



CXPA | Customer Experience Professionals Association™

L'expérience client dans le contexte de la COVID-19



Les experts CX du Québec se prononcent



Des experts québécois de l'expérience client s'expriment sur l'importance d'accélérer les démarches expérience client pour faire face à la crise liée au COVID-19

L'équipe du CXPA Montréal ("Customer Experience Professional Association), qui organise depuis 2 ans des événements avec de nombreux professionnels de l'expérience client au Québec, a décidé de lancer une initiative pour permettre de partager le point de vue de quinze experts sur le rôle de l'expérience client dans le contexte de la crise sanitaire que nous connaissons actuellement.

Le premier rôle de l'expérience client est de comprendre ce que vivent les clients et les employés et d'agir en conséquence : selon nos 15 experts, cela est particulièrement vrai dans le contexte actuel. Comme le dit Stéphanie Le Rouzic de la Société des Casinos du Québec, « Beaucoup d'initiatives opérationnelles CX ont été prises face à la situation du COVID-19, particulièrement en ce qui concerne la voix du client, le design d'expérience et la mesure (...) jusqu'à co-crée les futures expériences de divertissement avec la nouvelle normalité ». Myshka Sansoin, de BRP, fait de l'écoute des clients une condition de succès pour l'avenir : « On doit plus que jamais être connectés à nos clients afin d'avoir une fondation solide pour rebondir ». De son côté, Maureen Cook, de Ciena, prévoit déjà de « recueillir les commentaires des clients sur leur expérience avec Ciena pendant la crise ». Pour cela, Daniel Fournier, de DFSA, conseille les moyens d'écoute suivants : « sondage sur les plateformes web sous forme d'intercept ou de carte de commentaires, outils de visioconférence pour comprendre leurs préoccupations, leurs désirs, leurs besoins, leurs peurs et leurs attentes par rapport à la crise actuelle ».

Les premières initiatives pour mieux comprendre ce que vivent les clients permettent aux organisations de brosser le portrait des clients de demain et de ce qu'ils vivront. Sur ce sujet, l'ensemble des experts font preuve d'humilité, comme Francis Pelletier, de SOM, qui nous dit : « Soyons honnêtes, personne ne sait exactement à quoi ressemblera notre client de demain ». Cependant, certains se lancent sur des premières pistes : Daniel Lafrenière, auteur et conférencier reconnu sur le sujet de l'expérience client, nous dit que « certains clients post-COVID risquent d'être plus tendus, inquiets, stressés (...) et que le moindre manquement risque d'être amplifié (...) tout comme les petites attentions ». Mathieu Paradis, de RBC, nous partage sa conviction que « Les canadiens semblent, plus que jamais, avoir des attentes d'humanité, de compassion et de flexibilité de la part des institutions financières (...) avec une exigence de services plus numériques, mais du numérique humain ». De son côté, Stéphanie Levasseur, d'Investissement Québec pense que leurs clients, entrepreneurs, « s'outilleront pour faire face à une nouvelle crise éventuelle, afin d'assurer la rentabilité de leur entreprise ». Selon Isabelle Blanchet, de Léger Metrics, les clients et les employés se répartiront en 3 types : « les hyper-craintifs, pour lesquels rien ne sera jamais assez sécuritaire, ceux qui sont pressés d'agir comme avant et considèrent les précautions comme des irritants et ceux qui accueilleront simplement les changements (...) les approches expérience client devront être alignées en fonction des réalités de chacun ». Plus globalement, Séverine Souchon, consultante en stratégie d'affaires, croit que les clients « auront une mémoire un peu plus longue et une fidélité avec des racines plus profondes qu'avant, cherchant à supporter d'abord les marques qui ont fait preuve de générosité, d'humanité, et de bienveillance durant la crise ».

Parmi les experts, certains pensent qu'il n'y aura pas vraiment de « nouveau normal » après la crise. C'est le cas de Benoit Perreault, Maire de Val-Morin et expert dans la transformation stratégique des entreprises : « Les grands bouleversements des récentes décennies (guerres, attentats, crises sanitaires) ont démontré que peu de choses ont changé en réalité. Nous vivrons probablement des modifications ou des gains d'efficience dans nos communications et interactions (...) mais pour l'essentiel, 'chassez le naturel, il revient au galop' ». Pour d'autres, comme Pierre Daems de Aube Conseil, « Le monde de demain sera à la fois plus ouvert, grâce au développement de la proximité numérique, et plus centré sur l'essentiel, avec plus d'utilité et moins de futilité ». Que l'on croit ou non à un « nouveau normal » dans l'ère post-COVID-19, il est clair que beaucoup d'organisations auront besoin d'aide. Catherine Lafrance, Josée Nadeau et Martine Chartrand de Hydro-Québec en sont pleinement conscientes : « Nous aurons affaire à des clients dans de nouvelles situations de vulnérabilité (...) Notre rôle dans la société québécoise sera essentiel à la reprise et au développement économique du Québec (...) L'évolution de la situation économique des ménages et l'évolution de leurs comportements sont intimement liés à leur consommation énergétique ». Représentant un autre acteur majeur au Québec, Louis Fabien, de HEC Montréal, nous dit, très factuellement, que « pour plusieurs années (...) les étudiants devront s'habituer à de nouveaux environnements, dans le respect des consignes sanitaires (...) avec de nouveaux programmes et de nouveaux services périphériques ». On le sait : la crise touchera aussi de manière pérenne le secteur touristique. C'est pour cette raison que Jean-Marc Lecouturier, de LJM Conseil, a « proposé aux associations sectorielles d'outiller les entreprises touristiques avec des pratiques opérationnelles pour faire mieux vivre des dimensions clefs de l'expérience modifiées par les impacts de la crise, tout au long du parcours des visiteurs, en allant au-delà des enjeux sanitaires.»

Ces réflexions et actions des experts québécois en expérience client doivent nous amener, dans un moment tourné essentiellement vers les aspects opérationnels de la reprise des activités, à savoir prendre le temps d'une prise de hauteur par rapport à nos organisations : ce sont les gestes d'aujourd'hui pour écouter nos clients et nos employés, définir la nouvelle expérience que nous faisons leur faire vivre et mobiliser les équipes vers un avenir meilleur, qui permettront de surmonter les autres crises à venir, qu'elle continuent à être sanitaires ou qu'elles soient économiques, environnementales ou sociétales. Catherine Gauthier, de Valtech est optimiste pour les experts CX « il s'agit d'une occasion unique pour les experts CX de montrer le pouvoir et la valeur de l'expérience client pour aider nos organisations à traverser la crise. »

L'équipe d'organisation du CXPA Montréal

Catherine Gauthier, Catherine Lafrance, Valérie Vanderhacgen, Maureen Cook, Christopher Palin et Pierre Daems



ISABELLE BLANCHET

Vice-présidente Expérience Client

Léger Metrics



“ Le COVID laissera trois types de consommateurs et employés, les hyper craintifs, ceux qui sont pressés d'agir comme avant et ceux qui accueilleront les changements. ”

Nous avons mis les activités de conseil CX en veille le premier mois de confinement, le temps que nos clients s'ajustent à cette situation sans précédent. Les informer que nous restions disponibles pour la reprise de leurs projets nous semblait approprié. Du côté des programmes de Voix du Client, Léger a rapidement numérisé son centre d'appels, assurant ainsi aux clients misant autant sur des sondages téléphoniques que web de conserver le même profil de répondants dans le temps. Pour les clients détaillants, les questionnaires d'achats en succursale ont été ajustés à la pandémie, ainsi que l'insight qui en découle, afin de refléter leur nouvelle réalité physique/numérique.

Accompagnant les entreprises dans la connaissance de leur clientèle et l'exécution de la promesse de marque, je me prépare à côtoyer deux types de clients post-COVID, ceux qui feront évoluer leurs mesures vers des processus officiels, et ceux qui devront se réinventer rapidement, simplement pour survivre. Les projets proposés seront judicieusement choisis et viseront plus que jamais le retour sur investissement.

Le COVID laissera trois types de consommateurs et employés, les hyper craintifs (jamais assez sécuritaire), ceux qui sont pressés d'agir comme avant (précautions = irritants) et ceux qui accueilleront les changements. Dans cette perspective, les piliers Culture, Stratégie et Design devront, sans être repensés en entier, être alignés en fonction des réalités de chacun. De plus, introduire la pratique "Close the loop", même sans programme de Voix du Client, leur sera recommandé, surtout sur l'aspect sécurité.

Demain, le contact humain sera réservé aux proches et l'application des normes sanitaires sera un avantage concurrentiel: le respect de l'espace personnel et le sentiment de sécurité seront des critères de sélection.



MAUREEN COOK

Spécialiste Expérience
CIENA



“ (...) nous devons trouver plus de moyens de nourrir les relations, en particulier dans les longs cycles de vente.”

Nous fournissons des équipements de télécommunication aux fournisseurs de services Internet et de services téléphoniques. La stabilité du réseau Internet pendant la crise du COVID-19 est essentielle. Le plus grand défi, qui est aussi la plus grande crainte de nos clients, est de gérer les exigences de demande complètement modifiées pour leurs réseaux: personnes qui travaillent et étudient à domicile, augmentent leurs achats en ligne et leur utilisation de divertissement, etc. Ainsi, la stabilité de leurs réseaux et la sécurité de l'approvisionnement sont essentielles pour eux.

En réponse à la pandémie COVID-19, nous avons augmenté l'inventaire, renforcé les relations avec les fournisseurs et étendu les services de transport pour répondre aux changements rapides dans la demande de matériel. Nous avons offert certains services pour l'alerte avancée des problèmes de réseau, le dépannage et la gestion du réseau à certains client. Parce que certains événements majeurs de l'industrie ont été annulés, nous avons créé des événements en ligne personnalisés avec les clients pour offrir des opportunités d'échange d'idées.

Je pense que, post-COVID, nos clients vont changer leurs comportements d'achat et de prévision à plus long terme. Ils se concentreront sur la sécurité de l'approvisionnement, et auront probablement des surplus d'inventaire pour répondre à l'évolution de la demande. Ils devront également vendre leurs services différemment à leurs clients finaux.

En terme de pratiques d'expérience client, nous n'avons pas apporté beaucoup de changements. Nous nous sommes concentrés sur des approches centrées sur le client. Nous continuons avec des enquêtes de transaction, pour mesurer comment nous répondons aux besoins des clients au quotidien pendant la crise. Nous prévoyons de recueillir les commentaires des clients sur leur expérience avec nous pendant la période de crise.

Je pense que le plus grand changement sera la poursuite et la croissance du travail à domicile, des réunions virtuelles et une réduction à long terme des déplacements professionnels. Dans de nombreux pays asiatiques, les réunions étaient historiquement tenues en personne, car les vidéoconférences n'étaient pas un moyen acceptable de faire affaire. Au cours des 2 derniers mois, ces sociétés ont été contraintes d'utiliser des réunions de type Zoom et ont découvert qu'elles pouvaient être très efficaces. En conséquence, nous devons trouver plus de moyens de nourrir les relations, en particulier dans les longs cycles de vente. Nous devons repenser nos moyens de faire vivre l'expérience de nos produits (expérience pratique), qui étaient auparavant effectuée lors d'événements, de banc d'essais ou de tests en personne.



PIERRE DAEMS

Président
AUBE CONSEIL



“ Il est également essentiel que l'organisation passe d'une culture centrée sur le client à une culture centrée sur l'humain au sens large, car les clients sont aussi des employés, des citoyens, des partenaires, des actionnaires...”

Les gestes bienveillants pour les clients lors de cette crise ont un impact émotionnel fort et durable si ils sont réellement utiles pour eux et s'ils restent cohérents par rapport au positionnement expérience client de l'organisation: la Grande Bibliothèque du Québec a, par exemple, mise en place des moments de lecture au téléphone pour les aînés par des employés-lecteurs en télétravail. Cette initiative simple est utile pour les aînés, parfois esseulés, et vient encore renforcer le sentiment d'accessibilité et de bienveillance que la Grande Bibliothèque veut faire vivre à ses clients.

Après cette crise, les Québécois auront changé en tant qu'humains et pas seulement en tant que clients: la situation de recentrage de chacun sur son environnement direct, sur ses proches et sur l'essentiel, aura un impact sur les comportements et attentes de chacun dans son rôle de client, d'employé, de citoyen, ... Une forme de simplicité, pas vraiment "volontaire" (mais qui pourrait le devenir), de prendre le temps de s'intéresser encore plus à ceux que l'on aime, personnellement et professionnellement, de faire des choses essentielles que l'on ne prenait plus le temps de faire (cuisine, bricolage, jeux de société, musique, ...), de travailler intensément à distance tout en gardant du temps pour le reste, de s'impliquer pour aider les autres, ... Tout cela demandera aux organisations de s'adapter vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (clients, employés, partenaires, ...) !

Pour préparer l'après-Covid, il est essentiel que les organisations mettent en place des initiatives pour comprendre ce que vivent les clients (pilier CX - "Voix du client") avec leurs produits/services pendant la crise. Cela leur permettra d'identifier des leviers d'action pour combler rapidement les manques subis (relation humaine), tout en capitalisant sur les nouveaux usages (proximité numérique). Il est également essentiel que l'organisation passe d'une culture centrée sur le client à une culture centrée sur l'humain au sens large, car les clients sont aussi des employés, des citoyens, des partenaires, des actionnaires ... et il voudront plus que jamais de la cohérence dans ce qu'ils perçoivent de chaque organisation. Quand à la stratégie expérience client, beaucoup d'organisations renforceront les dimensions de bienveillance et d'empathie.

Le monde de demain sera à la fois plus ouvert, car la distance ne sera plus un critère avec l'utilisation de tous les moyens numériques pour se voir et se parler instantanément, et en même temps plus centré sur l'essentiel, avec la prise de conscience que "Notre deuxième vie commence quand on comprend qu'il n'y en a qu'une seule". Le monde de demain ira vers plus d'utilité et moins de futilité.



LOUIS FABIEN

Professeur en Marketing et Expérience Client
HEC MONTRÉAL

“ On voit une société dans laquelle le COVID sera présent pour plusieurs années.”

Suite aux consignes de la santé publique, L'École a été fermée le 14 mars. Les derniers cours ont été dispensés en ligne. Toutes les évaluations (quizz, remise de travaux, présentation orale et examen final) ont eu lieu en ligne. L'arrêt soudain des cours en présentiel a obligé les professeurs à improviser et les étudiants à s'adapter, provoquant ainsi beaucoup de stress dans la communauté universitaire. Le trimestre d'été est offert en ligne. Pour l'automne, pour quelques 700 activités d'enseignement, HEC s'apprête à décider du mode de prestation. Toutes les réunions se tiennent via l'application vidéo TEAMS.

La réputation de l'École repose sur la qualité du corps professoral qui a toujours enseigné en présentiel. Les étudiants et les professeurs s'attendent à retourner en classe en septembre. On ne voit pas encore le post-COVID. On voit une société dans laquelle le COVID sera présent pour plusieurs années. Les consignes sanitaires obligera HEC à revoir son offre de services principaux (programmes) et ses services périphériques (bibliothèques, COOP, services en TI, etc.) Les étudiants devront s'habituer à de nouveaux environnements, dans le respect des consignes sanitaires. Les horaires, les salles, les déplacements, les stationnements seront réaménagés pour respecter la distanciation sociale.

Nos étudiants devront être sondés afin de connaître leurs attentes, leurs craintes et leur difficultés en temps de pandémie. Avec de plus petits groupes et plus de déplacement entre les locaux, le parcours client devra être revu. HEC a très peu d'expérience en techno pédagogie. Il faudra penser à de nouvelles formes d'expérience de formation à distance. Tout un défi en si peu de temps !

Notre clientèle n'est pas préparée à suivre des cours à distance. Plusieurs étudiants ne possèdent pas les équipements technologiques à la maison. J'entrevois, pour plusieurs années, une approche hybride: Les cours qui s'y prêtent seraient offerts en ligne, et les cours nécessitant des contacts plus étroits et personnalisés seraient offerts en présentiel (ex BAA 3e année. MBA, Msc, Doctorat).



DANIEL FOURNIER

Président, conseiller en expérience client

DFSA



“ Les organisations qui auront perdu de vue leur client payeront très cher ce manquement et certains seront incapables de se récupérer. ”

La première initiative CX face à la crise du Covid-19 est d'implanter des outils d'écoute clients: sondages sur les plateformes web sous forme d'intercept ou de carte de commentaires, outils de visioconférence pour comprendre leurs préoccupations, leurs désirs, leurs besoins, leurs peurs et leurs attentes face à la crise actuelle. Suite à cette initiative, il a été important de lancer une transformation CX intégrée: CX, UX et EX. Nous avons fait un plan d'action sur les 4 axes de transformation: Les gens, les processus, l'ambiance (évidences physiques) et les outils.

Au niveau des pratiques expérience client, je recommande les évolutions suivantes:

- Culture: un échange plus régulier des histoires clients entre les équipes internes. Parler du client et l'inviter à nos discussions et rencontres fait maintenant partie d'un réflexe d'organisation.
- Stratégie: Plus de choix que de revoir la stratégie avec une vision globale (CX-UX-EX). Le virtuel et le numérique à pris une place importante par la force des choses et obligation, mais elle fait partie de tout l'écosystème dans lequel le client navigue, Terminés les silos!
- Le design des espaces et des parcours est en pleine transformation, les organisations prennent maintenant conscience des détails et des nombreux points de contact le long d'un parcours, plus que jamais le design d'expérience n'a au autant de sens. Et, ce avec tous les défis qu'il comporte avec toutes les restrictions et les nouvelles mesures dictées par la santé publique.

Suite à la crise actuelle, le client aura besoin d'avoir une vraie confiance envers l'entreprise avec laquelle il entretient une relation. Le client devra avoir la perception que son bien-être, sa santé et sa sécurité sont maintenant une priorité qui n'est pas négociable. Le client sera plus critique que jamais, plus sensible, demandant de la bienveillance à tous les niveaux. Le client dans le nouveau 'normal' cherchera encore davantage l'authenticité, le respect de ses valeurs et il devra s'identifier dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation. Le nouveau client post-covid cherchera à améliorer sa qualité de vie et celle de sa communauté, le client cherchera maintenant un nouveau sens à travers sa consommation et voudra consommer pour améliorer le sort de notre planète et faire une vraie différence. Ce nouveau client aura une envie de connexion, d'humanité et de chaleur humaine malgré une certaine peur persistante et une distanciation qui sera omniprésente jusqu'à l'arrivée d'un vaccin. Il nous faudra gérer un client plus angoissé, stressé, préoccupé et anxieux dans son parcours. Impliquer, Rassurer et Communiquer sera l'arme des organisations post-covid.

Demain, les priorités seront totalement différentes. Nous devons mieux comprendre ces nouvelles priorités et travailler avec elles. Notre capacité d'adaptation, d'agilité et de résilience organisationnelle devra demeurer sur le long terme. Nous avons pris conscience de notre vulnérabilité, notre fragilité et de notre grand besoin d'interactions et de connectivité humaine. Même si un vaccin est trouvé, nous venons de réaliser qu'il sera toujours possible de vivre une autre pandémie. Nous serons plus vigilant et critique face aux comportements et actions des organisations en liens avec la santé, la sécurité, le bien-être et l'hygiène. À cela s'ajoutera les préoccupations environnementales :pensons aux millions de masques et d'équipement médicaux servant à combattre la pandémie et jetés dans les dépotoirs et les rivières. Il y aura fort probablement un après covid-19 fort désolant concernant les impact collatéraux (non seulement la pollution, mais les impacts sociaux, les scandales, etc...). Le client sera encore préoccupé, confus, critique, désillusionné et perplexe. L'heure des bilans et des comptes prendra une place importante dans l'après crise. Les organisations qui auront perdu de vue leur client payeront très cher ce manquement et certains seront incapables de se récupérer. Notre rôle comme organisation sera d'être encore plus prêt du client, plus à l'écoute, les engager et communiquer davantage avec le client en l'invitant à co-crée et participer aux nouvelles expériences de demain.



CATHERINE GAUTHIER

Lead Expérience Client
Valtech



“ Notre objectif était d’outiller nos clients afin qu’ils puissent tirer profit de l’intelligence collective, de la co-crédation et de la voix du client pour repenser leurs expédriences face à la pandémie.”

Lors de l’arrivée de la pandémie, nous avons cherché des manières d’aider nos clients à traverser la crise en adaptant leurs opérations ou en utilisant l’innovation pour créer de nouvelles façons de livrer leurs services et promouvoir leurs produits. Nous avons également créé des publications visant à aider nos clients à comprendre et réagir face à cette nouvelle réalité. Notre objectif était d’outiller nos clients afin qu’ils puissent tirer profit de l’intelligence collective, de la co-crédation et de la voix du client pour repenser les expédriences face à la pandémie.

Il reste difficile de prévoir comment sera le client post-COVID, c’est pourquoi les méthodologies de voix du client seront primordiales pour rester à l’écoute des clients et adapter les activités à leurs besoins et leurs émotions. En effet, rien n’empêche les entreprises de réfléchir aux services qui seront offerts pour la période des fêtes ou en 2021, mais elles doivent se garder une portion de flexibilité pour s’adapter aux nouveaux besoins des clients au fil de l’évolution de la situation. La réalité est qu’il n’y aura pas un “new normal”, mais plusieurs nouvelles normalités qui seront grandement différentes d’une région à l’autre, d’un segment de client à l’autre, et d’une entreprise à l’autre.

Les employés seront un vecteur important pour naviguer à travers la pandémie et pour préparer le retour des activités. Peu importe leur rôle, ils seront en première ligne pour livrer l’expérience. Leur implication dans l’adaptation des opérations et dans la réflexion des nouvelles expédriences (co-crédation), sera un facteur de succès pour les entreprises. Il sera aussi important de réfléchir non seulement à l’expérience du client, mais aussi à l’expérience vécue par l’employé. À court terme, les piliers les plus importants pour traverser la pandémie seront la Voix du Client, le design d’expédriences et la Culture centrée-client.

Les entreprises auront un rôle important à jouer pour accompagner leurs clients pour les mois à venir. Plusieurs clients expérimentent actuellement des points d’interaction avec les entreprises où ils sont peu familiers : pensons à la montée en flèche des canaux numériques. Malgré les problèmes actuels de délais de livraison, les clients auront goûté à l’expérience en ligne : plusieurs adopteront les canaux digitaux pour leurs besoins transactionnels. Lorsque les clients se déplaceront dans un lieu physique, leurs besoins seront davantage liés à l’expérience. La cartographie des parcours client sera un outil fantastique pour aider les organisations à créer une vision commune de l’expérience à faire vivre, à identifier les points de frictions à éliminer et à trouver les opportunités pour aider les clients face à cette situation. Selon moi, il s’agit d’une occasion unique pour les experts CX de montrer le pouvoir et la valeur de l’expérience client pour aider nos organisations à traverser la crise.



CATHERINE LAFRANCE JOSÉE NADEAU MARTINE CHARTRAND

Respectivement Chef Stratégies Culture et Voix du client, Directrice stratégie clientèle et Directrice Expérience client et évolution opérationnelle
HYDRO-QUÉBEC

“Hydro-Québec doit s'adapter à l'évolution de la société québécoise (...) et proposer une approche bienveillante pour accompagner les clients dans leurs prochains défis.”

Dès le début de la crise, nous avons proposé des mesures d'allègements pour les clients (annulation des frais d'administration, arrêt des interruptions de services pour recouvrement, assouplissement des conditions pour les ententes de paiement). Afin de maximiser l'expérience offerte à nos clients et de s'assurer de la santé et la sécurité de nos employés, nous avons recentrer les travaux terrain sur les demandes prioritaires des clients puisque nous n'avons que 30% de nos employés à pied d'œuvre. En parallèle, nous avons déployé une grande opération de télé-travail pour nos représentants dans un souci de maintenir les services essentiels. Ainsi, nous avons été en mesure de répondre aux appels prioritaires des clients-pannes, déménagement et recouvrement.

Dans la période post-covid, la situation économique du Québec aura changé grandement et nous serons en relation avec des clients dans de nouvelles situations de vulnérabilité. Nous anticipons une recrudescence des besoins de soutien financier de nos clients et nous sommes actuellement à développer des offres plus flexibles. Nous nous devons de constamment rassurer nos clients en regard à la sécurité de nos produits et services dans un contexte où les fraudes et le hameçonnage sont en recrudescence. Finalement, tant pour nos clients résidentiels que commerciaux ou affaires, nous constatons déjà des modifications dans la consommation de l'électricité.

Nous déployons beaucoup d'efforts actuellement à la bonification de notre offre en efficacité énergétique, au développement de nouveaux tarifs potentiels ou la refonte de plusieurs parcours clients et processus. Dès maintenant et pour les prochains mois, nos efforts seront concentrés à recueillir la voix du client, déterminer l'évolution des attentes des clients et utiliser nos constats comme des intrants à l'amélioration de nos parcours clients. Depuis le début de la crise, nous avons obtenu des taux records d'adhésions à nos services numériques. Nous décelons déjà des tendances : personnalisation, proactivité, empathie devront paraître dans nos interactions clients. C'est pourquoi nous avons modifié notre déroulement du contact pour y intégrer une approche comportementale afin d'améliorer la relation client.

Notre rôle dans la société québécoise sera essentiel à la reprise et au développement économique du Québec et ce tant pour nos clients résidentiels que nos clients commerciaux et affaires. Nous nous attendons à une évolution des attentes des clients envers Hydro-Québec, l'adoption de nouveaux comportements, une augmentation de la digitalisation... Nous devons porter une attention particulière à l'évolution de la situation économique des ménages, à l'évolution des tendances et à l'évolution des comportements car ils sont intimement liés à la consommation énergétique et à l'utilisation de l'électricité. Hydro-Québec doit s'adapter à l'évolution de la société québécoise: création d'emploi ou ralentissement, pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, volonté d'autonomie et d'auto-suffisance (indépendance économique : alimentaire, matériel de protection,...). Nous confirmons que nous sommes une entreprise engagée, qui accompagne ses clients et qui démontre des comportements exemplaires dans le contexte en proposant une approche bienveillante pour accompagner les clients dans leurs prochains défis.



DANIEL LAFRENIÈRE

Conseiller, auteur et conférencier en expérience client

Daniel Lafrenière Inc.

“ Dans le “monde d’après”, on aura affaire à des clients plus exigeants et probablement plus sensibles.”

En utilisant les parcours clients, on a identifié les points de contact où des humains (conseillers, livreurs, installateurs, techniciens) interagissent avec les clients. En prenant en considération les attentes des clients et des employés, des solutions ont été mises en place pour réduire les risques de contamination (réaménagement physique des lieux, installation de pastilles au plancher pour renforcer la distanciation, installation de distributeur de gel désinfectant, mise en production rapide d'une application d'achat en ligne, paiement sans contact par carte de crédit et refus de l'argent comptant, instauration de mesures de nettoyage/désinfection des surfaces et des aires communes, formation du personnel et communication via les médias sociaux et sur place des mesures sanitaires en vigueur. L'objectif en deux mots : communiquer et rassurer.

Pour le client plus craintif, le sentiment de sécurité devient LE besoin de base à combler. Il voudra être rassuré qu'il ne sera pas contaminé par le virus lors de sa visite dans un commerce ou lorsqu'il reçoit, ou consomme un produit. Il risque d'être moins tolérant pour les fournisseurs négligents, ou adoptant des approches de fortune pour assurer sa sécurité et celle de ses employés. Il est aussi important de noter que certains clients post-COVID risquent d'être plus tendus, inquiets, stressés (on n'a qu'à visiter certains commerces pour le constater), et que le moindre manquement risque d'être amplifié. À l'inverse, les petites attentions seront elles aussi amplifiées, ce qui contribuera à l'expérience client.

Voix du client : une attention particulière sera portée à identifier les éléments de valeur pour le client. Il n'y a pas si longtemps, c'était le volet expérientiel, aujourd'hui c'est la sécurité (éviter de contracter le virus). Ce changement s'est effectué très rapidement. Il faut donc surveiller attentivement les attentes et les craintes du client pour y répondre afin de ne pas entacher l'expérience client.

Dans le “monde d’après”, on aura affaire à des clients plus exigeants et probablement plus sensibles. Certains vivront une situation financière, professionnelle et/ou personnelle difficile. Les éléments de base de l'expérience client seront plus importants que jamais. Le volet expérientiel tant promu au fil des dernières années risque d'être moins, voire pas du tout au coeur des préoccupations. On risque de revenir à l'aspect transactionnel -- j'arrive, j'achète, je pars le plus rapidement possible, MAIS avec une touche humaine, en termes de savoir-être et de savoir-faire, qui sera encore plus importante et appréciée - autant dans un magasin physique que dans un magasin en ligne. L'efficacité, la rapidité, la sécurité, la facilité seront valorisées.



JEAN-MARC LECOUTURIER

Directeur général

LJM Conseil

“ (...) outiller les entreprises pour qu’elles s’adaptent rapidement et durablement aux impacts de la Covid-19 sur l’expérience vécue, en élaborant des pratiques opérationnelles sur des dimensions clés, selon la logique du parcours client. ”

Comme consultant, j’accompagne des destinations et des organisations dans leur développement de produit et leur expérience visiteur, dans le secteur du tourisme, durement touché par la crise. J’ai donc proposé aux associations sectorielles, qui regroupent les entreprises des différents types d’activités touristiques au Québec, d’outiller les entreprises pour qu’elles s’adaptent rapidement et durablement aux impacts de la Covid-19 sur l’expérience vécue, en élaborant des pratiques opérationnelles sur des dimensions clés, selon la logique du parcours client.

Pour la période post-Covid, la grande question concerne les craintes et contraintes par rapport aux mesures sanitaires et aux règles de distanciation. Vont-elles prendre toute la place dans l’esprit des visiteurs au point de nuire aux notions de découverte, de bien-être, de divertissement qui sont l’essence même du tourisme et qui doivent être ressenties lors de la visite d’un lieu ou la pratique d’une activité ? Chaque entreprise doit veiller à l’équilibre des dimensions de l’expérience.

Le pilier du CXPA qui me semble prioritaire pour les entreprises touristiques est la stratégie CX, très liée à leur modèle d’affaires. Comment assurer la rentabilité et la pérennité de l’organisation avec certainement des coûts en hausse, pour respecter les protocoles sanitaires, une baisse probable du nombre de visiteurs et de la dépense moyenne, une offre d’activités réduite, donc des revenus en diminution significative ? Conséquemment le second pilier est le design d’expériences, pour revoir en détail les façons de s’adapter à cette réalité sans trop nuire à la qualité de l’expérience vécue par chaque visiteur.

Le tourisme va assurément évoluer dans le monde de demain, car en plus de l’impact environnemental, qui devenait déjà pour certains un frein au voyage, au risque lié à la sécurité dans certaines destinations, il faudra rajouter les craintes liées aux aspects sanitaires. Cela prendra une bonne raison pour voyager. Donner du sens au voyage, pour découvrir les autres ou se découvrir soi-même. Et bien sûr pour rendre visite à sa famille ou à ses amis, qui reste une raison majeure de déplacement.



STÉPHANIE LE ROUZIC

Leader expérience client

SOCIÉTÉ DES CASINOS DU QUÉBEC



“ Je crois que les gens ont envie de donner leur avis pour les produits et marques qui les tiennent à coeur, alors engageons le dialogue ”

Beaucoup d'initiatives opérationnelles CX peuvent être prises face à la situation du COVID-19 particulièrement en ce qui concerne la voix du client, le design d'expérience et la mesure. Sans que ce soit exhaustif, les entreprises ont intérêt à :

- Mettre en place un sondage et/ou d'autres moyens d'écoute client afin de connaître les préoccupations des clients, leurs intentions de visite future et recueillir leurs suggestions d'idées.
- Mettre en place des outils pour remonter les top commentaires recueillis par les centres de relation client.
- Impliquer leurs employés et éventuellement leurs clients pour les aider à co-crée les futures expériences avec la nouvelle normalité (brainstorming virtuel).
- Partager les parcours client s'ils existent déjà aux équipes opérationnelles qui travaillent sur le retour des employés et des clients dans leurs établissements afin de couvrir chaque point de contact.

Le client post-covid sera plus prudent et aura comme principale préoccupation la peur de se rassembler dans des lieux avec de forts achalandages. Ses attentes seront essentiellement :

- Des milieux sécuritaires : avec un volume restreint de clients, des normes de distanciation, des produits d'hygiène disponibles
- De nouvelles expériences ludiques qui respectent les nouvelles règles d'hygiène et de distanciation.
- Plus de digitalisation des solutions et outils existants.
- La mise de l'avant de produits locaux.
- De la transparence et de l'authenticité dans les communications et les relations avec l'entreprise.
- Une écoute renforcée.

D'un point de vue tout à fait personnel, je pense que le monde ne changera pas tant que ça malheureusement. Derrière les nouvelles préoccupations et valeurs (solidarité, authenticité, développement durable), les vieux réflexes seront toujours présents et reprendrons petit à petit le dessus. Espérons pas complètement !

C'est même un retour en arrière pour plusieurs acquis que l'on observe dans certains commerces ou entreprises :

- retour des emballages individuels et des produits jetables (ex : ustensile)
- encouragement de l'utilisation de la voiture individuelle au lieu des transports en commun pour du co-voiturage.

Par contre, il y a une grande opportunité ici de nouer une relation plus soutenue et sincère avec nos clients ambassadeurs. Je crois que c'est un bon moment pour créer une communauté de clients/fans si ce n'est pas déjà fait. Je crois que les gens ont envie de donner leur avis pour les produits et marques qui les tiennent à coeur, alors engageons le dialogue !



STÉPHANIE LEVASSEUR

Directrice Expérience Client
Investissement Québec

“ (...) l'entrepreneur devra se montrer innovant et agile pour faire face aux nouvelles réalités du marché ”

Investissement Québec a mis en place un financement d'urgence, intitulé le PACTE, qui a pour but de soutenir les entreprises affectées par les répercussions du COVID-19 sur leurs liquidités. Pour répondre à la très forte demande des entrepreneurs qui nous ont contactés, nous avons:

- Créé un centre d'appel qui est passé de 1 à 70 personnes en 3 jours.
- Déployé de nouveaux outils technologiques en 2 semaines (Cloud Talk, Microsoft Teams, Salesforce, etc).
- Augmenté les capacités des lignes d'affaires pour répondre à un fort volume de demandes en formant des employés provenant de partout dans IQ pour venir aider et en simplifiant les processus pour accélérer le traitement des demandes.

Considérant la crise de la covid-19 et le maintien d'une distance sociale, l'entrepreneur devra se montrer innovant et agile pour faire face aux nouvelles réalités du marché:

- Besoins et attentes : accompagnement, conseils, support, flexibilité et compréhension de la part d'IQ.
- Envies : retrouver la rentabilité, assurer une stabilité de leurs employés.
- Façons de vivre : vision court terme, petit pas, agir rapidement, proactif.
- Craintes : instabilité des marchés, prudence à la consommation/dépenses, crises futures.
- Un segment de clientèle est maintenant plus présent dans le portefeuille client d'Investissement Client : les entrepreneurs B2C

Au-delà de la crise de la covid-19, IQ est en plein processus de fusion (MEI, CRIQ, Export Qc). Les piliers de l'expérience client qui vont être affectés sont :

- Stratégie CX : faire évoluer la vision/valeurs/promesse ; s'outiller pour faire vivre l'expérience client à distance (à l'interne et à l'externe)
- Design d'expérience : implanter plus rapidement le multicanal et l'expérience virtuelle qui était absente avant la crise par qui était peu présents avant la crise.
- Culture centrée client : former et outiller les employés pour offrir une expérience de proximité à distance aux clients ; faire évoluer les programmes de reconnaissance.
- Voix du client : les nouveaux outils mis en place durant la crise vont nous permettre de collecter de l'information supplémentaire pour comprendre davantage les attentes et besoins du client.

Les entrepreneurs envisageront une nouvelle crise possible et voudront s'outiller pour faire face à une distanciation sociale future, pour assurer la rentabilité de leur entreprise. Ils miseront davantage sur la numérisation de leur chaîne d'opération (site transactionnel). Ils investiront dans les capacités logistiques de leurs entreprises (livraison à court terme, meilleure gestion des inventaires, click and collect, etc.). Ils voudront davantage d'accompagnement et de soutien financier de la part d'IQ pour réaliser ces changements, tout en bénéficiant d'un contact rapide, efficace, à distance tout en favorisant la personnalisation des échanges.



MATHIEU PARADIS

Leader, Design d'expérience

RBC

“ En se tournant vers la recherche client, nous sommes plus à même de saisir les diverses dimensions de cette crise et d'analyser l'impact potentiel sur les orientations clients et produits actuels.”

Face à la crise du COVID-19, le premier front était assurément de rendre disponible et de faciliter l'accès numérique aux aides gouvernementales créées dans l'urgence, pour tous les clients, individus ou entreprises. Toutes les banques canadiennes ont dû rapidement s'ajuster à ces besoins immédiats. En parallèle il aura aussi fallu donner du répit aux clients (reports hypothécaires, cartes de crédit et même conseils financiers pour passer au travers de la crise), tout en permettant aux employés de premières lignes, qui travaillent désormais à distance, de continuer d'offrir des services et des conseils essentiels à nos clients. Finalement, le dernier jalon semble pour nous d'accélérer encore davantage nos capacités d'opérer et même de poursuivre notre développement en remote, en permettant aux clients qui le souhaitent de débiter et même d'engager une relation forte avec nous malgré le contexte actuel.

À mon avis, et à titre personnel, il est évident qu'on ne pourra nier le très grand stress financier que plusieurs canadiens éprouvent en ce moment. L'ampleur du défi est tel que les canadiens semblent, plus que jamais, avoir des attentes d'humanité, de compassion et de flexibilité de la part des institutions financières pour les aider à passer au travers: des qualités qui ne sont pas souvent reconnues comme faisant partie de l'ADN des banques. Malgré les avancées numériques, il semble encore plus évident que le self serve et les services en ligne ne peuvent évoluer en vase clos. Ce sont des outils au coeur de l'expérience, qui facilitent les échanges, transactions etc mais ils ne sont pas seuls. La crise aura certainement pousser certains réticents à embrasser le numérique mais on a besoin d'approfondir davantage l'orchestration entre les différents canaux qui permettent de donner du pouvoir non seulement aux clients mais aussi aux employés. Du numérique oui (indispensable) ... du numérique humain - certainement mieux !

Selon moi, on n'a pas modifié nos piliers CX mais nous avons plutôt profité de notre culture centrée client pour aller de l'avant. La crise, après l'urgence de livrer certains services essentiels, force une réflexion saine, nécessaire. Celle de revoir à travers ce nouveau prisme des crises sanitaires, quelles seront les nouvelles attentes et attitudes des canadiens. En se tournant vers la recherche client, nous sommes plus à même de saisir les diverses dimensions de cette crise et d'analyser l'impact potentiel sur les orientations clients et produits actuels. Les outils de CX (journey map, voix du client, design d'Expérience, mesure, etc) sont absolument essentiels et permettent d'identifier et d'enclencher beaucoup plus rapidement les changements nécessaires, ceux qui permettent d'épouser et de satisfaire les tendances fortes qui ont le potentiel de transformer l'avenir.

Personnellement, je pense qu'il s'agira d'un monde pas si différent d'aujourd'hui. Un monde qui subira certes des changements importants sur certains aspects précis (sanitaire, chaîne d'approvisionnement locale, voyages, etc.) mais surtout une accélération de tendances déjà présentes tels que le numérique par exemple ou le télé-travail. Je crois et j'espère néanmoins que le monde d'après-crise préservera une plus grande solidarité, une conscience plus vive de notre interdépendance et certainement une exigence plus marquée des clients et citoyens pour plus de services, numériques accessibles et efficaces certes, mais surtout pour une approche plus humaine et respectueuse de leur propre individualité, de leur vie et de leurs émotions.



FRANCIS PELLETIER

*Vice-président Expérience Client et Innovation et associé
SOM Inc.*

“ Soyons honnêtes, personne ne sait exactement à quoi ressemblera notre client de demain. Maintenant plus que jamais, il faut miser sur la voix du client pour guider nos actions. ”

Dès que l'état d'urgence sanitaire a été déclaré par nos autorités en mars dernier, les entreprises ont dû mettre de l'avant toutes sortes d'initiatives, dont certaines assez drastiques. Pour plusieurs, la migration intense et immédiate vers le télétravail fut la première et la plus importante. Avant même d'aider le client et de continuer de le servir, il faut pouvoir être en contact avec lui! Il n'y a pas si longtemps, peu d'organisations étaient en mesure de fonctionner efficacement à distance. Heureusement, les choses sont maintenant bien différentes. Depuis, plusieurs organisations ont amorcé des chantiers visant à repenser leur offre de service, à ajouter des services en ligne, à offrir de nouvelles options de communication, etc.

Soyons honnêtes, personne ne sait exactement à quoi ressemblera notre client de demain. Le client post-COVID pourrait être bien différent de celui que nous avons connu dans le passé. La crise aura provoqué des changements et si plusieurs d'entre eux pourraient être éphémères, d'autres s'avèreront durables. Nous pouvons anticiper que le client de l'entreprise B2C aura, pour un temps, un besoin assez intense de sécurité. Pour certains, les habitudes de consommation seront revues (achats plus responsables, achat local, en ligne, etc.) alors que pour d'autres, un retour à la normale – voire à la surconsommation – sera peut-être mis de l'avant (retour plus intense à la consommation – on profite de la vie après une privation!, reprise des voyages, etc.).

Le client de l'entreprise B2B est quant à lui en train de s'adapter à la crise, de se réinventer. Il a besoin de redéfinir sa clientèle, de redécouvrir des insights sur ses propres clients. Il sera vraisemblablement prudent, à l'écoute, observateur des tendances du marché et de la concurrence, en mode essai et erreur. Mais comment prédire dans quelle mesure tout cela évoluera dans les prochains mois? Dans la prochaine année? En 2022? Le seul moyen de suivre l'évolution des besoins demeure inchangé : il faut rester à l'écoute de la voix du client!

Maintenant plus que jamais, dans le contexte où notre client vit de profonds changements, au même titre que nos organisations (davantage de télétravail, nouvelles mesures sanitaires, transformation numérique, etc.), il faut miser sur la voix du client pour guider nos actions. Il faut écouter le client activement et continuellement pour comprendre ses besoins, comment il se sent, comment il désire consommer, quelles sont ses nouvelles habitudes, etc. Ces informations issues de la voix du client et des mesures CX nous permettront, comme c'est le cas depuis toujours, d'alimenter de manière optimale les autres piliers CX, d'assurer nos réussites en expérience client et ultimement, le succès de nos organisations.

Il y a énormément d'incertitude lorsque nous nous questionnons sur le monde de demain, sur le nouveau normal et, surtout, sur l'évolution de la relation avec nos clients. Ce monde risque d'être encore plus complexe et certainement plus numérique qu'avant. D'abord, il nous faudra une période d'adaptation pour bien le comprendre : on doit prendre le temps de l'observer, de l'analyser. Et aussi de comprendre notre « nouveau client ». La nécessaire distanciation physique de la COVID-19 ne doit pas se transposer dans notre compréhension du client : si nous perdons contact avec sa réalité, la relation en sera affectée négativement. Plus on réussit à s'adapter et à suivre nos clients dans leur appropriation de la crise et de ses conséquences, meilleures seront nos relations avec eux. Dans ce processus d'adaptation, visons à être un success story en restant à l'écoute!



BENOIT PERREAULT

Consultant en management

Benoit Perreault

“ Les grands bouleversements des récentes décennies ont démontré que peu de choses ont changé en réalité. ”

Les grands bouleversements des récentes décennies (ex. guerres, attentat du 11 sept 2001, SRAS) ont démontré que peu de choses ont changé en réalité. Nous vivons probablement des modifications ou des gains d'efficience dans nos communications et interactions, toutefois, la mémoire collective étant ce qu'elle est (“chassez le naturel et il revient au galop”), peu de changements sont à prévoir sur le long terme. L'être humain ne peut vivre continuellement dans le souci, il a besoin d'espoir, d'un sentiment de liberté, ce qui mène souvent vers l'insouciance.

J'utilise temporairement plus d'outils technologiques pour communiquer et sonder mes clients. Cette mesure risque de perdurer sur quelques années tout au plus. Les aspects fondamentaux de l'expérience client restent toutefois les mêmes.



MYSHKA SANSOIN

*Manager, Customer Advocacy and Self-Service
Activation
BRP*



“ C'est souvent dans les moments difficiles que l'on voit l'importance de s'entraider.”

Dans le contexte de la crise sanitaire, la première action priorisée a été de prendre le pouls de nos clients, autant de nos concessionnaires (B2B) que de nos propriétaires de produits BRP (B2C). Des sondages, des tableaux de bords et différents outils VoC ont été rapidement déployés afin de bien comprendre comment nos clients se sentaient et quelles étaient leurs préoccupations. Afin de réagir le plus rapidement possible, une gouvernance structurée a été mise en place pour partager la Voix du Client dans les différentes sphères de l'entreprise, incluant un rapport quotidien pour notre PDG. Les équipes ont ensuite lancé différentes mesures B2B et B2C, telles que des extensions de garanties pour nos propriétaires de produits ou un assouplissement du programme de certification pour nos concessionnaires.

La situation actuelle nous a prouvé qu'on doit plus que jamais être connectés à nos clients. Le programme de Voix du Client continuera à être priorisé afin d'avoir une fondation solide pour rebondir: c'est la base pour toute autre initiative. La communication de la VoC nous aidera également à déployer la culture centrée-client à travers l'entreprise afin de s'assurer que les différentes initiatives restent pertinentes pour nos concessionnaires et propriétaires de produits BRP.

Le COVID-19 changera beaucoup de choses pour la société. Je crois que les clients deviendront plus conscients des choix qu'ils font et des gestes qu'ils posent et s'attendent de la même chose pour les entreprises avec lesquelles ils font affaire. Malgré toutes les difficultés que nous vivons depuis plusieurs semaines, des belles choses se passent. Le sentiment de communauté, l'entraide et le respect d'autrui est plus important que jamais et ceci teintera sans doute les attentes de nos clients. Les entreprises seront jugées sur leurs actions envers la communauté durant cette crise et sur les choix qui seront faits pour rebondir.

Avec notre modèle spécifique de B2B2C, le partenariat avec nos concessionnaires sera plus fort que jamais dans le monde de demain. C'est souvent dans les moments difficiles que l'on voit l'importance de s'entraider. Nous avons autant besoin de nos concessionnaires qu'ils ont besoin de nous. Nous devons donc aligner nos efforts pour les supporter adéquatement, leur offrir des outils de qualité et un service facile, afin qu'ils soient à leur tour en mesure d'offrir la meilleure expérience qui soient aux propriétaires de produits BRP.



SÉVERINE SOUCHON

Consultante en stratégie d'affaires

“ les organisations qui se démarquent sont celles qui touchent le coeur de leurs clients en agissant avec bienveillance, générosité, empathie et authenticité.”

D'un point de vue CX, 3 éléments caractérisent les organisations qui naviguent avec le plus de brio la crise actuelle:

1. Une prise de décision responsable et réactive: les organisations qui ont pris au sérieux cette crise dès les premiers signaux d'alarme, qui ont su ajuster leurs processus, protéger leurs employés, adapter le contenu de leurs communications et repenser leurs produits ou services de manière à se rendre utiles, pertinentes ou aidantes pour leurs clients dans le contexte, tirent mieux leur épingle du jeu actuellement.
2. Une posture d'humanité et de générosité: les organisations qui se démarquent sont celles qui touchent le coeur de leurs clients en agissant avec bienveillance, générosité, empathie et authenticité. Certains commerçants abolissent leurs frais de livraison, des acteurs de télécommunications offrent leurs forfaits internet sans limite, des banques repoussent les échéances de paiement, des maisons d'éditions et artistes offrent un accès gratuit à une partie ou à l'ensemble de leur contenu en ligne, d'autres reversent une partie de leurs profits à des organismes en première ligne ou leur offrent carrément gratuitement certains de leurs produits. Ces démonstrations de générosité, surtout celles qui sont intervenues dès les tous débuts et qui semblent ainsi plus spontanées et authentiques, marquent profondément la relation avec le client et nourrissent son attachement et sa fidélité à la marque. Cela alimentera, selon moi, un sentiment de réciprocité et d'entraide mutuelle quand viendra le temps de choisir ou non cette marque dans un futur post-Covid. Par ailleurs, les organisations sont elles aussi exposées dans toute leur vulnérabilité face à cette crise. Celles ayant une posture à la fois de transparence, d'humilité et démontrant un effort authentique sont également saluées par les consommateurs. Cette humilité et cette authenticité rendent les organisations plus humaines, nourrissent un capital de sympathie et contribuent à bâtir une relation de confiance auprès de leurs clients.
3. Une capacité numérique fluide et efficace : évidemment, les organisations qui opéraient déjà en mode omnicanal avec fluidité ou qui étaient déjà équipées pour opérer en mode télétravail s'en tirent mieux que les autres. Qui plus est, celles qui ont su "humaniser" leur expérience virtuelle auront gagné des clients sur le long terme!

Je crois que les consommateurs auront une mémoire un peu plus longue et une fidélité avec des racines plus profondes qu'avant, cherchant à supporter d'abord les marques qui ont fait preuve de générosité, d'humanité et de bienveillance durant la crise. À la manière d'un gage de réciprocité ou d'entraide mutuelle: "Ils ont été là pour moi dans les temps les plus difficiles sans rien attendre en retour, je leur dois bien ça et je vais continuer de les encourager!" L'aspect prix et promotion auront certes encore un impact important vu la précarité financière de nombreux consommateurs, mais le lien affectif et l'historique de la relation avec la marque pèsera certainement plus lourd dans la balance. On peut par ailleurs s'attendre à ce que les consommateurs fassent des choix de consommation un peu plus responsables, en matière de développement durable ou d'achat local par exemple, étant donné l'importance prise par ces sujets pendant la crise et la prise de conscience collective.