



**Les affaires en
contexte inhabituel :**
ne reprenez pas simplement
vos activités. Repensez-les.



Les affaires en contexte inhabituel :

ne reprenez pas simplement vos activités. Repensez-les.

La pandémie de COVID-19 a comporté sa part de défis, tout particulièrement pour les PME en Amérique du Nord.

Heureusement, plusieurs propriétaires d'entreprise ont profité de cette période pour faire une pause, passer en revue les forces et les faiblesses de leurs activités, et réévaluer la voie à suivre. Le contexte actuel leur a permis de mieux comprendre leur clientèle, tout en les incitant à innover plus vite et de manière plus judicieuse.

La pandémie nous a appris qu'aucune grande entreprise n'était à l'abri d'une fermeture, mais aussi, qu'aucune petite entreprise n'était complètement protégée des contrecoups. Toutefois, certaines compagnies ont su tirer leur épingle du jeu. Shopify, par exemple, a connu une croissance exponentielle et s'est hissée parmi les compagnies les mieux cotées au Canada. Elle fait également partie des

entreprises qui ont su raffermir leur position pendant cette pandémie. Chaque PME recèle un énorme potentiel et, avec les bons outils et le bon soutien, vous-même pourrez viser un plus grand succès.

Les entrepreneurs performants sont toujours à la recherche de nouvelles façons d'adapter et de développer leurs activités. Si vous n'avez pas déjà choisi cette approche, c'est le moment d'y songer – et si vous l'avez déjà fait, il est important de cerner les mesures à privilégier pour rester dans la course.

Le présent guide pratique vous aidera à affronter les nouveaux défis et à tirer parti de cette période de changement pour en ressortir plus fort. FedEx est là pour vous à chaque étape du parcours. Cheminons ensemble.

Repenser **trois aspects** de votre entreprise

Lorsque vous vous heurtez à un mur, vous pouvez soit vous arrêter, soit le contourner et poursuivre votre route. Pour certains propriétaires d'entreprise, l'un des moyens de se garder à flot ou même de prospérer en période d'incertitude a été de repenser leur modèle d'affaires. Cette stratégie permet en effet aux PME d'atténuer les impacts de la pandémie, de s'adapter à la « nouvelle réalité » à mesure qu'elle évolue, et de renforcer ainsi leur capacité de générer des revenus. Voici **trois stratégies** conçues pour servir d'inspiration à votre propre transformation.





1

Repensez la manière de joindre de vos clients

Quand les besoins de vos clients évoluent, votre entreprise se doit de suivre le mouvement. Plusieurs PME ont réagi aux changements qui ont résulté de la pandémie en bâtissant ou en consolidant leurs canaux de vente en ligne et leurs options d'achat à livraison directe. D'autres ont décidé de recentrer leur énergie sur le service ou sur leur communauté, ou de surpasser la concurrence pour s'approprier une plus grande part de marché. Voici comment repenser votre stratégie client.

Priorisez la vente directe aux consommateurs

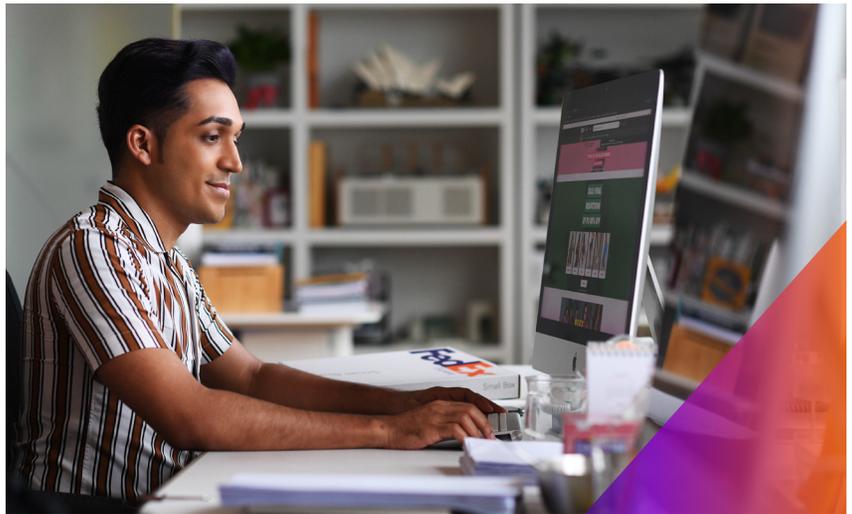
Si votre entreprise exploitait déjà un canal de vente en ligne avant la pandémie (par exemple, un site Web Shopify ou BigCommerce), peut-être l'avez-vous utilisé pendant la fermeture temporaire de votre magasin. Cette décision aura été judicieuse, le développement ou l'expansion d'un canal de vente directe aux consommateurs étant considéré comme une puissante stratégie à long terme pour les marques.

Si vous n'avez pas encore exploité ce type de canal, il n'est assurément pas trop tard pour vous y mettre. En plus de garantir à votre entreprise une souplesse bienvenue en vue de faire face à diverses situations

économiques, il répond aux attentes des clients qui souhaitent effectuer leurs achats directement auprès de vous, sans passer par des détaillants tiers, des grossistes ou d'autres intermédiaires. La pandémie a conduit à un essor encore plus considérable de l'industrie du commerce en ligne, et a changé le comportement et la façon de penser des consommateurs. On prévoit que, même lorsque l'économie reprendra son souffle, il y aura une diminution de l'achalandage en magasin, un accroissement des achats en ligne et une demande importante pour la livraison à domicile. La vente directe aux consommateurs n'est pas une solution provisoire, mais bien une stratégie opérationnelle à long terme.

S'il vous est impossible de proposer un volet commercial en ligne, optez pour une stratégie à pivots décisionnels pour procurer à votre clientèle toute la commodité nécessaire. Ces pivots peuvent comprendre le ramassage sans contact ou la livraison résidentielle dans les marchés locaux. En concevant ou en améliorant votre stratégie de vente directe, vous fournirez à vos clients exactement ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin : sécurité, commodité, qualité et fiabilité.

La maîtrise complète de l'expérience client, depuis la commande jusqu'à la livraison et les retours, peut faire des merveilles en vous garantissant une clientèle loyale et satisfaite.



Envisagez de suivre le plan d'action ci-après pour optimiser vos canaux de vente directe :



Échangez avec vos clients pour découvrir ce qu'ils désirent et ce dont ils ont besoin.



Prenez le contrôle de votre marque, de votre réputation, de votre marketing et de vos tactiques de vente.



Ayez vos efforts marketing sur l'élimination des sources d'irritation pour vos clients.



Facilitez les retours.



Intégrez les frais de livraison au prix de vos articles pour éviter de facturer ces frais en sus aux clients – un choix qui peut favoriser vos ventes.



Encouragez vos clients à évaluer votre entreprise et à la faire connaître.



Cultivez votre relation avec votre clientèle et tirez-en parti en étant aux petits soins pour elle – vous établirez ainsi une connexion à long terme et davantage de valeur pour vous-même et ceux que vous servez.

Pensez au-delà des services

Les produits et les services seront toujours au cœur de votre entreprise, mais il est non moins capital d'offrir à vos clients une expérience dont ils se souviendront. Vous devez voir plus loin qu'un service à la clientèle exceptionnel ou un site Web convivial; il vous faut proposer quelque chose d'unique et de mémorable, qui permettra à vos clients de se sentir bien lorsqu'ils se connecteront à votre marque.

Voici un bel exemple de cette stratégie : un fabricant américain de maillots de bain a lancé une ligne d'assistance par message texte avec promesse de livrer de bonnes

nouvelles à tous ceux qui en feraient la demande. Si un client avait besoin de réconfort, il lui suffisait d'envoyer un texto à la ligne d'assistance pour recevoir un message positif de la part de la marque. Ces messages pouvaient prendre la forme de liens vers des nouvelles encourageantes, de vidéos de méditation, de suggestions de soins personnels et d'idées pour améliorer leur bien-être. Le fabricant envoyait même des GIF montrant d'adorables chiots pour mettre les clients de bonne humeur et égayer leur journée. Cette interaction optimiste et rassurante n'exigeait rien en retour – exactement ce dont plusieurs avaient besoin.

Investissez dès maintenant dans votre entreprise pour devancer la concurrence – et restez en tête

Lorsque les temps sont durs, il est tentant de resserrer les cordons de la bourse. Néanmoins, il peut être judicieux d'investir lorsque l'économie va mal, et plus encore lorsque vos concurrents évoluent avec prudence. Tout dépend des possibilités de votre entreprise. Si un investissement financier significatif est hors de votre portée, votre temps et vos efforts peuvent avoir autant de valeur.

Voici une anecdote intéressante sur Post et Kellogg's, deux géants de l'industrie céréalière, qui étaient relativement nouveaux sur le marché à la fin des années 1920. Lorsque la Grande Dépression a frappé, Post a gelé son budget publicitaire pour réaliser des économies. Kellogg's, de son côté, a plutôt doublé la mise – qui plus est, la marque a créé des publicités radio et orchestré une toute nouvelle campagne autour des Rice Krispies, lançant les mascottes Snap, Crackle et Pop. Les consommateurs ont été séduits, et ce risque publicitaire s'est révélé très payant. Dès 1933, alors que l'économie remontait péniblement la pente, les profits de Kellogg's avaient augmenté de près de 30 %.

Même si votre entreprise n'a pas le budget de Kellogg's, vous pouvez vous aussi profiter d'un ralentissement économique. Une petite entreprise qui fait affaire avec FedEx, Soapstones Natural Skincare, a mis toute son équipe à contribution pendant la pandémie pour concevoir des stratégies à faible coût et à gros impact. L'entreprise a réorienté son message de marque et ses offres, elle a mis l'accent sur le service à la clientèle et repensé son modèle d'affaires pour augmenter les ventes en ligne et maximiser les profits. Elle s'est assurée que chaque dollar dépensé en marketing allait avoir une répercussion optimale, elle a pu recouvrer les pertes dues à une baisse des ventes et elle est demeurée pertinente pour ses clients. Ces investissements – non financiers pour la plupart – ont donné immédiatement des résultats, et l'entreprise a pu continuer d'engranger des profits et de maintenir le moral de ses troupes en ces temps difficiles.

Les investissements dans votre entreprise ne doivent pas se faire qu'en période florissante¹. Avant de diminuer les

¹ [All Weather Marketing; 2020; Peter Weinburg](#)



coûts, songez à les rediriger de manière stratégique pour augmenter les ventes. Quel que soit le climat économique, le marketing est toujours un excellent investissement, et plus encore lorsque vos concurrents sont moins visibles qu'à l'accoutumée. Lorsqu'ils sont en retrait, vous avez l'occasion de vous placer sur le devant de la scène et de consolider votre position.

Concentrez-vous sur votre communauté pour tisser des liens durables

Voici l'histoire d'un client de FedEx qui illustre à quel point les liens avec la communauté peuvent fidéliser la clientèle. Lorsque la pandémie est arrivée, une petite entreprise familiale de Toronto, The Fix + Co, a adapté son modèle de vente afin de proposer une livraison de plats cuisinés à saveur altruiste. Pour chaque repas vendu, un autre repas était offert gracieusement aux populations vulnérables de la ville. Le succès de ce programme « achetez-en un, nourrissez quelqu'un » a permis de fournir plus de 100 repas gratuits en un seul mois. En partageant avec la communauté et en veillant à la bonne marche des affaires tout à la fois, cette entreprise a su montrer son engagement envers sa collectivité et fidéliser sa clientèle, sensible à son geste. De plus, en faisant en sorte que les gens se sentent bien, elle a réussi à bonifier sa marque et sa réputation. En des temps si particuliers, ses clients n'oublieront pas les sentiments qu'ils ont éprouvés et ils voudront les revivre.

Quel que soit le climat économique, le marketing est toujours un excellent investissement, et plus encore lorsque vos concurrents sont moins visibles qu'à l'accoutumée. Lorsqu'ils sont en retrait, vous avez l'occasion de vous placer sur le devant de la scène et de consolider votre position.



2

Repensez votre investissement dans votre atout le plus important : **votre équipe**

En période de transition, il est plus important que jamais que vos employés se sentent valorisés, encouragés et responsabilisés. En retour, ils aideront votre entreprise à se surpasser. Voici comment y parvenir et voir votre équipe s'épanouir.

Recommandez la mise en place d'un déplacement virtuel vers le bureau

Si vos employés travaillent désormais à la maison et non plus au bureau, il pourrait leur être difficile de changer de routine ou d'en établir une qui leur convienne. La ligne entre le travail et la vie personnelle est probablement devenue plus floue, ce qui peut démotiver votre personnel ou diminuer sa productivité. Pour éviter ces écueils, suggérez à vos employés d'instaurer un « déplacement virtuel » qui signalera le début de leur journée de travail. Ce rituel pourra prendre la forme d'une marche matinale, d'un court trajet en voiture afin d'acheter le café du matin, ou simplement d'une douche avant d'enfiler des vêtements pour le travail. Chacun aura la liberté de le structurer à sa manière, pour autant qu'il

lui soit facile à suivre tous les matins, qu'il favorise sa concentration et permette d'exploiter au mieux son énergie.

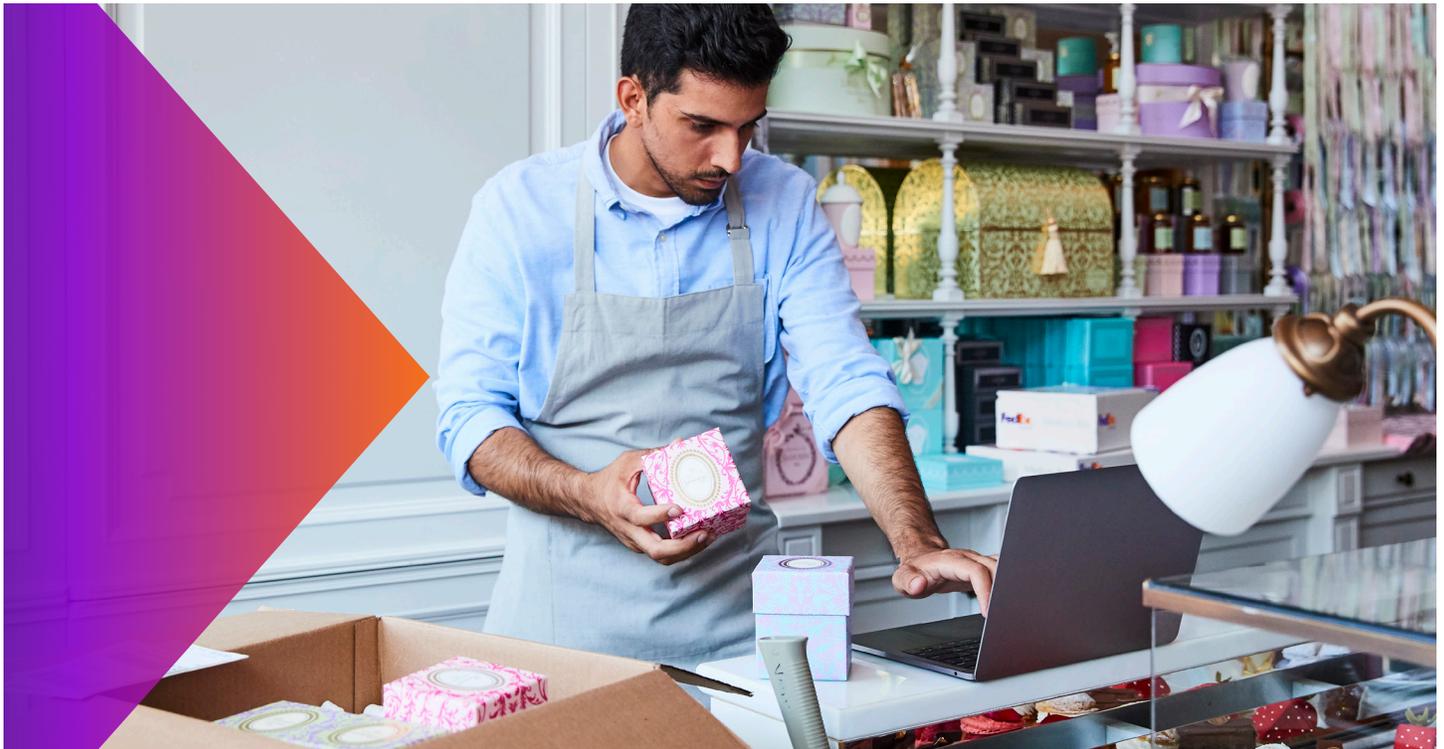
Il est aussi important d'avoir un espace réservé au travail dans son domicile. Une pièce fermée est l'idéal, mais on peut aussi aménager un coin bureau dans sa salle à manger ou dans son salon (au contraire de travailler au lit). Il suffit de disposer d'un bureau, d'un fauteuil confortable et d'un bon éclairage. Et pour mettre fin à la journée de travail? Une autre routine consistera à se déconnecter pour revenir à la vie personnelle, par exemple abandonner l'ordinateur au profit d'une promenade. Tous seront heureux d'avoir pu le faire.

Transformez la rétroaction en un moment de plaisir

Les systèmes de communication à distance, tels que Slack et Microsoft Teams, gagnent en popularité au même rythme que la transformation de la rétroaction en activité ludique. De nombreuses circonstances se prêtent à l'utilisation de GIF animés, d'émojis et d'autres éléments proposés par les canaux en ligne, qui permettent de complimenter quelqu'un de manière ludique et amusante. Lorsqu'un membre de votre équipe se démarque et répond positivement aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, félicitez-le publiquement; vous stimulerez le sentiment d'appartenance de l'équipe tout entière. Au lieu de vous contenter d'un simple « bon travail! », ajoutez un GIF enthousiaste ou une série d'émojis pour compléter le message. Lorsque cette approche sera bien ancrée, vous constaterez que les employés seront plus enclins à se féliciter entre eux, une tendance qui ravivera leur moral et les encouragera à se dépasser. Prônez le respect et le professionnalisme, et amusez-vous!

Offrez de la formation – et laissez vos employés montrer le chemin

Une économie en mutation commande des approches différentes, et, en bien des cas, nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Votre équipe a la possibilité de parfaire ses connaissances dans divers domaines en utilisant des ressources tierces. Envisagez de proposer des tutoriels Web gratuits de sources fiables et pertinentes ou d'explorer des formations payantes offertes localement par des établissements scolaires, des universités ou des programmes d'éducation permanente. Vous pouvez aussi examiner des propositions de cours et de certification d'organisations de l'industrie, de centres de formation privés ou d'associations nationales de marketing. Le perfectionnement des compétences en technologie est une avenue particulièrement intéressante. Commencez par en parler avec votre équipe. Les employés ont souvent un point de vue avisé sur leurs besoins spécifiques.





3

Repensez la production et les opérations

Au début de la pandémie, de nombreuses PME en difficulté ont dû se tourner vers la fabrication d'équipement de protection individuelle, de désinfectant pour les mains et d'autres produits recherchés. D'autres ont transformé ou élargi leur offre de services pour répondre aux besoins présents. Cette nouvelle orientation a été une leçon profitable pour ces petites entreprises, qui ont mis l'accent sur ce que les clients réclamaient, au moment voulu. Voici comment votre PME peut bifurquer pour emprunter la voie du succès.

Ayez votre production ou votre offre de services sur les demandes actuelles des clients

La pandémie a forcé les entreprises à revoir leurs façons de fabriquer des biens et de fournir des services, et les clients de FedEx n'y ont pas fait exception. À l'automne 2020, un fabricant de vêtements s'est rapidement réinventé et a commencé à produire des masques en tissu et d'autres pièces d'équipement de protection individuelle. Au cours de la même période, une distillerie a changé provisoirement d'orientation et s'est mise à fabriquer du désinfectant pour les mains. La demande pour ces articles a crû soudainement et de façon exponentielle, les

stocks étaient limités, et ces entreprises ont connu un succès hors du commun.

Si vous avez des capacités d'usinage, demandez-vous s'il ne serait pas intéressant d'axer vos efforts sur des produits pour lesquels la demande est actuellement supérieure aux stocks locaux disponibles. Si vous offrez de nombreux services, songez à les regrouper sous certaines options plus recherchées, en attendant que vos activités reprennent leur cours normal. Nous assistons à des changements rapides, et il est primordial de produire des biens dont la clientèle a réellement besoin. En simplifiant votre offre et en vous tournant vers des produits en demande, vous utiliserez

plus efficacement les ressources à votre disposition. Alors que vous réévaluerez périodiquement votre stratégie en fonction du contexte, des occasions de développer votre plein potentiel seront plus susceptibles de se présenter.

Modifiez votre chaîne d'approvisionnement pour gagner en résilience et en agilité

Les propriétaires d'entreprise ne seront pas surpris d'apprendre qu'une chaîne d'approvisionnement entièrement fonctionnelle est essentielle à l'efficacité des opérations et à la réussite d'une entreprise. Si la vôtre a été affectée par la pandémie, il existe des façons de créer de la résilience et de revenir plus fort que jamais.

Dans le cadre d'un récent [sondage Gartner](#), seuls 21 % des répondants ont déclaré avoir une chaîne d'approvisionnement très résiliente. Les critères de résilience de ces chaînes comprennent une forte visibilité,



ainsi que l'agilité nécessaire pour changer rapidement de fournisseurs, de fabricants et de distributeurs².

Que votre chaîne d'approvisionnement soit en difficulté ou non, envisagez de revoir votre stratégie actuelle pour atteindre un meilleur équilibre entre la résilience et l'efficacité.

Commencez par repenser les éléments clés suivants de votre chaîne d'approvisionnement :



Planifiez de manière stratégique vos stocks et les capacités tampons

La capacité tampon est une méthode simple de développement de la résilience, bien qu'elle entraîne des coûts supplémentaires. De nombreuses entreprises utilisent les tampons sous forme de capacité d'intensification lors du lancement de nouveaux produits ou dans les secteurs en expansion.



Élargissez votre écosystème de fournisseurs – ici comme à l'étranger

De nombreuses compagnies ont commencé à diversifier leurs sources d'approvisionnement pour maintenir des stocks constants lors de perturbations. Afin d'éviter toute interruption dans la fabrication de vos produits, songez à varier vos fournisseurs. Cela pourrait vous obliger à vous tourner vers des options à l'international, tout en explorant celles qui s'offrent à vous localement. Gartner propose d'excellents guides pour évaluer la résilience de vos opérations en lien avec votre chaîne d'approvisionnement et avec l'expansion de votre base de fournisseurs. Votre appétit pour le risque, la protection de vos intérêts, les décisions de compromis, le poids financier/les coûts et les incitatifs offerts sont tous des points à prendre en compte.



Explorez les services d'expédition rapide des fournisseurs outre-mer pour diminuer les délais, et adoptez la méthode de production juste-à-temps

En affaires, le temps, c'est de l'argent. Recevez vos marchandises plus rapidement de la part de fournisseurs situés à l'étranger pour passer au juste-à-temps et diminuer la surproduction ainsi que les ruptures de stock. **Découvrez les services de [FedEx Logistics](#).**

² 6 Strategies for a More Resilient Supply Chain; 2020; Gartner

Comment les PME clientes de FedEx ont « **repensé** » leurs activités

Becky Overbeck



L'institutrice de conditionnement physique Becky Overbeck, d'Alliston, en Ontario, a dû cesser de donner des cours en studio pendant le confinement, mais elle a vite changé son fusil d'épaule et a commencé à offrir des cours de conditionnement par diffusion en continu. Non seulement ses clients fidèles ont-ils été au rendez-vous, mais la participation aux cours en ligne a dépassé toutes ses attentes. Des participants de partout dans la province se sont inscrits aux diffusions en continu, et les vidéos ont généré plus de 200 000 vues sur les médias sociaux. Le studio a réussi à conserver et à fidéliser davantage son bassin premier de clientèle, tout en l'élargissant considérablement en quelques semaines seulement. Les classes à diffusion en continu font à présent partie de l'offre permanente du studio.

Sugar Society



Lorsque le salon d'esthétique Sugar Society de Pembroke, en Ontario, a dû arrêter temporairement d'offrir des soins de beauté, dont l'extension de cils et autres traitements, ses revenus mensuels ont fondu comme neige au soleil. Les employés ont alors compris que leur gagne-pain – salaire et pourboires inclus – était compromis. Voyant cela, la propriétaire a fait une demande de subvention, non pas pour renflouer son entreprise, mais plutôt pour payer son personnel en attendant que les restrictions soient levées. Ainsi, le salon a pu garder ses employés en poste, se recentrer sur les services qu'il lui était toujours possible d'offrir, et tirer avantage des médias sociaux pour dialoguer avec sa fidèle clientèle. Désormais, les employés sont aussi dévoués à leur patronne qu'elle l'a été envers eux.

Good Times Running



L'organisme de sport Good Times Running, qui planifie des courses annuelles à des fins caritatives, a dû annuler tous ses événements en 2020, mais a quand même trouvé le moyen de faire le bien. L'équipe a en effet lancé une campagne de financement nationale liée à la COVID-19 pour appuyer les travailleurs de première ligne dans les hôpitaux partout au Canada. En un court laps de temps, plus de 30 000 \$ avaient été recueillis! L'organisme a réussi à susciter l'engagement et l'intérêt de la communauté malgré les restrictions qui ont freiné ses activités.

Autonomous Furniture



Autonomous Furniture, un magasin de meubles familial situé à Victoria, en Colombie-Britannique, a vu ses ventes en ligne augmenter aux États-Unis durant la pandémie. L'entreprise a utilisé FedEx pour expédier des colis à partir de son entrepôt de Colombie-Britannique et à destination de la Californie, du Texas, du Tennessee et de New York. Cette compagnie a su exploiter le vaste marché nord-américain pour prendre de l'expansion pendant le ralentissement économique. Ayant également saisi comment évoluait le marché de détail pendant la pandémie, elle a lancé une campagne de publicité en ligne qui a connu beaucoup de succès et a permis d'augmenter ses ventes.

Anzie



Un bijoutier de Montréal, Anzie, qui compte plus de 20 ans d'expérience, utilisait déjà des canaux de vente directe avant la pandémie, mais sa principale source de revenus avait toujours été le marché de gros. Lorsque tout a été mis sur pause en raison de la COVID-19, le commerçant a recentré ses activités en ligne, doublant du coup ses commandes mensuelles. En trois mois, il a fait passer son segment de commerce électronique à un niveau nettement supérieur. FedEx continue d'appuyer ses activités fructueuses et demeure son fournisseur d'expédition de choix depuis plus d'une décennie.



Ne reprenez pas simplement vos activités. **Repensez-les.**

Les PME ont dû relever nombre de défis en raison de la pandémie de COVID-19, et cette dernière continue de mettre à l'épreuve leurs forces et leur résilience. Mais plus les mois passent, plus les réussites commerciales se multiplient. Les PME bouillonnent d'idées créatrices pour se repositionner et pour avancer à travers un monde en constant mouvement. Si les décideurs prenaient auparavant plus de temps pour développer de nouvelles stratégies commerciales, les revirements soudains que nous avons connus ont repoussé les frontières de l'innovation et nous ont forcés à sortir des sentiers battus pour agir plus rapidement. Cette situation est inspirante, et les résultats sont le gage d'un avenir prometteur.

L'économie reprendra de la vigueur, et de plus en plus de propriétaires d'entreprise repenseront leurs activités, récupéreront leurs pertes et se remettront à prospérer. Bien que nous devions continuer pour un certain temps de naviguer à vue, n'oubliez pas votre *raison d'être* et poursuivez votre route. Priorisez la santé mentale de votre

équipe, célébrez les petites victoires et profitez de chaque occasion pour avoir du plaisir. Tous les défis peuvent se transformer en possibilités.

Les PME ont prouvé qu'elles étaient incroyablement résilientes et qu'elles pouvaient s'adapter.

Ces faits positifs sont encourageants et doivent vous motiver à continuer d'aller de l'avant.

Vous êtes devenu propriétaire d'entreprise pour une raison, et votre passion n'a jamais été aussi importante que maintenant pour votre équipe et pour votre marque. Profitez de cette période de changement pour ajuster votre stratégie, parfaire vos connaissances et vous préparer à ce que vous réserve l'avenir. Quel que soit le défi qui vous attend, FedEx est là pour vous aider.