



Tendances affaires

Renseignements et analyses des Services bancaires commerciaux TD

Automne 2009

Le moment d'agir

Le recul économique actuel est porteur de belles occasions d'expansion pour certaines entreprises. Ainsi, il peut être moins onéreux de procéder actuellement à l'acquisition d'un ou de plusieurs concurrents, d'élargir certaines gammes de produits ou de s'aventurer sur de nouveaux marchés. Compte tenu des signes récents d'une éventuelle reprise à court terme, il importe cependant d'agir au bon moment.

Le moment est-il bien choisi pour vous lancer dans des projets d'acquisition ou d'expansion ou devriez-vous plutôt attendre les signes concrets d'une reprise économique durable?

Une question de synchronisme

En matière de fusion et d'acquisition, les facteurs conjoncturels sont particulièrement importants. En effet, l'entreprise qui attend des signes incontestables que la reprise est engagée pour agir peut rater les occasions les plus attrayantes. Si votre proie est une entreprise cotée en bourse, il faut par ailleurs tenir compte de l'état des marchés financiers. Les cours boursiers commencent en général à s'apprécier environ six mois avant une reprise économique. L'attente pourrait donc être coûteuse.

En revanche, une décision précipitée comporte aussi sa part de risques. Si la conjoncture économique continue de se détériorer, le prix payé sera meilleur plus tard. Sans compter que la capacité additionnelle acquise risque de demeurer sous-utilisée tant que la reprise ne sera pas vraiment installée. En agissant trop tôt, vous pourriez épuiser des réserves de liquidités dont vous aurez cruellement besoin si la récession devait se prolonger.

Sur le strict plan des affaires, il tombe sous le sens d'élargir sa gamme de produits et de conquérir de nouveaux marchés. En lançant de nouveaux produits ou en agrandissant son territoire en plein cœur d'une récession, il n'est pas certain que les ventes suivront. Mais en s'ancrant sur de nouveaux marchés immédiatement avant une reprise économique, une entreprise peut prendre de



Le recul économique peut être porteur de possibilités d'expansion pour certaines entreprises.

l'avance sur ses concurrents et s'assurer d'être là lorsque consommateurs et clients recommenceront à dépenser.

À l'affût des signaux de l'économie

En affaires, le synchronisme est intimement lié aux cycles économiques, d'où la nécessité d'une bonne capacité d'analyse. L'étude attentive des cycles et modèles économiques passés peut répondre à plusieurs questions. Combien de temps l'économie met-elle habituellement à retrouver le chemin de la croissance après les premiers signes de reprise? À revenir à la « normale »? Comment votre entreprise a-t-elle réagi dans le passé à ces situations? Voir l'article « Vos questions sur l'économie », à la page 4, pour en apprendre davantage sur les indicateurs économiques.

Établissement de scénarios

Soupelez soigneusement les risques d'une décision trop hâtive par rapport à ceux liés à une attitude attendiste. Analysez les effets possibles de vos décisions stratégiques sur les ventes à long terme et les bénéfices en élaborant plusieurs scénarios. Tentez de prévoir les conséquences financières et autres d'une décision prise au mauvais moment et assurez-vous d'une marge d'erreur confortable. Il est tout aussi important d'évaluer votre plan stratégique. Votre stratégie d'expansion est-elle

Suite à la page 4

Au sommaire

2

La réputation de votre entreprise

Se doter d'une stratégie de surveillance et de limitation des dégâts est rentable

3

Des résultats nets grâce aux outils de mobilité

Une main-d'œuvre dotée d'outils de mobilité peut être plus productive

4

Vos questions sur l'économie

Craig Alexander aborde entre autres la question des « bourgeons de croissance »

Notre objectif est de vous aider à atteindre le vôtre.

La réputation de votre entreprise

Aujourd'hui plus que jamais, il importe de maintenir votre bonne réputation. La crise financière et économique a en effet sapé la confiance du public et des investisseurs, voire des clients de certaines entreprises et industries. Maintenir une bonne réputation peut donc être payant.

Voilà pourquoi une stratégie de surveillance et de gestion des facteurs qui menacent la réputation de votre entreprise est nécessaire. De bonnes relations publiques et le maintien de bons rapports avec les médias ont leur importance. Toutefois, il importe de plus en plus de travailler activement afin de se bâtir une réputation et de la conserver. La transparence, la diffusion des bonnes nouvelles, le prestige du chef de l'entreprise et une sensibilisation à l'environnement sont quelques-uns des moyens qui s'offrent à une entreprise pour protéger sa réputation.

Une dynamique changeante

Internet fait en sorte que les entreprises sont aujourd'hui la cible d'un plus grand nombre de critiques. Le Web est en effet devenu l'instrument de prédilection de tous ceux, particuliers et organisations, qui propagent des renseignements et opinions potentiellement préjudiciables sur les différents babillards électroniques, blogs, sites Web et autres réseaux sociaux.

Voilà pourquoi il importe de savoir comment votre entreprise est perçue de l'extérieur. Vous pouvez surveiller ce qui se dit à votre sujet sur Internet (voir « Outils de surveillance gratuits » ci-dessous) et dans la

presse. Il peut aussi être utile d'effectuer des sondages à intervalles réguliers auprès de votre clientèle et de la population en général.

Un travail d'équipe

Surveiller et évaluer les critiques visant votre entreprise ou votre secteur d'activité n'est plus une tâche exclusive réservée à une équipe spécialisée. Idéalement, elle doit être prise en charge collectivement par tous les principaux services : relations publiques, affaires réglementaires, services juridiques, relations avec les investisseurs et marketing.

La responsabilité de la surveillance et de la limitation des dégâts peut être confiée à un haut dirigeant qui veillera au grain. La participation d'autres dirigeants est aussi importante, car ils sont souvent les premiers à diagnostiquer les problèmes.

Lorsque des commentaires potentiellement destructeurs sont détectés, il faut analyser leurs retombées éventuelles sur votre entreprise. Quels seront leurs effets sur la clientèle, les actionnaires et les autres principales parties intéressées? Causeront-ils du tort à l'image publique de l'entreprise? Pourraient-ils dégénérer en poursuites ou en sanctions des organismes de réglementation?

Agir

Lorsque des mesures s'imposent, il faut agir rapidement. De nos jours, un effort de relations publiques ne suffit plus. Il faut des mesures concrètes. Vous pouvez faire passer votre message sur des sites de réseautage social pertinents, des sites Web et dans la presse. La transparence est essentielle, particulièrement dans un monde branché.

La transparence est particulièrement importante lorsque la menace à votre réputation vient de produits défectueux ou de services défectueux découlant d'une erreur de bonne foi.

Si la crise vient d'un faux pas de votre entreprise commis par inadvertance, acceptez-en la responsabilité et réglez rapidement le problème sous-jacent. Publicisez vos efforts en ce sens. Il est de bon ton que le chef de l'entreprise agisse un peu à la manière d'un « chef d'État » pour redonner à l'entreprise un visage personnalisé et crédible.

Établissez aussi un plan pour savoir comment réagir aux chocs qui pourraient frapper votre secteur d'activité dans son ensemble. Faites savoir aux intervenants, aux clients et au public en quoi votre entreprise est différente des autres. Si vous vous imposez comme un refuge sûr pendant que la tempête rugit ailleurs, la crise pourrait même jouer en votre faveur. ●

De nos jours,
un effort
de relations
publiques ne
suffit plus. Il faut
des mesures
concrètes.

Outils de surveillance gratuits

Vous pouvez exercer une surveillance sur ce qui se dit à votre sujet sur Internet, grâce à un certain nombre d'outils gratuits.

Alertes Google (www.google.com/alerts). Grâce à la puissance du moteur de recherche le plus populaire du monde, vous serez avisé dès que le nom de votre entreprise ou d'autres mots clés de votre choix apparaîtront sur une page Web ou sur un site de nouvelles en ligne. Voici d'autres outils qui peuvent être utiles :

► **TECHNORATI®.** Sonde les blogues et d'autres sites dont le contenu est généré par les utilisateurs, afin de vérifier s'il y est question de votre entreprise.
www.technorati.com

► **LEXIQUE FACEBOOK®.** Recherche certains mots clés sur le site Facebook www.facebook.com/lexicon (Il faut d'abord ouvrir une séance Facebook.)

► **BOARDTRACKER.** Exerce une surveillance sur les forums et les babillards électroniques.
www.boardtracker.com

► **BACKTYPE.** Répertoire les commentaires affichés sur le Web.
www.backtype.com

Explorez Internet afin de découvrir d'autres outils utiles, y compris des applications et services gratuits ou payants qui peuvent vous aider à surveiller les sites de réseautage social et d'autres sites Web.

Des résultats nets grâce aux outils de mobilité

Vos employés sont un actif précieux. En les équipant de la technologie nécessaire pour travailler en tout temps et en tout lieu, vous augmenterez leur productivité et, ce faisant, leur valeur pour l'entreprise.

Les outils de mobilité peuvent stimuler la productivité, rehausser la satisfaction des employés et des clients, réduire les coûts et gonfler les bénéfices. Qu'il soit question des « télétravailleurs » installés à domicile ou des employés qui sont souvent en déplacement, une main-d'œuvre dotée d'outils de mobilité est souvent plus efficace.

Selon l'Association canadienne du télétravail, des douzaines d'études fiables démontrent que l'employé qui fait du télétravail une à trois journées par semaine hausse sa productivité globale de 10 à 20 %.

Valeur de la mobilité

Grâce à la mobilité que procure la technologie du sans-fil, les employés peuvent travailler pendant leurs déplacements, lorsqu'ils sont en réunion chez un client ou depuis leur domicile. Peu importe où ils sont, ils peuvent communiquer, collaborer et s'acquitter des tâches exigeant une attention immédiate. De plus, les outils de mobilité sont aujourd'hui moins chers, plus petits et plus performants que jamais.

En voici des exemples :

► **MINI-PORTATIFS.** Les ordinateurs portatifs de la toute dernière génération offrent les mêmes caractéristiques de traitement de l'information et de communication que les autres dans un appareil de très petite taille.

► **CLÉS INTERNET.** Ces modems USB conviviaux offrent aux personnes en déplacement une connectivité sur large bande rapide sans qu'elles aient à se brancher à un réseau Wi-Fi.

► **DISPOSITIFS DE POCHE.** Les appareils de communications et de traitement de l'information de poche sont de plus en plus puissants, notamment certains produits extrêmement populaires fabriqués par de grandes entreprises.

► **VIDÉOCONFÉRENCES.** Plusieurs logiciels adaptés aux besoins des utilisateurs accroissent encore l'utilité de ces outils, en permettant notamment d'échanger avec un employé par webcam ou de tenir une réunion virtuelle.

► **OUTILS DE COLLABORATION.** Les applications facilitant le travail collectif sont de plus en plus courantes, notamment les outils permettant de coordonner les agendas et les horaires de travail, les services de courriel et de messagerie instantanée et l'édition de documents en ligne et en temps réel.

Élaborez votre stratégie

La direction et le service des technologies de l'information doivent collaborer pour déterminer en quoi les outils de mobilité pourraient rehausser l'efficacité des employés et quels sont les outils requis. Les employés doivent connaître le mode d'utilisation de la technologie et ses liens avec les besoins commerciaux.

La gestion d'une main-d'œuvre mobile est par ailleurs forcément différente. Des lignes directrices et des priorités doivent être clairement établies. Assurez-vous que les travailleurs dotés d'outils de mobilité sont orientés sur les tâches à accomplir. Surveillez et mesurez le rendement de ces travailleurs en fonction de leur productivité et non en fonction de leurs activités.

Un haut degré de confiance et un bon dosage des communications sont essentiels. Si les contacts sont trop peu fréquents, l'employé peut finir par se sentir isolé; s'ils sont trop fréquents, il pourrait s'interroger sur son rendement.

Par-dessus tout, équiper et gérer une main-d'œuvre mobile est un processus constant. La technologie et les services offerts évoluent rapidement. Pour profiter pleinement de tous les avantages de la mobilité, la stratégie devra donc être revue régulièrement. ●



Une main-d'œuvre mobile est souvent plus efficace.

De nos jours, les outils de mobilité sont moins chers, plus petits et plus performants que jamais.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Responsabiliser davantage la gestion des réunions d'affaires quotidiennes

Votre entreprise possède-t-elle une culture axée sur la responsabilisation? Sinon, les projets prendront forme plus lentement et pourraient ne jamais se réaliser.

Une culture axée sur la responsabilisation exige un processus décisionnel efficace, un souci des échéances, un suivi et une analyse attentive des raisons expliquant, le cas échéant, que certaines échéances ont été ratées.

Voici quelques conseils pour responsabiliser davantage la gestion des réunions d'affaires quotidiennes.

► **VISEZ DES RÉSULTATS PRÉCIS.** Vos réunions devraient commencer et finir à l'heure dite et donner des résultats concrets. Terminez

chaque réunion par un compte rendu qui fera état, brièvement mais précisément, des responsabilités de chaque employé.

► **RESPECTEZ LES ÉCHÉANCES.** Fixez une échéance à chaque tâche et assurez-vous que les participants comprennent qu'ils assument l'entière responsabilité des tâches qui leur ont été confiées.

► **FAITES LE SUIVI.** Pour les projets plus importants, planifiez une série de réunions de suivi périodiques afin d'évaluer le déroulement du travail.

Des réunions efficaces peuvent rehausser la qualité de l'effort collectif de vos employés, créer un esprit d'équipe et contribuer à l'avènement d'un sens de l'accomplissement.

Vos questions sur l'économie

L'optimisme est actuellement à la hausse et nous en avons profité pour poser quelques questions sur les signes de reprise à Craig Alexander, vice-président et économiste en chef adjoint du Groupe Financier Banque TD¹.



Craig Alexander

On a beaucoup entendu dernièrement l'expression « bourgeons de croissance » pour décrire l'état de l'économie. Que sont-ils et quelle importance ont-ils?

L'expression « bourgeons de croissance » est une métaphore qui évoque le début d'amélioration de la conjoncture économique. Nous constatons en effet la présence de signes préliminaires d'une amélioration, comme les bourgeons aux branches des arbres annoncent le printemps.

Il est parfois difficile pour les gens de comprendre que certaines statistiques économiques négatives constituent néanmoins une bonne nouvelle, qu'elles indiquent que la situation n'est plus aussi mauvaise qu'elle l'a déjà été.

De nombreuses entreprises se demandent si le moment est bien choisi pour prendre certaines décisions stratégiques ou sinon, à quel moment elles pourront agir.

Les entreprises devraient examiner avec attention les indicateurs économiques avancés. Ceux-ci indiquent en effet dans quel sens évolue l'économie, contrairement aux statistiques qui reflètent simplement son état actuel.

Les marchés boursiers et les rendements obligataires sont deux des plus importants indicateurs avancés. Habituellement, les cours boursiers commencent à s'apprécier deux trimestres avant que l'économie amorce une reprise. Compte tenu de la remontée récente

des marchés boursiers, il est permis de croire à l'imminence d'une reprise.

La courbe de rendement est un autre indicateur avancé. Lorsque les taux à long terme sont nettement supérieurs aux taux à court terme – on dit alors que la courbe de rendement est abrupte – c'est le signe qu'une période de croissance économique est imminente. Il y a environ un an, la courbe de rendement était au contraire plate, ce qui annonçait une croissance lente ou une contraction de l'économie.

La confiance des entreprises et des consommateurs est un autre indicateur avancé à surveiller. Or, après avoir touché le fond, la confiance a recommencé à croître. Une augmentation du volume de commandes des entreprises est également un signe positif pour l'économie.

Toutefois, même si ces indicateurs annoncent dans quel sens évoluera l'économie dans l'avenir, ils ne permettent pas de prédire exactement quand la reprise économique surviendra. ●

Le moment d'agir

Suite de la page 1

sensée? Un plan à long terme ne devrait pas pouvoir être contrecarré par certains événements économiques à court terme. Cependant, il peut arriver qu'il devienne nécessaire de le rafistoler.

Il est toujours intéressant de recourir aux services de sources extérieures. Des conseillers dignes de confiance, notamment des avocats, des



Toute l'information sur servicesbancairescommerciauxtd.com

► Taux et chiffres

Prenez connaissance des mises à jour sur le marché et des analyses de Valeurs mobilières TD^{®2} tous les jours, à 9 heures, heure de l'Est, de même que des taux de financement à un jour et d'autres données à durée de vie critique.

► Outils et ressources

Ayez accès aux anciens numéros de *Tendances Affaires* et plus encore.

► Solutions financières

Puisez à même l'impressionnant éventail de connaissances et de solutions financières commerciales offertes par le Groupe Financier Banque TD. Votre directeur des relations-clients des Services bancaires commerciaux TD vous aidera à répertorier les produits et services susceptibles de répondre à vos besoins particuliers et les adaptera pour vous.

Pour en savoir plus, visitez le site www.servicesbancairescommerciauxtd.com

COMPRÉHENSION – EXPERTISE – SOLUTIONS – DÉVOUEMENT

Le présent bulletin est publié par La Banque Toronto-Dominion à titre d'information seulement. La Banque Toronto-Dominion ne sera pas tenue responsable des dommages ou des pertes qui seraient liés de quelque manière que ce soit au présent bulletin ou aux renseignements qu'il contient. L'information contenue dans le présent bulletin était à jour le 15 août 2009.

¹ Le Groupe Financier Banque TD désigne La Banque Toronto-Dominion et ses sociétés affiliées qui offrent des produits et des services relatifs aux dépôts, aux placements, aux prêts, aux valeurs mobilières, aux assurances, aux fiducies et autres.

² Valeurs Mobilières TD désigne Valeurs Mobilières TD Inc., TD Securities (USA) LLC, Valeurs Mobilières TD Limitée et certaines activités de placement et de services bancaires aux grandes entreprises de La Banque Toronto-Dominion et de ses filiales.

Toutes les marques de commerce appartiennent à leur propriétaire respectif.

* Marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion.
© 2009, La Banque Toronto-Dominion, tous droits réservés.



Sources Mixtes
Cert no. SW-COC-000952
© 1996 FSC



Services Bancaires Commerciaux