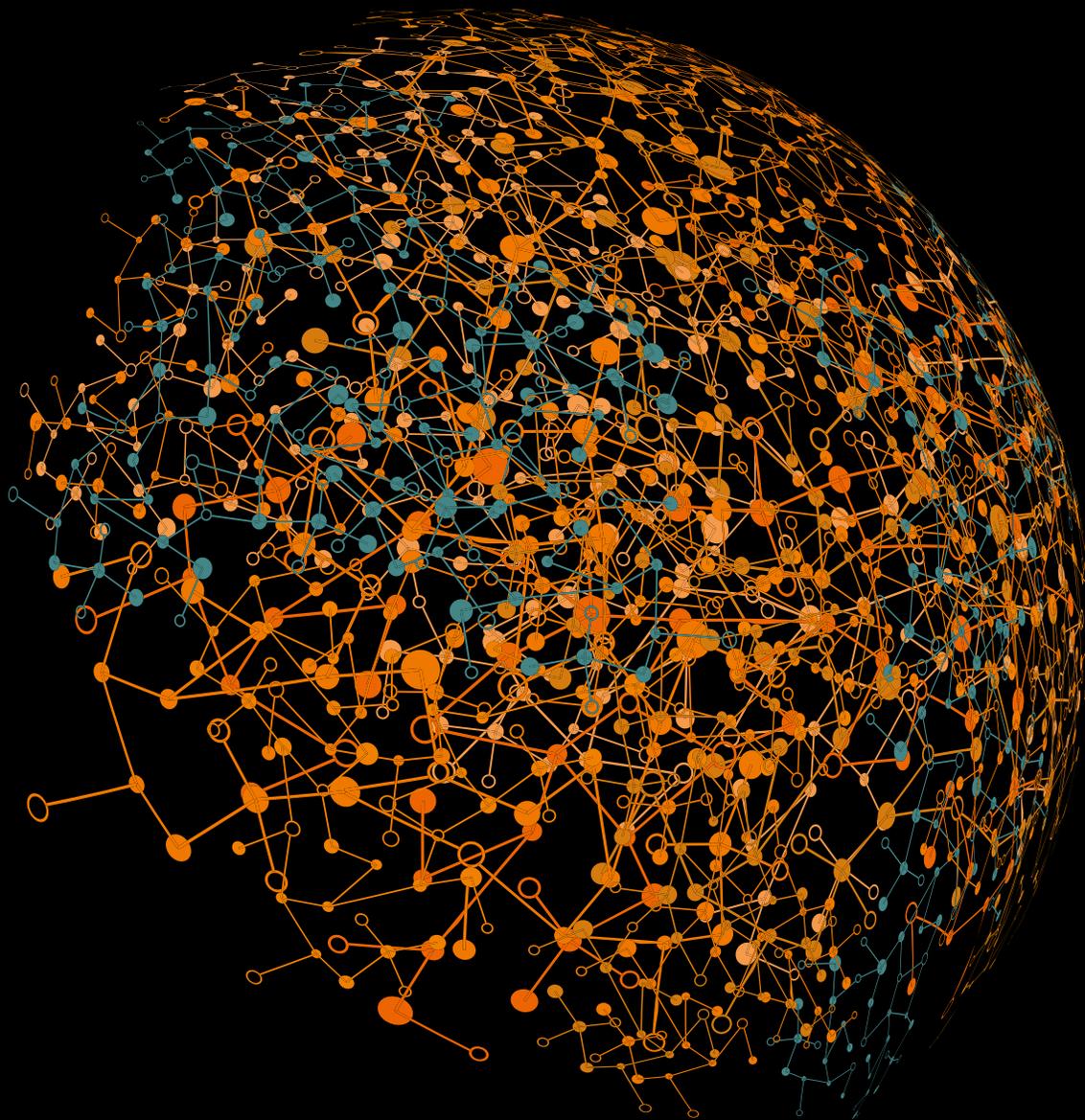


**Deloitte.**



## **COVID-19**

Maintenir la fidélité et la confiance  
des clients en période d'incertitude

Alors que les pays du monde unissent leurs efforts pour maîtriser la crise de la COVID-19, les entreprises se préoccupent de l'optimisme des clients. L'assise sur laquelle repose la fidélité de la clientèle, c'est-à-dire la confiance, est mise à rude épreuve. Nous souhaitons tous un retour rapide à la normale, mais pour l'heure, l'anxiété règne et la peur gagne du terrain.

Dans le contexte de cette crise mondiale, il importe vraiment de créer des moments qui comptent pour les clients. En faisant passer les intérêts de vos clients en premier, vous faites rayonner l'image de marque de votre entreprise. Même si cela pourrait avoir des conséquences sur vos résultats financiers à court terme, le fait d'assouplir les politiques de remboursement, d'établissement de prix et de changement, et de trouver d'autres moyens d'aider vos clients à traverser cette crise, aura des retombées positives sur la santé à long terme de votre entreprise.

## Voici quelques suggestions pour vous aider à gérer vos clients dans le contexte actuel :

- 1. Être fidèle à votre marque et à votre raison d'être.** Dans des situations comme celle que nous vivons actuellement, chaque interaction avec vos clients et vos partenaires est une occasion de montrer le véritable visage de votre organisation, d'être fidèle à votre marque et à votre raison d'être. Les gens portent attention à la manière dont les organisations réagissent, et les entreprises qui incarnent leur raison d'être et font preuve d'une réelle empathie sont sans doute celles qui se démarqueront. Par exemple, un populaire détaillant américain vient d'annoncer qu'il a révisé sa politique de congés de maladie de façon à permettre à l'ensemble de ses employés, qu'ils soient à temps plein ou partiel, de travailler à domicile avec rémunération. Un autre exemple : des transporteurs aériens ont publié leurs normes d'aseptisation à bord et d'utilisation de filtres HEPA à la fine pointe, dont l'efficacité d'élimination virale et bactérienne s'élève à 99,99 %. Ces filtres étaient déjà utilisés avant la crise qui sévit, mais le moment était propice pour informer les clients des mesures d'assainissement mises en place de façon à inspirer la confiance du public.
- 2. Communiquer avec les clients.** Restez en contact avec vos clients. Faites-leur savoir à quel point ils comptent pour vous, même s'ils vous achètent peu de biens et de services. N'oubliez pas que vos clients sont nombreux à avoir des clients aussi, donc ce que vous leur dites pourrait atteindre un plus vaste auditoire. De plus, si vous travaillez encore plus étroitement avec vos clients durant une période difficile comme celle-ci, vous nouerez des relations encore plus solides et tisserez des liens qui sont susceptibles de perdurer.
- 3. Communiquer avec les employés.** Les communications avec vos employés, plus particulièrement ceux qui servent les clients, sont cruciales, car elles leur permettront de fournir un service ininterrompu à vos clients, de les conseiller quant aux problèmes qui pourraient survenir, et de trouver des solutions. Lorsqu'ils doivent être en contact direct avec les clients, assurez-vous que vos employés sont au courant des processus opérationnels visant à réduire les possibilités de transmission du virus, et expliquez à vos clients comment vous désinfectez votre lieu de travail.
- 4. Définir de nouvelles façons de travailler avec les clients.** Les déplacements et les réunions en personne sont au cœur des préoccupations des employés. En général, comme ce sont les fonctions de vente et de service qui sont les plus appelées à voyager, vos politiques sur les déplacements devraient être fondées sur l'atténuation des risques dans les régions touchées. Lorsque des employés doivent voyager, sensibilisez-les d'abord et avant tout aux moyens de réduire la propagation du virus. De plus, il est probable que la COVID-19

aura une incidence durable sur la façon dont les entreprises exercent leurs activités longtemps après la fin de la crise. Les gens privilégieront sans doute le travail à domicile; aussi, de nombreuses entreprises devront accélérer le virage vers le télétravail. Les établissements d'enseignement augmenteront également leur recours aux plateformes de formation et de collaboration en ligne.

Tandis que le télétravail devient monnaie courante au cours des semaines et des mois à venir, prenez exemple sur les fonctions de votre organisation qui travaillent déjà efficacement avec des équipes à distance. Des processus agiles et des outils de gestion de projet peuvent faciliter la collaboration au sein des équipes centrées sur le client, et permettre de cerner les difficultés et de suivre l'état d'avancement. Un grand nombre d'équipes opérationnelles peuvent adopter des techniques agiles pour passer du travail sur place au télétravail, notamment en structurant les travaux en sprints, en tenant au moins deux rencontres informelles de 15 à 30 minutes chaque jour, et en utilisant des tableaux de bord Kanban en ligne, qui mettent à jour quotidiennement les pourcentages d'achèvement. D'autres stratégies de gestion de la main-d'œuvre durant les événements perturbateurs sont présentées dans le rapport intitulé [COVID 19 : des stratégies concrètes de gestion de la main-d'œuvre axées sur vos gens](#).

- 5. Privilégier l'esprit d'équipe.** Nous sommes tous concernés par ce qui se passe. Le moment est venu de faire équipe avec vos partenaires, et même vos concurrents, et de mobiliser vos ressources au profit des collectivités au sein desquelles vous exercez vos activités. En cas de rupture de stock, seriez-vous en mesure de vous approvisionner auprès d'un concurrent pour maintenir la confiance de vos clients?
- 6. Tout mettre en œuvre pour prendre soin de vos clients fidèles.** Toutes les entreprises comptent des clients particulièrement fidèles; aussi, vous devriez déterminer les services et les ressources que vous offrirez à ces clients précieux. Même si tous vos clients sont importants, la décision de prendre soin de ces clients d'abord pourrait s'imposer.
- 7. Trouver de nouveaux moyens d'accroître les revenus.** Ce pourrait être un moment propice pour promouvoir des offres spéciales ou des rabais afin de conserver votre clientèle et, éventuellement, attirer de nouveaux clients. Gardez toutefois à l'esprit que cela n'est possible que si vous savez que vous aurez la capacité de servir tout le monde. Si la planification de scénarios révèle des pressions sur vos flux de rentrées continus, vous devriez envisager des

moyens de remplacer ces revenus de façon temporaire, voire permanente. Par exemple, si vous faites principalement affaire avec des marchés internationaux, quelles sont les mesures que vous pouvez prendre pour vous ouvrir à des marchés intérieurs (surtout si vos stocks sont périssables)? Lorsque vous utilisez des actifs pour produire des revenus, comment pouvez-vous les utiliser autrement pour générer de nouvelles sources de revenus? En plus d'atténuer les pressions sur votre chiffre d'affaires, ces mesures pourraient faire en sorte que vous n'ayez pas autant besoin de réduire vos coûts (en plus de vous amener à diversifier la composition de vos revenus à plus long terme).

**8. Évaluer vos commandes, vos stocks et vos niveaux de services.**

Si vous comptez sur des stocks pour exécuter les commandes auprès des clients, il est important d'examiner les commandes existantes en comparant les niveaux nécessaires à vos stocks actuels et aux expéditions entrantes confirmées. Vous devez ensuite indiquer à vos clients si vous êtes toujours en mesure d'acheminer leurs commandes, y compris les dates de livraison prévues. C'est un moment propice pour rassembler les prévisions de vente et la planification de l'approvisionnement, puis pour exécuter de nouveau les algorithmes de planification des ventes et des opérations. Votre chaîne d'approvisionnement sera inévitablement touchée par des perturbations, qui se répercuteront sur vos clients. En sachant quels stocks vous pouvez obtenir, et dans quel délai, vous pourrez gérer les attentes de vos clients. Lorsque les chaînes d'approvisionnement reprendront du service, le retour aux opérations synchronisées pourrait nécessiter du temps; dans cette optique, il importe d'indiquer aux clients quelles sont vos priorités concernant les produits afin qu'ils sachent à quoi s'attendre. C'est sans doute aussi un bon moment pour examiner l'ensemble de votre secteur et renforcer vos relations avec d'autres entreprises de votre domaine afin de repérer des produits et des solutions de rechange, ou d'aiguiller vos clients ailleurs. Pour en apprendre davantage sur les stratégies relatives à la gestion de votre chaîne d'approvisionnement pendant une crise, consultez le rapport intitulé [COVID 19 : gestion des risques et des perturbations liés à la chaîne d'approvisionnement](#).

**9. Revoir vos activités de marketing et de publicité.**

Ces activités pourraient nécessiter des changements et un rééquilibrage, puisque ça ne vaut pas la peine de promouvoir des produits dont les quantités sont limitées ou des services qui ne sont pas disponibles. Il pourrait être nécessaire de reporter le marketing et la publicité entourant le lancement de produits et services, et de réévaluer les sommes que vous consacrez au référencement payant, aux plateformes numériques et aux médias sociaux ainsi qu'aux campagnes traditionnelles, selon votre capacité de satisfaire aux niveaux de services.

**10. Revoir vos actifs numériques.** Si certains produits et services ne sont pas disponibles, vous devrez les retirer de l'expérience numérique de votre entreprise, ou traiter des commandes en attente. Si une hausse de prix s'impose en raison de la COVID-19, assurez-vous de la justifier auprès de vos clients. À mesure que les gens évitent de sortir à cause de la COVID-19, l'utilisation des canaux numériques augmente. Par exemple, durant l'épidémie, la Chine a connu une hausse importante du magasinage en ligne, allant jusqu'aux produits frais et d'épicerie. Ce changement de canaux imprévu a créé de nombreux défis pour plusieurs entreprises : une capacité de commerce électronique insuffisante pour répondre à la demande, des stocks insuffisants affectés au canal en ligne et une grave pénurie de ressources de livraison en fin de parcours. Les entreprises axées sur le consommateur devraient évaluer les conséquences d'un éventuel changement de la demande du commerce de détail traditionnel au commerce en ligne, et intervenir rapidement pour s'y préparer.

**11. Utiliser des technologies avancées.** Outre le télétravail, la réalité augmentée pourrait contribuer à la sécurité et à la santé des gens au cours de cette épidémie. Par exemple, il est possible d'utiliser la réalité augmentée pour guider les gens au fil d'une procédure, à l'aide d'instructions visuelles faciles à suivre; c'est une technique qui s'est révélée fructueuse, surtout dans le domaine des services sur le terrain. La mise en place de produits aux fins d'utilisation, l'installation de pièces de rechange et l'entretien de produits peuvent tous être réalisés par des experts travaillant dans un lieu central au moyen de la réalité augmentée. Par ailleurs, des innovations récentes en traitement du langage naturel, en analyse des sentiments, en reconnaissance faciale et en résonance émotionnelle pourraient s'avérer utiles pour votre entreprise. Les assistants virtuels sont de plus en plus capables de prendre en charge des tâches humaines; et pourraient devenir un moyen efficace de garder le contact avec vos clients.

**12. Ne pas oublier l'importance de la trésorerie.** Les entreprises ont tendance à faire preuve de laxisme à l'égard des débiteurs dans un contexte où l'économie est florissante, où les taux d'intérêt sont relativement faibles et où le flux de trésorerie n'est pas préoccupant. En période d'incertitude, les entreprises reportent les paiements aux fournisseurs; ne soyez donc pas étonnés si vos propres clients songent à faire de même. C'est pourquoi il est important d'améliorer la rigueur de vos processus de recouvrement. Examinez l'historique de paiement de chaque client et repérez les entreprises qui semblent avoir modifié leurs pratiques de paiement. Aussi, ne négligez pas les éléments fondamentaux tels que l'émission de factures exactes en temps opportun. Toute erreur dans le processus de facturation peut mener à des retards de paiement coûteux. Pour plus de renseignements sur la gestion des flux de trésorerie, lisez le rapport intitulé [COVID 19 : gestion des flux de trésorerie en période de crise](#).



## Saisir l'occasion pour vous tourner vers l'avenir

Ne l'oublions pas : nous avons déjà fait face à des crises semblables par le passé, et d'autres suivront. Les entreprises veulent renouer avec la croissance et continuer d'offrir une excellente valeur à leurs clients. Quels sont les moments que vous pouvez améliorer dans la vie des gens grâce à vos offres? Quelles sont les nouvelles offres bonifiées et novatrices que vous pouvez mettre en marché aujourd'hui et qui favoriseront votre relance à l'issue de la crise de la COVID-19? Il est temps d'examiner ces possibilités et de les intégrer à la feuille de route de vos offres futures. Témoignez à vos clients toute l'importance que vous leur accordez en faisant passer leurs intérêts en premier. Vous serez récompensés en retour par leur fidélité et leur confiance.

## Auteurs du rapport

### Andy Main

Chef mondial de Deloitte Digital  
amain@deloitte.com

### Anthony Stephan

Chef de Deloitte Digital, États-Unis  
astephan@deloitte.com

### Bevin Arnason

Chef de Deloitte Digital, Canada  
barnason@deloitte.ca

### Pete Sedivy

Chef de Deloitte Digital, Asie-Pacifique  
petersedivy@deloitte.com.hk

## Collaborateurs

### Livia Zufferli

Chef des services de marketing  
Deloitte Digital  
lzufferli@deloitte.ca

### Mike Brinker

Chef des alliances  
Deloitte Digital  
mbrinker@deloitte.com

### Ajit Kumar

Chef de Deloitte Studios  
Deloitte Digital  
ajkumar@deloitte.com

### Jim Kilpatrick

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

## Leaders mondiaux de Deloitte Digital

### Amériques

#### Brésil

Guilherme Bretzke Evans  
guevans@deloitte.com

#### Canada/Chili

Bevin Arnason  
barnason@deloitte.ca

#### Mexique

Omar Camacho  
ocamacho@deloittemx.com

#### Sud de l'Amérique latine

Pablo Selvino  
pselvino@deloitte.com

#### États-Unis

Anthony Stephan  
astephan@deloitte.com

### Asie-Pacifique

#### Asie-Pacifique

Peter Sedivy  
petersedivy@deloitte.com.hk

#### Australie

Steven Hallam  
sthallam@deloitte.com.au

#### Chine

Pascal Si Yuan Hua  
phua@deloitte.com.cn

#### Japon

Go Miyashita  
gmiyashita@tohatsu.co.jp

#### Corée

Dong Gun Choi  
donggunchoi@deloitte.com

#### Nouvelle-Zélande

Grant Frear  
gfrear@deloitte.co.nz

### Asie du Sud-Est

M.s.k Muralidhar  
mmuralidhar@deloitte.com

### EMOA

#### Afrique

Celeste Koert  
ckoert@deloitte.co.za

#### Autriche

Werner Kolarik  
wkolarik@deloitte.at

#### Belgique

Frederic Verheyen  
frverheyen@deloitte.com

#### Europe centrale

Jan Michalski  
jmichalski@deloittece.com

#### CEI

Alexander V. Ilyin  
alilyin@deloitte.ru

#### Danemark

Martin Nyrop  
mnyrop@deloitte.dk

#### Finlande

Paavo Toiviainen  
Paavo.Toiviainen@deloitte.fi

#### France

Ravouth Keuky  
RKeuky@deloitte.fr

#### Allemagne

Egbert Wege  
ewege@deloitte.de

#### Irlande

David Conway  
daconway@deloitte.ie

### Luxembourg

Ronan Vander Elst  
rvanderelst@deloitte.lu

### Moyen-Orient

Rushdi Duqah  
rduqah@deloitte.com

### Pays-Bas

Stephen Ward  
StephenWard@deloitte.nl

### Europe nordique

Paul Thompson  
pmtompson@deloitte.co.u

### Norvège

Britt Otterdal Myrset  
bmyrset@deloitte.no

### NSE/Italie

Andrea Laurenza  
alaurenza@deloitte.it

### Portugal

Cristina Gamito  
cgamito@deloitte.pt

### Espagne

Flor De Esteban  
fdeesteban@deloitte.es

### Suède

Fredrik Oscarson  
foscarson@deloitte.se

### Suisse

Gabriele Vanoli  
gvvanoli@deloitte.ch

### Turquie

Hakan Gol  
hgol@deloitte.com

### Royaume-Uni

Sam C Roddick  
sroddick@deloitte.co.uk



[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 de nombreux 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 meilleur avenir 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. 20-6544T