents scénarios. Par ailleurs, compte tenu des contraintes de ressources que les organisations pourraient éprouver durant cette période, vous devrez peut-être envisager de réaffecter des gens et des ressources techniques pour assurer la poursuite des opérations d'affaires cruciales. De plus, dans un contexte de crise, il pourrait s'avérer nécessaire de soutenir de nouveaux projets ou d'accélérer des projets qui permettront à l'entreprise de gérer les risques ou de se préparer à la reprise. Il est essentiel que les leaders transmettent les priorités aux travailleurs, afin de les aider à gérer l'offre et la demande de tâches technologiques, et à prendre des décisions quant à ce qui peut être reporté ou déclassé. Dans le cas de la COVID-19 ou d'autres menaces à la santé des gens, habilités les équipes à faire preuve de créativité en ce qui concerne l'exécution des activités non essentielles de façon à ne pas s'exposer inutilement à des risques.
- 2. Veiller à ce que la connectivité, la sécurité et l'infrastructure puissent prendre en charge le nouveau trafic et les nouvelles habitudes d'utilisation.** Alors que vous vous préparez à augmenter le télétravail, assurez-vous que l'organisation possède la capacité technologique nécessaire pour soutenir cette nouvelle réalité; la bande passante, l'infrastructure de réseau privé virtuel (RPV), les capacités DevOps, et les mécanismes d'authentification et de contrôle de l'accès, de même que les outils de sécurité, doivent tous être en mesure de soutenir la demande en période de fort trafic. Il convient également d'envisager d'accorder un accès au RPV ou à distance aux sous-traitants et aux fournisseurs qui soutiennent les services essentiels, et d'obtenir des licences supplémentaires pour des outils de collaboration tels que Zoom, Skype, Slack, etc. L'augmentation soudaine des activités en ligne peut avoir beaucoup de conséquences sur la stabilité des systèmes, la robustesse du réseau et la sécurité des données, surtout dans les régions du monde où l'infrastructure des télécommunications et des systèmes laisse à désirer. Vous pouvez aussi atténuer les pressions sur les systèmes en donnant aux gens des indications pour ménager la bande passante et les ressources; par exemple, en utilisant Zoom ou Skype pour les rencontres individuelles ou les réunions en petits groupes, en privilégiant les téléphones cellulaires afin de libérer la bande passante pour les plus grandes réunions, ou en utilisant des outils tels que SharePoint et Teams afin d'éviter d'envoyer des fichiers volumineux par courriel.

**3. Être prêts pour les perturbations qui toucheront votre écosystème d'affaires et technologique.**

N'oubliez pas que votre main-d'œuvre ne se borne pas à vos employés. Il faut aussi tenir compte de l'importante main-d'œuvre occasionnelle composée des sous-traitants, des impartiteurs et des fournisseurs de services. Déterminez quels sont les fournisseurs et partenaires technologiques essentiels, et assurez-vous qu'ils sont en mesure de soutenir les hausses abruptes et les changements de la demande. Établissez quelles seront les répercussions en cas d'indisponibilité ou de contraintes de capacité de leur part. Demandez-leur de vous transmettre un plan de reprise après sinistre, de continuité des activités et en cas de pandémie, et assurez-vous de leur résilience.

**4. Être en mesure de se passer du centre de données.** Avec la transition vers l'infonuagique, bon nombre d'organisations sont déjà sur la bonne voie pour qu'un événement majeur touchant leur centre de données ne perturbe pas leurs opérations d'affaires essentielles. Planifiez une solution de rechange en cas d'arrêt de votre centre de données; malgré la disponibilité de l'infrastructure physique, le risque que des gens ne puissent assurer le fonctionnement du centre de données est bien réel. Faites le point sur les opérations essentielles et évaluez la vulnérabilité de cette infrastructure aux contraintes de matériel physique et d'autres ressources. Veillez à ce qu'un plan d'urgence soit en place pour atténuer ce risque.

**5. Comprendre les exigences de sécurité, de conformité et de confidentialité, et les intégrer à vos plans.**

En situation de crise, il n'y a rien de plus facile que de contourner temporairement les contrôles de sécurité ou de protection de la vie privée. Par contre, si les risques et les tactiques d'atténuation n'ont pas été pris en compte, cela peut entraîner d'importantes vulnérabilités sur les plans de la sécurité, de la confidentialité et de la conformité. La connexion à un réseau sans passer par un RPV, l'absence de mécanismes appropriés d'authentification ou de contrôle de l'accès pour les applications cruciales, ou le non-chiffrement des renseignements permettant d'identifier des personnes peuvent signifier des atteintes à la sécurité, des manquements à la conformité et la perte de propriété intellectuelle.

**6. Déterminer les services d'affaires essentiels et modifier les ententes de niveau de service.** La fonction des TI fournit de nombreux services essentiels à votre main-d'œuvre, à vos clients et à vos partenaires. Toutes ces parties prenantes ont leurs propres attentes à l'égard de la disponibilité et du délai d'exécution de ces services. En établissant des priorités, en modifiant et en communiquant les ententes de niveau de service en conséquence, vous réduirez la confusion et le chaos.

**7. S'assurer que des procédures d'établissement des priorités et des plans d'urgence sont en place pour le centre d'assistance.** Le centre d'assistance est une fonction essentielle qui permet à l'organisation d'orchestrer l'agilité, la souplesse et la réactivité face à une crise telle que la pandémie de la COVID-19. Par conséquent, ce centre doit être en mesure de traiter un volume accru et être doté de processus d'établissement des priorités, de signalement aux échelons supérieurs et d'acheminement clairement définis. Des outils automatisés comme les assistants virtuels, la transmission simplifiée des demandes et l'établissement d'un centre de commande pour les télétravailleurs peuvent avoir une grande incidence sur l'efficacité des interventions. Bon nombre d'organisations peuvent tirer parti de la portée géographique de leur centre d'assistance en élaborant une stratégie mondiale afin d'apporter un soutien aux régions touchées. Par exemple, alors que la Chine redevient opérationnelle, un centre d'assistance dans ce pays pourrait venir en aide à d'autres régions, comme l'Europe, où la menace du virus peut s'aggraver à des moments différents. En parallèle, envisagez des options où les services de centre d'assistance sont offerts par des gens qui travaillent à distance.

**8. Se préparer à des contraintes de trésorerie, mais aussi à rivaliser pour des investissements additionnels.**

Les contraintes de trésorerie imposées aux entreprises sont l'une des conséquences importantes de la propagation de la COVID-19. Le tourisme, l'hôtellerie, le divertissement et le transport aérien sont particulièrement éprouvés à court terme. Cela dit, même les entreprises qui semblent être en bonne posture financière ne sont pas nécessairement à l'abri; cela dépend de l'évolution de la situation. La réaction la plus fréquente est de retarder tous les projets non essentiels, ce qui entraîne d'importants coûts de relance par la suite. Si vous disposez d'un plan proactif et précis d'établissement des priorités et d'économies de coûts, vous pourrez réduire les dépenses discrétionnaires de façon réfléchie. Quoi qu'il en soit, la fonction des TI doit être en mesure de justifier les investissements dans des capacités essentielles comme les outils de collaboration, le télétravail et la sécurité pour soutenir les réponses aux risques, tels que la COVID-19, pour lesquels un financement n'a pas été accordé ou les priorités n'ont pas été établies par le passé.

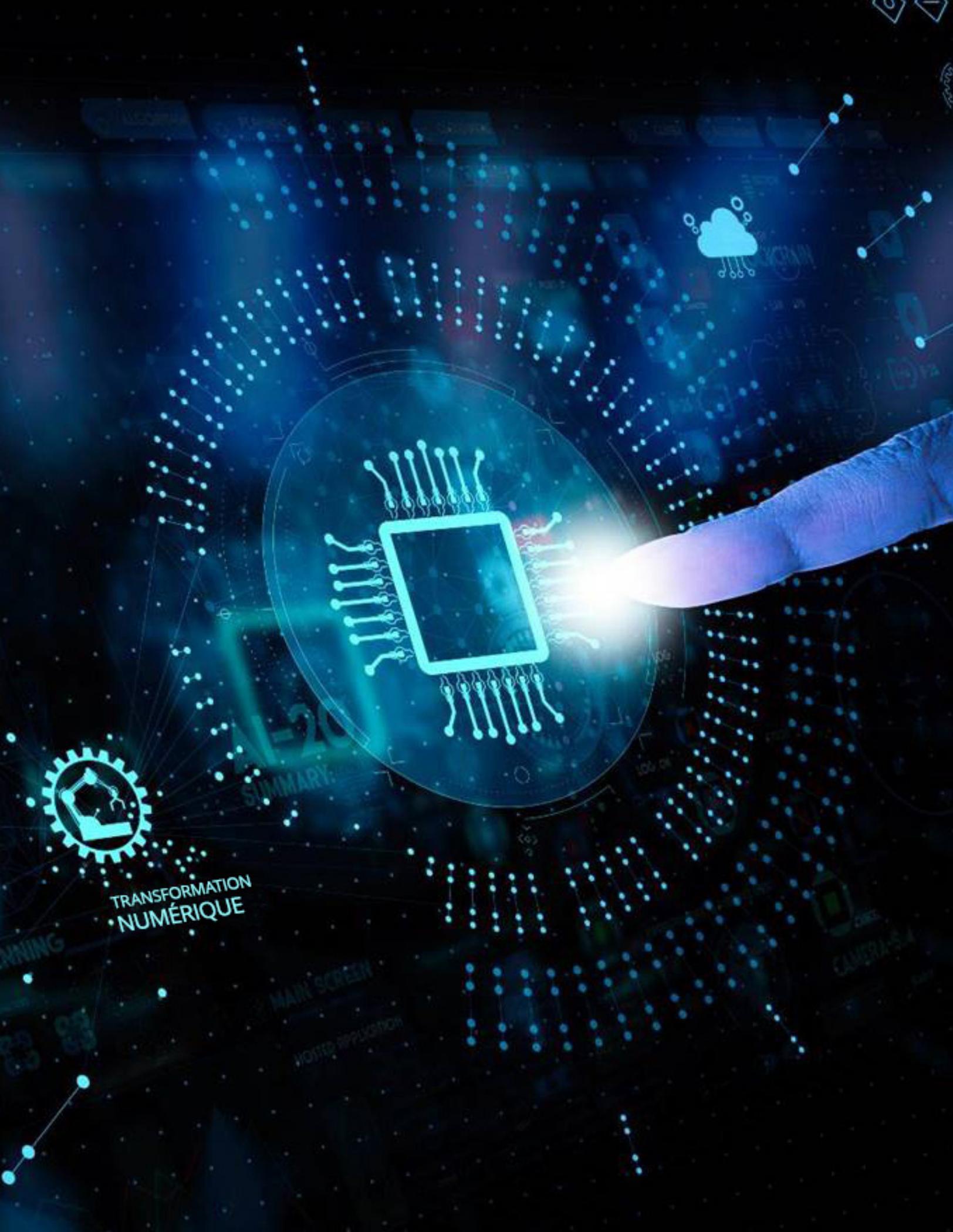
# Les retombées à long terme : devenir un leader résilient tout en repensant l'avenir du travail

En cas de crise, les leaders résilients sont définis d'abord par qui ils sont, puis par les gestes qu'ils posent. Avec précision et détermination, les plus résilients d'entre eux se concentrent d'abord sur la mission immédiate. Après avoir stabilisé la situation en prenant des mesures décisives, ils privilégient la rapidité au détriment de la finesse. Et ainsi, ils incarnent le style de leadership et la vision que le contexte exige, en formulant un argumentaire clair sur la voie à suivre et en adoptant une perspective à long terme. Même dans les moments de désarroi, les leaders résilients ne perdent jamais de vue les occasions qui se profilent à l'horizon.

De nos jours, bon nombre de leaders des technologies sont mieux placés que quiconque pour aider les organisations à repenser l'avenir du travail, de la main-d'œuvre et du lieu de travail axé sur la technologie. Nous nous situons à un tournant, où les capacités technologiques sont prêtes à transformer chaque facette du travail tel que nous le connaissons. L'automatisation, la robotique, l'infonuagique et l'informatique cognitive modifieront fondamentalement le travail réalisé par les humains. Avec la virtualisation et la mise en place de l'entreprise étendue, la main-d'œuvre subira une transformation. Et grâce à la collaboration, aux services infonuagiques et au télétravail, le lieu de travail changera à tout jamais. Cela nécessitera un leadership et une exécution visionnaires. Et la crise que nous vivons fournit l'occasion d'accélérer l'avenir du travail.

Ce qui augure bien, c'est que plusieurs grands virages technologiques ont déjà été entrepris au sein de nombreuses organisations, ou le seront bientôt. En fait, la crise qui sévit présente des occasions d'accélérer ces efforts. L'essentiel, c'est de mettre en place des solutions de contournement aujourd'hui, et de saisir les occasions de façonner des méthodes de travail plus efficaces, efficaces et collaboratives, au-delà des limites de la fonction et de l'entreprise. En effet, l'occasion s'offre aux leaders des technologies de faire preuve de leadership et d'exécution visionnaires dans l'ensemble des dimensions suivantes.

1. **Être méthodiques et disciplinés envers l'automatisation des processus manuels.** Bien entendu, l'automatisation des principaux processus réduira la dépendance aux humains et améliorera la qualité des processus manuels qui sont sujets à des erreurs. L'occasion la plus évidente et importante qui s'offre aux chefs de l'information, c'est de dégager des moyens d'automatiser les systèmes et les processus technologiques. Pratiquement toutes les opérations traditionnelles des TI se prêtent à l'informatique autonome, qui permet de propulser l'automatisation au niveau supérieur en créant des environnements technologiques fondés sur des actifs virtualisés, des conteneurs, et des outils évolués de gestion et de surveillance en vue de déplacer les charges de travail de façon transparente entre l'infrastructure traditionnelle sur place, les plateformes infonuagiques privées et les services infonuagiques publics. L'informatique autonome présente aussi le potentiel de redéfinir les processus d'affaires afin d'augmenter l'efficacité, la qualité et la rapidité, en réduisant la dépendance aux humains. Nombreux sont ceux qui ont prédit que cela annonçait le début de la fin pour la main-d'œuvre humaine; mais, en fait, cette automatisation donnera lieu à de nouvelles catégories d'emploi pour les humains – les « super-emplois » –, qui amèneront les gens à miser sur leurs forces et à créer une valeur considérablement plus élevée pour leur organisation.
  
2. **Prôner une approche privilégiant l'infonuagique et migrer de façon dynamique vers les services infonuagiques.** Les avantages d'une infrastructure et des services infonuagiques sont évidents, et sont d'autant plus pertinents dans le contexte d'une pandémie comme celle de la COVID-19. Ceux-ci offrent la possibilité d'accéder aux services de n'importe où, n'importe quand, et à partir de presque n'importe quel appareil. Les nouveaux flux de travail peuvent être acheminés rapidement aux fins de capacités libre-service et de modifications sur-le-champ aux processus et aux configurations. Les fournisseurs de services infonuagiques disposent aussi de la souplesse voulue pour adapter les solutions, telles que la largeur de bande et la capacité informatique, en fonction des besoins, ce qui est primordial, surtout dans une situation où la portée et l'envergure de l'éclosion demeurent inconnues. Et à plus long terme, les solutions infonuagiques auront une importance énorme pour permettre aux organisations d'accélérer leur délai de mise en marché, de créer des solutions d'affaires libre-service et de mettre en place des bacs à sable aux fins d'expérimentation et d'innovation.
  
3. **Favoriser la collaboration virtuelle par défaut.** La dernière fois que les organisations ont investi massivement dans les outils de collaboration, c'était il y a environ une décennie, lors de la crise découlant de la pandémie de grippe H1N1. Suivant cette transition vers le télétravail, nous avons assisté à un retour du balancier. Depuis, les outils de collaboration se sont nettement améliorés; la bande passante et le matériel de vidéoconférence sont beaucoup moins coûteux et leur qualité est beaucoup plus élevée. Les appareils mobiles sont beaucoup plus fonctionnels et les plateformes de collaboration, beaucoup plus intuitives. En examinant les différentes possibilités et en investissant dans ces outils, vous pourriez non seulement atténuer efficacement les risques liés à la pandémie de la COVID-19, mais aussi faciliter la collaboration, accélérer les délais d'exécution et réaliser des économies en diminuant les déplacements.
  
4. **Envisager de nouvelles occasions d'affaires et de nouveaux modes de travail.** La pandémie de la COVID-19 pourrait également amener les leaders à repenser les paradigmes établis concernant la présence physique. Les secteurs des services professionnels et de l'éducation, entre autres, sont sans doute mûrs pour ce changement de mentalité. La présence physique n'est pas nécessairement une exigence pour fournir des services de consultation ou pour suivre un cours universitaire ou collégial. Les entreprises devraient non seulement investir dans des capacités de télétravail, mais aussi songer à créer de nouveaux modèles d'affaires axés sur la présence virtuelle.



TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE

MAIN SCREEN

WORLD APPLICATION

CAMERA

SUMMARY



À titre de leaders d'une fonction cruciale de l'entreprise, les leaders des TI ont le devoir d'être bien préparés et vigilants. Et surtout, l'occasion s'offre à eux de prendre les devants et de doter leur organisation des moyens de faire face à l'avenir, peu importe comment il se dessine.

## Auteurs du rapport

### **Khalid Kark**

Directeur de recherche, Programme de Deloitte pour les chefs de l'information  
kkark@deloitte.com

### **Anh Phillips**

Leader de la recherche, Programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP  
anhphillips@deloitte.com

### **Mark Lillie**

Associé et leader mondial, Stratégie et transformation de la technologie, Deloitte  
millie@deloitte.co.uk

### **Jim Kilpatrick**

Associé et leader mondial, Chaîne d'approvisionnement et opérations réseau, Deloitte  
jimkilpatrick@deloitte.ca

### **John Ciaramella**

Associé et leader mondial, Services de gestion des applications, Deloitte  
jciaramella@deloitte.com

## Collaborateurs

### **William Briggs**

Associé et chef mondial de la technologie, Deloitte  
wbriggs@deloitte.com

### **John Tweardy**

Associé et leader, Stratégie technologique et transformation des affaires, Deloitte États-Unis  
jtweardy@deloitte.com

### **Tim Paul Smith**

Associé, Stratégie technologique et transformation des affaires, Deloitte États-Unis  
timsmith6@deloitte.com

### **Kevin Russo**

Associé et leader, Stratégie et transformation de la technologie, Deloitte Australie  
krusso@deloitte.com.au

### **Jagjeet Gill**

Associé, Stratégie technologique et transformation des affaires, Deloitte États-Unis  
jagjgill@deloitte.com

### **Jack Polson**

Chef de cabinet mondial, Stratégie technologique et transformation des affaires, Deloitte  
japolson@deloitte.co.uk

### **Doug McWhirter**

Rédacteur principal, Programme de Deloitte pour les chefs de l'information  
dmcwhirter@deloitte.com

# Leaders mondiaux, Stratégie et transformation de la technologie de Deloitte

## **Mondial**

Mark Lillie  
mlillie@deloitte.co.uk

## **Afrique du Sud**

Rieta De Villiers  
rdevilliers@deloitte.co.za

## **Allemagne**

Jochen Fauser  
JFauser@deloitte.de

## **Asie du Sud-Est**

Peter Ho  
peho@deloitte.com

## **Asie-Pacifique**

Akitaka Senda  
asenda@tohatsu.co.jp

## **Australie**

Kevin Russo  
krusso@deloitte.com.au

## **Autriche**

Bernhard Goebel  
bgoebel@deloitte.at

## **Belgique**

Yves Rombauts  
yrombauts@deloitte.com

Tim Paridaens

tparidaens@deloitte.com

## **Brésil**

Fabio Pereira  
fabpereira@deloitte.com

## **Canada**

Dejan Slokar  
dslokar@deloitte.ca

## **Chili**

Martin Cabrera  
mcabreraa@deloitte.com

## **Chine**

Michael Liu  
jlliu@deloitte.com.cn

## **Corée du Sud**

Jeong Wook Lee  
jeongwolee@deloitte.com

## **Danemark**

Jesper Kamstrup-Holm  
jesholm@deloitte.dk

## **Espagne**

Antonio Crespo Ybanez  
acrespoybanez@deloitte.es

## **États-Unis**

April Bittner Slovensky  
aslovensky@deloitte.com

John Tweardy

jtweardy@deloitte.com

## **Europe nordique**

Kristian Skotte  
kskotte@deloitte.dk

## **Finlande**

Timo Perkola  
Timo.Perkola@deloitte.fi

## **France**

Guillaume Charly  
gcharly@deloitte.fr

Guillaume Lepp

glepp@deloitte.fr

## **Irlande**

David Hearn  
dhearn@deloitte.ie

## **Israël**

Tovi Kochav  
tkochav@deloitte.co.il

## **Italie**

Lorenzo Cerulli  
lcerulli@deloitte.it

## **Japon**

Yushi Yamamoto  
yusy Yamamoto@tohatsu.co.jp

## **Luxembourg**

Patrick Laurent  
palaurent@deloitte.lu

## **Moyen-Orient**

Bhavesh Morar  
bhamorar@deloitte.com

## **Norvège**

Jason Rowe  
jrowe@deloitte.no

## **Nouvelle-Zélande**

Matt Dalton  
mdalton@deloitte.co.nz

## **Pays-Bas**

René Theunissen  
RTheunissen@deloitte.nl

## **Portugal**

Andre Filipe Pedro  
apedro@deloitte.pt

## **Royaume-Uni**

Lucinda Clements  
lclements@deloitte.co.uk

## **Russie**

Miftakhov, Rafail  
rmiftakhov@deloitte.ru

## **Sud de l'Amérique latine**

Adriana Berlinger  
aberlinger@deloitte.com

## **Suède**

Mirko Laine  
milaine@deloitte.se

## **Suisse**

Daniel Schlegel  
daschlegel@deloitte.ch

## **Turquie**

Ozlem Yanmaz  
oyanmaz@deloitte.com



[www.deloitte.ca](http://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.

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 500MD 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](http://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.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.  
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 20-6545T