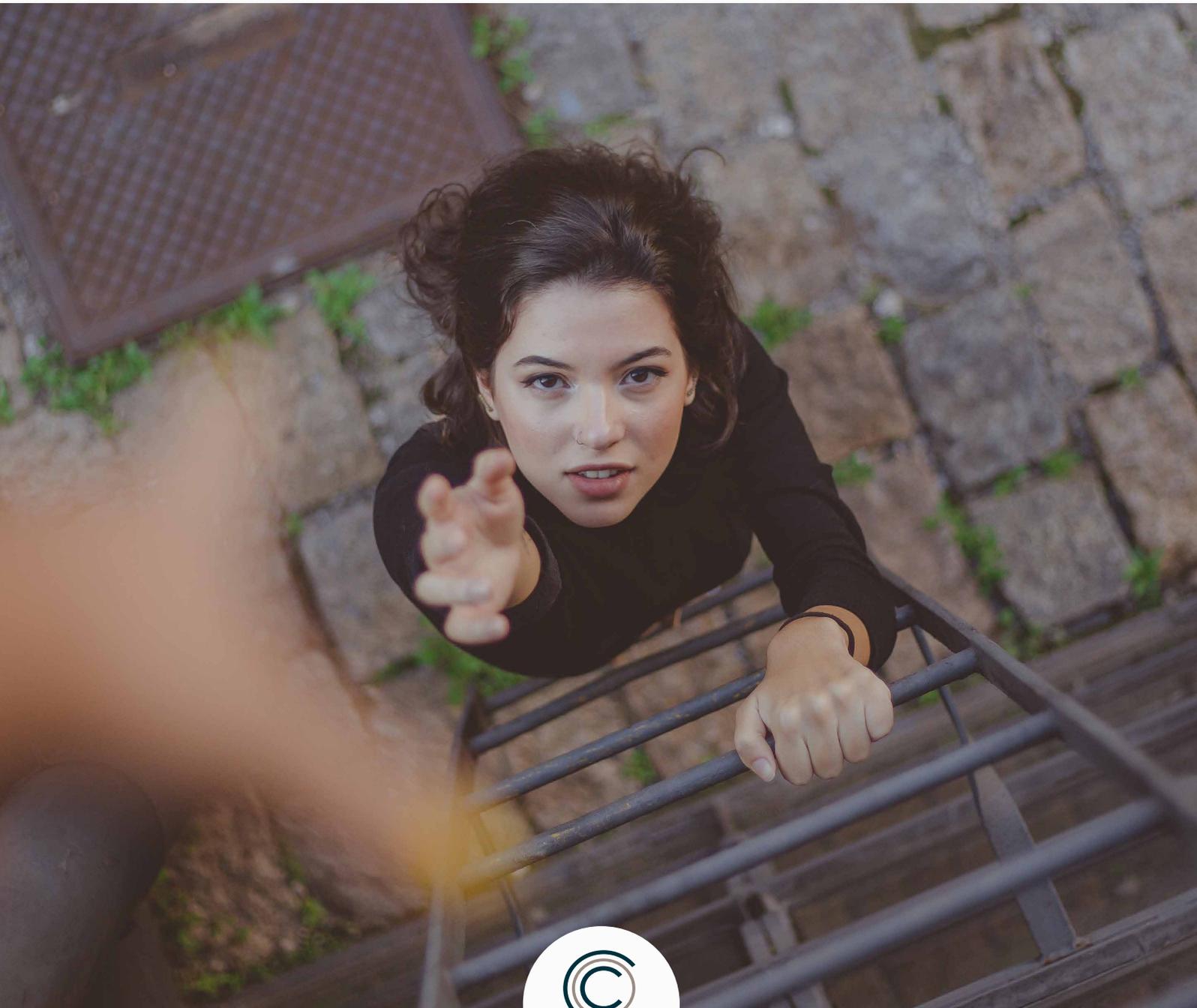


REBONDIR DANS LE CONTEXTE COVID-19 : QUELS ENJEUX POUR LE MARKETING ET LA RELATION CLIENT ?



SOMMAIRE

3	INTRODUCTION
4	EDITORIAL
5	INTRODUCTION : La crise sanitaire passe la relation client au révélateur
	1 - Des comportements digitaux renforcés
14	Valérie Marchand, Directrice Marketing et Commerciale Kiloutou
	2 - Accélérer l'omnicanalité et être orienté client
21	François Epinat, Directeur d'Exploitation IZI by EDF & Renan Bourgois, Directeur Mass Market et Nouveaux Services IZI by EDF
23	Eric Ducrot-Verdun, Directeur du Département Marché Particulier Professionnel Enedis
26	Michel Koch, CEO de l'Institut du Commerce Connecté
	3 - Sécuriser l'avenir via un Plan de Continuité Client
35	Sébastien Parron, Directeur des Projets Stratégiques et des Opérations Carrefour Banque et Assurance
36	Marc Phalippou, CX Manager Covéa
37	Thomas Ravera, Directeur de la Stratégie de Connaissance Client La Poste
38	CONCLUSION : Les tendances d'hier sont les urgences d'aujourd'hui
41	REMERCIEMENTS



INTRODUCTION

Parce que le monde est devenu flottant et nous empêche de lire l'avenir, nous avons initié la démarche Backstage 360, en réponse à cette nouvelle donne. Cette approche d'accompagnement, au plus près du terrain et de ses acteurs, associe prospective et modularité pour aider nos clients à naviguer dans un environnement complexe et incertain.

Les certitudes et les automatismes d'hier sont désormais caducs : nous ne pouvons plus appliquer un discours de la méthode qui reliait une cible à un objectif, et plantait un cadre fixe à moyen ou long terme. La cible, aujourd'hui, est parfois difficile à identifier. Cela nous force à rester connecté au monde tel qu'il est, pour aider nos clients à co-construire une réalité en harmonie avec leur environnement.

La démarche Backstage se nourrit de notre savoir-faire en organisation et conduite du changement, de retours d'expérience et de l'apport d'experts pluridisciplinaires pour décrypter les tendances économiques et sociétales.

Elle se décline en quatre temps, aussi riches que nécessaires :

Nous utilisons notre outil d'intelligence artificielle qui scanne, lit et analyse tous les écrits en open source sur le web, et publie les grandes lignes directrices des écoles de pensée, ou encore les benchmarks d'entreprise. Cela nous permet de nous forger une première vision prospective à 360 degrés.

Des experts pluridisciplinaires viennent enrichir ces premières tendances. Sociologues, philosophes, coaches, consultants, dirigeants d'entreprise, neurologues, chercheurs en management... : tous témoignent des référents et des usages, profondément bouleversés au sein des organisations.

Des groupes de travail clients confrontent cette première vision à la réalité du terrain, et nous permettent de recontextualiser les constats observés dans une vérité opérationnelle, et de noter si ces tendances ont déjà été observées.

Ces trois étapes ouvrent la voix d'une analyse, et permettent de faire émerger des bonnes pratiques.

Elles permettent aussi de décrire les business model et modèles de management des entreprises de demain. Et de répondre avec acuité à des enjeux spécifiques et sectoriels, que nous explorerons à travers la parution de Hors-Séries, comme nous le faisons ici avec cette publication dédiée à la Fonction Marketing et Relation Client.

Cette démarche Backstage d'accompagnement de nos clients répond à une vérité immuable : dans un monde incertain, les convictions sont plus puissantes que des certitudes erronées. En premier lieu, la conviction de se dire que le chemin créera le besoin, et que le voyage, en soi, déclenchera les transformations nécessaires.

Elsa Cuisinier

Présidente

Fondatrice du Cercle Backstage 360



EDITORIAL



Le confinement et la fermeture des points de vente physique ont fragilisé les relations entre les clients et les marques. Transformation des modes et des habitudes de consommation, fidélité envolée, confiance érodée... En deux mois, les consommateurs ont changé et parfois même déserté.

Confinement oblige, la crise du Covid-19 a généré une hausse du trafic digital et une saturation des centres de contacts client. Les entreprises ont dû s'adapter et basculer massivement en télétravail, en même temps qu'elles devaient placer le e-commerce au cœur du dispositif ou organiser dans l'urgence des services de drive. Ces challenges soudains ont renforcé le besoin d'être agile, de raccourcir les circuits décisionnels et de se concentrer sur les priorités du présent. Ce qui prenait plusieurs mois est devenu possible en quelques jours ; il a fallu prendre des risques et décider vite et bien.

Alors que la France était mise à l'isolement, la pandémie est venue renforcer la préoccupation client au sein des entreprises. Les règles ont changé. L'enjeu, désormais, est de trouver les mots pour combattre des maux qui stagnent encore dans l'air. S'adresser au consommateur au travers d'une communication émotionnelle, authentique et simple, est le nouvel étalon de la relation client. En parallèle, les entreprises se préparent au monde d'après, plus incertain et plus distant, en priorisant les projets de digitalisation et de cohérence de tous les canaux de contact. L'omnicanalité est devenue une nécessité.

Certaines entreprises ont été plus efficaces et réactives que d'autres face au Covid-19, et toutes n'ont pas encore tiré les leçons de cette crise. Et pourtant, elles ne pourront pas faire l'impasse de se poser les bonnes questions : qu'ont-elles géré correctement ou non ? Quelles ont été les ruptures dans la chaîne de valeur client ? Quels sont les projets à prioriser en vue d'une prochaine crise ? Comment être plus réactif à l'avenir ?

Alors que le virus s'attarde et pèse sur les bilans, que la reprise économique est freinée par la persistance des mesures sanitaires et l'arrivée d'une seconde vague, le climat s'est tendu. Les consommateurs deviennent de plus en plus engagés, en même temps qu'ils se montrent de moins en moins compréhensifs et indulgents, forçant les entreprises à tirer rapidement les enseignements d'une crise sans précédent qui a obscurci l'avenir comme les prévisions.

David Robin
Associé Columbus Consulting

LA CRISE SANITAIRE PASSE LA RELATION CLIENT AU RÉVÉLATEUR

La crise du Covid-19 a bouleversé les modes de consommation et contraint les entreprises à réaliser de profonds changements dans les secteurs du marketing, du commercial et de la relation client.

Dans le cadre du Cercle Backstage 360, lieu de partage solidaire et inspirant au plus près du terrain, nous avons invité nos clients à débattre des enjeux client liés à la crise sanitaire actuelle. Durant huit semaines, nous avons échangé avec des Directeurs Marketing, Directeurs de l'Expérience Client, et Directeurs des Opérations sur les problématiques marketing et commerciales qu'ils rencontraient depuis l'apparition de la pandémie.

Ce livre blanc retrace leurs témoignages, mais il vient également proposer une démarche de création d'un Plan de Continuité Client, pour aller plus loin dans la réflexion et apprendre à mieux surmonter les éventuelles crises à venir.







1

DES COMPORTEMENTS DIGITAUX RENFORCÉS







Une forte croissance de l'e-commerce

Le constat le plus évident pour tout le monde en cette période de Covid-19 est la croissance exponentielle du e-commerce. Le confinement et la fermeture des points de vente physique n'ont pas laissé d'autres alternatives aux consommateurs. La France compte désormais plus de 40 millions d'acheteurs en ligne*, avec un commerce mobile de plus en plus privilégié. Si 3 internautes sur 10 achetaient sur mobile en 2019**, ils ont doublé pendant le confinement.

Une augmentation vertigineuse loin d'être passagère : 87 % des Français affirment avoir l'intention de poursuivre leurs achats en ligne, voire même de les privilégier davantage à l'avenir.*** Plus frappant encore, ils exigent à présent que les marques s'alignent. Selon notre étude « Une crise profonde qui change les attentes des consommateurs », réalisée en mai dernier, 64 % des Français souhaitent que les distributeurs alimentaires et non alimentaires offrent plus d'options d'achats et d'expériences digitales. 59 % pensent également que les fournisseurs de services (Banque, Energie, Télécoms) devront à l'avenir permettre une mise en relation et des échanges 100 % digitaux.

Si tout le monde s'accorde sur l'accroissement de l'e-commerce et la nécessité de proposer une expérience digitale aux clients, reste que les consommateurs n'ont pas tous la même maturité ni la même autonomie face au digital, et ont parfois besoin d'accompagnement. « *Les entreprises grand public doivent s'organiser pour gérer à la fois des consommateurs très matures sur le digital, qui vont comparer l'expérience e-commerce avec celles de marketplaces telles que Amazon, et les 6,8 millions de Français qui n'ont pas d'accès à Internet. C'est un véritable enjeu pour les grands groupes tels que les fournisseurs d'électricité, la banque et l'assurance qui ont vocation à toucher l'ensemble de la population française* », observe Marion Steinschneider, experte omnicanale chez Columbus Consulting.



Allier le digital et l'humain dans la relation client

Les entreprises que nous avons interrogées confirment que la percée du digital ne peut faire l'économie d'un Service Client disponible et efficace pour traiter les demandes. Les Services Client ont été pris d'assaut pendant le confinement, que ce soit par les consommateurs finaux ou les entreprises.

"Le confinement a mis sous pression les Services Client, note encore Marion Steinschneider. Peu d'entreprises avaient anticipé un tel flux de demandes. Par ailleurs, les consommateurs, désireux d'avoir des réponses rapides à leurs questions, ont utilisé tous les canaux de contact à leur disposition : téléphone, Facebook, Twitter, Whatsapp, Messenger, email, page contact... Non seulement, les Services Client, travaillant à distance, ont été saturés, mais en plus, ils ont dû adapter leur communication aux canaux de contacts choisis par les consommateurs. Les entreprises ont

été réactives et ont souvent mobilisé leurs équipes marketing produits et leurs vendeurs pour venir renforcer le Service Client. Un des impacts du confinement a d'ailleurs été la redéfinition des responsabilités de gestion des réseaux sociaux entre les équipes digitales, le Service Client et les équipes CRM afin de répondre efficacement en respectant les codes de communication de chaque canal de contact."



De nouvelles pratiques de consommation omnicanale

La contrainte est source de créativité, et de changement de modes. Le confinement l'a prouvé. Un des effets induits a été la forte augmentation des demandes de livraisons à domicile. Ce phénomène perdure dans le temps. Notre étude *"Une crise profonde qui change les attentes des consommateurs"* montre que 55 % des Français envisagent de limiter leurs déplacements en points de vente. Une tendance à laquelle les marques n'ont pas tardé à répondre. A l'image de Kiloutou, acteur majeur de la location de matériels BTP. « *Suite au confinement, nous avons mis en place un nouveau service de livraison sur le petit outillage en moins de deux heures, afin de faire gagner du temps à nos clients artisans* », souligne Valérie Marchand, Directrice Marketing et Commerciale chez Kiloutou.

Le drive a lui aussi, logiquement, regagné des galons pendant le confinement, en permettant aux consommateurs qui ne souhaitent pas se mettre à risque en entrant en boutique de récupérer rapidement et sans le moindre contact physique leur commande. Selon David Robin, associé chez Columbus Consulting, « *la forte croissance du drive a touché tous les secteurs et pas seulement le secteur alimentaire. La Poste a par exemple ouvert 900 points de drive pour permettre aux clients de récupérer leurs colis* ». Le click&collect, autre alternative à la fermeture des points de vente, a connu à son tour un fort développement pendant la crise. Entre mars et mai 2020, le volume de click&collect a augmenté de 202 %. Plus de 76 % des consommateurs ont commencé à l'expérimenter depuis le début de la crise****, encourageant les marques à investir prioritairement le créneau.

Pour répondre à ces nouvelles pratiques de consommation omnicanale, les marques ont noué de nombreux partenariats de livraison : Uber Eats et Carrefour se sont ainsi alliés afin de proposer une livraison de produits de premières nécessités en moins de 30 minutes.

Des consommateurs engagés et actifs vis-à-vis des marques

Plus que jamais, le client est devenu roi... et consomm'acteur. Lors du confinement les avis des consommateurs sur les marques, diffusés sur les canaux numériques ont augmenté de 162 % d'après les chiffres recensés par *Bazaarvoice*, après le confinement, pour le secteur de l'alimentation et du tabac en France. Les consommateurs sont davantage encore aujourd'hui acteurs de la réputation des marques. Marc Phalippou, CX Manager au sein du Groupe Covéa, confirme : « *le client était encore plus fort pendant le confinement car il avait le temps de vérifier toutes les affirmations des marques* ».

Un recentrage de la consommation sur les besoins essentiels

Lié à l'isolement forcé, le client avait également le temps de se poser les bonnes questions. Et de chercher un sens à ses actions. La période de confinement a remis en question les investissements liés à la consommation. Les dépenses se sont concentrées sur les achats de première nécessité tels que l'alimentaire, la santé et les médias. « *Les consommateurs ont eu une prise de conscience RSE sur des achats bio et de qualité. La peur de la rechute et la tendance à la dé-consommation ont entraîné une consommation vers des biens plus durables et qualitatifs. La pyramide de Maslow est redescendue vers des besoins plus simples* », explique Michel Koch, Expert Retail de l'Institut du Commerce Connecté.

64 % des consommateurs interrogés dans notre étude "*Une crise profonde qui change les attentes des consommateurs*" déclarent se positionner désormais vers des produits alimentaires locaux et 72 % estiment qu'ils changeront leurs habitudes d'achat à l'avenir en privilégiant les points de vente à taille humaine. Des modifications sont donc à envisager dans les mois qui viennent, sur des habitudes d'achat qui donneront la part belle aux circuits courts, aux producteurs locaux et aux magasins plus petits.



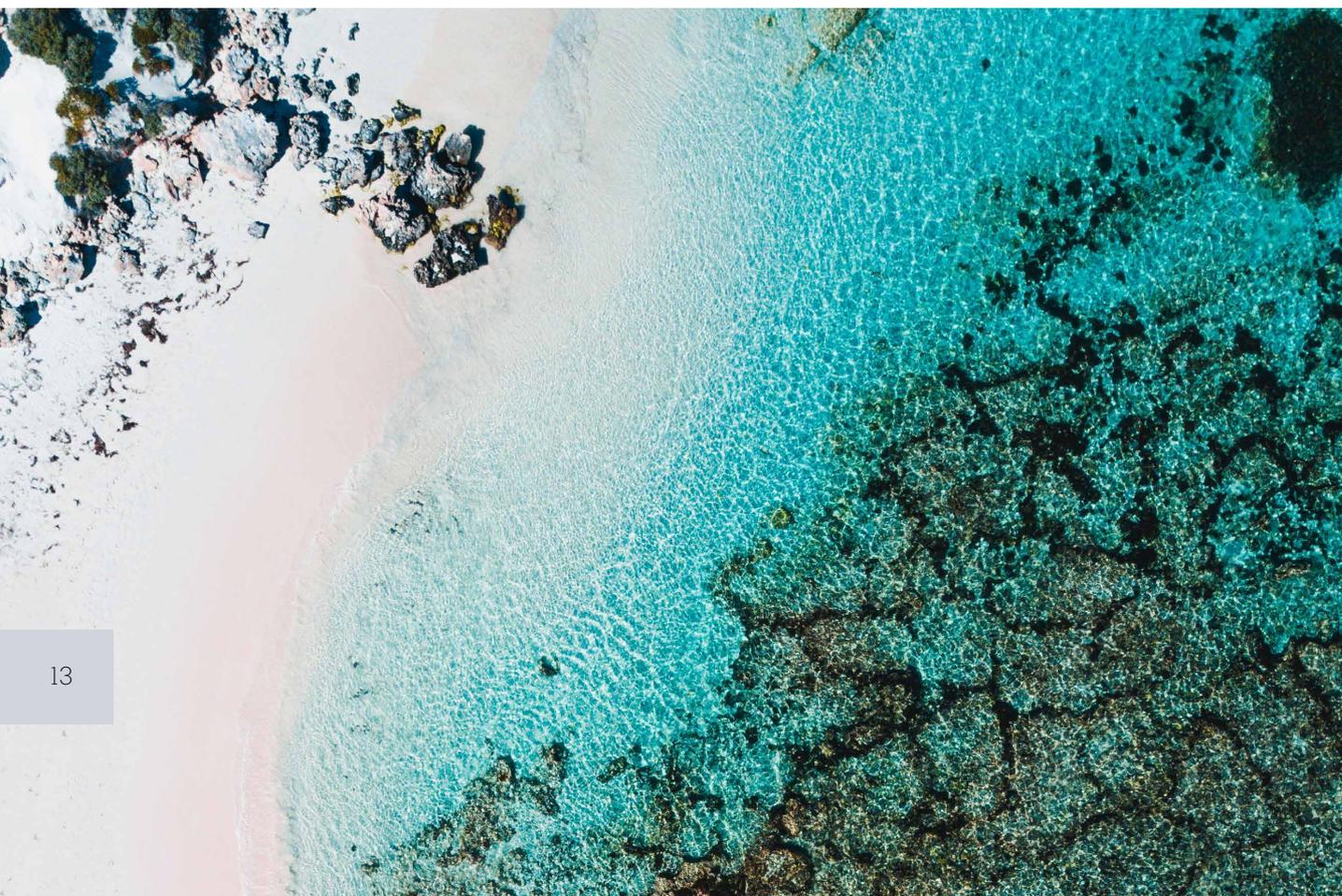
Une perte de confiance envers les marques

Des nouveaux modes de consommation de proximité une parade aux mésaventures rencontrées pendant le confinement, où les clients ont souvent vécu des ruptures dans leur expérience d'achat quel que soit le secteur. Ces mauvaises expériences associées à une frilosité des dépenses dans un contexte de crise ont égratigné leur confiance dans les marques : 63 % des consommateurs interrogés dans l'étude *Happydemics* d'avril 2020 affirment ne plus leur faire confiance.*****

« Les consommateurs sont en recherche de marques aspirationnelles : on est moins sur le produit, plus sur le sens. Les consommateurs souhaitent que les marques aient une vision, une ambition, une raison d'être, une forme d'intégrité », observe Marc Phalippou.

Et puisque les attentes ont changé, les marques ont dû adapter leur communication, comme le souligne Marion Steinschneider : *« lors du confinement, peu de marques se sont distinguées. Elles ont arrêté toute communication produit et se sont recentrées sur l'humain. La communication avait pour objectif de rassurer et d'informer les clients ».* Demain, il faudra aller encore plus loin pour regagner le cœur de consommateurs biberonnés à la distanciation sociale imposée et qui ressentent, de plus en plus fortement, l'urgence de faire changer le monde et les consciences.

***** Happydemics, Regards croisés, France, avril 2020





Valérie Marchand

DIRECTRICE MARKETING ET COMMERCIALE
KILOUTOU

Kiloutou, acteur majeur de la location de matériels BTP majoritairement B2B, a renforcé sa relation partenariale avec ses clients afin de gérer collectivement les secousses du confinement. La fermeture et la réouverture du réseau (450 agences) a mobilisé toutes les énergies en interne et entraîné un renforcement des investissements dans la digitalisation de la relation client.

Comment avez-vous géré la 1ère crise de Covid-19 ?

Cette période de confinement a été une expérience inédite pour l'ensemble de nos équipes terrain, marketing et commerciales : nous avons dû gérer la fermeture puis la réouverture de nos 450 agences ; nos priorités marketing ont changé et nous avons dû nous adapter.

Un court arrêt de l'activité commerciale

Au début du confinement, nous avons vécu une première phase d'arrêt de notre activité physique avec la fermeture de nos 450 agences sur l'ensemble du territoire. La plupart de nos projets marketing et de nos campagnes de communication en cours ont été mis sur pause afin de répondre aux nouveaux enjeux clients induits par cette crise. Pendant les deux premières semaines, nous avons, comme toutes les sociétés, réfléchi et anticipé les impacts du confinement.

Une réouverture progressive de nos agences

L'activité du BTP fait partie des secteurs économiques essentiels : les agences de Kiloutou devaient donc rester ouvertes à minima pendant la crise. Nous avons donc très vite basculé, dès le 4 avril 2020, dans une phase de réouverture progressive de notre réseau d'agences afin de maintenir notre activité tout en sécurisant la santé de nos équipes et de nos clients. Nous avons ouvert quatre agences pilotes afin de tester les protocoles de sécurité. Si la fermeture de nos 450 agences fut rapide, leur réouverture, dans le respect des protocoles sanitaires, a pris du temps, mobilisant beaucoup d'énergie et d'investissement en interne.

Une forte communication interne pour informer et rassurer

L'un des enjeux majeurs était d'être transparent vis à vis de nos équipes. Notre Président communiquait tous les deux jours, pour les tenir informés des chantiers en cours et de les rassurer sur le fait que tout était mis en place pour préserver leur santé.

Quelles étaient les attentes de vos clients BtoB après le confinement ?

Kiloutou a la particularité d'adresser à la fois de grands acteurs du BTP, des artisans mais aussi des particuliers dont les enjeux économiques et sanitaires étaient différents. Notre challenge était de nous adapter aux diverses attentes de nos clients.

Renforcer notre relation de partenaire avec nos grands comptes

La crise du Covid-19 a été l'opportunité de tisser de véritables partenariats avec nos grands clients du BTP. Par exemple, nous avons pris en charge une partie des frais de location longue durée, nous avons travaillé ensemble sur l'application des différents protocoles de sécurité, et notre reprise d'activité s'est faite en totale coordination avec eux.

Accélérer et faciliter la reprise d'activité de nos artisans

Nos clients artisans attendaient que nous participions aux coûts induits par la mise en place des protocoles sanitaires et souhaitaient une réouverture rapide de nos agences afin d'accompagner leur reprise d'activité.

L'ensemble de nos équipes s'est donc mobilisé en un temps record pour leur apporter trois services clés dans cette phase critique :

1. La prise en charge des surcoûts liés aux protocoles sanitaires (gel et masques en magasin) ;
2. La mise en place de services de livraison sur le petit outillage en moins de deux heures, afin de faire gagner du temps à nos clients ;
3. La mise en place d'horaires élargis dans nos agences pour accompagner nos clients dans la reprise d'activité.

Maintenir le lien avec tous nos clients sans contacts physiques

Un des enjeux clés pendant cette phase d'éloignement physique imposée avec nos clients était de maintenir le lien. Nous les avons régulièrement contactés par email, sms, téléphone et visio afin d'échanger avec eux, recueillir leurs attentes et appréhender leur niveau d'activité. Nous avons adapté notre communication externe pour davantage mettre en avant nos services de drive, rassurer sur la mise en place de protocoles de sécurité en agence et informer sur leurs dates de réouverture.





Quels enseignements tirez-vous de la crise de Covid-19 ?

Délivrer les basiques de l'offre

Cette période inédite a révélé notre capacité de réactivité en même temps qu'elle nous a permis de nous recentrer à la fois sur les besoins fondamentaux de nos clients et sur le delivery des basiques de notre offre dans un contexte de crise (pouvoir commander, être livré, etc). Il nous fallait garantir une expérience client digitale fluide. L'enjeu aujourd'hui, encore plus qu'avant, est de proposer des offres et une expérience client qui soient simples.

Accélérer la digitalisation de la relation client et des processus internes

La crise a été un accélérateur de deux chantiers stratégiques : la digitalisation de la relation client et l'utilisation de Salesforce par notre force de vente. Pendant le confinement, les visites sur notre site internet ont fortement augmenté. Cela nous a incités à améliorer nos parcours clients à la fois sur le site et notre application,

générant du même coup une priorisation et une accélération de nos projets digitaux en interne.

Par ailleurs, la crise a radicalement modifié la façon de travailler de nos commerciaux. Pendant le confinement, il fallait maintenir un lien fort avec nos clients : nos commerciaux ont donc travaillé par téléphone et en visio, alors que les rendez-vous physiques étaient la norme avant le Covid-19. Le contexte de travail à distance a boosté l'utilisation de Salesforce, que nous venions d'intégrer, par nos commerciaux. C'est véritablement l'un des effets positifs de cette crise.

Développer de nouveaux services pour reconquérir nos clients

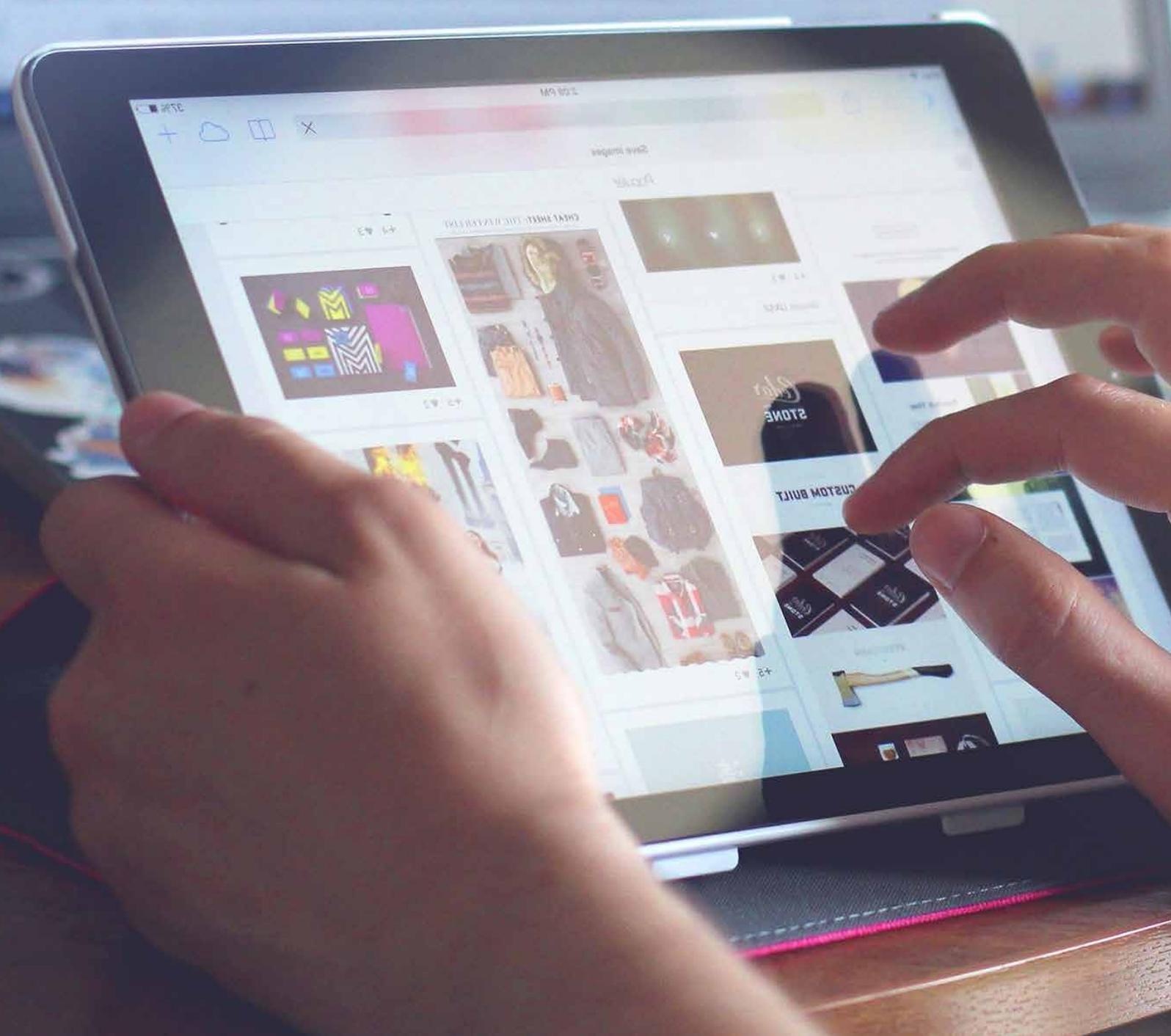
Depuis la fin du confinement, le marché du bâtiment est tendu et nos concurrents jouent sur des baisses de prix afin de conquérir des parts de marché. Aujourd'hui, nos enjeux principaux sont la réactivation et la reconquête de nos clients via des services essentiels de livraison, l'élargissement de nos horaires d'ouverture et un accompagnement tarifaire.

Pérenniser des circuits décisionnels et d'actions courts

La crise a créé un sentiment d'urgence : nos processus de décisions ont été raccourcis afin d'être plus réactifs et agiles. La direction, ainsi que l'ensemble des équipes opérationnelles, se sont alignées et focalisées sur les nouvelles priorités qui émergeaient.

2

ACCÉLÉRER
L'OMNICALITÉ
ET ÊTRE ORIENTÉ
CLIENT



Tous les experts que nous avons interrogés s'accordent sur une chose : les comportements des consommateurs pendant le confinement sont devenus pérennes et impactent aujourd'hui les priorités business des entreprises. Quels sont les nouveaux commandements de la relation client ? Revue de détail des neuf enseignements clés pour faire face à la crise économique postCovid-19.

- 1** **Ecouter ses clients**
- 2** **Accroître la communication digitale, et communiquer moins mais vrai**
- 3** **Être irréprochable dans le delivery des « basiques » de l'offre**
- 4** **Être en capacité d'adresser le client 100% en ligne et renforcer les capacités du Service Client**
- 5** **Proposer une expérience client cohérente entre les canaux et intensifier l'omnicanalité**
- 6** **Accélérer la transformation digitale en interne**
- 7** **Décider en fonction des données et accélérer la prise de décision et l'exécution**
- 8** **Rationaliser et simplifier le portefeuille d'offres**
- 9** **Sécuriser les politiques d'approvisionnement de proximité**

1. Ecouter ses clients

La crise sanitaire a réaffirmé la nécessité pour les entreprises d'être orientés clients. Valérie Marchand, Directrice Marketing et Commerciale de Kiloutou témoigne : *« pendant le confinement, nos 150 commerciaux ont appelé hebdomadairement nos clients grands comptes. Nous voulions sentir les choses et les évolutions pour être vite au bon endroit. Cela nous a recentré sur les enjeux clés. Les entreprises qui survivront à la crise seront celles qui ont une forte proximité avec leurs clients, qui seront agiles et réactives. C'est la seule chose à ne jamais oublier : il faut être proche de ses clients pour comprendre leurs attentes et s'adapter rapidement ».*

2. Accroître la communication digitale, et communiquer moins mais vrai

La crise a forcé les entreprises à adapter leur communication en profondeur, aussi bien sur le fond que sur la forme. *« Nous avons assisté à une fusion entre la marque employeur et la marque client : le nouvel argument de valorisation des marques pour les consommateurs résidait autour de la protection des salariés. Par ailleurs, les marques communiquaient beaucoup sur les émotions et jouaient sur le capital humain »,* a pu noter Marc Phalippou, CX Manager au sein du Groupe Covea.

Aujourd'hui, les consommateurs sont en attente de transparence, d'honnêteté, de sens et de solidarité. Les marques qui sauront se démarquer seront celles qui offriront de l'expérientiel. Selon Marc Phalippou, *« tous les messages de communication qui restent de simples promesses et sont non expérientiels retombent désormais comme des soufflés. »*

3. Être irréprochable dans le delivery des « basiques » de l'offre

Le Covid-19 a challengé les entreprises dans leur capacité à délivrer les basiques de leurs offres dans un contexte de fermetures partielles de points de vente. Un des enjeux des entreprises était l'accessibilité et la disponibilité des produits. Pour se faire, il devient nécessaire de développer des services omnicanal.





4. Être en capacité d'adresser le client 100% en ligne et renforcer les capacités du Service Client

La crise du Covid-19 a rendu urgent le besoin d'adresser le client en ligne tout au long de son parcours, et en particulier de soigner l'expérience client digitale dans les phases de recherche et post-achat. Pour faire face à d'éventuelles prochaines fermetures de magasins, les entreprises doivent donc développer des capacités de vente en ligne et de livraison à domicile, soit en direct, soit via des marketplaces. En complément, elles ont aussi pour objectif de proposer de l'aide en ligne à leurs clients, via les réseaux sociaux, Whatsapp, le webcall back, les emails ou des appels entrants.

Comme nous l'explique Sébastien Parron, Directeur des Projets Stratégiques et des Opérations de Carrefour Banque et Assurance, *"la crise nous a montré qu'une partie de notre portefeuille client n'était pas encore assez digitalisée. Certains de nos clients se sont tournés vers les centres d'appels et donc, il a fallu renforcer ce canal pendant la crise."*

Malgré la nécessaire digitalisation des services, l'humain doit rester clé pour aider le client dans le cas d'une situation de crise. Ceci dit, il faut être en mesure de gérer les flux de demandes.

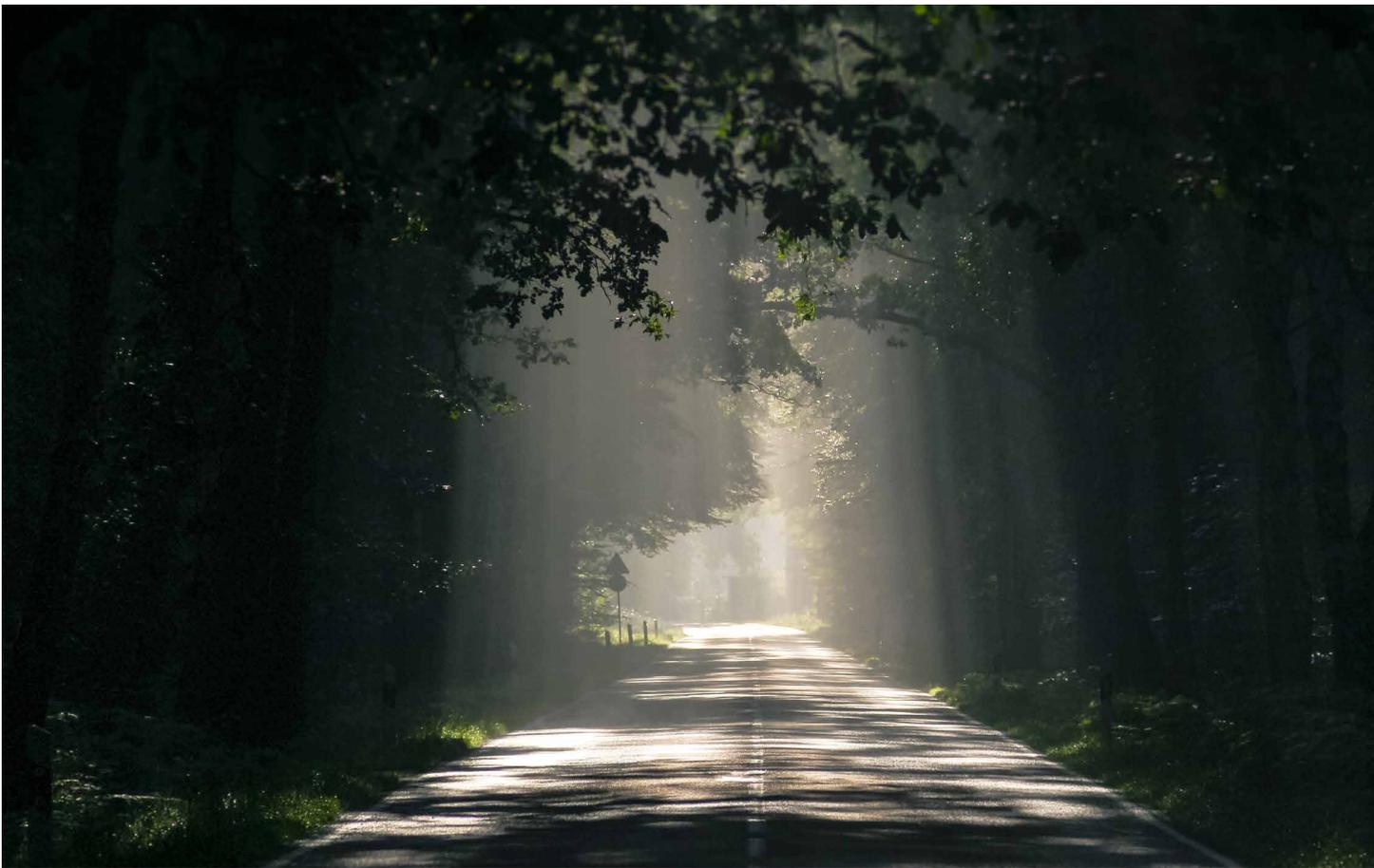
Pour gérer de tels pics, les entreprises travaillent sur des projets d'automatisation du traitement des demandes clients via des chatbots et des voicebots.

5. Proposer une expérience client cohérente entre les canaux et intensifier l'omnicanalité

La crise a mis en avant la nécessité de délivrer une expérience client, mais aussi un niveau d'information et de services identiques et cohérents à travers l'ensemble des canaux de contact clients. Et ce, afin de maintenir les activités et la relation client en cas de nouvelle crise qui impliquerait un confinement et/ou la fermeture des points de vente. Les entreprises doivent mettre en place des services omnicanal de type click&collect, la possibilité de retourner les produits du e-commerce en magasin, des précommandes en ligne avec retrait en magasin, différentes possibilités de livraison, etc.

6. Accélérer la transformation digitale en interne

A la sortie du confinement, les entreprises ont accéléré leurs projets de digitalisation des opérations internes (marketing, commercial, communication, production...) afin d'accompagner le travail à distance des équipes opérationnelles. François Epinat, Directeur des Opérations d'IZI by EDF, la plateforme de services pour les particuliers d'EDF, témoigne : *"avec le risque de nouvelles périodes de confinement, les équipes ont toutes pris conscience de la nécessité de travailler autrement, en particulier de numériser notre activité afin d'en assurer la pérennité. L'entreprise toute entière est motivée à l'idée de se repenser, et pas seulement la Direction. La crise a été l'opportunité d'accélérer le développement de sujets de fond, comme la mise en place d'outils pour améliorer la productivité des équipes de ventes et de production. Nous avons choisi Salesforce ; ce projet est encore plus dans nos priorités pour renforcer la fluidité de nos échanges et de nos processus internes lors d'une éventuelle prochaine crise. »*



7. Décider en fonction des données et accélérer la prise de décision et l'exécution

La crise a contraint les entreprises à travailler en mode agile, à accélérer la prise de décision et les actions déclenchées. Alors que la menace du Covid est toujours présente, les entreprises sont en train d'accélérer la généralisation de ces modes de management et d'organisation agile. Valérie Marchand, Directrice Marketing et Commerciale de Kiloutou, l'atteste : *"La crise a créé un sentiment d'urgence, les processus de décisions sont devenus plus courts afin d'être réactifs et agiles ; certains de nos projets ont été reportés à l'année prochaine et l'ensemble des équipes opérationnelles, tout comme la Direction, se sont alignées et focalisées sur de nouvelles priorités."*

A travers le retour d'expérience de nos clients, nous avons pu constater que l'épidémie avait incité les entreprises à :

- prendre des décisions basées sur des indicateurs de pilotage à court terme ;
- mettre en place des circuits décisionnels plus courts ;
- donner davantage de responsabilités aux équipes locales pour une meilleure réactivité ;
- mettre en place des dispositifs d'amélioration continue ;
- utiliser des démarches de design thinking pour assurer la collaboration entre les différentes expertises et tenir compte de l'expérience clients ;
- et enfin déployer l'agilité à l'échelle.

8. Rationaliser et simplifier le portefeuille d'offres

Selon David Robin, Associé chez Columbus Consulting : *"Les portefeuilles d'offres ne sont pas suffisamment orientés clients. Ils sont encore le reflet des organisations et des contraintes internes. De ce fait, pour répondre aux*

enjeux de rentabilité à la sortie de la crise et aux enjeux de simplicité et de transparence des offres, les portefeuilles d'offres doivent être rationalisés en fonction de six axes :

- la légitimité de la marque
- la valeur client
- le volume de clients
- la rentabilité de l'offre
- la simplicité de l'offre pour le client
- la capacité des commerciaux à "vendre" l'offre. »

9. Sécuriser les politiques d'approvisionnement de proximité

La crise sanitaire a remis en question les politiques d'achat sur des problématiques de partenariat B2B. L'incapacité des fournisseurs asiatiques à livrer a soulevé des questions d'approvisionnement en matières premières de proximité. Les entreprises ont besoin de faire du sourcing de matières premières et de produits en Europe afin de sécuriser les approvisionnements en cas de nouvelle pandémie.



François Epinat,
DIRECTEUR D'EXPLOITATION
IZI BY EDF



Renan Bourgois,
DIRECTEUR MASS MARKET
ET NOUVEAUX SERVICES
IZI BY EDF

IZI by EDF est la plateforme digitale de services d'habitation pour les particuliers et les entrepreneurs. Elle propose des services de dépannage, mais aussi de gérer de A à Z des travaux de rénovation et d'isolation.

Comment avez-vous géré la 1ère crise de Covid-19 ?

La première crise a été très riche pour nos équipes puisque nous travaillons dans un secteur vital pour l'économie. Notre objectif était de sécuriser l'activité de nos partenaires artisans. Et cette démarche s'est déroulée en quatre temps :

1. Anticiper la fermeture des chantiers post-confinement

Nous avons anticipé et organisé la fermeture des chantiers deux semaines avant le confinement afin d'assurer le bien-être de nos clients, en identifiant les projets sensibles à un arrêt du jour au lendemain.

2. Maintenir une activité commerciale et avancer sur les projets de fond

Nous avons organisé le télétravail de nos commerciaux en leur donnant accès aux outils leur permettant de prendre leurs appels à distance. L'important pour nous était de continuer d'apporter du business à nos partenaires artisans. Nous avons

aussi profité du confinement pour renforcer l'expertise technique de nos équipes (plomberie, électricité). Pendant cette période, nous avons stoppé toutes les campagnes marketing afin de préserver la marque. Le temps du confinement n'était pas propice aux commandes de travaux ; les clients attendaient que les choses reviennent à la normale pour les déclencher. Nous avons donc mobilisé nos équipes afin d'avancer sur des sujets de fond en interne, et donner un nouvel élan à des projets stratégiques.

3. Préparer le déconfinement

Très rapidement, nos conducteurs de travaux ont repris leur activité. De ce fait, nous avons préparé le déconfinement en sensibilisant nos clients et nos partenaires artisans aux règles de sécurité à respecter sur les chantiers, et en leur fournissant des équipements de protection sanitaire. Nous avons par ailleurs formalisé une charte de protection sur chantier, alignée sur les différentes directives gouvernementales.

4. Relancer les activités opérationnelles

Nous avons retrouvé un rythme d'activité normal à la mi-avril dans des conditions particulières de sécurité. La plus grosse difficulté était de devoir arrêter les activités, puis les reprendre et les accélérer en l'espace de deux mois. Cela a nécessité une grande coordination des équipes et des actions transverses impactant les opérations.



Quels enseignements avez-vous tirés de cette crise du Covid-19 ?

Intensifier l'accompagnement de nos partenaires artisans

Cette crise nous a notamment permis de réaffirmer IZI by EDF comme le partenaire des artisans en les accompagnant dans la reprise de leur activité tant d'un point de vue de sécurité sanitaire (formation sur les bonnes pratiques et mise à disposition de masques au besoin) que business.

Développer la relation digitale avec nos clients et artisans

Nos canaux de contacts étaient déjà majoritairement numériques et à distance pour nos clients et nos artisans : téléphone, espace client, email, application... Le Covid-19 a bien sûr accentué cette tendance. Nous avons mis en place un suivi des chantiers à distance, en visio, afin de valider les étapes intermédiaires. Cela a généré une meilleure communication client et amélioré la qualité du suivi des chantiers.

Mener une communication transparente

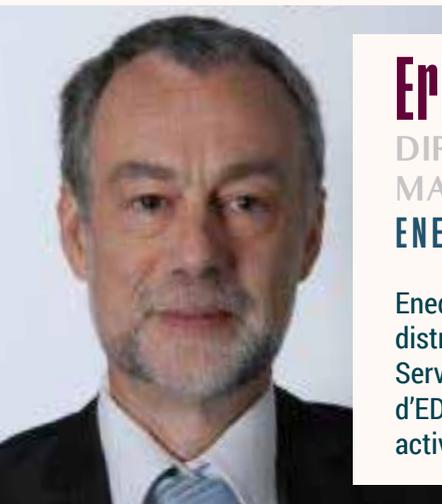
Nous avons été particulièrement vigilants sur le fait de maintenir un lien fort avec nos équipes à distance, pour rassurer tout le monde, et nous avons pris soin de prendre en compte leurs éventuelles remarques. Les employés ont ainsi mesuré l'investissement de l'entreprise envers ses salariés. Nous avons joué la carte de la transparence, au travers d'une réunion hebdomadaire "weekly online meeting" qui informait l'ensemble des équipes des actions entreprises, et de leur impact aussi bien en interne qu'en externe.

Digitaliser les activités en interne et simplifier les processus

La crise a renforcé la digitalisation de nos différentes activités liées à la vente, à la réalisation, et au pilotage des travaux. Nous tendons vers une plus grande efficacité en interne, grâce à la mise en place d'outils comme Salesforce permettant d'améliorer la productivité de nos équipes de vente, mais aussi grâce au développement d'outils de pilotage des chantiers à distance. Nous avons également gagné en efficacité grâce à la pérennisation du télétravail et à la formalisation des processus internes.

Prendre conscience du besoin d'enclencher une transformation digitale

Avec le risque de nouvelles périodes de confinement, les équipes ont pris conscience d'une nécessaire transformation. Nous avons les reins solides grâce à EDF, mais nous nous sommes appliqués, ces derniers mois, à renforcer notre flexibilité et notre agilité inhérente à notre modèle de start-up.



Eric Ducrot-Verdun

DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT
MARCHÉ PARTICULIER PROFESSIONNEL
ENEDIS

Enedis est le gestionnaire du réseau public de distribution d'électricité sur 95 % du territoire français. Service essentiel pendant le confinement, la filiale d'EDF a dû relever le défi de maintenir une partie de ses activités prioritaires.

Comment avez-vous géré la 1ère crise de Covid-19 ?

Mise en place d'une cellule de crise

Pendant le confinement, nous avons mis en place une cellule de crise qui définissait chaque jour les modalités techniques d'intervention et les précautions sanitaires pour les exécuter en lien avec les directives gouvernementales. Une communication quotidienne s'est mise en place avec les 25 directions régionales pour s'adapter aux évolutions de la situation et répondre aux attentes de nos clients tout en respectant les consignes de confinement.

Déploiement d'un Plan de Continuité d'Activité orienté client

Nous avons mis en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA) orienté client, défini en fonction des demandes clients. Ce PCA nous a permis de maintenir et d'organiser notre activité. Il a été monté progressivement pour être au plus proche des attentes, et nous permettre d'être en capacité de redémarrer les activités prioritaires, comme des branchements provisoires ou des chantiers mis en pause.

Maintien des activités avec une priorisation des interventions indispensables

Le Plan de Continuité d'Activité a été défini en lien avec nos 70 fournisseurs. Nous avons défini ensemble les interventions indispensables, correspondant essentiellement aux clients sans courant et aux mises en service. Une partie des interventions non incluses dans le Plan de Continuité d'Activité a été réalisée à distance, par télé-opération. Les opérations à distance ont pu être réalisées grâce aux 27 millions de compteurs Linky, qui couvraient 70 % des interventions au moment du confinement.

Une communication personnalisée à l'ensemble de nos clients

Au moment du confinement, nous avons 70000 interventions programmées entre le 16 mars et le 30 avril 2020. Un des enjeux auquel nous avons dû faire face était d'informer les clients pour lesquels l'intervention était annulée. Nous avons communiqué par SMS ou par email avec nos clients et avons informé les fournisseurs en parallèle. Un autre enjeu majeur était de maintenir le lien avec l'ensemble de nos clients, de les informer et de les rassurer. A cette fin, nous avons adressé 18 millions de SMS ou e-mails signés du Directeur de la Relation Client.

Une proximité et transparence renforcées avec nos clients

Pour faire face à la crise, nous avons organisé une trentaine de conférences téléphoniques mensuelles avec nos 70 clients fournisseurs pour identifier les impacts techniques du confinement mais aussi les contraintes de chacun. Nous avons misé sur l'écoute et la transparence, ce qui a été particulièrement apprécié par les fournisseurs.

Des outils pour maintenir la relation client à distance

Nos 4000 conseillers clientèle n'étaient pas dotés de micro-ordinateur portable. Nous avons pu les équiper en une quinzaine de jours à 75 % afin de leur permettre de poursuivre leur activité en télétravail. Dans l'intervalle, nous avons mis en place des solutions palliatives automatiques : par exemple, des voicebots pour permettre aux clients de nous appeler, même lorsque nos conseillers n'étaient pas disponibles. La crise nous a forcés à développer des solutions de relation client à distance dans l'urgence, qui auraient pris plus de temps dans un autre contexte. Ces solutions de télétravail sont pérennisées en partie ce qui diminue le taux d'absentéisme et facilite certaines activités ce qui nous permet aujourd'hui d'activer plus rapidement des renforts le week-end en cas d'incident climatique ou de crise sanitaire. Les conseillers pouvant prendre des appels téléphoniques les samedi et dimanche de leur domicile en cas de besoin.



Quels enseignements avez-vous tirés de cette crise du Covid-19 ?

Manager autrement

Nous avons dû expérimenter le télétravail et manager nos équipes à distance avec plus d'autonomie et de responsabilisation. Et finalement, nous avons appris à leur faire confiance et à les animer à distance. Cette crise nous a montré que nous devons apprendre à manager différemment. Elle a notamment mis en évidence, la nécessité de se doter d'outils de pilotage adaptés. Nous avons ainsi intégré des outils liés à l'IA dans les Systèmes d'Information mis à disposition des Directions Régionales.

Améliorer la fluidité des parcours clients

Pendant le confinement, une plus grosse proportion des opérations s'est effectuée à distance. Nous avons cherché à améliorer la fluidité et l'automatisation des parcours clients pour rendre autonomes nos clients-finaux et nos clients-fournisseurs. Nous nous sommes ainsi dotés d'outils tels que les chatbots pour nous permettre d'aller plus vite dans le traitement des demandes

Exploiter les données pour améliorer la satisfaction client et la prévention

Aujourd'hui, nous traitons les incidents clients au moment où les clients nous en informent. A l'avenir, nous souhaitons davantage exploiter nos données clients - celles, par exemple, issues des compteurs Linky - pour anticiper les incidents et les traiter le plus tôt possible. Nous souhaitons automatiser la détection des incidents afin d'améliorer encore davantage la rapidité des interventions et des dépannages et la satisfaction de nos clients.

Comment vous préparez-vous à un éventuel reconfinement partiel ?

Favoriser le télétravail partiel

Le télétravail partiel va devenir une nouvelle modalité de travail. Les outils de mobilités (micro-portable etc..) vont devenir progressivement les outils de travail uniques du conseiller y compris au bureau.

Un REX pour préparer de nouvelles crises

Nous avons mené un retour d'expérience afin de tirer les enseignements de cette première crise et mieux préparer les suivantes.

Cap sur les activités opérationnelles

Dans les prochains mois, notre priorité est de terminer le déploiement des compteurs Linky afin de traiter 95 % des demandes clients en télé-opération. Par ailleurs, des nouveaux outils de relations clients sont en cours de déploiement tels que les voicebots et chatbots pour faciliter les communications clients y compris quand nos centres d'appels sont fermés.



Michel Koch

CEO

INSTITUT DU COMMERCE CONNECTÉ

Le secteur du retail a été bouleversé pendant cette crise de Covid-19. Michel Koch, expert retail sur les enjeux et opportunités du commerce connecté pour les retailers, nous apporte son point de vue d'expert et global de l'impact de la crise sur ce secteur.

Le retail, un secteur particulièrement bouleversé

Le retail a été particulièrement impacté en bien et en mal et va devoir se reposer des questions fondamentales sur ses business models. En effet, toute la chaîne de valeur du retail a été impactée par la crise du Covid-19. Tous les retailers ont vécu un tremblement de terre. Il faut savoir reconstruire des immeubles qui peuvent tenir le choc et donc rebâtir des fondamentaux avec le risque d'une nouvelle vague de confinement.

Des réactions des retailers différentes face à la crise

Pendant le confinement, tous les retailers ont navigué au radar. Ils ont eu des réactions de survie en fermant tous leurs points de vente alors que parfois ils n'étaient pas obligés. Des entreprises ont fait des erreurs marketing, en continuant des campagnes ou en communiquant des messages décalés par rapport à la situation, notamment dans l'alimentaire. Toutes les entreprises ont été désemparées. La gestion de la peur au global, était un des enjeux majeurs quant aux questions d'ouverture des magasins et des entrepôts. Pour certains retailers, le Covid-19 a eu pour conséquence une accélération de leur déclin. Par exemple, Camaïeu et La Halle, sont en redressement judiciaire ; le Covid-19 a porté le coup de grâce.

Cette crise a impacté différemment les retailers. Certains ont été pétrifiés par la situation comme par exemple dans le prêt à porter et d'autres ont été beaucoup plus réactifs comme dans le bricolage, l'alimentaire.

Une réconciliation entre le retail physique et le e-commerce

La capacité de proposer du drive et du click and collect est devenue indispensable pour les retailers. Ce sont des sujets très structurants car ils impactent les processus en magasin et la logistique et nécessitent des investissements en formation dans les points de vente. D'un point de vue interne toutes les entreprises ont pris conscience de ce qui leur manquait et de ce qui leur aurait permis de faire du chiffre. La crise du Covid-19 a permis de réconcilier le retail physique et le e-commerce : un serpent de mer du retail est d'ailleurs l'attribution du chiffre d'affaire omnicanal entre le site e-commerce et les magasins. Les retailers qui avaient déjà traité cette question étaient beaucoup mieux armés et donc ont sans doute mieux géré la crise du Covid-19.

Un besoin d'agilité dans la communication client

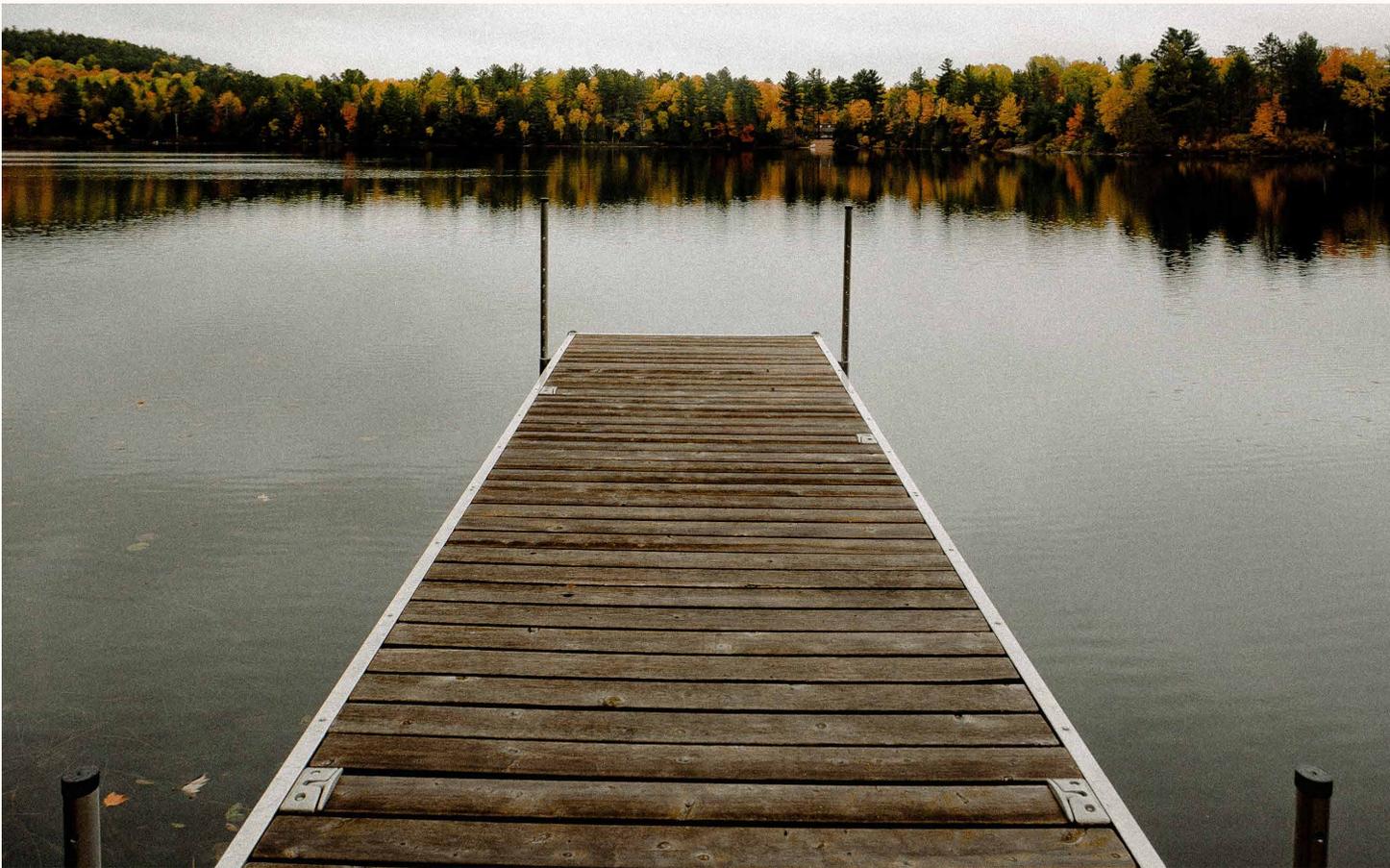
L'agilité va devenir un must en communication vis à vis des clients pour donner plus de pouvoir en local. Certains retailers ont laissé de la liberté aux points de vente en local pour gérer leur communication.

Un besoin de repenser les magasins pour faire revenir les consommateurs

Une partie des consommateurs ont pris l'habitude de commander à distance. Pour une autre partie des consommateurs, la crise a renforcé le "je préfère rester chez moi et me faire livrer" pour des raisons sanitaires. Les entreprises vont donc devoir améliorer l'expérience en magasin pour donner une raison au client d'y revenir. Il faut donc repenser les lieux physiques, se focaliser sur la réassurance et offrir plus de services. Les retailers doivent se mettre à la place des clients.

Une revalorisation des métiers de relation client

Nous devrions assister à une revalorisation des métiers de relation client, en particulier des vendeurs et des personnes travaillant dans les entrepôts qui ont été les héros de la crise du Covid-19. Les retailers ont pris conscience que les gens de terrain sont indispensables à la relation client. Nous



allons donc probablement assister à une revalorisation des métiers sur le terrain. L'enjeu est de remettre le vendeur devant le client et de le délester de tâches à moindre valeur ajoutée grâce à la technologie. Par ailleurs, il y a un vrai sujet de diminution du turn over dans le retail ; pour cela, il faut repenser les fondamentaux et remettre l'humain au coeur.

Recherche d'un approvisionnement de proximité

La crise a remis en question les politiques d'achat. Les fournisseurs d'Asie ne pouvant plus livrer, les retailers se posent la question de se procurer la matière première moins loin et sécuriser les achats pour ne plus être tributaire d'une crise comme celle là. La crise a créé une prise de conscience forte des consommateurs sur la RSE, l'achat bio et de qualité.

Des consommateurs en attente d'une communication de proximité et transparente

Pendant la crise, les besoins des consommateurs ont complètement changé avec une attente de réassurance sur des besoins basiques. La pyramide des besoins est redescendue. Pendant la crise les consommateurs n'étaient plus dans la recherche de confort. Il fallait plus de

basique, de simplicité et de transparence. Cela se traduit par un marketing plus direct. Au moment du déconfinement les consommateurs étaient en confiance avec les marques qui les avaient prévenus de ce qui avait été mis en place pour leur sécurité. La proximité et transparence sont devenues essentielles.

Un risque de déconsommation

Assez rapidement après le déconfinement, c'était la période des soldes mais la promotion n'était pas un argument majeur. Nous avons observé une tendance à la déconsommation post confinement. Les gens veulent consommer mieux en mettant le prix. Globalement, la population a eu un constat suivant : « on n'a pas besoin d'autant de choses ». Cela s'est retrouvé chez les CSP+ mais aussi chez toute la population globalement. La crise économique avec le chômage risque de créer une déconsommation globalisée.

Les données clients : plus que jamais stratégiques

Même si les retailers gèrent actuellement des chantiers opérationnels, la donnée client est stratégique. Cependant, cette crise a rendu prioritaire la fiabilité et la capacité d'exploitation des données clients, ainsi que la gestion des données clients entre les canaux e-commerce et physique. Il faut par ailleurs investir dans la donnée prédictive pour anticiper les commandes et les réassortiments.

Nécessité pour les retailers de revoir leurs business model

Aujourd'hui aucune technologie prédictive ne peut prévoir ce qu'il va se passer dans les mois à venir. L'intelligence artificielle apprend par la data et là il n'y en avait pas. Toutefois, les mois à venir vont être difficile, en particulier, dans le retail. Des plans de licenciement et de départ volontaire vont avoir lieu. La crise du Covid-19 pousse les retailers à se repositionner stratégiquement pour survivre. Ils ont réajusté leurs offres en fonction de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Ils ont dû prioriser leurs budgets et pilotent leur activité au cash flow.





SÉCURISER L'AVENIR VIA UN PLAN DE CONTINUITÉ CLIENT

Le Covid-19 a rendu l'improbable probable. La crise sanitaire actuelle, qui s'est soldée par une fermeture brutale des points de vente et un confinement des populations, a eu de lourdes conséquences financières. Les Plans de Continuité d'Activité (PCA) tels que définis avant la pandémie, et orientés sur les opérations internes, se sont révélés pour la plupart inadaptés. Car l'une des problématiques majeures des entreprises, au début de la crise, a été de maintenir la relation client et les activités clients essentielles (accès au produit, vente, livraison des produits, assistance, information des clients à distance). **La crise a révélé l'absolue nécessité d'intégrer une approche clients dans le Plan de Continuité d'Activité des entreprises afin d'être plus agiles et réactives en cas de nouvelles crises.**

Le **Plan de Continuité Client** a pour but de gérer les nouvelles crises de Covid-19. L'enjeu est de proposer des mesures visant, selon différents scénarios de crise, au maintien temporaire en mode crise des activités marketing et commerciales et de la relation client, afin de sécuriser les revenus.

Le PCC adresse toutes les dimensions de la relation client :

- offre et expérience clients ;
- canaux d'interaction et de distribution ;
- communication et dialogue clients ;
- opérations clients ;
- employés et partenaires.



LE PCC RÉPOND AUX QUESTIONS SUIVANTES :

Canaux de contacts :

Quels sont les impacts de la fermeture des points de vente sur l'activité commerciale et la relation client ? Quels modes alternatifs de distribution en ligne en direct ou via des partenaires déployer en cas de fermeture des points de vente ?

Offre :

Quelles sont les offres prioritaires selon les différents scénarios de crise ?

Approvisionnement :

Comment gérer des problèmes liés à l'approvisionnement de produits et des matières premières ?

Livraison :

Quels partenariats développer pour livrer les produits à distance ?

Processus interne :

Comment adapter les processus internes en cas de mise en quarantaine d'une partie des équipes et de travail sur site d'une autre partie des équipes ?

Communication interne :

Comment maintenir le lien avec les employés ?
Comment communiquer sur les nouvelles procédures de télétravail ou de travail en collectif ?

Communication client :

Quelles actions spécifiques de communication mettre en place pour informer les clients des canaux disponibles, des modalités de livraison et de retour à distance ?
Comment maintenir la communication et le lien avec les clients sans les points de vente ouverts ? Quels canaux de communication privilégier ?

Activation client :

Quelles actions spécifiques mettre en place pour réactiver les clients "exclusifs points de ventes" ?

Accompagnement client :

Quels clients ont particulièrement besoin d'aide pour utiliser les canaux à distance ? Quel volume de chiffre d'affaires représentent-ils et quelle valeur ont-ils ? Comment les identifier et les accompagner en cas de fermeture des points de vente ?

Protocole sanitaire :

Quelles expériences client en points de vente physiques proposer en vue de respecter les mesures sanitaires pour les collaborateurs et les clients ?

Autonomie client :

Comment développer l'autonomie des clients sur des actions de selfcare ? Quels scénarios d'escalade proposer pour les actes de selfcare traités en autonomie par les clients (mise à disposition de STI, chatbots, FAQ et contact avec un conseiller) ?

Service client :

Comment gérer les pics de contacts au sein du service client, que ce soit via des appels entrants, Facebook, Messenger, emails ou d'autres canaux à distance ?

Pilotage :

Quels sont les indicateurs de déclenchement des scénarios de crise ? Comment piloter la performance de l'organisation de crise mise en place ?

GRACE AU PCC, LES ENTREPRISES ONT EN MAIN TOUTES LES ACTIONS À RÉALISER,

ADAPTÉES À CHAQUE SCÉNARIO DE CRISE. C'EST-À-DIRE :

- Offre et expérience clients
- Canaux d'interaction et de distribution
- Communication et dialogue clients
- Opérations clients
- Employés et partenaires.
- Une cartographie des processus et métiers impactés
- Une cartographie de l'expérience client adaptée aux canaux disponibles
- Des processus clients adaptés
- Un plan marketing et commercial par cible
- Un budget de communication dédié
- Des modes de distribution alternatifs en ligne
- Un plan de de déploiement des outils de travail à distance
- Une infrastructure client dédiée
- Une priorisation des offres par cible
 - Un plan de modes d'approvisionnement alternatifs
- Un plan de communication client et partenaire
- Un plan de politiques tarifaire et promotionnelle
- Des kits de campagnes marketing spécifiques
- Des indicateurs de pilotage

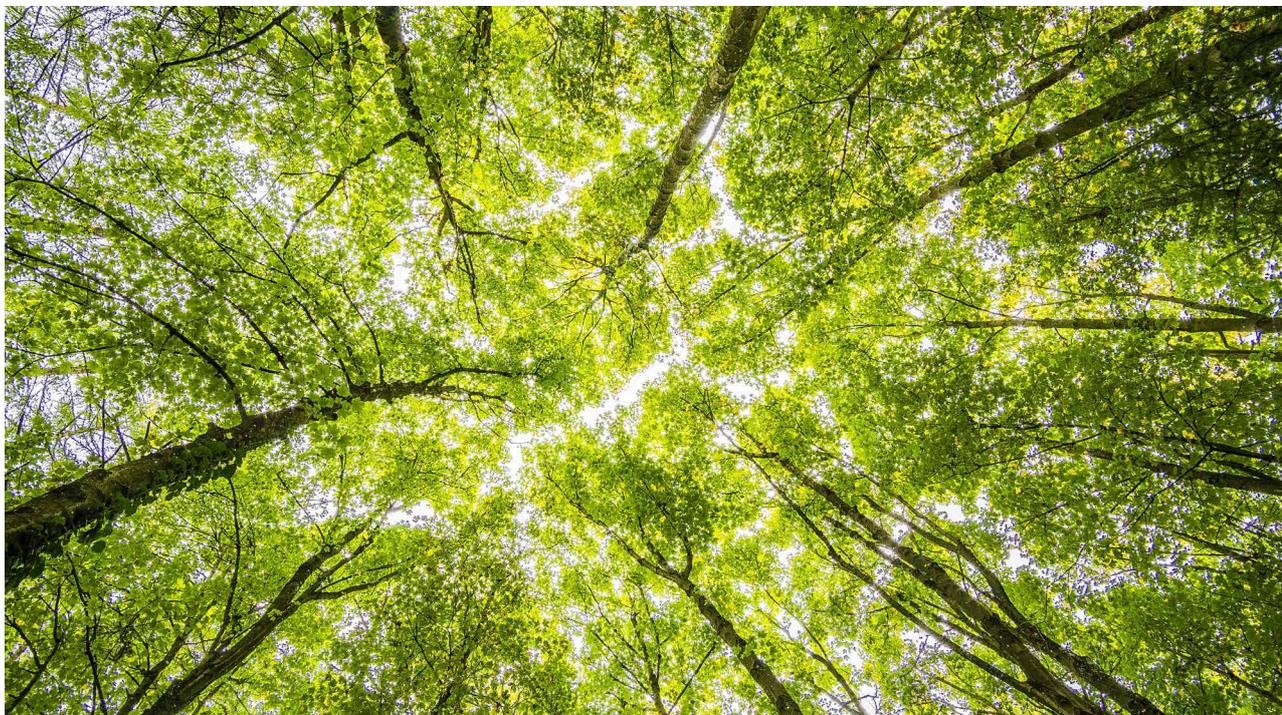
LA MÉTHODE DE CONSTRUCTION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ CLIENT PEUT SE SÉQUENCER AINSI :

	PLANIFIER & DÉFINIR	IMPLÉMENTER	ACTIVER & ADAPTER
Phases du Plan de Continuité Client	<p>Définir le périmètre du Plan de Continuité Client</p> <p>Définir plusieurs scénarios de crise (fermeture partielle ou totale des points de vente, ...)</p> <p>Identifier les risques (chiffre d'affaires, marge, satisfaction client, juridique...) et les impacts de chaque scénario sur les 5 dimensions</p> <p>Définir les actions sur les 5 dimensions</p>	<p>Constituer une cellule de crise</p> <p>Définir les critères et seuils pour déclencher les différents scénarios de crise</p> <p>Mettre en place les actions définies pour les 5 dimensions (adapter l'offre et la communication, formaliser des parcours clients en mode dégradé, adapter les processus internes, upgrader l'IT et les infrastructures clients, ...)</p>	<p>Déclencher l'organisation d'un scénario de crise</p> <p>Gérer les opérations d'un scénario de crise</p> <p>Mesurer et piloter les actions</p> <p>Améliorer les dispositifs de crise</p>
Dimensions du Plan de Continuité Client	Offre & expérience clients		
	Canaux d'interactions & distribution		
	Communication & dialogue clients		
	Opérations clients (Front & Back)		
	Employés et partenaires		



VOICI UN EXEMPLE DE POINTS À ENVISAGER DANS LE CADRE D'UN PLAN DE CONTINUITÉ CLIENT

	PLANIFIER & DÉFINIR	IMPLÉMENTER	ACTIVER & ADAPTER
Offre et expérience client	Définir comment préserver les fondamentaux de la proposition de valeur client en cas de fermeture partielle ou totale de points de vente et de confinement partiel ou total des clients et des employés	Sécuriser la continuité et la disponibilité du service Client en cas de crise	Activer la communication des services en cas de crise
Canaux d'interaction et de distribution	Identifier les canaux de contacts potentiellement impactés par une crise Définir des parcours clients en mode dégradé	Identifier des nouveaux canaux de contacts en cas de situation de crise Adapter les canaux de contacts existants pour absorber un flux important	Basculer l'ensemble des opérations, interactions et communications client et modes de distribution sur les canaux de contacts disponibles en cas de crise
Communication et dialogue client	Anticiper la communication et le dialogue client sur des canaux de communication à distance en cas de crise (réseaux sociaux, appels, SMS, Tchat, Visio, webrtc back, emails ...)	Adapter les messages Client à tous les canaux de contact et assurer une cohérence globale des messages Adapter les actions marketing et commerciales en cas de crise	Informers les clients sur les canaux de contacts disponibles pour l'achat, service client, distribution, retour produits etc Suivre les performances des processus basculés sur chaque point de contacts
Opérations clients	Identifier les opérations clients potentiellement impactées en cas de crise (disponibilité du Service Client, capacité à livrer les produits aux clients, accessibilité de l'offre et de l'information)	Adapter le modèle opérationnel client pour permettre une bascule rapide et sans rupture	Informers les clients du retour en mode 'normal' dès la fin de crise
Employés et partenaires	Identifier les outils nécessaires au travail à distance (ordinateurs portables, connexion wifi sécurisée, sécurisation des données, ...) Définir et planifier l'information et la formation des équipes internes et des partenaires	Déployer la communication de crise auprès des employés et des partenaires Déployer des modules de formation elearning sur les outils de travail à distance Développer et tester l' environnement technique de travail à distance	Informers les équipes internes et les partenaires du passage en situation de crise Basculer les environnements techniques de travail à distance pour les équipes impactées Accompagner les équipes (suivi, stress,..)



Les entreprises interrogées dans le cadre de la réalisation de ce Livre Blanc, et celles avec qui nous avons travaillé sur ce sujet, mettent en évidence trois gains stratégiques, inhérents à la réalisation d'un PCC :

- Renforcer l'agilité de leur organisation
- Se préparer à affronter de nouvelles crises
- Piloter de futures crises potentielles.

ETRE AGILE	SE PRÉPARER	MESURER
Besoins de réactivité... Gérer les activités en mode agile de bout-en-bout	Anticiper, s'organiser en cas de survenance d'une crise Préparer des offres, des parcours clients, et des processus internes à déployer en cas de scénarios de crise.	Pas de place à l'intuition Constuire des indicateurs de pilotage de la crise, mesurer et adapter les actions





Sébastien Parron

DIRECTEUR DES PROJETS STRATÉGIQUES
ET DES OPÉRATIONS

CARREFOUR BANQUE ET ASSURANCE

Filiale bancaire du groupe Carrefour, Carrefour Banque et Assurance propose une large gamme de produits financiers, en particulier des crédits à la consommation.

Quels ont été les impacts de la crise sur vos relations avec vos clients ?

Un besoin de réassurance

Pendant le confinement, les Français ont concentré leurs dépenses sur les achats alimentaires et réduit leur consommation par prudence. Ils ont donc eu peu recours aux crédits. En revanche, ils ont demandé davantage d'informations sur leurs relevés, pour s'assurer qu'ils n'étaient pas dans le rouge quant à leurs remboursements. Ils avaient besoin de réassurance dans ce contexte anxiogène, ce qui nous a encouragés à renforcer notre communication de conseil.

Un report massif des clients vers le téléphone et le digital

Avec la fermeture des agences, nos clients se sont massivement reportés sur le web, mais aussi sur le téléphone. Tous nos clients n'étaient pas à l'aise avec le digital et avaient besoin d'être accompagnés, voire pris en mains. Cela a confirmé que la digitalisation de notre portefeuille clients était un enjeu majeur pour faire face à une éventuelle nouvelle phase de fermeture des agences. Nous avons ainsi priorisé le développement de projets digitaux pour améliorer l'expérience client digitale, et accéléré le déploiement de nouvelles fonctionnalités de selfcare pour favoriser l'utilisation de l'espace client et désengorger nos centres d'appels.

Quels enseignements avez-vous tirés de cette crise de Covid-19 ?

Recentrer nos actions marketing

Pendant le confinement, nous avons recentré nos campagnes marketing sur le retail - notamment les hypermarchés - et sur la réassurance quant à la continuité de nos services.

Développer la poly-compétence de nos équipes

Certains de nos services ont eu besoin de renforts pendant le confinement : nos centres d'appel par exemple, mais aussi la fraude. Nous avons ainsi mobilisé les personnes dont l'activité régulière était stoppée sur d'autres domaines d'expertise. Et nous avons créé une task force multi-disciplinaire, solidaire de l'ensemble des départements ! L'opération s'est révélée si efficace que nous souhaitons pérenniser cette démarche.

Se réinventer et capitaliser sur l'élan de solidarité

Cette crise a bien sûr été génératrice d'anxiété et a eu des impacts sur la production commerciale, mais elle nous a aussi donné l'opportunité de nous réinventer et de reprioriser nos projets. Cette période nous a demandé d'être encore plus exigeants, puisqu'il fallait répondre à de nouveaux enjeux de rentabilité. Elle a mis en avant des ressorts individuels et collectifs parfois sous-estimés, et révélé notre capacité à changer : nous avons montré que nos équipes avaient la capacité de se mettre en télétravail en l'espace de 2 jours. Cette crise a généré un élan de solidarité général sur lequel il faut désormais capitaliser.

Comment vous préparez-vous à un éventuel reconfinement partiel ?

Sécuriser notre activité en développant un Plan de Continuité Client

Constituer un Plan de Continuité client est nécessaire dans le cas où nous devrions gérer une nouvelle phase de confinement. Nous voyons bien que la crise de Covid-19 a fondamentalement changé la philosophie des PCA. Dans notre PCA historique, toute notre réflexion revenait à repositionner nos équipes sur un autre site. Là, l'enjeu est de gérer des équipes qui seront partiellement ou totalement confinées à distance. Le Covid-19 a généré, en interne, de nouvelles forces et enseignements. Il faut en tirer les leçons, ajuster nos faiblesses et capitaliser sur des forces que nous ne connaissions pas.



Marc Phalippou

CX MANAGER
COVÉA

Marc Phalippou dirige la structure « Expérience Client » du Groupe Covéa, qui a pour mission de partager les bonnes pratiques en la matière entre les trois filiales du Groupe : la MAAF, MMA et la GMF. Pour nous, il décrypte les nouveaux enjeux des marques vis-à-vis des consommateurs, générés par la crise du Covid-19.

1er effet du Covid-19: le client est encore plus digital

Le phénomène le plus marquant de la crise du Covid-19 est l'accélération de tendances digitales déjà existantes chez les consommateurs. Cet usage des canaux digitaux s'est fait à marche forcée pour certains consommateurs, qui ont, par exemple, été contraints de réaliser leurs premières commandes en ligne. Toutefois, la population française n'est pas armée de la même manière face au digital. Certaines générations ont ainsi eu recours au digital pour la première fois pendant le confinement, ce qui nécessite un grand besoin de pédagogie auquel les marques doivent répondre.

2ème effet du Covid-19: le client a encore plus de pouvoir par rapport aux marques

Le client était déjà roi avant le Covid-19, mais son pouvoir s'est encore renforcé lors du confinement, et à présent qu'il travaille une partie de la semaine à distance. Il est devenu un observateur plus attentif qui dispose de tous les éléments en main pour vérifier les promesses des marques. Si les consommateurs se sont montrés indulgents lors de la première phase de Covid-19, on observe tout de même une baisse de confiance globale vis-à-vis des marques et un risque d'attrition à l'avenir lors de prochaines crises.

3ème effet du Covid-19: le client cherche de nouvelles communautés

L'isolement dû au confinement, la peur de la maladie et le télétravail ont contraint les consommateurs à adopter des comportements individualistes. En réponse, ils ont ressenti avec force le manque du lien social permis par le fait d'aller au bureau, et réalisé l'importance du collectif et de faire partie de communautés de soutien et de partage.

4ème effet du Covid-19: une convergence entre les marques employeur et commerciale

Nous assistons à une convergence entre les marques employeur et commerciale. Pendant le confinement, les consommateurs ont parfois communiqué avec un collaborateur qui n'était pas forcément un commercial. Cela a apporté une plus forte proximité du client avec la marque. Conséquence : aujourd'hui, les marques valorisent davantage l'employé que le produit. Elles valorisent leur image en mettant en avant la façon dont elles se soucient de la sécurité de leurs employés : en préservant leurs employés, elles préservent leurs clients.

1er enjeu post-covid-19 pour les entreprises: restaurer la confiance via davantage d'intégrité et de proximité

Certaines marques, mais au final assez peu, ont su tirer leur épingle du jeu en termes de communication pendant la première crise du Covid-19 : elles ont joué sur le capital humain en communiquant sur les émotions et en défendant des causes. Il va être intéressant de regarder si cette communication humaine était un artifice ou si elle va perdurer après la crise. En période de crise le client recherche et attend des preuves plus que des promesses.

Le besoin de **proximité** s'est accentué pendant cette crise : "ce qui est près de chez moi a plus de valeur est le nouveau mantra des consommateurs qui, plus frileux, sont en attente de transparence et d'engagement sociétal de la part des marques. Ces dernières doivent désormais communiquer de façon 100 % transparente avec leurs clients et tenir leurs promesses. Par ailleurs, les consommateurs attendent des marques une vision et une raison d'être. Nous avons pu vérifier que l'engagement sociétal était un axe clé de fidélisation des clients les plus équipés : il contribue à développer l'attachement à la marque.

2ème enjeu post-covid-19: renforcer le local dans la relation client comme marqueur de proximité

Le besoin de proximité s'est traduit par un renforcement du poids du local au niveau des entreprises par rapport aux instances nationales. Par exemple, lors de la première phase de crise du Covid-19, les assurances ont davantage fait confiance en la capacité du local à gérer leur production. Une nouvelle forme d'assurance plus proche et plus souple est-elle en train de se développer sur le modèle de l'indemnisation de « grè à grè » et les approches personnalisées en cours pour l'assistance ? Dans la pratique, l'agent général et/ou le conseiller, qui a la connaissance "terrain" du besoin et de la situation de son client particulier ou professionnel, a un rôle-clé à jouer pour inspirer et accompagner les dispositifs de soutien aux assurés qui prennent en compte ce besoin d'écoute, d'empathie et de soutien personnalisé, pour traiter dommages et garanties avec proximité, bienveillance et solidarité.



Thomas Ravera

DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE
DE CONNAISSANCE CLIENT

LA POSTE

La crise a été révélatrice pour beaucoup d'entreprises du besoin d'accélérer et de massifier leur transformation / consolidation autour du digital et du client. La crise du Covid-19 peut être vue comme un accélérateur forcé de la transformation des entreprises.

Comment La Poste a-t-elle vécu et géré la crise du Covid-19 d'un point de vue marketing et commercial ?

Maintenir les bureaux de poste ouverts et gérer la distribution des colis de l'e-commerce

Nous avons réussi à maintenir nos prestations essentielles. Pendant le confinement, nous avons relevé le challenge de maintenir ouverts nos bureaux de poste, d'assurer la livraison des colis dans un contexte de forte croissance des flux de e-commerce et de maintenir également la distribution du courrier partout en France.

Quels enseignements avez-vous tirés de cette crise du Covid-19 ?

Investir dans la transformation numérique

La transformation numérique engagée par La Poste depuis 2015 nous a permis de faire jouer au digital un rôle prépondérant à laposte.fr et à la connaissance clients pour mieux comprendre et communiquer avec nos clients. La crise a également été source d'innovation sur des processus comme la remise d'un colis puisque le geste facteur a évolué en utilisant les informations dont nous disposons dans notre base client pour contacter le client par téléphone et le prévenir de son arrivée

Réinventer les méthodes de collaboration

La crise a également fait évoluer nos méthodes de collaboration. Notre capacité à télétravailler a été facilitée via l'utilisation d'outils comme teams au résultat et notre capacité à produire a été très bonne. Nous avons adapté notre mode de collaboration en ayant des circuits de décision très courts et en favorisant le partage quotidien de l'information. Par exemple chaque matin nous démarrions la journée avec un stand up meeting téléphonique de 30 minutes pour passer en revue les nouveautés et identifier immédiatement les impacts avec la présence d'équipes pluri disciplinaires.

Accélérer la transformation

La crise va amener les entreprises à poursuivre leur transformation vers le numérique et le client. Avec la fermeture de nombreux points de vente physiques dans tous les secteurs pendant la crise, il devient essentiel de proposer aux clients de retrouver sur le digital tout ce qu'il trouve dans le monde physiques (pouvoir acheter, pouvoir gérer l'intégralité de sa relation client par exemple). Il est également nécessaire de renforcer l'orientation omnicanale des entreprises de façon à s'adapter aux attentes clients qui considèrent les entreprises comme un tout cohérent. L'usage de la Data et de l'IA ressortent également comme des enjeux importants pour les entreprises pour optimiser des processus au travers de l'analyse des différents types de données existants dans une entreprise.

La sortie de crise amène à valoriser de nouvelles compétences, des expertises pointues capables d'opérer ces transformations et de gérer de nouveaux domaines (analyse client, IA, compétence sur les parcours clients, expert en transformation)

CONCLUSION

**LES TENDANCES D'HIER
SONT LES URGENCES
D'AUJOURD'HUI**



La crise a challenge les entreprises dans leur capacité à être irréprochables sur le basique de l'offre (accès au produit, livraison, etc) dans un mode de fonctionnement dégradé. Alors que les consommateurs, inquiets et fragilisés par le contexte, sont en attente de transparence, d'honnêteté et d'humanité de la part des marques, la relation client est devenue l'une des clés majeures du redressement et de la relance de l'activité.

La seconde vague contraint les entreprises à adapter leur façon de communiquer avec leurs clients, de les attirer, de les fidéliser et de les informer. Nouveaux canaux, nouveaux modes de consommation, nouveaux comportements et exigences. Dans un monde incertain où le contact à l'autre est craint autant qu'il est fui, les marques ne peuvent plus faire l'économie d'une stratégie omnicanale qui donne la part belle au digital et avec l'ambition de rapprocher les clients des marques. Les entreprises qui sauront faire face à cette seconde vague sont ainsi celles qui auront revisité leur relation au marché. Celles qui sont en capacité de donner du sens, qui auront réussi leur transformation digitale et seront agiles. En résumé, celles qui auront tiré les leçons de la crise du Covid-19 pour mettre en place un Plan de Continuité Client.

PRÉSENTATION DE BACKSTAGE :

BACKSTAGE 360 : LA CRÉATION DE VALEUR À PARTIR DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

Colombus Consulting, cabinet de conseil en management, anime depuis 2016 le cercle de réflexion Backstage 360 réunissant des directeurs de toutes disciplines au cours de petits déjeuners de rencontres et d'échanges sur le thème de la transformation des modes de travail.

Dans ce contexte de crise sanitaire, Colombus Consulting publie ce hors-série dédié à la fonction Marketing et à la relation client. «Rebondir dans le contexte Covid-19» est le fruit de huit semaines d'échanges avec des Directeurs Marketing, Directeurs de l'Expérience Client et Directeurs des Opérations sur les problématiques marketing et commerciales pour décrypter les nouveaux enjeux de la relation client auxquels la crise les a confrontés. La période que nous traversons renforce le besoin des entreprises à tirer rapidement les enseignements d'une crise pour s'adapter. Le Cercle Backstage 360 apporte ici son regard d'expert des transformations pour éclairer les orientations à venir sur ces enjeux spécifiques.

REMERCIEMENTS

Merci aux contributeurs pour leurs témoignages sincères et éclairés :

Mr Renan Bourgois, *Directeur Mass Market et nouveaux services chez Izi by EDF*

Mr Eric Ducrot, *Directeur département du Marché Particulier Professionnel chez Enedis*

Mr François Epinat, *Directeur de l'exploitation chez Izi by EDF*

Mr Michel Koch, *Expert retail de l'Institut du Commerce Connecté*

Mr Sébastien Parron, *Directeur des Projets Stratégiques et des Opérations chez Carrefour Banque et Assurance*

Mr Marc Phalippou, *CX Manager au sein du Groupe Covea*

Mme Valérie Marchand, *Directrice Marketing et Commerciale chez Kiloutou*

Mr Thomas Ravera, *Directeur de la Stratégie de Connaissance Client chez La Poste*

Merci aux Colombusiens qui ont permis l'élaboration de ce livre blanc :

Julie Boisseau, David Robin, Marion Steinschneider

Merci à l'équipe Colombus du Cercle Backstage 360 pour leur investissement :

Elsa Cuisinier (fondatrice du Cercle Backstage), Quentin Gueguen, Véronique Rochette

Merci également à Vanessa Caffin, journaliste à l'atelier d'écriture Les Mots.



À PROPOS DE COLOMBUS CONSULTING

Partenaire des organisations impliquées dans des changements majeurs, Columbus Consulting a l'ambition de réconcilier les intérêts économiques et humains des projets de transformation. Le cabinet, créé en 1999 et qui compte 180 consultants, est dirigé par Christophe Bailey et Elsa Cuisinier.

Le Groupe Columbus Consulting est présent en France et en Suisse.



Contact

David Robin

Associé

Columbus Consulting

+33 6 80 50 37 92

France

138 avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris

Suisse

Route de Crassier 7 - 1262 Eysins – Nyon