



# Tendances affaires

Renseignements et analyses des Services bancaires commerciaux TD

Été 2009

## Traitement royal pour la clientèle

**D**ans le climat actuel des affaires, l'expression bien connue « le client est roi » prend tout son sens. Dans une enquête internationale effectuée l'an dernier par la société conseil américaine Accenture<sup>1</sup>, 67 % des répondants ont déclaré avoir cessé de faire affaire avec d'autres entreprises à cause de la piètre qualité du service, une hausse par rapport au taux de 59 % de l'année précédente. Les problèmes économiques et l'intensification de la concurrence confèrent un pouvoir accru aux consommateurs.

### Répondre aux attentes des clients

En affaires, la satisfaction de la clientèle est essentielle au succès. Les consommateurs étant de plus en plus avisés et de mieux en mieux informés et ne craignant plus d'exprimer leurs attentes, il est devenu plus difficile de les satisfaire. Les entreprises clairvoyantes arrivent cependant à maintenir leur avantage sur la concurrence en sondant leurs clients pour mieux connaître leurs attentes et en s'efforçant d'y répondre, voire de les surpasser. Voici certaines des attentes que la plupart des clients nourrissent et auxquelles vous devriez être particulièrement attentifs.

► **VITESSE DE RÉACTION.** Les clients s'attendent à ce qu'on réponde rapidement à leurs demandes de renseignements, à leurs plaintes et à leurs autres commentaires. Ils veulent aussi pouvoir exprimer facilement leurs suggestions que ce soit directement, par courriel ou sur le site Web de l'entreprise. Il importe donc d'afficher bien en vue vos coordonnées et des moyens conviviaux par lesquels les clients peuvent vous faire part de leurs commentaires.

► **RESPECT DES CONNAISSANCES.** Lorsqu'un client décide de communiquer avec vous, il en sait probablement déjà beaucoup sur votre entreprise et vos produits. Il aura effectué des recherches, souvent sur le Web. Plutôt que de se considérer comme des fournisseurs d'information, les employés affectés aux ventes et au



En cherchant à mieux connaître les attentes de ses clients, votre entreprise pourra maintenir son avantage concurrentiel.

service à la clientèle devraient se concentrer sur l'établissement d'une relation avec le client.

► **TRANSPARENCE.** De nos jours, le client s'attend à de la transparence. Soyez honnête et direct et ne craignez pas de reconnaître vos erreurs. Tout manque de transparence peut en effet causer des dommages irréparables à la réputation de votre entreprise.

► **PRÉSENCE SUR INTERNET.** Le Web contribue fortement aux attentes plus élevées du client. Il lui permet d'effectuer des recherches rapides, d'acheter des produits et services et de faire connaître ses recommandations – ou ses plaintes – sur de nombreuses tribunes, blogues et autres sites de réseautage social. L'information sur les produits et les commentaires des consommateurs se propagent aujourd'hui à une vitesse phénoménale. Il importe donc de vous tenir au courant des plus récentes nouveautés et d'utiliser à votre avantage les nouvelles dimensions du Web (voir « Le Web 2.0 » à la page 2).

### Une expérience enrichissante

Peu importe la situation, il est toujours avantageux de bien traiter sa clientèle. Toutefois, cela est plus important que jamais, dans la conjoncture actuelle. En offrant en tout temps à vos clients une expérience gratifiante, vous contribuerez à jeter les bases de votre prospérité future. ●

## Au sommaire

2

### Le Web 2.0 à votre service

Les sites de réseautage social : une possibilité de communication bidirectionnelle avec les clients actuels et éventuels

3

### Des communications claires facilitent la transition

Une politique de communication transparente aidera vos employés à s'adapter au changement

4

### Demandez-le-nous

Entretien avec Craig Alexander

**Notre objectif est de vous aider à atteindre le vôtre.**

## Le Web 2.0 à votre service

**D**ans le monde branché actuel, il est plus important que jamais d'interagir en ligne avec votre clientèle. De plus en plus, les consommateurs s'attendent à vous trouver sur le Web. Avec ses sites de réseautage social, l'Internet de deuxième génération, plus communément appelé « Web 2.0 », est actuellement au cœur de cette communication bidirectionnelle.

Ces interactions peuvent prendre place sur le site Web d'une entreprise ou sur des sites de réseautage social, ou encore sur des blogues et des sites de partage de contenu vidéo et procurent aux clients actuels et éventuels des possibilités accrues de communiquer avec les entreprises. Elles donnent également aux entreprises l'occasion de mieux saisir les désirs des clients.

### Le Web 2.0 : un monde de possibilités

Toutes les entreprises ne sont pas encore convaincues de l'utilité de se doter d'une page sur les sites de réseautage social ou de lancer un blogue, mais le jour n'est plus très loin où une stratégie Web 2.0 sera tout aussi importante que d'avoir un site Web. Voici quelques exemples de la manière dont vous pouvez mettre le Web 2.0 au service des objectifs de votre entreprise.

► **INTERACTIVITÉ.** Plutôt que de simplement diffuser de l'information, un site Web d'entreprise peut aussi devenir le canal par lequel s'installera une relation interactive avec les clients. Sur votre site, les clients peuvent notamment faire part de leurs commentaires et recevoir des services et du soutien après-vente.

► **RÉSEAUTAGE SOCIAL.** En vous affichant sur certains sites de réseautage social, vous pouvez, entre autres, rehausser votre image de marque. Selon certaines études récentes, les sites de réseautage social constituent actuellement la quatrième activité en ligne la plus populaire, le nombre d'adeptes et de groupes démographiques représentés étant tous les deux à la hausse.

► **CLAVARDAGE ET COMMUNAUTÉS VIRTUELLES.** Bien des entreprises utilisent les services de clavardage à des fins de marketing et de sollicitation, pour diffuser des commentaires à leurs clients et leur offrir des services de soutien.

### ► PLATEFORMES DE MESSAGERIE EN LIGNE.

Les plus récents gadgets en vogue de réseautage social s'ajoutent à l'arsenal d'outils de marketing à la disposition des entreprises et leur permettent d'envoyer instantanément de courts messages à toute une communauté d'adeptes et de les diriger vers leur site Web.

► **BLOGUES.** Un blogue peut servir à diffuser de l'information sur une entreprise ou à créer une « rumeur » qui sensibilisera les utilisateurs à votre entreprise. Certaines entreprises y ajoutent même une touche personnalisée en demandant à leurs dirigeants d'afficher régulièrement des commentaires sur leur blogue.

► **PARTAGE DE VIDÉOS.** Les vidéos ou photographies peuvent faciliter l'établissement d'un lien personnel avec le client. Elles peuvent être affichées sur les sites d'une entreprise ou sur des sites populaires de partage de contenu vidéo.

### Autres possibilités du Web 2.0

Il existe d'autres possibilités d'utilisation du Web 2.0, notamment les fichiers balados, les wikis (sites axés sur la collaboration qui permettent aux utilisateurs d'ajouter et de mettre à jour du contenu) et les fils de syndication (RSS). Cependant, vous devez savoir que la recette du succès sur le Web 2.0 est souvent plus évasive que celle des méthodes conventionnelles de marketing

ou de communication. Premièrement, la plupart des sites de réseautage social ont été créés pour des usages personnels plutôt que commerciaux. Les entreprises doivent donc analyser avec soin les méthodes susceptibles de fonctionner avec ce genre de média avant de s'y lancer à pieds joints. Il faut notamment découvrir ce qu'y font les autres, surtout vos concurrents.

L'objectif devrait être de créer une « rumeur »

indirecte, de devenir « ce dont tout le monde parle ». Le contenu devrait être conçu pour attirer les utilisateurs du Web et les inciter à réagir.

L'établissement en ligne d'une communication bidirectionnelle avec vos clients vous offre la possibilité enthousiasmante d'en apprendre davantage sur eux et de semer ainsi les germes de futures occasions d'affaires. ●

**Le contenu du Web 2.0 devrait être conçu pour attirer les internautes et les inciter à réagir.**



Le Web 2.0 élargit, pour les clients actuels et éventuels, l'éventail des possibilités de communication avec les entreprises.

# Des communications claires facilitent la transition

Lorsque la conjoncture se corse, les entreprises doivent souvent modifier leur stratégie et se restructurer. Ces changements sont souvent favorables à long terme, mais à court terme, ils peuvent déstabiliser les employés, surtout lorsque l'entreprise exige d'eux des sacrifices ou décide de comprimer ses effectifs.

Lorsqu'une entreprise amorce un virage de cet ordre, de bonnes communications sont essentielles à une saine gestion des préoccupations des employés. Bien informer ses employés en appliquant une politique de communication transparente et efficace fait souvent la différence entre un effectif miné par le mécontentement et un autre qui soutiendra l'entreprise.

Dans un article récent, paru dans la revue *Agenda*<sup>2</sup>, publiée par le réseau international de la société conseil KPMG, on constate que « la communication d'information aux employés et aux autres parties est presque aussi importante que les entrées de fonds. » Les fausses rumeurs se répandront plus facilement au sein d'une équipe tenue dans l'ignorance. Démontrez à vos employés que vous les respectez assez pour les tenir au courant, et ils seront beaucoup plus enclins à vous appuyer.

## Pour une transition réussie

Conseils pour vous aider à communiquer efficacement avec vos employés pendant une transition :

► **TRAITEZ-LES COMME DES ACTEURS DE PLEIN DROIT.** Les employés ont besoin de savoir que leur contribution est appréciée. Sollicitez leurs idées et leurs commentaires, récompensez les innovations, contribuez au développement de leurs compétences et responsabilisez-les face à leur rendement. En tant qu'acteurs de plein droit, ils auront un intérêt dévolu dans les stratégies susceptibles de favoriser l'essor de l'entreprise.

► **TENEZ-LES AU COURANT.** Les membres de votre personnel devraient être au courant des développements qui les touchent et notamment, des résultats de l'entreprise et de sa situation financière. Un employé convaincu que l'entreprise le respecte suffisamment pour le mettre au courant sera beaucoup plus susceptible d'accueillir favorablement les changements. Un effectif loyal et bien informé acceptera mieux les mesures que vous devrez prendre pour traverser une période difficile.

► **COMMUNIQUEZ STRATÉGIQUEMENT.** Ouverture n'est pas synonyme de divulgation indiscriminée de toute l'information. Il importe d'appliquer une stratégie qui identifiera les employés qui auront accès à certaines catégories d'information et tiendra compte de l'effet potentiel de certaines mesures sur un groupe donné

d'employés et leur travail.

► **COLMATEZ LES BRÈCHES.** Les nouvelles doivent venir de l'intérieur de l'entreprise, pas de l'extérieur. Même si les seules nouvelles que vous avez à communiquer sont mauvaises, constate KPMG, elles seront mieux accueillies si elles viennent de vous et que vous êtes en mesure de gérer la situation. Apprendre de source indirecte des nouvelles qui nous touchent directement, surtout s'il s'agit de mauvaises nouvelles, peut créer du ressentiment. En communiquant directement les nouvelles aux employés concernés, vous vous donnerez au moins la possibilité de gérer leur réaction.

► **ÉVITEZ LA PROPAGATION DES RUMEURS OU RÉAGISSEZ-Y.** Les rumeurs causent souvent plus de tort que la vérité pure et simple. Les rumeurs non fondées sapent le moral des employés et réduisent la productivité. Si les rumeurs sont fondées, empressez-vous de faire connaître les faits.

► **INFORMEZ LES EMPLOYÉS DES SACRIFICES CONSENTIS PAR LA DIRECTION.** Si les employés sont informés uniquement des changements et des compressions sur le plan opérationnel, ils peuvent conclure que les gestionnaires et dirigeants « grassement payés » s'en sortiront indemnes, et avoir une réaction négative. S'il est clair que la direction est aussi éprouvée par la transition, l'esprit d'équipe des employés s'en trouvera rehaussé.

► **SOYEZ TRANSPARENT.** En période de crise économique, les employés craignent de perdre leur emploi, de subir une diminution salariale ou de devoir composer avec d'autres conséquences négatives, mais la plus grande partie de leur stress vient de ce qu'ils perçoivent comme une « trahison » possible de l'employeur. Une démarche honnête et directe devrait empêcher l'éclosion de tels sentiments chez vos employés.

## Tirer le meilleur parti de la situation

Il n'existe finalement aucun moyen d'éliminer tous les problèmes liés à une transition. Toutefois, en prenant les mesures appropriées pour établir une communication claire avec vos employés, vous tirerez le meilleur parti d'une situation par ailleurs difficile. Informez vos employés et incitez-les à se préparer en vue de la reprise économique à venir. Votre entreprise sera ainsi mieux positionnée pour profiter des nouveaux débouchés qui ne manqueront pas de se présenter. ●



Montrez à vos employés que vous les respectez suffisamment pour les tenir au courant. Ils seront davantage susceptibles de vous appuyer.

---

**Une politique directe et honnête de partage de l'information aidera les employés à traverser une période de transition difficile.**

---

## Demandez-le-nous

En cette période de récession économique mondiale où les consommateurs se font hésitants, nous avons demandé à Craig Alexander, vice-président et économiste principal adjoint du Groupe Financier Banque TD<sup>3</sup> quelles mesures positives les entreprises peuvent prendre dans le contexte actuel.



Craig Alexander

### Compte tenu de l'ampleur de la crise financière actuelle, est-il vrai que les grands principes qui ont toujours régi l'économie et le monde des affaires ne tiennent plus?

En un mot, non. Lorsque nous nous trouvons dans une situation d'optimisme ou de pessimisme extrême, la clé consiste toujours à replacer les choses dans leur contexte. Il importe de ne pas perdre de vue qu'il y a toujours eu des récessions et des cycles économiques avec des sommets et des creux, et que cette réalité prévaut encore. Les États-Unis et le Canada ont traversé des récessions au début des années 1980 et 1990, et les États-Unis ont connu une autre courte récession en 2001. Les notions fondamentales demeurent donc les mêmes.

La différence, cette fois, réside dans le catalyseur du repli économique. Pendant les récessions précédentes, la hausse des prix à la consommation a été le facteur déterminant qui a mené à une hausse des taux d'intérêt, puis à un ralentissement de la croissance.

Dans la récession actuelle, il n'y a pas vraiment eu d'inflation importante des prix à la consommation, mais plutôt des prix dans les secteurs immobilier et financier. Et nous nous occupons maintenant de corriger la situation.

### Y a-t-il des signes de reprise économique imminente?

Certains indicateurs économiques encore incertains semblent confirmer que la décroissance de l'économie américaine ralentit. Les prévisions de dépenses des

consommateurs, consacrées à l'alimentation et à d'autres produits courants, sont plus favorables. Dans certaines régions du pays, le secteur manufacturier se contracte à un rythme moins rapide. Le pire est peut-être derrière nous, mais on est encore loin d'une reprise.

Les entreprises devraient planifier en fonction d'une reprise lente et graduelle. Nous pensons actuellement que les économies canadienne et américaine recommenceront à croître en 2010.

### Voyez-vous des points positifs pour les entreprises dans la situation actuelle?

Il n'y a pas si longtemps, la plus grande préoccupation des entreprises consistait à trouver de la main-d'œuvre qualifiée, surtout dans les provinces riches en ressources. L'embauche et le maintien de personnel deviendront plus faciles dans la situation actuelle, et les exigences salariales des travailleurs devraient être plus modestes. Les coûts d'autres intrants, notamment ceux de l'énergie, ont aussi plongé. La dépréciation du dollar canadien donnera aussi un coup de main aux sociétés manufacturières et exportatrices, mais ce facteur ne peut, à lui seul, contrebalancer la baisse de la demande étrangère.

### Que devraient faire les entreprises?

Pour celles dont le bilan est solide, le moment semble bien choisi pour se mettre en quête de nouveaux débouchés. Certaines entreprises pourraient en effet être en bonne position pour gagner des parts de marché, soit en



### Toute l'information sur [servicesbancairescommerciauxtd.com](http://servicesbancairescommerciauxtd.com)

#### ► Des taux et des chiffres

Prenez connaissance des plus récentes données sur le marché et des commentaires de Valeurs Mobilières TD<sup>4</sup> à partir de 9 h, heure de l'Est, tous les jours, ainsi que du taux de financement à un jour et d'autres renseignements de courte durée de vie.

#### ► Outils et ressources

Accédez à notre calculateur de crédit-bail interactif pour établir les coûts de différents scénarios, à notre convertisseur de devises, aux numéros précédents de *Tendances affaires* et plus encore.

#### ► Solutions financières

Puisez dans le large éventail de connaissances et de solutions financières commerciales qu'offre le Groupe Financier Banque TD. Votre directeur des relations-clients des Services bancaires TD collaborera avec vous afin de répertorier et de personnaliser les produits et services susceptibles de répondre à vos besoins uniques.

Pour en savoir plus, visitez [www.servicesbancairescommerciauxtd.com](http://www.servicesbancairescommerciauxtd.com)

procédant à des acquisitions, soit en mettant à jour leur technologie ou en intensifiant leurs efforts de marketing. D'autres entreprises encore pourraient profiter de la situation pour arracher à leurs concurrents des personnes de talent qui contribueront ensuite à leur croissance. ●

## 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 10 juin 2009.

1 Source : [http://www.accenture.com/Countries/Canada\\_French/About\\_Accenture/Newsroom/ServicePasPrix](http://www.accenture.com/Countries/Canada_French/About_Accenture/Newsroom/ServicePasPrix)

2 Source : <http://www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/subtle-art-business-turnaround.aspx>

3 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 fiducies, aux assurances et autres produits et services.

4 Valeurs Mobilières TD désigne Valeurs Mobilières TD Inc., TD Securities (USA) LLC, TD Securities Limited et certaines activités bancaires commerciales de La Banque Toronto-Dominion et de ses filiales.

\* 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**