

Deloitte.

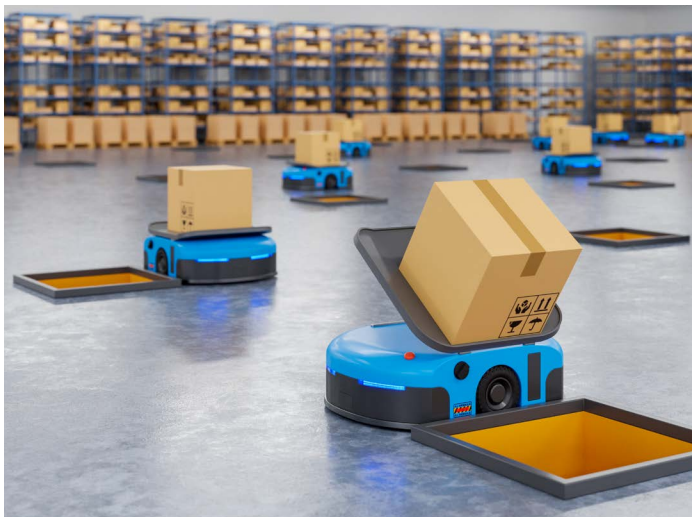


**Établir des connexions en
plaçant l'humain au centre :**
Tracer un chemin entre
la technologie et le client

À la croisée des chemins, le secteur de la consommation tisse de nouveaux liens entre la technologie et les personnes

Ce n'est pas la première fois que les entreprises du secteur de la consommation doivent s'adapter à des changements. Qu'est-ce qui fait la particularité de la COVID-19? Le rythme du changement s'accélère de sorte que des percées dont la réalisation aurait exigé des dizaines d'années, selon de nombreuses sources, sont maintenant une affaire de quelques semaines¹. La technologie transforme nos modes de travail et force l'expansion de la main-d'œuvre pour inclure de nouvelles sources de talents. Des bouleversements sans précédent dans nos modes de vie causent des changements de comportement chez les consommateurs. Comment le secteur de la consommation réagira-t-il et que faudra-t-il changer?

Pour que les entreprises de ce secteur assurent leur prospérité future, leurs dirigeants doivent comprendre comment habiliter leur personnel pour que chacun des employés ait accès à une technologie lui permettant de se concentrer sur ce qui importe vraiment : les clients, leurs besoins et leurs exigences. Nous devons cependant nous rappeler que la technologie n'est qu'un outil. La prise de décisions par des humains restera toujours au centre des activités liées à la consommation. Les entreprises les plus efficaces du secteur de la consommation utiliseront la technologie pour produire des connaissances et des perspectives qui enrichiront le processus décisionnel, le rendant plus rapide et plus éclairé, et rendront les décideurs plus réceptifs aux besoins des clients.



La technologie, moteur de l'expérience humaine

L'infonuagique, les données et l'analytique, l'intelligence artificielle et les technologies de l'automatisation créent une expérience numérique qui, en plus de dicter une nouvelle valeur pour les clients, perturbe les modes d'exploitation et de conduite des affaires des organisations. Or, une solution technologique isolée n'est pas un catalyseur de changement en soi. Lorsque la technologie est mise en œuvre par des moyens qui soutiennent la main-d'œuvre des organisations, les résultats sont meilleurs pour les employés. Cette intégration leur permet de mettre l'accent sur des activités à valeur ajoutée, attribuant au système le soutien des tâches de type transactionnel chronophages, même celles qui sont très banales.

Étude de cas

En 2019, après plusieurs années d'expérimentation, le géant de la grande distribution, Walmart, a entrepris le déploiement à grande échelle d'un vaste programme de robotisation dans son réseau aux États-Unis, affectant des robots au nettoyage autonome des planchers, au déchargement des camions de livraison et au tri des articles, de même qu'au déplacement des produits à destination ou en provenance de l'aire de vente.

Selon Walmart, la prise en charge des tâches manuelles répétitives et prévisibles par ce qu'il convient d'appeler de nouveaux assistants intelligents a libéré les employés en magasin, leur permettant de se consacrer aux aspects les plus intéressants du commerce de détail, soit la vente de produits et le service à la clientèle.

Depuis le déferlement de la pandémie de COVID-19, Walmart peut tirer profit d'avantages supplémentaires, et imprévus, de son investissement en robotique. L'automatisation a aidé l'entreprise à faire face aux nouvelles pressions en magasin, par exemple l'obligation de nettoyer les surfaces plus fréquemment et d'assurer le respect des mesures de distanciation physique. La robotisation a également contribué à rationaliser les processus de gestion des stocks de sorte que Walmart a pu mieux répondre à l'explosion de la demande de produits alimentaires en ligne, les consommateurs préférant effectuer leurs achats à domicile, en toute sécurité. Walmart étend maintenant ses partenariats en robotique, et envisage l'accélération de l'automatisation de ses magasins et de ses centres d'exécution des commandes^{2,3}.

Un nouveau type de client

Les protocoles sanitaires imposés pour freiner la transmission de la COVID-19 transforment radicalement le comportement des consommateurs, réduisant l'affluence des clients des magasins traditionnels dans de nombreux territoires. De nombreux commerçants du secteur de la consommation ont ainsi pris conscience de la nécessité de s'adapter pour servir leurs clients.

La pandémie transforme également les facteurs qui déterminent la valeur pour les clients. La sécurité est primordiale pour de nombreux consommateurs, dont les priorités sont centrées sur l'alimentation, la famille, l'apprentissage, l'argent et le travail. Les achats sont effectués auprès de commerces de détail en ligne, et les divertissements ont migré vers les offres en ligne ou numériques. Les consommateurs accordent plus d'importance à l'incidence sociale des marques et au soutien des entreprises locales, avec lesquelles ils entretiennent un lien émotionnel.

L'étude de Deloitte montre que près des deux tiers (58 %) des clients ont indiqué qu'ils accordaient la préférence à une marque en raison de l'élément émotionnel qui intervenait dans chaque interaction⁴. Les employés sont une donnée essentielle de cette équation : ils peuvent tisser avec le consommateur une relation personnelle et fructueuse. Les liens forts favorisent la loyauté des clients et leur loyauté stimule les résultats de l'entreprise.

Étude de cas

Delta Airlines a la réputation d'avoir été avant-gardiste dans ses initiatives pendant la crise sanitaire. Delta a été l'un des premiers transporteurs aériens à appliquer les mesures de sécurité, par exemple la non-occupation du siège du centre, le port du masque obligatoire pour les passagers et l'offre d'un crédit de voyage valide pendant deux ans aux clients qui n'ont pu utiliser leurs billets d'avion à cause de la pandémie. Delta a aussi fait figure de pionnier en mettant en place des procédures et des technologies de nettoyage de pointe – par exemple, le recours à un aérosol électrostatique avec un désinfectant utilisé en milieu hospitalier pour stériliser les surfaces – dans tous ses appareils. Et, ce qui est peut-être plus important encore, Delta a rigoureusement appliqué ces nouvelles normes, contrairement à d'autres compagnies aériennes qui ont laissé entendre qu'elles adopteraient de telles mesures, mais qui ne les ont pas appliquées dans tous les cas.

Des indicateurs avancés montrent que ces investissements ont des effets favorables sur la clientèle. Rendant compte de son rendement à mi-chemin de 2020, Delta a déclaré que les cotes de satisfaction globales de ses clients avaient augmenté de 30 points comparativement à 2019.

Le succès de Delta peut tenir à au moins deux principaux facteurs. Premièrement, donner aux employés un objectif. Delta a créé une division mondiale de la propreté, dont le mandat consiste exclusivement à assurer le respect des normes d'hygiène, donnant suite à la promesse faite à ses clients de consentir un véritable investissement organisationnel. Deuxièmement, Delta a misé sur la communication avec ses clients. L'entreprise a privilégié la transparence de la communication avec ses clients pendant la crise sanitaire, leur faisant même part en primeur des nouvelles technologies de nettoyage qui étaient en préparation.

Globalement, Delta a élaboré une combinaison gagnante de nouvelles technologies et de service client qui continue de lui attirer la confiance de ses clients et de la conserver⁵.

Procurer aux employés des outils et des compétences et leur faire confiance

Comment les entreprises du secteur de la consommation favorisent-elles l'établissement de liens solides? Il faut d'abord que les employés soient sûrs d'eux-mêmes et possèdent les compétences appropriées. Les entreprises doivent ensuite énoncer à l'intention du personnel des directives et des instructions sur la gestion de la clientèle. Les employés doivent avoir la latitude de conférer une dimension humaine à leur travail et, surtout, être habilités à prendre les décisions nécessaires pour offrir une expérience exclusive à chaque client. En procurant à leurs employés exemplaires les données, l'éclairage et les outils technologiques appropriés pour créer des expériences qui interpellent chaque client, les entreprises du secteur de la consommation favoriseront une relation symbiotique entre leur image de marque et le consommateur.

Étude de cas

Reconnu pour l'importance qu'il accorde à la satisfaction de ses clients, le Ritz-Carlton obtient constamment l'un des meilleurs rangs au classement de J.D. Power en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle. Cette chaîne d'hôtels de luxe doit ce succès à la solide formation et à l'assurance de son personnel, qui sait déceler même les souhaits inexprimés des clients et y répondre. L'entreprise recherche en priorité des candidats sociables, attentionnés et ayant une aptitude confirmée à apprendre. Les personnes retenues reçoivent ensuite une formation pour devenir des ambassadeurs de la marque Ritz-Carlton parce que l'entreprise comprend que le meilleur moyen d'incarner ses valeurs en matière de service consiste à faire confiance à son personnel. Chaque employé est encouragé à prendre des décisions avisées, gages d'une expérience mémorable pour le client, et à faire ce qui est le plus indiqué dans les circonstances, sans avoir à demander l'autorisation d'un superviseur.

Six façons de rehausser l'expérience humaine dans votre organisation

Voici quelques moyens pratiques⁶ par lesquels les organisations peuvent offrir des expériences humaines qui les aideront à attirer des clients et à promouvoir leur croissance :

- 1. Renouvelez votre engagement à l'égard du bien-être de vos employés et de vos clients.** En mettant l'accent sur la santé mentale, envisagez de donner accès à vos employés à des services ou des applis de santé mentale; prenez des mesures pour rendre les lieux de travail confortables et sécuritaires.
- 2. Renouvelez l'engagement de vos employés et de vos clients à l'égard de votre incidence sociale.** Tissez de véritables liens avec vos clients en encourageant vos employés à relater dans leurs propres mots l'expérience de la COVID-19 de votre entreprise; traitez vos employés, en particulier le personnel de première ligne, comme les ambassadeurs les plus importants de votre image de marque.
- 3. Remobilisez les employés et les clients par la communication.** Soyez clairs au sujet des changements que vous entrevoyez. Soyez cohérents dans vos messages, même si cela signifie que vous devez expliquer les raisons ayant dicté des choix difficiles. Utilisez les canaux de communication qui auront une résonance chez vos employés.
- 4. Remobilisez les employés grâce à de nouvelles compétences et capacités leur permettant de mieux servir les clients.** Montrez à vos employés que vous valorisez leur curiosité, leur créativité, leur imagination, leur intelligence émotionnelle et sociale de même que leur faculté d'adaptation. Donnez-leur une formation spontanée qui les aidera à utiliser ces compétences afin d'offrir une expérience client optimale.

- 5. Repensez à la façon dont vous structurez vos équipes afin qu'elles se concentrent sur le client.** Il est préférable que les gros problèmes stratégiques de vos clients soient résolus par des équipes interfonctionnelles; ce mode de travail, qui permet aux employés de sonder les besoins des clients et d'y répondre rapidement, créera une véritable transformation culturelle à l'échelle de votre organisation.
- 6. Repensez à la façon dont vous pouvez améliorer la productivité et favoriser la résilience de l'entreprise grâce à la numérisation et à l'automatisation.** La COVID-19 et le virage vers le télétravail créent d'innombrables nouveaux processus, dont un grand nombre peuvent être rationalisés ou optimisés par le recours à la numérisation et à l'automatisation. Cela libère les employés et leur permet de mettre l'accent sur les aspects de leur travail auxquels ils peuvent contribuer le plus. En ce qui concerne les clients, cherchez des moyens de rationaliser la participation et la communication, voire de leur faciliter la vie, grâce à la numérisation et à l'automatisation.

Au moment où les organisations font le bilan des transformations soudaines que la COVID-19 a amenées dans les modes de travail, on constate que les employés ont été appelés à vivre de nouvelles expériences et qu'un nouvel éclairage est jeté sur les méthodes d'exécution. Les employés ont la possibilité de travailler où ils veulent, de fixer leurs propres attentes en matière de sécurité et de recadrer leur importance dans l'économie. Les organisations ne pourront pas retourner en arrière et le défi qu'elles doivent maintenant relever consiste à déterminer ce qu'elles doivent faire pour devancer les perturbations futures tout en souscrivant aux changements technologiques, sans sacrifier la culture et les expériences humaines qui les rendent uniques.

Notes de fin de texte

1. Anne-Marie Slaughter, « Forget the Trump Administration. America Will Save America », *The New York Times*, 21 mars 2020.
2. Shoshy Ciment, « Walmart is bringing robots to 650 more stores as the retailer ramps up automation in stores nationwide », *Business Insider*, 13 janvier 2020.
3. PSFK, « Faced with Online & Grocery Surges, Walmart Expands Both Human & Robotic Staff », *PSFK*, 24 avril 2020.
4. Deloitte Digital, *Exploring the value of emotion-driven engagement: The dynamics of customer loyalty*, mai 2019.
5. Jessica Puckett, « How Delta Set the Standard for the Airline Industry's COVID-19 Response », *Conde Nast Traveler*, 8 septembre 2020.
6. Deloitte, *La force de vos gens – guide pratique vers la reprise du secteur de la consommation*.

Personne-ressource :

Mike Jackson

Leader, L'avenir du travail, Consultation

647-641-6578

www.deloitte.ca