



Cher(ère)s membres,

J'ai le plaisir de vous présenter le nouveau format de notre journal syndical mythique. En 2017, il a été très difficile, pour l'équipe de la mobilisation, de publier une édition du journal à cause d'un manque d'articles recueillis et du début des négociations. En temps de révision de notre contrat de travail, l'information vient plus au jour le jour. C'est pourquoi l'équipe à la mobilisation a mis plus d'énergie sur des moyens de diffusion d'information rapides comme l'application Sentinelle et les capsules vidéo. Publier une édition du journal demande à ce qu'on collecte des articles, qu'on les corrige, qu'on les envoie à notre graphiste qui fait le visuel et la mise en page, qu'on transfère le tout à l'imprimerie, et que ce dernier expédie le journal imprimé à notre service d'envoi postal. Le tout est un processus qui s'intègre mal dans un contexte où l'information doit être envoyée rapidement. Cependant, nous ne voulons pas perdre ce fleuron de notre histoire syndicale qu'est notre journal, dont les 50 ans ont été fêtés il y a déjà deux ans, nous croyons qu'il s'avère toujours pertinent, et ce, même dans une époque où les médias numériques dominent.

Afin de perpétuer ce média historique à travers une période qui joue contre sa nature, nous vous proposons Le Pionnier Express. Cette nouvelle formule cherche à accélérer sa publication, et réduire ses coûts de production tout en gardant sa forme et son essence. La première différence avec sa version traditionnelle

est qu'elle sera principalement disponible sur internet. Nous ne pouvons pas ignorer la popularité grandissante des médias numériques. Nous utiliserons notre site web, Facebook et Sentinelle pour partager l'édition avec vous. De là, il est libre à vous de l'imprimer et de le partager avec vos collègues dans la salle de pause en succursale; cette pratique est même fortement encouragée. Une autre différence se trouve dans la quantité d'articles publiés. Chaque édition ne contiendra qu'un ou deux articles. Cela permet, idéalement, de concentrer l'édition sur deux pages pour qu'elle puisse être imprimée sur une feuille recto/verso (à l'exception de cette toute première édition). Aussi, cela nous permettra de pouvoir publier plus rapidement et plus fréquemment, puisque nous n'aurons pas à attendre d'avoir un nombre suffisant d'articles pour lancer une publication.

Sachez cependant que nous ne délaisserons pas les versions traditionnelles du Pionnier. Nous comptons réutiliser les articles des Pionniers Express dans les versions traditionnelles, afin d'atteindre un bon rapport articles et coûts de production.

Avec ce projet, nous espérons qu'il sera plus facile pour vous de vous faire entendre dans Le Pionnier.

Bonne lecture !

*Simon Desjardins*  
*Vice-président par intérim à l'information, vie syndicale*  
*et mobilisation*  
*SEMB SAQ (CSN)*

## Carte Inspire, CAR, mobilité transactionnelle

# LES NOUVELLES STRATÉGIES NUMÉRIQUES DE LA SAQ ET LEURS IMPACTS

L'innovation ne rime pas nécessairement avec l'amélioration du service à la clientèle et des conditions de travail.

La SAQ serait-elle sur le point de faire le saut dans la « 4e révolution industrielle »<sup>1</sup>? Toujours est-il qu'au mois de septembre 2017, la SAQ dévoilait sa toute nouvelle « succursale laboratoire » du Carrefour Laval, une succursale plus « fluide » et plus « intelligente » selon les dires de l'entreprise. L'occasion nous est donnée de faire le point sur l'évolution de la SAQ qui a amorcé, il y a peu, un important virage numérique.

En effet, au nom de l'amélioration de l'expérience client, la SAQ a procédé, au cours des derniers mois, à un virage numérique qui a donné lieu à l'introduction de nouveaux dispositifs transactionnels. Dans cet article, nous regarderons de plus près ce qu'il en est de ce virage en examinant les impacts de ces dispositifs, car au même titre que l'introduction des « pastilles de goût » ou des lecteurs radiofréquences (RF), la mise en service de la carte Inspire et des autres outils de marketing numérique a des répercussions sur l'organisation du travail, ainsi que sur la façon d'exécuter notre travail et sur notre rôle. La mise en service de ces nouveaux outils de marketing se répercute aussi (et corollairement) sur les relations avec le client.

Dans le texte qui suit, nous rappellerons donc, dans un premier temps, en quoi consistent ces innovations. Dans un second temps, nous verrons quels sont les objectifs que prétend poursuivre la SAQ au moyen de ces nouveaux dispositifs numériques. Enfin, nous examinerons les effets qu'induisent en réalité ces nouvelles stratégies numériques sur la relation avec les clients et sur notre travail en succursale.



### Les plus récentes innovations

**La carte Inspire.** Beaucoup plus qu'un programme de récompense, la carte Inspire permet de garder en mémoire l'historique d'achat du client qui peut ensuite le consulter au moyen de l'application de la SAQ. Elle génère également un « profil de goût ». Celui-ci, par contre, demeure connu que de la SAQ et ne peut être consulté qu'en succursale.

Se basant sur cet historique et ce profil de goût, le programme génère des offres promotionnelles personnalisées que le client reçoit régulièrement sous forme de points bonis. Toujours incité à consommer davantage, le client qui accumule ses points est donc également téléguidé vers des produits qui ont été choisis pour lui, soit parce qu'il a déjà dans le passé acheté ces produits, ou parce qu'il en a déjà acheté de semblables.

**« Cliquez-Achetez-Ramassez » (CAR).** Ce service permet au client d'acheter en ligne en sélectionnant des produits sur SAQ.com dans le répertoire prévu à cet effet. Moyennant un achat d'au moins 75 \$, le client peut se faire livrer sa commande gratuitement dans

une succursale près de chez lui. Le client peut même se faire livrer des produits qui y sont déjà disponibles en tout temps. Pourquoi alors commander en ligne des produits auxquels il a déjà facilement accès? Parce que le service CAR lui permet également de profiter de promotions exclusives, c'est-à-dire applicables uniquement aux commandes en ligne.

**Mobilité transactionnelle.** Les campagnes d'affichage de la SAQ qui reproduisent des étalages en succursale (visibles ces derniers mois dans les aribus et les stations de métro) permettent aux consommateurs de magasiner des produits et de les acheter en balayant les codes-barres au moyen de l'application SAQ. Plus besoin de se déplacer en succursale pour faire son choix de produit, le client peut commander à même les produits sélectionnés par la SAQ sur ces étalages virtuels. Répondant aux impératifs de fluidité et d'agilité promus par les dirigeants de la SAQ, cette stratégie de marketing vise à donner l'impression au client qu'une nouvelle SAQ « dématérialisée » est partout présente au bout de ses doigts.

<sup>1</sup> La « 4e révolution industrielle » réfère à une façon d'organiser la production en ayant massivement recours aux technologies numériques. Déjà championne du commerce de détail en ligne, la multinationale américaine Amazon, avec son concept de magasins « Amazon Go », semble vouloir paver la voie de cette révolution dans le domaine du commerce de détail en magasin. Pour en savoir plus : <https://www.amazon.com/lb?node=16008589011&tag=bisafetynet20-2>

## Une personnalisation de la relation client... vraiment ?

Voyons ce que la SAQ dit à propos de ces innovations. Nous verrons ensuite quels sont les objectifs qui peuvent être réellement atteints de cette façon.

Selon les dires de ses dirigeants, ces innovations numériques permettent à la SAQ de passer d'une approche qui misait sur la segmentation de la clientèle à une approche plus personnalisée de la relation client.

Revenons en arrière : Il y a quelques années, peu de temps après le virage commercial amorcé à la fin des années '90, la SAQ entamait un autre virage, un « virage clientèle » celui-là. Elle misait alors sur la segmentation du marché pour améliorer ses performances. Ainsi, en 2004, elle a introduit des profils de consommateurs. On parlait alors des clients dits *conviviaux*, *réguliers*, *découvreurs*, *passionnés* ou *connaisseurs*. Pour chacune de ces clientèles, la SAQ avait développé des stratégies et des outils de marketing spécifiques, misant sur le fait que les uns viendraient dans leur succursale de quartier pour profiter des rabais sur les produits courants, tandis que les autres iraient découvrir les nouveaux arrivages dans les espaces Celliers. Selon la catégorie de client à laquelle chacun appartenait, on pouvait consulter la circulaire, le Tchín-Tchín, le Cellier ou le Courrier vinicole.

Plus récemment, la SAQ a introduit les « pastilles de goût ». L'application mobile a vu le jour peu de temps après. Ces deux innovations permettent, selon la SAQ, d'adopter une approche plus compréhensive de la relation client, de segmenter encore plus le marché, et de cibler sa clientèle avec plus d'acuité.

La carte Inspire est censée rompre avec cette logique. L'historique et les profils de goût générés par son utilisation permettent à la SAQ, selon ses dirigeants, d'avoir une connaissance plus fine de ses clients et de mieux « dialoguer » avec eux afin de leur permettre de se procurer les produits de la SAQ quand et où ils le veulent.



## Les impacts du « marketing comportemental »

La SAQ prétend qu'avec de telles innovations numériques (carte Inspire, CAR, mobilité transactionnelle), elle pourra améliorer l'expérience client.

Or, qu'en est-il vraiment ? Rien n'indique, à notre avis, que ces innovations pourront améliorer l'expérience du client. Notre hypothèse est même qu'au contraire, cette nouvelle approche, couplée à une politique de mise en marché qui favorise les gros joueurs de l'industrie du vin et des spiritueux, aurait pour effet de limiter le choix des consommateurs, d'abord en filtrant les choix de ces consommateurs pour les faire correspondre le plus possible à son offre de produits, ce qui mènera ensuite, selon toute logique, à une réduction de l'offre physique de produits en succursale<sup>2</sup>.

En effet, les stratégies de mise en marché qui misent sur des dispositifs tels les programmes de fidélisation et de récompense, le profilage et les promotions personnalisées, s'inscrivent dans une approche qu'on pourrait qualifier de « marketing comportemental ». Une telle approche repose sur la prévisibilité des comportements des consommateurs.

C'est l'approche adoptée par la SAQ quand elle met en place la carte Inspire qui permet de recueillir des données personnelles analysées ensuite au moyen d'algorithmes sophistiqués. Prétendant vouloir offrir, selon un credo qui lui est cher, « le bon produit, au bon endroit et au bon moment », la SAQ tente ainsi de formater les comportements des consommateurs et de les rendre prévisibles le plus possible. Plus les comportements de ses clients seront formatés et deviendront prévisibles, plus il sera facile pour la SAQ de leur offrir le bon produit, c'est-à-dire celui qu'elle veut leur faire acheter.

Les nouvelles stratégies marketing de la SAQ ont donc pour objectif de réaliser une parfaite adéquation entre la demande et l'offre de produits. Muni de son appareil intelligent, le client croit savoir ce qu'il veut parce que la SAQ le lui propose. Enfermé peu à peu dans une bulle qu'on a créée pour lui au moyen d'un algorithme, il entre en succursale et est immédiatement téléguidé vers le bon produit, celui-là même que la SAQ lui offre ce jour-là, points bonis en prime<sup>3</sup>!

## Les véritables objectifs

Tout porte à croire que, derrière le bel emballage promotionnel dans lequel la SAQ enveloppe ces nouvelles stratégies de marketing, se cachent des intérêts financiers. Non seulement elle veut simplifier son offre de produits, elle veut également créer chez de nombreux consommateurs de nouvelles habitudes qui les amènent peu à peu à délaisser les succursales. En effet, plus les clients auront recours aux services en ligne ou à l'application numérique pour faire leurs achats, plus la SAQ pourra réduire ses frais d'exploitation, tant sur le plan de la logistique que des coûts d'immobilisation et surtout, des coûts de main-d'œuvre.

Le véritable objectif que poursuit la SAQ est donc tout autre que celui qu'elle promeut. La croissance de ses ventes étant limitée, la SAQ compte sur ces nouvelles stratégies de marketing pour réduire ses coûts d'exploitation, en particulier dans son réseau de succursales, et ainsi augmenter sa part de profit. Un profit dont la plus grande part sera ensuite versée au gouvernement qui en exige toujours plus sous forme de dividendes.

<sup>2</sup> L'ouverture de la « succursale-laboratoire » au Carrefour Laval semble confirmer cette tendance. Cette succursale offre 600 produits plutôt que 800 pour une succursale régulière de dimension semblable.

<sup>3</sup> Cela pourrait toutefois donner lieu à des situations que la SAQ n'avait pas prévues. Par exemple, séduit par des offres personnalisées, le client se présente à la succursale où il a l'habitude de faire ses achats et se rend compte que les produits convoités ne sont pas disponibles, à moins d'aller dans une autre succursale ou de faire un achat en ligne pour une valeur de 75 \$ ou plus. Ce n'est qu'une des nombreuses et fâcheuses situations dans laquelle se retrouveront certains clients. Évidemment, ce sont les commis de succursale qui devront gérer l'insatisfaction de ces clients. Il serait plus simple, à notre avis, de laisser les commis de succursale s'instruire des besoins de leurs clients afin de leur offrir les produits qui correspondent à leurs besoins, tout en leur donnant la possibilité de faire de belles découvertes. (Merci à C. Yerochewski pour m'avoir soumis cet exemple et pour avoir attiré mon attention sur ce qu'on appelle les « injonctions paradoxales » induites par les nouvelles techniques de management.)

## Les vrais perdants

Gestion de l'offre de produits plus « efficiente », réduction de la taille du réseau de succursales, optimisation des ressources humaines en succursale... Qui seront les vrais perdants de cette histoire ?

En premier lieu, les clients. Les clients « réguliers », surtout. En effet, pour la vaste majorité des clients qui fréquentent la succursale près de chez eux (dans leur quartier ou au village), l'offre de produits risque de diminuer. Il ne restera plus sur les tablettes de leur succursale que des produits « vedettes » ou des produits de base. Pour les autres produits, ils seront tout simplement invités à faire leurs achats en ligne.

C'est d'ailleurs une tendance qui s'accroît dans les succursales. En effet, on assiste depuis plusieurs années déjà à une sorte de privatisation rampante qui consiste à offrir tout l'espace disponible en succursale aux plus offrants. Les grosses agences promotionnelles, celles qui ont les moyens de conclure des ententes promotionnelles avec la SAQ, s'accaparent les meilleurs emplacements en succursale et jouissent de la meilleure visibilité, résultat : certains produits, souvent les mêmes (mais pas toujours les meilleurs...), sont offerts en très grandes quantités et jouissent de la meilleure visibilité.

Le client profite-t-il de cette situation ? À notre avis, non. Le véritable objectif de la SAQ n'est pas de mieux servir le client, mais bien de le faire plus efficacement (ou avec plus d'« efficacité » comme elle aime le dire), c'est-à-dire à moindre coût.

## Faire plus avec moins

Mais la nouvelle approche de la SAQ fait également d'autres victimes, les employés, et notamment, les employés de succursale. En effet, celles et ceux qui travaillent en succursale feront doublement les frais de ces nouvelles stratégies de marketing ; leurs conditions de travail en seront affectées et leur expertise sera dépréciée.

D'abord, il est évident que la carte Inspire, le service CAR et les autres dispositifs numériques introduits par la SAQ visent avant tout à diminuer la quantité de travail nécessaire pour assurer les opérations en succursale. En clair, il faudra bientôt moins d'employés pour gérer les stocks disponibles en succursale (déjà en baisse) et surtout, il y aura moins d'employés pour assurer un service à la clientèle de qualité.

Tant les employés à temps partiel que les employés réguliers pâtiront de cette situation, exigeant des premiers toujours plus de flexibilité, il faut prévoir (c'est déjà le cas) que de nombreux travailleurs devront attendre chez eux à côté du téléphone et se rendent disponibles pour être prêts à travailler à tout moment, ce qui veut dire que leur emploi du temps dépendra du bon vouloir de la SAQ. En plus d'avoir un impact sur le porte-monnaie de ces travailleurs, de telles exigences ont des effets néfastes sur la vie familiale et sur la capacité à élaborer des projets de vie (fonder une famille, prévoir acheter une maison, etc.).

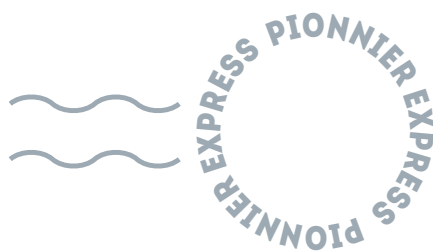
Mais c'est aussi toute l'expertise de ces employés qui est remise en cause par cette nouvelle approche marketing. Le rôle-conseil, qui est traditionnellement le leur, s'en trouve profondément modifié. Suivant la logique de la prévisibilité induite par ces technologies numériques, il ne leur appartiendra plus, bientôt, de prodiguer des conseils pour aider les clients à trouver le meilleur vin ou pour réaliser le meilleur accord mets et vins. S'il n'en était que des dirigeants de la SAQ qui souhaitent les cantonner dans un rôle de « facilitateur » ou d'« accompagnateur », les employés de succursale n'auraient plus dorénavant qu'à aider les clients, du moins ceux qui se donneront encore la peine de se déplacer en succursale, à utiliser de manière optimale les nouveaux moyens (Inspire, CAR, etc.) mis à leur disposition.

## CONCLUSION

La stratégie numérique de la SAQ modifie profondément les façons de faire au sein de l'entreprise et les habitudes de ses clients en succursale. Loin d'améliorer l'expérience client, cette nouvelle stratégie a pour effet de briser le lien de proximité qui existe entre le client et la succursale qu'il fréquente tous les jours, ainsi qu'entre le client et les employés qui y travaillent.

En amenant ses clients à utiliser de plus en plus les outils numériques mis à leur disposition à grand renfort de promotions, la SAQ les prive du service-conseil des employés de succursale. Or, personne ne connaît mieux les produits et les besoins de la clientèle que les employés de succursale de la SAQ. Rien ne peut remplacer leur expertise.

*Patrick St-Pierre*  
*Caissier-vendeur (30 heures)*  
*Succursale 23241*



Vous avez une opinion qui peut susciter l'intérêt de vos collègues ? Écrivez-nous et faites-nous parvenir vos textes par courriel à l'adresse suivante : [pionnier@semb-saq.com](mailto:pionnier@semb-saq.com) ou par télécopieur au 514 849-7914



**Suivez nous !**