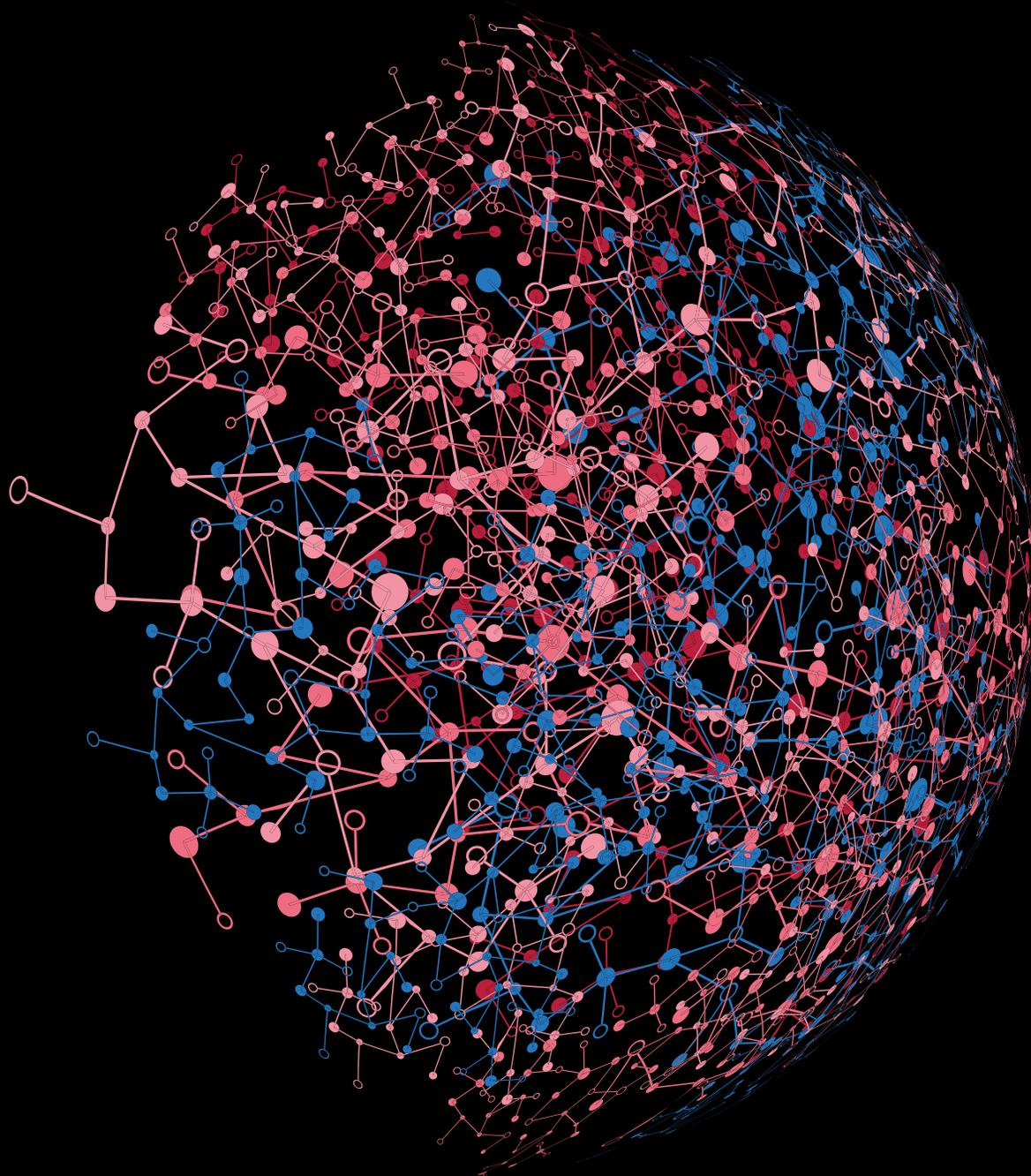


Deloitte.

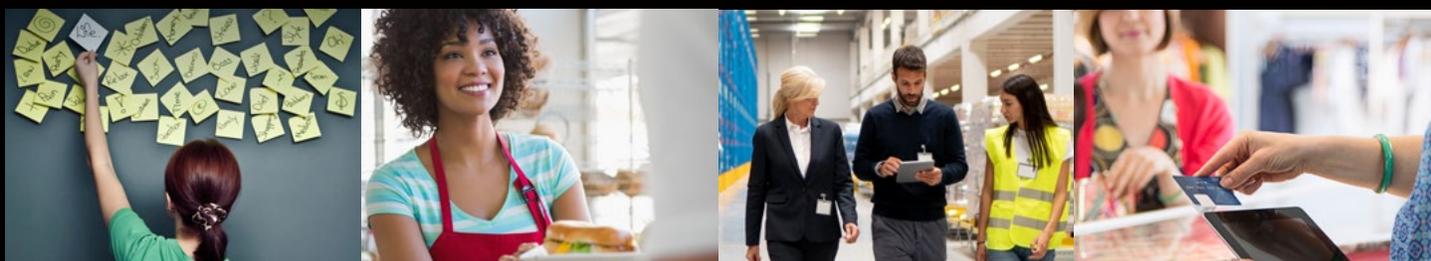


COVID-19

La force de vos gens

Guide pratique vers la reprise
du secteur de la consommation

Table des matières



Six façons d'accélérer la croissance des clients

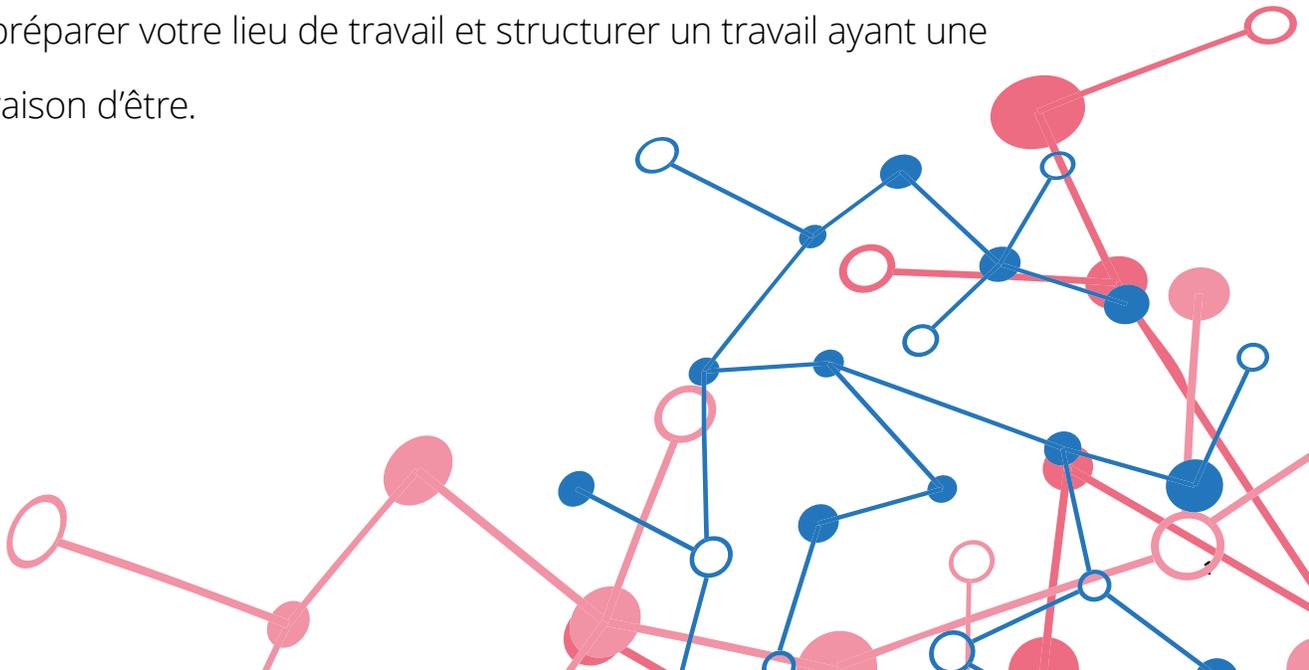
- 1 Réaffirmez votre engagement à l'égard du bien-être de vos employés et de vos clients
- 2 Remobilisez vos employés et vos clients à l'égard de votre incidence sociale
- 3 Réengagez les communications avec les employés et les clients
- 4 Remobilisez les employés grâce à de nouvelles compétences et capacités leur permettant de mieux servir les clients
- 5 Repensez la façon dont vous structurez vos équipes afin qu'elles se concentrent intensément sur le client
- 6 Repensez la façon dont vous pouvez améliorer la productivité et favoriser la résilience de l'entreprise grâce à la numérisation et à l'automatisation

Pleins feux sur les secteurs

- 7 Secteur du commerce de détail
- 8 Secteur de l'accueil et des services
- 9 Secteur des produits de consommation, de l'alimentation et de la fabrication
- 10 Secteur des jeux et du divertissement
- 11 Secteur du transport

Si la COVID-19 a forcé la société à se priver d'énormément de choses, elle y a aussi injecté une grande dose d'humanité et un besoin de tisser des liens humains empreints d'authenticité.

Si vous exercez vos activités dans un secteur axé sur les consommateurs – commerce de détail, alimentation, tourisme, accueil, jeux ou transport – la façon dont vous ralliez, dynamisez et protégez vos employés dictera non seulement la rapidité de votre reprise et de votre croissance, mais elle agira aussi sur vos futures relations avec les clients. Conquérir le cœur et l'esprit des consommateurs nécessite une culture humaine avant tout et partagée par tout votre personnel. Voici quelques moyens concrets qui s'offrent à vous pour mobiliser vos travailleurs, préparer votre lieu de travail et structurer un travail ayant une raison d'être.



Commençons par votre consommateur

La pandémie de la COVID-19 nous a donné un avant-goût de l'avenir. Cette propulsion sans précédent vers le télétravail et la vie à distance a entraîné une modification des comportements des clients. Ces nouvelles valeurs auront maintenant effet soit d'accélérer, soit de freiner la croissance à venir :

- **Répondre aux besoins fondamentaux** – la famille, la nourriture, l'apprentissage, le travail et l'argent sont prioritaires.
- **La sécurité avant tout** – les préoccupations concernant la distanciation sociale, l'accès à de l'équipement de protection individuelle (EPI) et les mesures d'assainissement sont maintenant universelles.
- **Se faciliter la tâche** – les gens sont de plus en plus prêts à répondre à leurs besoins essentiels à partir de leur domicile (p. ex. épicerie, services de santé).

- **Faire ses achats en ligne** – des consommateurs autrefois réticents ont pris le virage en ligne et recherchent des services de collecte en bordure de rue.
- **Valorisation de l'incidence sociale** – les entreprises qui redonnent à la collectivité sont tenues en haute estime.
- **Acheter local** – les gens privilégient l'approvisionnement local et soutiennent les entreprises avec lesquelles ils ont créé un lien émotionnel.

Lorsqu'ils sont en quête de réconfort et de soulagement, les consommateurs recentrent leur attention sur les valeurs fondamentales : les relations humaines et la collectivité¹. Tout ce que les consommateurs ont vécu au fil de ce changement, vos employés l'ont aussi vécu. La tornade qui secoue leur vie a aussi modifié leur perception du travail et du besoin d'interagir avec les clients. Cela signifie que la façon dont vous communiquez avec vos employés doit changer aussi.



Au moment d'envisager votre reprise dans le contexte de la COVID-19, il est temps d'aller au-delà de l'« expérience employé » et de l'« expérience client ». Concentrez-vous sur l'« expérience humaine » unifiée, c'est-à-dire la touche personnelle, et rappelez-vous comment se sentent les gens au moment d'interagir avec une marque, un produit ou un service.

« Vous commencez et terminez chaque journée non pas en tant qu'employé ou client, mais en tant qu'être humain. En cette époque, le plus important facteur de différenciation pour tout produit ou service sera la façon dont les gens se sentent au cours de l'interaction. Les expériences excellentes créent des liens. Les liens solides entraînent la fidélisation. Et la fidélisation stimule les résultats d'affaires². »

¹ Deloitte, *COVID-19: Voice of Canadians and impact to retailers*, 2020, p. 12

² Deloitte, *How Can Travel Brands Remain Human in a Digital-First World*,

³ Christina Rasioleski and Matthew Deruntz, "High Impact Workforce Experience: In Brief", *Deloitte Consulting LLP*, 1^{er} août 2019



Les organisations qui offrent des expériences significatives à leurs employés sont **1,6 fois** plus susceptibles d'améliorer les résultats pour la clientèle³.

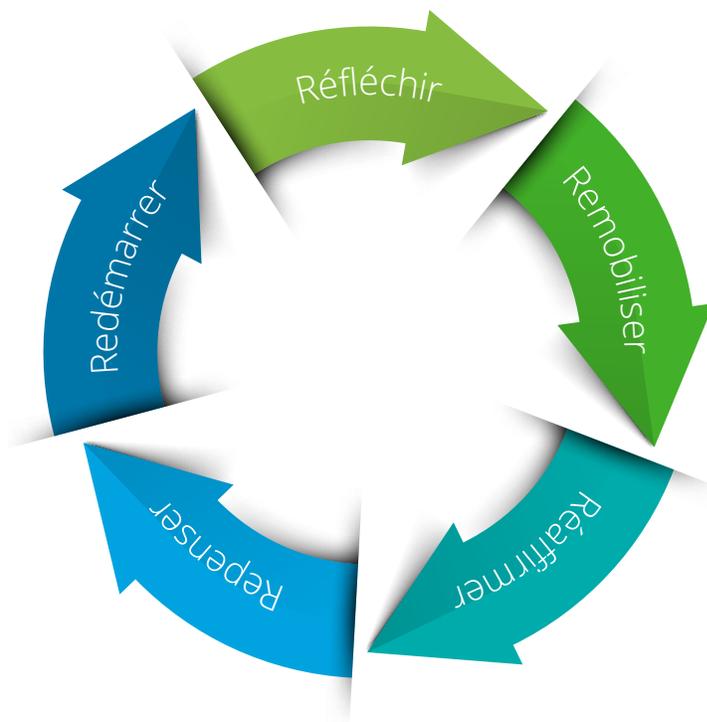
En considérant vos stratégies relatives aux employés, concentrez-vous sur la création d'une expérience plus humaine en examinant cinq actions essentielles : **réfléchir, remobiliser, réaffirmer l'engagement, repenser,** et **redémarrer**. Ces actions peuvent vous aider à combler l'écart vers la nouvelle normalité en jetant les bases qui assureront la croissance de votre clientèle dans la foulée de la COVID-19.

Réfléchir

à ce qui a fonctionné, aux leçons apprises et aux lacunes de la réaction, en écoutant différents points de vue et différentes voix.

Redémarrer – priorités des RH et des opérations liées aux talents

et réaligner la fonction RH et les opérations liées aux talents sur les priorités les plus pressantes en matière d'activités et de main-d'œuvre, et s'orienter vers les RH exponentielles.



Repenser le travail, le personnel et les lieux de travail

afin de profiter de l'expérience acquise dans la réaction à la pandémie de COVID-19 et de l'occasion d'accélérer l'avenir du travail.

Remobiliser

et redéployer ses employés pour maximiser leur contribution et leur potentiel afin d'adapter rapidement les priorités de l'organisation.

Réaffirmer l'engagement

envers le bien-être des employés et la raison d'être en se concentrant sur les préoccupations physiques, psychologiques et financières – à leur domicile et sur le lieu de travail.



Pour accélérer les efforts consacrés à la croissance et à l'expérience client, accordez la priorité aux trois actions suivantes : **remobiliser, réaffirmer l'engagement,** et **repenser**. Nous présentons ci-après des conseils concrets pour envisager ces actions en vue de créer une expérience globale plus humaine.

1 Réaffirmez votre engagement à l'égard du bien-être de vos employés et de vos clients

La direction d'une entreprise essentielle nous a indiqué que le quart de son personnel ne se sentait pas en sécurité ni suffisamment à l'aise de revenir au travail, malgré l'accès à de l'équipement de protection individuelle et aux conditions sanitaires très rigoureuses. C'est une leçon que toutes les entreprises peuvent tirer : assurer la sécurité psychologique et physique sera une condition essentielle pour la mise en place d'une main-d'œuvre résiliente, mobilisée et motivée.

A. Concentrez votre attention sur le bien-être mental de votre personnel

Le secteur de la consommation, dont une grande partie des effectifs sont devenus des travailleurs essentiels ou ont été mis à pied du jour au lendemain, a été particulièrement touché par la crise sanitaire. La façon dont vous apportez du soutien à vos employés et à leurs supérieurs jouera un rôle déterminant.

Voici quelques suggestions concrètes :

- Mettez davantage l'accent sur la santé mentale et adoptez une approche proactive. Plusieurs choix s'offrent à vous : l'amélioration de la formation des leaders et des programmes de formation pour le retour au travail, la modification des dépenses consacrées aux avantages sociaux et la création de campagnes de sensibilisation pour atténuer les préjugés concernant la maladie mentale.
- Offrez des abonnements sans frais ou au rabais à des services ou applications de santé mentale que les employés peuvent utiliser au besoin. Les résultats seront un taux de rétention et d'attrait plus élevé, un plus grand engagement et une hausse de la productivité globale.
- Changez la norme – explorez de nouvelles façons de limiter la fatigue causée par le travail virtuel. Par exemple, une entreprise tient des réunions le matin seulement afin de consacrer les après-midi au travail et à la réflexion. Une autre entreprise a instauré des périodes de courriel limitées pour les soirs et les fins de semaine afin d'accorder un répit mental aux employés, tandis qu'une autre a adopté une règle interdisant les « réunions à l'heure du dîner » afin de mettre en place des balises et un espace vital dans le nouveau milieu de travail où il existe un flou entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

B. Accordez la priorité à la sécurité des lieux pour les employés et les clients

Il importe que vos employés – et, par le fait même, vos clients – se sentent à l'aise et en sécurité dans le milieu de travail. Les transporteurs aériens, les restaurants et les détaillants ont commencé à implanter de nouvelles méthodes pour servir leur clientèle, dont un dépistage plus rigoureux, des procédures numériques sans contact, des fonctions à commande vocale, et même des salles de décontamination.

Voici quelques suggestions concrètes :

- Sensibilisez vos employés aux réalités auxquelles ils continueront d'être confrontés, et aux mesures que vous prenez afin de les protéger et de créer un environnement sécuritaire pour vos clients. On utilise de plus en plus les technologies virtuelles, les applications et la réalité augmentée pour offrir aux employés une formation sur demande concernant les plus récents protocoles liés au nouvel environnement.
- Utilisez les outils et technologies numériques pour accélérer les signalements et le traçage de contacts. Les entreprises utilisent des thermoscanographes et des applications de traçage au moyen desquels les employés déclarent leur état de santé en répondant à des questions, et où ils indiquent leur emplacement tout au long de la journée de travail afin d'identifier les personnes avec lesquelles ils ont pu être en contact.
- Les employés demandent aux clients de prendre toutes les précautions nécessaires avant d'interagir avec eux, en posant des questions sur leur état de santé au téléphone ou en prenant des dispositions pour des interactions sur rendez-vous.

En offrant à vos employés la sécurité et le soutien assurés par des mesures de bien-être physique et mental, vous faites un premier pas pour les habiliter à mieux servir vos clients.

Exemples

1. Officeworks, le plus important fournisseur d'articles de bureau et de papeterie en Australie, a accordé la priorité à la sécurité et au bien-être de ses employés en utilisant trois canaux de communications. Ce faisant, ils ont habilité les employés à prendre soin d'eux-mêmes et donc de leurs clients :
 - a. Un carrefour d'information sur la COVID-19 comportant des renseignements ciblés par écrit et vidéo, des modifications aux politiques, des foires aux questions et de nouvelles initiatives visant à assurer la sécurité de tous, ainsi qu'une ligne d'assistance pour la COVID-19 (dont le service est assuré par du personnel infirmier).
 - b. Un carrefour de télétravail comportant une bibliothèque d'activités et de ressources personnalisées pour soutenir les membres de l'équipe qui travaillent à distance.
 - c. Un carrefour, appelé « Mes expériences », comportant des ressources axées sur le mieux-être à des fins de santé mentale et physique.
2. De grands hôtels et casinos ont élaboré un guide stratégique sur les protocoles de sécurité et l'autoprotection afin de permettre aux gestionnaires de première ligne de communiquer des messages clés sur la sécurité à leur personnel de première ligne. Ces organisations sont fondées sur un service « première classe » et, par exemple, lorsque les clients retourneront au casino, ils recevront une trousse comportant des masques et du désinfectant pour les mains, et les lieux seront aménagés de manière à permettre la distanciation physique en limitant le nombre de machines à sous et de joueurs par table; ainsi, les employés et les clients pourront interagir en lieu sûr.
3. Un détaillant de matelas a adopté des mesures d'assainissement pour les clients et les vendeurs, afin de leur permettre de se sentir en sécurité pendant l'expérience de magasinage. Le vendeur et le client indiquent comment ils se sentent physiquement avant de commencer la visite en magasin. Ils se rendent ensemble à un poste de nettoyage, puis le client ramasse et revêt son propre matériel de protection à utiliser lorsqu'il fait l'essai des meubles. Ce faisant, le détaillant veille à une transparence totale et à une interaction sécuritaire entre les employés et les clients.



[Quelles sont les questions que nous devrions nous poser au moment de planifier ce volet de la reprise?](#)



② Remobilisez vos employés et vos clients à l'égard de votre incidence sociale

À l'issue de la crise de la COVID-19, on s'attend à ce que les entreprises accordent leur appui à des causes communautaires et sociales. Durant la pandémie, il se peut que vous ayez offert un service essentiel, ouvert vos portes à des travailleurs médicaux de première ligne ou adapté vos installations de manière à fabriquer de l'équipement de protection. Vous avez peut-être aussi offert un soutien supplémentaire aux employés, comme des primes pour les travailleurs essentiels, un programme de santé mentale amélioré ou des conditions de travail flexibles.



MANCHETTES

« UNE ENTREPRISE DE VR A AIDÉ DES TRAVAILLEURS DE LA SANTÉ À S'ISOLER DE LEUR FAMILLE »

« Des fabricants de vêtements ont rouvert leurs installations pour fabriquer des fournitures liées à la COVID-19 »

« LES HÔTELS OFFRENT UN "LIEU DE REFUGE RÉCONFORTANT" POUR LES TRAVAILLEURS DE LA SANTÉ »

« DES ÉPICERIES ONT AUGMENTÉ LE SALAIRE DE LEURS EMPLOYÉS EN PLEINE PANDÉMIE DE COVID-19 »

La manière dont votre organisation a assumé sa responsabilité de citoyen exemplaire durant la pandémie aura une incidence sur la façon dont elle sera perçue dorénavant. La manière dont vous amorcez et gérez la reprise laissera une impression durable sur vos employés. Lorsque les clients leur demanderont « comment vous en êtes-vous tirés durant cette période difficile? », leur réponse comptera plus que jamais.

A. Racontez votre histoire marquante

Chaque entreprise a sa propre histoire à raconter sur la COVID-19, et chaque employé en fait partie. Les clients se rappelleront comment ils se sentaient au plus fort de la crise, et ce qu'a fait votre entreprise pour prendre soin de ses gens, de ses clients et de sa collectivité. Vos employés devront être préparés à raconter cette histoire de manière personnelle pour qu'elle ait une résonance chez les clients. Demandez à vos employés de participer à la création de ce récit et de le raconter selon leur propre point de vue. L'empathie et l'expérience humaine solidifieront le lien entre les clients et les employés.

B. Traitez vos employés comme s'il s'agissait de vos clients les plus importants et comme les ambassadeurs de votre marque

Ce sont vos employés de première ligne qui ont les interactions les plus significatives avec les clients, et qui peuvent agir à titre d'ambassadeurs de votre marque et de vos produits.

Voici quelques suggestions concrètes :

- Mobilisez la puissance de vos employés en tant qu'influenceurs; les propos positifs se propagent rapidement et créent une demande réelle. Sachez qu'une mauvaise expérience vécue par un employé peut être relatée par la famille, les amis et au sein des réseaux élargis, ce qui cause des dommages, car l'employé fait figure d'autorité en ce qui concerne votre entreprise.
- Donnez voix au chapitre à vos employés dans la planification de la nouvelle normalité afin que les membres de votre organisation à tous les niveaux s'investissent dans la reprise. Mettez à l'épreuve votre nouvelle expérience client auprès de vos employés d'abord et recueillez leurs commentaires. Et écoutez-les; ce sont eux qui auront le plus d'idées susceptibles de produire un effet immédiat. S'ils font partie de la démarche, ils l'appuieront et contribueront à la concrétiser d'une manière authentique qui aura une résonance chez les clients.

Exemples

1. Starbucks a concrétisé ses valeurs en plein cœur des perturbations de la pandémie en « visant la performance, dans l'optique de l'humanité » dans ses actions envers ses effectifs. Afin de favoriser la fidélité des employés, Starbucks a continué à offrir le plein salaire et tous les avantages sociaux pendant la fermeture de ses établissements. Elle a également accru son programme de santé mentale, en offrant à chaque employé 20 rendez-vous avec un professionnel de la santé mentale par année. Quel est le fruit de ces efforts? Les employés expriment leur gratitude et relatent leur histoire, ce qui amène les consommateurs à dire « bravo, Starbucks »!
2. Les employés et les syndicats ont exercé une grande influence sur un important détaillant alimentaire américain qui avait l'intention d'arrêter la « prime de héros » qu'il accordait à ses employés essentiels. Lorsque cette baisse de rémunération a été annoncée, l'entreprise a été confrontée à une vive réaction du public. Par la suite, le détaillant a annoncé une prime unique en guise de remerciement et a prolongé le congé d'urgence pour la COVID-19 afin de récompenser et de protéger les vendeurs et ainsi, les clients. Il a appris une importante leçon lorsqu'il s'agit de démontrer aux employés à quel point ils sont valorisés afin de favoriser un plus grand sentiment d'appartenance.
3. Au début du confinement, un détaillant international de produits de beauté a réaffecté plusieurs conseillers beauté en magasin à un rôle d'influenceurs en ligne à l'aide d'outils numériques pour interagir avec les consommateurs virtuellement. Cela a entraîné une hausse de 200 % de l'engagement auprès des consommateurs par rapport à la même période de l'année précédente. En plus de maintenir les ventes malgré les fermetures de magasin, la transition de la relation client vers le commerce en ligne a permis au détaillant d'établir un canal pour stimuler sa reprise.



[Quelles sont les questions que nous devrions nous poser au moment de planifier ce volet de la reprise?](#)



3 Réengagez les communications avec les employés et les clients

L'évolution rapide de la situation dans le contexte de la COVID-19 a mis en lumière l'importance d'une communication claire et fréquente, axée sur l'empathie, avec les employés et les clients. À l'avenir, lorsque vous choisirez des modes de communication, cherchez surtout à renforcer *l'expérience humaine* que vous créez pour vos employés, en accordant la priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être.

A. Brossez un tableau de l'avenir

Tandis que votre entreprise s'adapte aux transformations permanentes du marché, livrez ouvertement et clairement votre message concernant les changements que vous préparez (p. ex. l'accroissement du commerce électronique, la réduction de l'empreinte physique), et les retombées possibles sur vos employés et vos clients. Vos employés vont assurément transmettre ce message aux clients, renforçant ainsi l'histoire de la reprise de votre organisation.

Ne tentez pas de cacher la raison pour laquelle vous avez dû prendre certaines décisions difficiles. Avec un message cohérent dans l'ensemble de l'organisation, vos employés seront préparés à raconter votre histoire, si on leur demande, et prendront davantage conscience de la contribution qu'ils ont apportée au récit de votre entreprise en cette période de crise.

B. Choisissez vos canaux de communication et votre porte-parole de manière stratégique

Les styles et modes de communication et les porte-parole que vous désignez différeront selon la nature de l'entreprise, mais ce qui compte, c'est de les adapter de façon à ce qu'ils aient une résonance chez vos employés. Les leaders peuvent diffuser des vidéos, publier des messages dans des réseaux sociaux internes et tenir des séances vidéo informelles pour rester en contact.

Voici quelques suggestions concrètes :

- Ayez pour objectif de rejoindre tout le monde – vos effectifs à temps plein, à temps partiel et contractuels ainsi que vos fournisseurs – au moyen du mode de communication le plus approprié, afin d'être inclusif et de livrer globalement le même message.

- Lorsque vous communiquez, utilisez des canaux en temps réel (p. ex. la vidéo en direct) afin de créer un lien, et des canaux statiques afin de créer une source unique de vérité pour les messages essentiels, tels les protocoles de sécurité que l'on doit pouvoir consulter facilement. Le niveau de mobilisation sera différent selon chaque mode; aussi, lorsque vous choisissez le canal, déterminez si – et de quelle manière – vous souhaitez obtenir une rétroaction.

- Les gens préféreront fournir une rétroaction honnête dans un petit groupe de discussion, ou de façon individuelle et anonyme, que dans le cadre d'une séance de discussion ouverte. Prenez la rétroaction à cœur et utilisez-la pour modifier votre approche et éclairer vos futures communications.

Ce qui compte tout autant dans les communications, c'est à qui vous déciderez de confier la diffusion du message. Songez à des personnes auxquelles les employés accorderont leur confiance à la fois pour livrer le message et pour donner suite à leurs commentaires. Parfois, les messages diffusés à l'échelle de l'entreprise doivent provenir d'un responsable de personnel reconnu. À d'autres moments, des influenceurs non officiels à différents niveaux peuvent être responsables d'initiatives spéciales. Réfléchissez à la combinaison qui sera la plus efficace pour mobiliser vos employés, et n'oubliez pas que les renseignements importants doivent être transmis de manière répétée, par différents moyens, ce qui signifie qu'il n'y aura jamais une seule et unique façon de communiquer.

Exemples

1. Faisant le point sur la réponse de l'entreprise à la pandémie, le chef de la direction de Dunkin' Donuts a déclaré : « Nous avons décidé d'agir vite plutôt que de viser la perfection. » L'entreprise a mis l'accent sur des communications rapides et fréquentes, et utilisé des vidéos explicatives sur les nouvelles normes de sécurité. Le chef de la direction a tenu des téléconférences deux fois par semaine avec ses quelque 1 200 franchisés afin de discuter des plans d'action pour les cinq prochains jours et de recueillir leurs commentaires (comme le besoin de mettre l'application mobile à jour pour faciliter la modification des heures d'ouverture des différents emplacements). La confiance que les organisations ont gagnée durant la phase de réaction à la pandémie est essentielle pour susciter l'engagement des employés à tracer la voie à suivre pour l'avenir.
2. Le dirigeant d'une société de fabrication a demandé que l'on crée une boîte de réception spéciale pour les travailleurs de l'usine. Il leur demande de soumettre des suggestions, puis met des idées à l'honneur chaque semaine (en indiquant le nom de la personne si l'idée est approuvée) dans le cadre d'une séance de discussion ouverte ou d'un plus petit rassemblement à l'usine. Consacrer un canal à la rétroaction volontaire, qui peut aussi être anonyme, incite les employés à exprimer leurs idées et leurs préoccupations. Ils deviennent alors des parties prenantes du plan de reprise.



[Quelles sont les questions que nous devrions nous poser au moment de planifier ce volet de la reprise?](#)



④ Remobilisez les employés grâce à de nouvelles compétences et capacités leur permettant de mieux servir les clients

Jamais les exigences en matière de compétences et de capacité des employés n'ont évolué de manière aussi rapide et radicale qu'en ce moment. Vos employés exécutent, et exécuteront, des tâches différentes par rapport à il y a seulement quelques mois. Il importe donc de comprendre quelles sont les nouvelles compétences dont vos employés auront besoin, et la façon la plus efficace de les former pour leur permettre d'acquérir les capacités nécessaires afin d'offrir une expérience optimale à vos clients.

A. Réimaginez les compétences et les capacités dont ils auront besoin.

Par le passé, la réussite d'une entreprise reposait essentiellement sur le déploiement de compétences précisément calibrées en vue de créer des produits ou de fournir des services de façon efficace à grande échelle. Aujourd'hui, la réussite est de plus en plus axée sur l'innovation, l'entrepreneuriat et d'autres formes de créativité qui reposent non seulement sur les compétences, mais sur des capacités moins quantifiables telles que la pensée critique, l'intelligence émotionnelle et la collaboration. Renforcez les capacités suivantes chez vos employés :



Curiosité

Poser des questions clés sur la motivation des clients et ce qu'ils tentent de faire, que faire d'autre pour les aider, et ce qu'il y a de nouveau.



Intelligence émotionnelle

Faire preuve d'empathie, s'interroger sur la mesure dans laquelle établir un lien de confiance et évaluer le degré de crédibilité dans la relation.



Intelligence sociale

Rester conscient de qui peut aider, qui est nécessaire ou qui d'autre fait la même chose.



Imagination

Aborder la résolution de problème sans point de référence, en ayant l'intention de créer quelque chose de nouveau.



Créativité

Aborder la résolution de problème avec un point de référence, en ayant l'intention d'apporter de nouvelles idées et réflexion.



Adaptabilité

Favoriser la capacité de s'adapter à un monde en constante évolution; non pas des changements à court terme, mais une évolution continue au profit du client.

Traitez votre stratégie d'apprentissage et de perfectionnement comme un moyen d'accroître la résilience organisationnelle, en dotant les employés des outils nécessaires pour s'adapter à différents avenir incertains, en plus d'actualiser les compétences pour répondre aux besoins à court terme.

B. Offrez une formation spontanée qui aura une résonance chez les employés et les habilite à fournir une expérience client optimale

En plus de ce que doivent apprendre les employés, changez de tactique quant aux modes d'apprentissage nécessaires pour assurer la transition vers la « nouvelle normalité » du travail virtuel afin de créer une expérience positive.

Voici quelques suggestions concrètes :

Apprentissage du flux des travaux

L'apprentissage par l'expérience produit de meilleurs résultats que l'enseignement traditionnel en classe. Aidez les employés à apprendre par l'expérience, en utilisant des scénarios concrets et pertinents. Les entreprises adoptent des outils de réalité virtuelle et des simulations reflétant fidèlement les expériences de travail dans un hôtel, une cuisine ou un commerce de détail.

Communautés de partage des connaissances

Dans un monde où la connaissance est synonyme de pouvoir, bon nombre de travailleurs ont l'impression qu'en protégeant leur savoir spécialisé, ils préservent leur valeur. Lutte contre ce phénomène afin de créer une philosophie où les gens reconnaissent qu'en partageant leurs connaissances pour servir les clients, ils augmentent leur pertinence. Mettez en place les plateformes et les communautés qu'il faut pour favoriser le partage.

Allez à l'externe pour profiter de la meilleure formation

Explorez les programmes de formation de votre écosystème de fournisseurs pour optimiser les occasions d'apprentissage. Certaines organisations diffusent des ateliers de maître et des camps d'entraînement auxquels vos effectifs peuvent participer pour maîtriser de nouvelles technologies et approches, sans que vous ayez à concevoir de nouveaux cours à l'interne.

Perturbez les canaux

De nouveaux modes de prestation gagneront en importance, notamment les camps d'entraînement, les conférences virtuelles, l'apprentissage vidéo et les aide-mémoire en temps réel tirant profit de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle. Chaque modalité sera associée à un public cible et à un calendrier, mais doit comprendre les éléments suivants :

- Des tactiques d'apprentissage numérique adaptées aux nouvelles réalités du milieu de travail et aux attentes des employés;
- La rapidité et la raison d'être, pour accélérer l'apprentissage « spontané »;
- L'alignement sur le public cible, son style d'apprentissage et son niveau de maîtrise.

Étant donné l'importance de l'apprentissage continu, de l'adaptation et de l'amélioration, examinez la façon dont vous récompensez les employés (individuellement et en équipe) afin de les amener à offrir une expérience client exceptionnelle.

Exemples

1. A2 Milk Company, une organisation de produits de consommation laitiers frais et solides exerçant ses activités en Chine, aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande, a lancé le « carrefour universitaire a2 » entièrement virtuel durant la pandémie pour renforcer ses valeurs et comportements, et offrir un soutien au perfectionnement spécialisé. Cela a démontré son engagement inébranlable envers l'adoption de valeurs et de comportements exemplaires, et sa volonté d'appuyer ses employés à l'échelle mondiale grâce à un soutien à l'apprentissage et au perfectionnement « sur demande » en format virtuel.
2. Sodexo a déployé des efforts pour établir une culture organisationnelle qui reconnaît la valeur du partage des connaissances. Elle a lancé une campagne numérique afin d'inciter ses quelque 500 000 employés à se joindre à des communautés actives de partage des connaissances. Elle a favorisé la participation en faisant valoir l'importance des communautés, en évaluant l'utilisation et en reconnaissant les utilisateurs actifs. Ces efforts portent déjà leurs fruits. Sodexo observe déjà « une hausse constante dans l'adoption de nouveaux comportements, comme le partage, la collaboration et la consommation de connaissances », affirme un de ses leaders. « Je crois que nous avons fait un pas dans la bonne direction pour éliminer les cloisons, travailler de façon plus collaborative, et mieux performer à mesure que [nos employés] comprennent que partage du savoir rime avec pouvoir. »



Quelles sont les questions que nous devrions nous poser au moment de planifier ce volet de la reprise?



5 Repensez la façon dont vous structurez vos équipes afin qu'elles se concentrent intensément sur le client

La plupart des entreprises de consommation ont subi d'énormes pressions pour réagir rapidement à cette crise. De nombreuses manchettes ont fait état des organisations qui ont réalisé, en quelques jours, ce qui aurait normalement nécessité des mois (p. ex. la collecte en bordure de rue, la mise en place de capacités de vente numériques). La crise a rapidement mis au jour des manquements dans la structure des organisations, notamment les cloisons fonctionnelles, la rigidité du processus décisionnel et les hiérarchies qui empêchent les gens de collaborer et de réagir rapidement. La COVID-19 a intensifié le besoin d'organiser les équipes différemment, d'une manière adaptable et souple, qui permette aux employés de collaborer, d'innover et de se concentrer sur le client.

A. Créez des équipes interfonctionnelles pour résoudre les importants problèmes stratégiques des clients

Votre faculté d'adaptation à l'évolution des préférences des clients, aux perturbations technologiques et aux priorités numériques sera largement accrue si vous créez des équipes et des réseaux en vue de réaliser vos priorités d'affaires. Les grandes organisations traditionnelles cherchent des moyens d'accroître leur souplesse et d'être aussi flexibles qu'une entreprise en démarrage. L'adoption d'un modèle davantage axé sur le travail d'équipe impose une plus grande collaboration entre les secteurs. Plus que jamais, les équipes peuvent lancer des idées, les mettre rapidement à l'essai, se réorienter et amorcer la mise en œuvre, non seulement pour rester concurrentielles, mais aussi pour signifier à vos clients que vous êtes conscients qu'ils ont évolué et que vous allez les rejoindre là où ils se trouvent.

Mettez davantage l'accent sur l'interaction et les liens avec le client – de la stratégie établie au siège social à sa concrétisation sur le terrain. Pour y arriver, vous devrez rompre avec les modes de fonctionnement traditionnels :

Voici quelques suggestions concrètes :

- Sortez les employés de leurs cloisons fonctionnelles et réunissez-les au sein d'« équipes de mission » centrées sur un objectif, un défi ou un besoin précis du client. Réunissez des membres d'équipe diversifiés par niveau et service.
- Concentrez toute l'attention sur le client et ses besoins (plutôt que sur les intérêts de vos services) et trouvez une solution

au problème en innovant, en proposant vite des idées, en échouant rapidement et en en tirant des leçons.

- Faites l'essai de différents styles de collaboration adaptés à votre contexte (p. ex. des réunions informelles quotidiennes ou des rétrospectives qui offrent un lieu sûr pour discuter des problèmes et des améliorations, entre autres sujets).
- Faites fi des formalités administratives, des hiérarchies ou des cloisons – déployez les modèles matriciels, rassemblez les bonnes personnes et habilitez-les à exécuter le travail.
- Sélectionnez un leader capable de diriger, mais conférez à vos gens le pouvoir de prendre des décisions afin de répondre aux besoins du client avec agilité.

Sachez que cette démarche s'est déjà en bonne partie enclenchée dans le cadre de la réaction à la COVID-19; il s'agit maintenant de l'intégrer à l'ADN de votre organisation pour la suite. Lorsque les équipes sont fondées sur la bonne culture, vos employés bénéficient d'un milieu très soudé, axé sur la sécurité psychologique, où règnent la confiance, la responsabilisation et la transparence. Ces éléments réunis offrent à vos employés le contexte parfait pour assurer la collaboration, l'expérimentation et l'innovation nécessaires pour fournir des résultats optimaux à vos clients.

B. Favorisez des contacts plus fréquents et des modes de travail agiles afin d'amorcer un changement de culture dans la manière dont vos employés interagissent avec les clients

Même si tous vos employés ne sont pas officiellement intégrés à la nouvelle configuration d'équipes interfonctionnelles, vous devriez tous les aider à adopter une façon de travailler qui leur permette de garder le contact avec les clients et de répondre rapidement à leurs besoins. Lors des premières étapes de la pandémie, des sous-groupes d'employés ont probablement mis à l'essai de nouvelles façons de travailler qui les ont aidés à répondre aux besoins des clients dans le nouveau contexte.

Voici quelques suggestions concrètes :

- Constituez un recueil de pratiques sur le télétravail (à l'aide d'un sondage auprès des employés, par exemple), puis déterminez celles qui ont le mieux fonctionné et comment

vous pourriez les mettre en œuvre à grande échelle. Les employés qui ont déjà adopté de nouvelles habitudes peuvent agir en tant que champions du changement afin d'aider les autres à prendre ce virage.

- Chargez vos employés à transmettre des micromessages aux clients sur les décisions d'affaires et les interventions qui les concernent. Donnez à vos employés la possibilité de communiquer de différentes façons avec les clients au moyen d'outils et de plateformes de collaboration, afin de soutenir le travail dynamique entre les emplacements, les bureaux et les sites.
- Créez une culture axée sur l'agilité, où les employés s'efforcent de placer le client au cœur de chaque conversation, en se demandant comment il se sentira. Valorisez l'adaptabilité et la remise en question du statu quo lorsque la valeur commerciale des procédures n'est pas évidente.

Exemples

1. Une épicerie en ligne a restructuré son équipe numérique pour délaissier les distinctions de commerce, de gestion de produits, de marketing et de technologie au profit de groupes interfonctionnels axés sur l'amélioration des principales étapes du parcours du client. Chaque groupe représentait un aspect du parcours du client (p. ex. Achats en ligne, processus de paiement, réception de l'épicerie) et travaillait en collaboration avec les autres afin d'améliorer les résultats pour le client. Elle a aussi réorienté les équipes centrales axées sur les opérations et la technologie pour qu'elles apportent un soutien à tous les groupes. Par conséquent, les nouveaux clients ont afflués sur le site, et l'entreprise a rehaussé ses taux d'exécution des commandes, mis en place des modes de livraison innovants et affiché des taux de recommandation nets plus élevés.
2. En Australie, 7-Eleven a créé un petit groupe interfonctionnel pour concevoir et déployer un service de livraison à domicile pour ses magasins de Melbourne dans un délai incroyable de deux semaines. En réunissant des capacités de son secteur des dépanneurs et des membres de l'équipe d'une entreprise parallèle de livraison d'alcool (Tipple, dans laquelle elle possède une participation majoritaire), 7-Eleven a été en mesure d'innover rapidement en vue de livrer des produits essentiels aux consommateurs, tout en accélérant la concrétisation de la valeur grâce à des structures d'équipe adaptables.



[Quelles sont les questions que nous devrions nous poser au moment de planifier ce volet de la reprise?](#)



6 Repensez la façon dont vous pouvez améliorer la productivité et favoriser la résilience de l'entreprise grâce à la numérisation et à l'automatisation

La COVID-19 a permis de trouver rapidement des occasions d'agir de façon plus stratégique et efficace en ce qui a trait aux façons dont les employés et les équipes travaillent, en restructurant les tâches et en comptant davantage sur les possibilités d'automatisation. Le moment est venu de libérer vos employés pour qu'ils puissent sans cesse accorder leur attention au client!

A. Facilitez la vie de vos employés

Deux facteurs dominants font progresser les objectifs de numérisation et d'automatisation dans le contexte de la COVID-19.

D'abord, la transition à grande échelle vers une main-d'œuvre répartie a donné lieu à un grand nombre de nouveaux processus. Certains d'entre eux ont amélioré la productivité, mais d'autres l'ont réduite. Réfléchissez à la façon dont vos employés peuvent concrétiser une stratégie de reprise axée sur le client en :

- Comprenant quels sont les processus qui réduisent la productivité, et lesquels sont essentiels afin de suivre rapidement les priorités stratégiques nécessaires pour conserver, ou obtenir, un avantage concurrentiel sur le marché.
- Examinant ces processus essentiels, puis en les classant en ordre de priorité, en identifiant leurs lacunes, et en déterminant si vous pouvez les améliorer par la numérisation et l'automatisation. Cela réduira le fardeau de la recherche d'information pour éclairer la prise de décisions, et permettra à vos employés de vraiment se concentrer sur les aspects où ils apportent la plus grande contribution, ce qui aura pour effet de les dynamiser!

Le deuxième facteur qui fait progresser les objectifs de numérisation et d'automatisation est le besoin de renforcer la résilience des effectifs et de se prémunir contre les événements qui touchent massivement la main-d'œuvre (p. ex. quand une grande partie des employés tombent malades, le besoin d'effectuer des mises à pied temporaires). L'adoption de processus plus efficaces au fil du temps vous permettra de maintenir une main-d'œuvre productive et répartie, de mettre en place des équipes plus agiles, allégées et stratégiques, et de réduire l'incidence des perturbations découlant de futurs événements imprévus.

La numérisation et l'automatisation sont des leviers qui vous permettront de confier du travail plus pertinent à vos employés, et qui les aideront à devenir plus efficaces et à tisser des liens qui comptent avec vos clients.

B. Facilitez la vie de vos clients

Les clients ont observé une évolution dans les moyens par lesquels ils peuvent – ou doivent – interagir avec leurs entreprises préférées. Pour aller encore plus loin, songez à la façon dont vous pouvez intégrer l'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage machine et la réalité augmentée ou virtuelle pour faciliter la vie de vos clients.

Voici quelques suggestions concrètes :

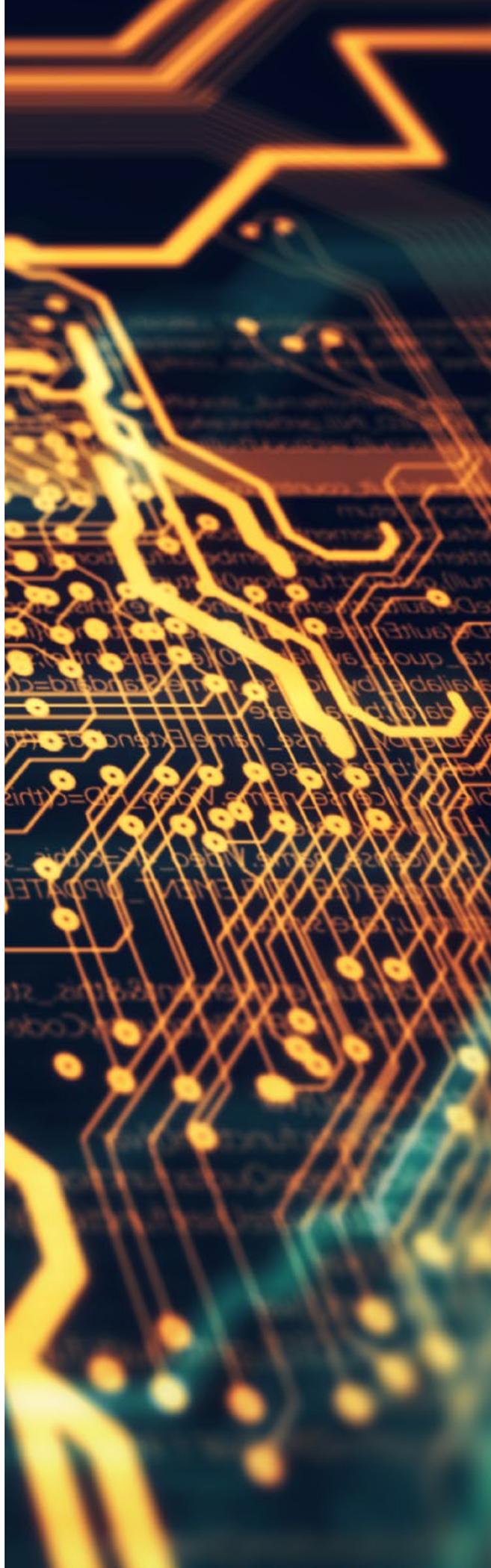
- Utilisez la technologie pour aider vos clients à s'adapter à ces changements liés à la distanciation sociale en adoptant le clavardage en ligne, les capacités vidéo et les robots conversationnels pour interagir avec eux. Par exemple, IKEA utilise la réalité augmentée pour permettre à ses clients de visualiser (à l'aide de son application) à quoi ressemblerait un meuble dans leur salon; Burberry utilise la même technologie pour ses accessoires de luxe.
- Utilisez l'IA pour formuler de meilleures recommandations de produits à partir de l'historique d'achat des clients et des données de navigation en ligne, que vos vendeurs virtuels peuvent utiliser pour créer une expérience plus personnalisée. Vous connaissez mieux que quiconque vos segments de clientèle. Demandez-vous comment ils préfèrent interagir avec votre entreprise; il existe fort probablement une solution d'IA ou de réalité augmentée qui vous permettra de leur faciliter la vie dans ce nouveau contexte.

Exemples

1. Un acheteur peut utiliser l'IA pour effectuer l'analyse et la reconnaissance des tendances concernant des données comme la circulation piétonnière, les ventes et les transactions par cartes de crédit afin de soutenir la gestion prédictive des stocks. Au même moment, un superviseur de première ligne ou un directeur de magasin peut utiliser un ensemble de données semblable pour soutenir la planification de la main-d'œuvre ou l'établissement des horaires des employés rémunérés à l'heure. Les possibilités sont infinies, et les clients en sont déjà conscients. Partout dans le monde, les clients d'épicerie utilisent un outil en ligne à source ouverte (<https://covid19-waiting-time.thejoin.tech/>) qui surveille les files d'attente à l'épicerie dans leur quartier à l'aide de la technologie Google Maps. Cela peut les aider à choisir un moment de plus faible achalandage, en plus de favoriser la sécurité du personnel et des clients en magasin.
2. Certains détaillants ont confié à des robots fondés sur l'IA le traitement des articles retournés, ce qui réduit le nombre de contacts en personne, et assure la rapidité et l'efficacité de la transaction.
3. Coles, un grand détaillant australien comptant plus de 2 500 points de vente à l'échelle nationale, a pu recruter rapidement du personnel pour répondre à la demande accrue dans le secteur de l'épicerie en redéployant un grand nombre de nouveaux diplômés pour soutenir son équipe de recrutement à l'interne au plus fort de la pandémie en Australie. Le redéploiement agile de la main-d'œuvre, entre autres efforts de recrutement ciblés, a permis à l'entreprise de prendre rapidement de l'expansion pour livrer des produits essentiels aux consommateurs. En effet, elle a recruté plus de 10 000 personnes en 4 semaines, dont 400 Australiens autochtones et 5 000 personnes qui avaient perdu leur emploi à cause de la COVID-19 (p. ex. du personnel de bord et des travailleurs du tourisme d'accueil). Coles a fait preuve de résilience et de vivacité d'esprit pour alléger le fardeau de l'équipe interne, et a obtenu des résultats remarquables.



[Quelles sont les questions que nous devrions nous poser au moment de planifier ce volet de la reprise?](#)



Faire place à l'avenir dès aujourd'hui

Durant la pandémie, les clients ont invité les entreprises chez eux comme jamais auparavant, par les expéditions directes, les abonnements et les consultations virtuelles. Ensemble, les clients et les entreprises se sont familiarisés avec de nouveaux moyens d'interagir, et les employés étaient à l'avant-garde de la concrétisation de ces changements. Au moment où les organisations partout dans le monde planifient la reprise, il est temps de vous remobiliser, de réaffirmer votre engagement et de repenser les modes d'interaction entre votre organisation, vos employés et vos clients. Mobiliser, dynamiser et protéger vos effectifs afin qu'ils puissent utiliser leurs talents d'une nouvelle manière pourrait changer la donne quant à la façon dont vos employés et, donc, vos clients, contribuent à votre parcours vers le rétablissement. Dans votre course vers l'avenir, saisissez l'occasion d'apporter de réels changements aujourd'hui.

Pleins feux sur les secteurs

Secteur du
commerce de détail

Secteur de l'accueil
et des services

Secteur des produits
de consommation, de
l'alimentation et de la
fabrication

Secteur des jeux et
du divertissement

Secteur du transport





Pleins feux sur le secteur du commerce de détail

Les détaillants essentiels, comme les épiceries, embauchent du personnel pour répondre à la demande croissante. Les commerces de détail discrétionnaires, tels que les boutiques de vêtements, sont touchés par une diminution de la demande et rouvriront dans une réalité très différente. Aidez vos employés de première ligne à composer avec ces changements à leurs méthodes et leur lieu de travail, et resserrez les liens avec les clients.

Pour les entreprises essentielles... il est temps de tirer des leçons et d'en ressortir plus fortes!

Les consommateurs poursuivront les comportements numériques adoptés durant la crise pour rechercher des produits et repérer des biens de première nécessité. Ce secteur est sur le point de connaître des innovations, des perturbations et l'arrivée de nouveaux acteurs. Réfléchissez à la suite et songez à ce qui a bien fonctionné et aux leçons apprises. Redéfinissez l'expérience souhaitée en magasin et votre entreprise numérique pour répondre à la demande. **Appliquez les actions « réengager », « remobiliser » et « repenser » à votre plus grande richesse, vos employés, ainsi qu'au travail et au lieu de travail.**

Pour les entreprises discrétionnaires... c'est le moment de rouvrir vos portes!

À mesure que les entreprises ouvrent leurs portes et accueillent des clients, de nouveaux comportements entrent en jeu. Les gens passent moins de temps à flâner et font une recherche très ciblée, en tentant de réduire au minimum les contacts avec les produits et les gens. On fait davantage appel aux rendez-vous et à des interactions individuelles personnalisées. **Appliquez les actions « réengager », « remobiliser » et « repenser » à votre plus grande richesse, vos employés, pour reconquérir les clients.**

Réengager

Vos employés ont déployé tellement d'efforts pour répondre aux besoins des clients qu'ils chercheront à vivre des moments de répit, d'évasion et de joie, de façon à oublier les soucis et les tracas de la vie en situation de pandémie :

- **Continuez à renforcer** le fait que vos employés servent une cause plus grande en s'efforçant de répondre aux besoins fondamentaux des consommateurs et racontez vos actes de bienfaisance (p. ex. une chaîne d'alimentation aux États-Unis a acheté du lait et des fruits auprès de fermiers de sa localité pour en faire don à des banques alimentaires locales).
- Engagez-vous à assurer le **bien-être des employés en leur accordant un soutien physique et psychologique**. C'est maintenant une pratique courante de fournir de l'équipement de protection individuelle, de faire des enquêtes sanitaires et de vérifier la température, mais vous devriez aussi accorder du temps pour les pauses mentales.
- **Créez un lieu sûr** dans le magasin (p. ex. la **cafétéria** ou l'**aire de repos**) où les employés peuvent consulter de l'information et écouter des vidéos sur la pleine conscience et se soutenir les uns les autres.

Réengager

Lorsqu'un employé revient au travail ou est réembauché, accordez une plus grande importance à sa santé et à son bien-être. Vous devrez implanter de nouveaux processus opérationnels et de nouvelles politiques pour prioriser leur sécurité et celle des clients :

- **Définissez de nouveaux protocoles** pour les magasins dans l'intérêt des employés et des clients (p. ex. des postes d'assainissement, un certain nombre de clients admis à la fois en magasin, l'aménagement du magasin pour respecter les règles de distanciation sociale).
- **Aidez les directeurs de magasin** pour qu'ils agissent selon votre raison d'être et vos objectifs, et donnez-leur la capacité de prendre des décisions cruciales et d'agir rapidement – éliminez les formalités administratives.
- **Communiquez et suscitez l'engagement** : renforcez la mission de l'organisation et communiquez avec les employés (p. ex. au moyen de bulletins, de publications dans l'intranet, de webémissions et de dialogues fréquents) à propos des mesures que prend l'organisation pour assurer un retour au travail en toute sécurité.

Remobiliser

Étant donné que la demande est imprévisible, remobilisez les employés afin de maximiser leur potentiel et leur contribution :

- **Assurez la formation croisée des employés** afin qu'ils puissent se diversifier, ce qui vous permettra de déployer les ressources avec plus de souplesse (p. ex. commis d'épicerie, service à la clientèle, collecte des commandes en bordure de rue).
- **Communiquez souvent avec les directeurs régionaux et de magasin** (p. ex. dialogues) par des moyens numériques qui vous permettent de recueillir davantage de rétroaction en temps réel sur les aspects qui valorisent les employés et les clients et sur les lacunes, puis d'agir rapidement.
- **Réajustez la rémunération totale** pour les employés qui ont touché une « prime de héros » afin de continuer à reconnaître le risque qu'ils prennent et l'incidence qu'ils ont. Offrez d'autres avantages grâce auxquels les employés se sentent valorisés, comme un horaire plus flexible, des allocations et des rabais accrus sur les produits. Songez à vous associer à d'autres détaillants afin d'offrir des rabais à vos employés respectifs pour les aider à réduire le portefeuille de dépenses de leur ménage.
- **Rejoignez les employés là où ils se trouvent** – différents types d'avantages peuvent plaire aux employés à temps partiel, contractuels ou stagiaires. Apportez de la souplesse en envisageant de proposer du tutorat, des activités d'apprentissage pour les enfants ou des programmes de mieux-être, ou associez-vous à d'autres détaillants afin de proposer réciproquement des rabais sur vos produits.

Remobiliser

À mesure que les activités reprennent, accordez aux directeurs de magasin une certaine latitude pour prendre localement des décisions tout en respectant les politiques globales de l'entreprise :

- **Formez vos employés** aux nouvelles façons de travailler et aux nouveaux processus (p. ex. soutien des ventes numériques, nouvelles procédures de retour).
- **Mettez en place une tribune pour permettre aux employés** de s'exprimer sur l'expérience qu'ils vivent; vous pouvez utiliser des caucus virtuels et des sondages éclair périodiques pour recueillir des perspectives en temps réel.
- **Songez à la façon de déployer des employés** durant les périodes creuses attribuables à un achalandage faible ou inégal en magasin (p. ex. peuvent-ils offrir un service à la clientèle virtuellement ou par le clavardage?).

🔄 Repenser

En fonction des nouvelles priorités d'affaires, pensez aux changements que vous devez apporter afin d'améliorer le milieu de travail pour les employés :

- **Mettez en place un centre d'appels spécialisé en RH et un microsite connexe** pour répondre à des questions précises sur la COVID-19, relater des histoires de travailleurs, et mettre à disposition des documents et formulaires importants.
- **Modernisez la structure de l'organisation**, particulièrement dans des domaines comme le commerce électronique, le marketing numérique, le développement de produits de marque maison, le merchandising et les TI, afin d'accroître l'adaptabilité, d'éliminer les cloisonnements et de créer des équipes interfonctionnelles pour résoudre des problèmes précis et surmonter les obstacles à l'amélioration de l'expérience client.
- Conférez aux **gestionnaires de catégories et aux équipes de merchandising la souplesse nécessaire pour réduire les formalités administratives** rapidement, dresser la liste de produits et modifier les gammes de produits, afin d'offrir plus vite aux clients ce qu'ils réclament.
- **Simplifiez la coordination** des dépliants et promotions numériques entre les équipes du merchandising et de la chaîne d'approvisionnement.
- **Mettez en œuvre des technologies** permettant de soutenir le personnel en magasin et en entrepôt (p. ex. des outils d'ordonnancement et d'inventaire, ou des fonctions fondées sur l'IA capables d'interagir virtuellement avec les clients).
- Pensez à **tirer parti de la robotique** pour les postes nécessitant des contacts fréquents, comme les livraisons et la gestion des stocks.



Note spéciale si vos effectifs sont syndiqués :

Faites intervenir le syndicat tôt dans la démarche afin de lui indiquer comment vous entendez assurer la sécurité et le bien-être des effectifs. Travaillez ensemble afin de préserver une culture collaborative dans l'intérêt de l'employé, de façon à disposer de la souplesse nécessaire en matière de dotation et pour répondre aux besoins des clients.







Pleins feux sur le secteur de l'accueil et des services

Avec la propagation de la pandémie, les réservations et les taux d'occupation ont fondu du jour au lendemain et, compte tenu des nouvelles réalités de la distanciation sociale, la route vers la reprise de ce secteur sera longue. Les consommateurs pourraient continuer à agir prudemment lorsque la pandémie sera endiguée, et l'on s'attend à ce que, dans une certaine mesure, ils maintiennent l'habitude de rester « près de chez eux ». Afin de gagner la confiance des clients et de les fidéliser, assurez-vous d'offrir une expérience humaine et enrichissante aux employés. Appliquez les actions « réengager », « remobiliser » et « repenser » à votre plus grande richesse, vos employés, pour reconquérir les clients.

Réengager

Lorsqu'un employé revient au travail ou est réembauché, accordez une plus grande importance à sa santé et à son bien-être. Les nouveaux processus opérationnels et les nouvelles politiques s'accompagnent d'une plus longue liste de responsabilités au quotidien, et vos clients qui se soucient des mesures de santé et de sécurité pourraient surveiller de près vos employés de première ligne. Par conséquent, ceux-ci pourraient subir plus de pression dans leur rôle actuel.

- **Ravivez le sentiment d'appartenance** – dans le cas des franchises, des restaurants et des hôtels locaux, vous entretenez une relation authentique avec les employés. Engagez-vous à assurer leur sécurité et faites en sorte qu'ils se sentent écoutés.
- **Établissez de nouveaux protocoles** pour les emplacements, conformément aux meilleures pratiques de santé et de sécurité physiques (p. ex. les procédures d'accueil à la réception et d'accompagnement aux tables, les limites de capacité, les nettoyages plus fréquents), et mettez à la disposition de vos employés les ressources dont ils ont besoin pour respecter ces normes. Les restaurants amorcent déjà leur réouverture, en utilisant une signalisation et un réaménagement pour assurer la distanciation sociale et pour éviter ainsi aux employés le fardeau d'avoir à rappeler les règles de sécurité aux clients. Les clients devront porter le masque jusqu'à ce qu'ils se trouvent à leur table ou dans leur chambre d'hôtel.
- **Appuyez vos employés de première ligne.** Offrez-leur de la formation sur la gestion des clients difficiles, améliorez le programme de santé mentale, reconnaissez les employés qui traitent habilement les plaintes et rappelez à vos clients que les employés sont aussi des êtres humains.
- **Apportez un soutien aux directeurs généraux d'hôtel et de restaurant** pour veiller à ce qu'ils respectent, tout comme leurs équipes, votre raison d'être et vos objectifs, et donnez-leur la capacité de prendre des décisions cruciales et d'agir rapidement (p. ex. des décisions rapides concernant la transition vers des expériences sans contact, l'adaptation aux besoins familiaux, l'adoption de la technologie et la réévaluation du numérique).

Remobiliser

Vos priorités ont sans doute changé tout au long de la pandémie. Saisissez cette occasion pour remobiliser et redéployer vos effectifs afin de maximiser leur contribution et leur potentiel, tout en les dotant des compétences et des capacités nécessaires pour l'avenir :

- **Assurez la formation croisée des employés** afin qu'ils puissent se diversifier, ce qui vous permettra de déployer les ressources avec plus de souplesse dans un contexte où la demande est imprévisible.
- **Déployez des employés** durant les périodes creuses attribuables à un achalandage faible ou inégal (p. ex. des échanges virtuels avec les clients lorsque c'est possible, des projets de rénovation à long terme ou des activités communautaires locales). Partout dans le monde, des hôtels et des centres de villégiature procurent une version virtuelle des cours qui auraient normalement été présentés aux clients sur les lieux, ce qui mobilise à la fois les employés et les clients fidèles.
- **Formez vos employés aux nouvelles façons de travailler** et aux nouveaux processus (p. ex. des procédures sans contact pour l'arrivée et le départ, l'accompagnement aux tables et les paiements). Investissez dans les **compétences des employés** pour la « nouvelle normalité », comme la connaissance des technologies et l'empathie. Par exemple, certains hôtels utilisent des casques de réalité virtuelle pour former les équipes de la réception et des cuisines.
- **Communiquez souvent avec les directeurs généraux d'hôtel et de restaurant** (p. ex. dialogues) par des moyens numériques qui vous permettent de recueillir davantage de rétroaction en temps réel sur les aspects qui valorisent les employés et les clients et sur les lacunes, puis d'agir rapidement. Recueillez et traitez des renseignements sur la clientèle (sur YELP, Google et d'autres forums) afin de rester aussi à l'affût des attentes des clients.
- Mettez en place une tribune pour permettre aux employés **de formuler des commentaires**, et encouragez-les à s'exprimer sur l'expérience qu'ils vivent durant la période de reprise ou les améliorations qui s'imposent.
- Modifiez **les programmes de rémunération et de récompenses** afin qu'ils reflètent la réalité d'aujourd'hui (p. ex. baisse de capacité de 50 %). Pour compenser le manque à gagner en pourboires, les employés peuvent jouer un plus grand rôle dans l'augmentation des activités en ligne et toucher une prime pour avoir attiré de nouveaux clients. Remerciez vos employés pour le travail qu'ils accomplissent, et remerciez vos clients de vous avoir rendu visite ou d'avoir passé une commande (à l'aide d'une petite note personnalisée).

🔄 Repenser

En fonction des nouvelles priorités d'affaires, pensez aux changements que vous devez apporter afin d'améliorer le milieu de travail pour les employés et de réduire les risques pour votre entreprise. Optimisez les processus, les procédures et les technologies pour assurer votre conformité, tout en rehaussant la qualité et en réduisant les coûts :

- **Mettez en place un centre d'appels spécialisé en RH et un microsite connexe** pour répondre à des questions précises et pertinentes sur la COVID-19, relater des histoires de travailleurs, et mettre à disposition des documents et formulaires importants.
- Comme le flux de trésorerie sera prioritaire, **modernisez la structure de l'organisation de manière à être efficace**, aplanissez la hiérarchie et favorisez le travail d'équipe. Déterminez les rôles qui sont nécessaires sur place ou au siège social, et comment vous pourriez « réinventer » les rôles de l'avenir. Citons, à titre d'exemple, le rôle de préposé à l'entretien des chambres, qui consiste aujourd'hui à effectuer un nettoyage quotidien; désormais, il pourrait plutôt être axé sur les préférences de chaque client et être coordonné en conséquence (p. ex. un accès moins fréquent aux chambres, le nettoyage sur demande).
- **Explorez les innovations** numériques et technologiques pour les gens qui travaillent auprès de la clientèle ou en coulisse, notamment à des fins d'automatisation des tâches banales. Par exemple, des technologies de commande sans contact font rapidement leur apparition dans les restaurants. En effet, ces derniers mettent aussi à l'essai des capacités de paiement et des menus numériques pour répondre aux préoccupations sur le plan de la sécurité en réduisant au minimum les contacts entre les gens.

Il s'agit d'un secteur reconnu pour ses heures de travail longues et tardives. C'est également une occasion d'analyser la rentabilité de votre entreprise à différentes heures de la journée et de modifier l'horaire de service pour accorder du répit à vos employés.







Pleins feux sur le secteur des produits de consommation et de la fabrication

Si bon nombre d'acteurs de ce secteur ont poursuivi leurs activités pour répondre à la demande accrue, certains se sont réorientés pour contribuer à la société, tandis que d'autres ont dû cesser leurs activités dans le contexte de la COVID-19. Le message qui ressort, c'est que la sécurité et le bien-être des employés revêtent une importance capitale. Pour répondre aux besoins de vos clients, parties prenantes et fournisseurs, appliquez les actions « réengager », « remobiliser » et « repenser » à votre plus grande richesse, vos employés.

Réengager

Vos employés ont travaillé fort pour répondre à la demande et atténuer les perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Il est temps d'en tirer des leçons et d'en ressortir plus forts. Réfléchissez aux prochaines étapes et renforcez votre engagement envers le bien-être de vos employés :

- **Accordez la priorité à la sécurité! Avec la hausse du nombre d'usines qui sont devenues des foyers d'infection de COVID-19, les employés et les membres de leur famille vivent dans l'inquiétude et l'incertitude. Ils ont besoin de savoir que vous les valorisez :**
 - Veillez à ce que les mesures de sécurité soient appliquées dans les usines et les lieux de fabrication (p. ex. postes d'assainissement pour les mains, disponibilité de masques et bilans de santé sur place), et **ajustez vos mesures et indicateurs de rendement clés** afin de tenir compte du temps nécessaire pour respecter la distanciation sociale et les procédures d'assainissement.
 - Échelonnez l'embauche **et modifiez les quarts de travail** pour satisfaire aux fluctuations de la demande.
 - Élaborez de **nouvelles tactiques d'établissement des horaires** pour permettre aux mêmes employés de travailler ensemble dans le cadre des quarts de travail, afin d'atténuer les risques et de prévenir une plus grande exposition.
 - Dans l'environnement du bureau, explorez la possibilité de **poursuivre le télétravail pour certains rôles (p. ex. l'équipe de vente). Connectez-vous à votre écosystème (détaillants, cultivateurs, fournisseurs, etc.) afin de partager des connaissances** et des perspectives sur les interactions entre les rôles.
- Déterminez si **de nouveaux rôles devront être créés dans l'usine** (p. ex. un responsable des changements relatifs à la santé et à la sécurité, un champion de la sécurité de l'usine), ou si des responsabilités doivent s'ajouter aux rôles existants.
- **Renforcez la culture de mieux-être** auprès des employés et étendez-la à leur famille afin de créer un engagement et une rétention à long terme :
 - Tenez un **caucus avant chaque quart de travail** pour prendre des nouvelles des employés, de leur famille et de la situation qu'ils vivent. Profitez-en pour faire le point en temps réel sur l'entreprise et la santé.
 - Modifiez l'aménagement des **zones très fréquentées** (p. ex. la cafétéria ou l'aire de repos) pour favoriser la détente; donnez à vos employés un accès à de l'information et à des vidéos sur la pleine conscience, et accordez-leur plus de temps pour les pauses mentales.
 - Faites preuve de créativité dans la façon dont vous **présentez les ressources de mieux-être** sur les lieux et à domicile (p. ex. sur une tablette ou une application mobile; vous pouvez aussi proposer de prêter des tablettes à ceux qui n'en ont pas).

Remobiliser

Vos priorités ont sans doute changé au cours de la pandémie. Profitez-en pour remobiliser et redéployer vos effectifs afin de maximiser leur contribution et leur potentiel, tout en les dotant des compétences et des capacités nécessaires pour l'avenir :

- Une formation sur les mesures de précautions, les consignes de nettoyage et les politiques de sécurité prévues, **et mettez-les constamment à jour. Affichez les directives écrites dans des endroits très visibles à l'usine et au bureau.** Créez des attestations de conformité concernant la santé et la sécurité, et récompensez les bons comportements.
- **Assurez la formation croisée des employés** afin qu'ils puissent se diversifier, ce qui vous permettra de déployer les ressources avec plus de souplesse dans un contexte où la demande est imprévisible, et de favoriser l'agilité et la résilience.
- **Communiquez souvent avec les directeurs généraux d'usine** (p. ex. dialogues) par des moyens numériques qui vous permettent de recueillir davantage de rétroaction en temps réel sur les aspects qui valorisent les employés et sur les lacunes. Mettez en place une tribune pour permettre aux employés de s'exprimer sur l'expérience qu'ils vivent.
- **Réajustez la rémunération totale** pour les employés qui ont touché une « prime de héros » afin de continuer à reconnaître le risque qu'ils prennent et l'incidence qu'ils ont. Offrez d'autres solutions grâce auxquelles les employés se sentent valorisés, comme un horaire plus flexible, des repas ou des collations pendant les pauses, des programmes de partage d'emploi, des rabais accrus sur les produits et des pauses supplémentaires.
- Recueillez **des renseignements sur les clients et communiquez-les en temps réel** afin d'aider les équipes d'innovation des produits, de vente et de fabrication à s'adapter aux besoins changeants des clients. Mettez en place de **nouveaux moyens de communication** (p. ex. des caucus) pour transmettre rapidement de l'information à propos de ce qui se produit sur le marché et de la façon dont l'entreprise devrait réagir.

Repenser

En fonction des nouvelles priorités d'affaires, pensez aux changements que vous devez apporter afin d'améliorer le milieu de travail pour les employés et réduire les risques pour votre entreprise. Optimisez les processus, les procédures et les technologies pour assurer votre conformité, tout en rehaussant la qualité et en réduisant les coûts :

- **Mettez en place un centre d'appels spécialisé en RH et un microsite connexe** pour répondre à des questions précises et pertinentes sur la COVID-19, relater des histoires de travailleurs, et mettre à disposition des documents et formulaires importants.
- **Modernisez la structure organisationnelle**, particulièrement dans des domaines comme le marketing, les ventes, l'innovation, la recherche et le développement de produits, et les TI afin d'accroître l'adaptabilité, d'éliminer les cloisonnements et de créer des équipes interfonctionnelles capables de résoudre des problèmes précis et de surmonter les obstacles à l'amélioration de l'expérience client.
- **Élargissez les capacités technologiques**, telles que la robotisation des processus, pour réduire les besoins en main-d'œuvre.
- **Tirez profit d'outils numériques** qui optimisent la planification des effectifs et atténuent les risques d'absentéisme élevé au plus fort de la crise de la COVID-19.
- Déterminez les nouveaux processus ou rôles qui **favoriseront la croissance des ventes numériques**, comme le partenariat entre Parle et IBM, qui utilise la solution d'IA Watson d'IBM pour créer une « chaîne d'approvisionnement intelligente » afin de mieux prévoir la demande et les stocks nécessaires.



Note spéciale si vos effectifs sont syndiqués :

Faites intervenir le syndicat tôt dans la démarche afin de lui indiquer comment vous entendez assurer la sécurité et le bien-être des effectifs. Travaillez ensemble afin de préserver une culture collaborative dans l'intérêt des employés.







Pleins feux sur le secteur des jeux et du divertissement

Dans le contexte de la COVID-19, les clients ont pu passer à des options numériques. On s'attend à ce que la clientèle des casinos et autres établissements de divertissement tarde à revenir sur les lieux. Ces établissements devront respecter les règles de distanciation sociale, et assurer la sécurité et le bien-être des employés. Appliquez les actions « réengager », « remobiliser » et « repenser » à votre plus grande richesse, vos employés, pour reconquérir les clients.

Réengager

En vous apprêtant à reprendre vos activités et à accueillir de nouveaux clients, accordez plus d'importance à la santé et au bien-être de vos employés. Les nouveaux processus opérationnels et les nouvelles politiques s'accompagnent d'une plus longue liste de responsabilités au quotidien, et vos clients qui se soucient plus que jamais des mesures de santé et de sécurité pourraient surveiller de près vos employés de première ligne. Par conséquent, ceux-ci pourraient subir plus de pression dans leur rôle actuel :

- **Racontez l'histoire de votre incidence marquante sur la collectivité durant la pandémie afin de susciter l'enthousiasme chez vos employés** à propos du retour au travail, et de les rallier à une cause plus grande. Reconnaissez les employés pour l'excellente contribution qu'ils apportent pendant cette période difficile. Engagez-vous à assurer leur sécurité et faites en sorte qu'ils se sentent écoutés.
- **Instaurez de nouveaux protocoles** pour les établissements, conformément aux meilleures pratiques de santé et de sécurité physiques (p. ex. procédures de réception et d'accompagnement, distanciation sociale et nettoyages plus fréquents), et mettez à la disposition de vos employés les ressources dont ils ont besoin pour respecter ces normes. Les entreprises utilisent la signalisation et le réaménagement pour assurer la distanciation sociale, évitant ainsi aux employés le fardeau d'avoir à rappeler les règles de sécurité aux clients.
- **Réservez un traitement « VIP » à vos clients.** Les interactions entre vos employés et les clients sont appelées à changer compte tenu de la plus grande importance des réservations, le nombre réduit de joueurs aux tables et l'utilisation d'outils numériques. Créez une expérience plus spécialisée et personnalisée pour vos clients (p. ex. service de limousine, rabais pour l'hébergement et la restauration). Diffusez publiquement les prix à remporter qui favorisent la distanciation sociale et qui vous permettent de vraiment célébrer.
- **Appuyez vos employés de première ligne.** Offrez-leur de la formation sur la gestion des clients difficiles, améliorez le programme de santé mentale, reconnaissez les employés qui traitent habilement les plaintes et rappelez à vos clients que les employés sont aussi des êtres humains.

Remobiliser

Tandis que les établissements se préparent à rouvrir leurs portes, trouvez des façons de remobiliser vos effectifs avant même qu'ils recommencent à travailler sur les lieux physiques :

- **Assurez la formation croisée des employés** afin qu'ils puissent se diversifier, ce qui vous permettra de déployer les ressources avec plus de souplesse (p. ex. travailler à différentes tables de jeu ou assumer différents rôles liés au service).
- **Déployez des employés** durant les périodes creuses attribuables à un achalandage faible ou inégal (p. ex. des échanges virtuels avec les clients lorsque c'est possible, des projets de rénovation à long terme ou des activités communautaires locales). Demandez aux employés d'organiser des fêtes virtuelles ou des jeux interactifs en direct (dans la mesure du possible).
- **Formez vos employés aux nouvelles façons de travailler** et aux nouveaux processus (p. ex. des procédures sans contact pour obtenir une collation, encaisser des jetons ou commander des boissons). Rehausser les capacités des employés à l'aide d'outils numériques et de technologies, comme les paiements sans contact et les menus numériques.
- **Communiquez souvent avec les directeurs généraux** (p. ex. dialogues) par des moyens numériques qui vous permettent de recueillir davantage de rétroaction en temps réel sur la façon dont les employés se sentent. Recueillez et traitez des renseignements sur la clientèle (grâce aux programmes de fidélisation) afin de rester aussi à l'affût des attentes des clients.

🔄 Repenser

En fonction des nouvelles priorités d'affaires, pensez aux changements que vous devez apporter afin d'améliorer le milieu de travail pour les employés et de réduire les risques pour votre entreprise. Optimisez les processus, les procédures et les technologies pour assurer votre conformité, tout en rehaussant la qualité et en réduisant les coûts :

- **Mettez en place un centre d'appels spécialisé en RH et un microsite connexe** pour répondre à des questions précises et pertinentes sur la COVID-19, relater des histoires de travailleurs, et mettre à disposition des documents importants.
- **Modernisez la structure organisationnelle de manière à être efficace, aplanissez la hiérarchie et favorisez le travail d'équipe** afin de surmonter les obstacles à l'amélioration de l'expérience client. Déterminez les rôles qui doivent être présents sur place ou au siège social, et comment vous pourriez « réinventer » les rôles de l'avenir (p. ex. celui de croupier).
- **Songez à utiliser de nouvelles technologies telles que l'IA et les robots** pour assurer les interactions auprès des clients, comme les guichets et les services d'aliments et de boissons. Les employés peuvent continuer de travailler en coulisse. Disney, par exemple, utilisera sa technologie de files d'attente virtuelles pour empêcher qu'un grand nombre de gens fassent la queue.





Pleins feux sur le secteur du transport

On s'attend à ce que le secteur du voyage nécessite jusqu'à deux ans pour retrouver ses niveaux préalables à la COVID-19. Ce secteur connaîtra des fluctuations de la demande, de nouvelles habitudes de consommation, des déplacements d'affaires moins fréquents, une hausse des voyages personnels, et des changements dans l'approvisionnement et la chaîne d'approvisionnement. Les employés possédant des compétences et une formation essentielles devront être mis à contribution durant la reprise afin d'assurer la continuité des activités. Aidez vos employés à composer avec les changements à leurs méthodes et leur lieu de travail, remobilisez-les et repensez la façon de resserrer les liens avec les clients.

Pour les sociétés automobiles... il est temps de vous différencier dans votre expérience client!

Lorsqu'un employé revient au travail ou est réembauché, accordez une plus grande importance à sa santé et à son bien-être, ainsi qu'à la distanciation sociale des clients et des collègues. Vous devrez mettre en place de nouveaux processus opérationnels et de nouvelles politiques de service qui accordent la priorité à la sécurité.

Les processus d'achat et de réparation de voiture seront très numérisés afin d'être sans contact dans la mesure du possible. Les concessionnaires explorent différentes possibilités, comme les vendeurs de voitures virtuels, les appels par Zoom pour discuter des besoins de réparation avec un mécanicien, la livraison à domicile, et des politiques plus souples d'essai routier et de retour de véhicule. Les clients ont réagi positivement à la volonté du secteur de respecter la mesure dans laquelle ils étaient prêts à avoir des interactions humaines.

Songez à ce que la nouvelle expérience client signifiera pour vous, et l'incidence que la personnalisation et la sécurité du public auront sur vos effectifs, les rôles qu'ils jouent et les compétences qu'ils nécessiteront pour différencier votre marque.

Réengager

- **Continuez à renforcer le fait que vos employés servent une cause plus grande** en s'efforçant de répondre aux besoins fondamentaux des consommateurs et **racontez vos histoires de bienfaisance** (p. ex. l'engagement de Tesla à créer des respirateurs).
- Engagez-vous à assurer le **bien-être des employés en leur accordant un soutien physique et psychologique**. Il est désormais d'usage de fournir de l'équipement de protection individuelle, de faire des enquêtes sanitaires et de vérifier la température et d'accorder du temps pour les pauses mentales.

Remobiliser

- **Communiquez souvent avec les propriétaires de franchise et les directeurs généraux** (p. ex. dialogues) par des moyens numériques qui vous permettent de recueillir davantage de rétroaction en temps réel sur les aspects qui valorisent les employés et les clients et les lacunes.
- Assurez la **formation croisée des employés** afin qu'ils puissent se diversifier, ce qui vous permettra de déployer les ressources avec plus de souplesse (p. ex. la réception, le service, les ventes et les pièces).
- **Déployez des employés** durant les périodes creuses attribuables à un achalandage faible ou inégal (p. ex. des échanges virtuels avec les clients lorsque c'est possible, des projets de rénovation à long terme ou des activités communautaires locales).
- **Habilitez les directeurs généraux** à prendre des décisions concernant l'expérience client à l'échelle locale et à tisser des liens plus solides au sein de la collectivité (p. ex. le prêt de véhicules pour des livraisons spéciales dans les collectivités).

Repenser

En fonction des nouvelles priorités d'affaires, pensez aux changements que vous devez apporter afin d'améliorer le milieu de travail pour les employés et de réduire les risques pour votre entreprise. Optimisez les processus, les procédures et les technologies pour assurer votre conformité, tout en rehaussant la qualité et en réduisant les coûts :

- **Mettez en place un centre d'appels spécialisé en RH et un microsite connexe** pour répondre à des questions précises et pertinentes sur la COVID-19, relater des histoires de travailleurs, et mettre à disposition des documents et formulaires importants.
- Modernisez la structure de l'organisation de manière à être efficace, **aplanissez la hiérarchie et favorisez le travail d'équipe** entre le siège social et les concessionnaires afin d'innover et de démarquer les expériences client uniques grâce aux capacités numériques.
- **Adoptez les innovations numériques et technologiques** pour les gens qui travaillent auprès de la clientèle ou en coulisse, notamment à des fins d'automatisation des tâches banales, p. ex. les appels robotisés pour rappeler aux clients que le moment est venu de faire une vidange d'huile.

Pour les sociétés aériennes et ferroviaires, et autres entreprises de transport de passagers... il est temps d'en tirer des leçons et d'en ressortir plus fort.

Le voyageur de l'avenir aura davantage de moyens d'agir, et s'attendra à vivre une expérience personnalisée, qui tiendra compte de la sécurité et des questions qui préoccupent le public.

Les consommateurs poursuivront les comportements numériques qu'ils ont adoptés durant la crise pour adapter leurs achats et leurs expériences. Le secteur du transport est sur le point de connaître des innovations, des perturbations et l'arrivée de nouveaux acteurs. À titre d'exemple, British Airways a publié le rapport BA 2119 : *Flight of the Future*⁴, où il est question non seulement de repas personnalisés, mais aussi de matériaux de siège et d'appareils médicaux imprimés en 3D, entre autres.

Songez à ce que l'expérience client signifiera, et à l'incidence que la personnalisation et la sécurité du public auront sur vos effectifs, les rôles qu'ils joueront et les compétences qu'ils nécessiteront pour différencier votre organisation. Avec la reprise progressive des vols commerciaux, les nouvelles expériences vécues par les voyageurs permettront à votre organisation de se démarquer et de susciter la confiance des clients.

Réengager

- **Gérez les craintes que manifestent les employés** à l'égard du retour au travail. Après le 11 septembre, on a d'abord rappelé les employés dans le milieu de travail pour les rassurer et les mettre à l'aise quant à leur sécurité. C'est ce qui amènera vos clients à se sentir à l'aise à leur tour (p. ex. il est possible de mettre à la disposition des employés des outils de nettoyage et de l'équipement de protection individuelle pour favoriser un sentiment de sécurité).
- Définissez de nouveaux protocoles pour **avant, pendant et après les déplacements dans l'intérêt des employés** et des clients. Cela comprend des mesures telles que les postes d'assainissement, la vérification de la température, un nombre limité de passagers, le porte du masque obligatoire, l'embarquement adapté aux règles de distanciation sociale, et le suivi de l'état de santé des employés et des clients. Soyez aussi pragmatiques et flexibles dans la façon dont vous respectez les protocoles pour assurer la meilleure expérience client possible. Soyez à l'écoute des commentaires sur l'expérience client afin de réduire les points de contact au minimum, surtout dans le cas des gens qui voyagent en famille.
- Les clients devront faire la queue et exprimeront leurs frustrations à vos employés. Songez à des façons **d'insuffler davantage d'humanité dans le parcours du client** (p. ex. un porte-nom pour les employés, une photo ou une vidéo des employés avec leur famille illustrant leurs contributions durant la pandémie, la publication sur Tweeter de message de clients reconnaissant l'excellent travail d'un employé, les membres de l'équipage se présentant de façon plus familière et racontant des histoires personnelles).
- Compte tenu du volume important de mises à pied et de mises en congé, **les employés éprouveront la culpabilité du survivant et un manque de confiance; aussi, vous devrez mettre un accent particulier sur le soutien** et l'entraide des employés à leur retour au travail.

Remobiliser

- **Au moment de former vos employés** aux nouvelles façons de travailler et aux nouveaux processus (p. ex. nouvelles procédures d'embarquement, espacement entre les sièges, manutention des bagages), **repensez votre philosophie de formation**. Plutôt que de leur enseigner une série de protocoles, créez un lien entre vos employés et vos clients au moyen de vidéos et de récits de façon à ce qu'ils comprennent l'expérience vécue par les voyageurs. Ainsi, ils seront mieux équipés pour réjouir les clients lorsque c'est le plus nécessaire.
- **Utilisez des programmes de fidélisation pour habiliter les employés à créer une meilleure expérience client**. Dotez vos employés de la latitude nécessaire pour atténuer un désagrément (comme un changement de siège) ou agréementer une journée de voyage particulièrement éprouvante en offrant à un client des points de fidélité à leur propre discrétion.
- Voyager sera plus stressant pour tout le monde, y compris vos employés. Cela signifie qu'il sera plus important que jamais de vous **sensibiliser au bien-être de vos employés**. Permettez à vos gens de récupérer entre les quarts de travail, et mettez à leur disposition des ressources pour les aider à gérer le stress (p. ex. une formation pour gérer les clients difficiles, un abonnement à des applications de pleine conscience, l'accès à des services en santé mentale, des aires de repos pour les employés, etc.).

⁴ British Airways, *BA 2119: Flight of the Future*, 2019

Repenser

En sachant que, lorsque les clients auront le feu vert pour reprendre leurs voyages, l'expérience qu'ils vivront sera très différente, réfléchissez aux changements que vous devrez apporter afin de créer un meilleur environnement de travail pour vos employés, et afin de réduire les risques pour votre entreprise (p. ex. offrir aux passagers une trousse de bienvenue qui comprend de l'eau, des collations, un masque et du désinfectant pour les mains). Optimisez les processus, les procédures et les technologies pour assurer votre conformité, tout en rehaussant la qualité et en réduisant les coûts :

- **Mettez en place un centre d'appels spécialisé en RH et un microsite** connexe pour répondre à des questions précises et pertinentes sur la COVID-19, relater des histoires d'employés, et mettre à disposition des documents et formulaires importants.
- **Modernisez la structure organisationnelle**, particulièrement dans des domaines comme le marketing, la fidélisation, le commerce électronique et les TI, afin d'accroître l'adaptabilité, d'éliminer les cloisonnements et de créer des équipes interfonctionnelles en vue de résoudre des problèmes précis et de surmonter les obstacles à l'amélioration de l'expérience client.
- **Songez à la façon de déployer des employés de façon numérique** là où le besoin d'interaction directe est faible (p. ex. la diffusion des demandes de service et des renseignements en vol assurée de façon virtuelle par des robots conversationnels, et des écrans de siège semblables à ceux de China Eastern Air⁵).
- **Repensez le service à la clientèle de fond en comble.** Ne vous limitez pas à encourager vos employés à créer des moments mémorables pour les clients; réfléchissez aussi à la façon d'offrir aux clients des occasions de remercier vos employés (p. ex. l'accès à des cartes de remerciement, des comptes de médias sociaux où les clients peuvent exprimer leur gratitude). Les gens cherchent des moyens de témoigner leur reconnaissance. Les clients et les employés profiteront donc de cette occasion pour raconter les expériences positives qu'ils ont vécues.



⁵ Kai-Chin Shih, >talkairlines, "China Eastern trials 'intelligent personal assistant' for in-flight service", *Airline Trends*, février 2015

Personne-ressource

Daria Dolnycky

Associée

Leader nationale du Capital humain

Secteur des produits de consommation

416-643-8087

ddolnycky@deloitte.ca

Remerciements

Elise Sharpley

Associée, Capital humain, Australie

Hetal Pandya

Directrice principale, Capital humain

Michelle Ryder

Directrice principale, Capital humain

Mike Jackson

Directeur principal, Capital humain

Remerciements particuliers

Allyson Hill

Directrice, Capital humain

Cynthia Innes

Directrice, Capital humain

Kaitlyn LeMoine

Conseillère, Capital humain

Kira Skinner

Conseillère principale, Capital humain

Alexander Bloomfield

Analyste d'affaires, Capital humain





www.deloitte.ca

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](#).

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

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 20-6536T