

- **Taux de roulement et fidélisation du personnel, deux bêtes noires du tourisme**
- **Les fanatiques: une niche passionnée**
- **La forêt, un enjeu majeur pour l'industrie touristique - (Compte rendu de conférence**
- **Facebook, la nouvelle coqueluche du Web 2.0**
- **Vous avez renversé la soupe sur le client: que faire?**
- **Vous avez renversé la soupe sur le client: que faire?**

Taux de roulement et fidélisation du personnel, deux bêtes noires du tourisme

Analyse rédigée par [Michèle Laliberté](#)

Si vous n'êtes pas convaincu que le taux de roulement du personnel génère des coûts pour votre entreprise, lisez le texte intitulé «[Les saisons passent... les employés aussi](#)». Comme si cela n'était pas suffisant, la pénurie de main-d'œuvre risque d'aggraver la situation dans les prochaines années. Voici donc quelques pistes en vue de recruter de bons candidats, de fidéliser le personnel en place et, par conséquent, de réduire votre indice de rotation de personnel et les coûts qui y sont associés, et d'affronter un marché du travail qui s'annonce «*rock and roll*».

Pour contrer tant le roulement que la pénurie de main-d'œuvre annoncée, l'expression «fidélisation» sera sur toutes les lèvres, de tous les discours, et deviendra un enjeu stratégique. Pour avoir un pas d'avance dans la course, il faut d'ores et déjà «s'employer» à fidéliser les employés.

Si l'on parlait de fidélisation plutôt que de rétention?

Bien que l'on utilise souvent les deux termes «fidélisation» et «rétention» du personnel, ils ont un sens différent. Le mot rétention a une certaine connotation négative: on retient un employé car il a manifesté son intention de partir, on retient un employé en lui faisant une offre qu'il ne peut pas refuser, on retient un employé trop souvent par des incitatifs monétaires... les liens avec l'entreprise sont plus ténus. Le terme fidélisation sous-tend des pratiques positives visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur. Au-delà de la sémantique, c'est tout de même dans cet esprit que la gestion des ressources humaines devrait s'exercer au quotidien.

Voici des pistes de solutions qui s'ajoutent à celles déjà proposées dans le compte-rendu de conférence: «[Client ou employé: même «mode d'emploi»!](#)».

Prendre le temps de se poser des questions... et d'y répondre

Quel est le taux de roulement de l'entreprise?
Pourquoi les gens quittent-ils l'organisation?
Qu'est-il possible de faire pour contrer cette situation?
Quels sont les employés à retenir?
Comment se présente le marché de l'emploi?

Le recrutement

Lorsque le bassin de main-d'oeuvre se fait rare, on doit sortir des sentiers battus:

- Établir des partenariats avec d'autres entreprises (du secteur touristique ou autre) - pour combler un poste à temps partiel ou saisonnier.
- Regarder du côté des immigrants - ils sont intéressés à se trouver un emploi et à s'intégrer à la société québécoise.
- Courtiser les gens à la retraite - plusieurs cherchent un revenu d'appoint ou souhaitent mettre leur expérience à profit.
- Regarder du côté des gens en voie d'intégration (déficients physiques et intellectuels) ou de réinsertion sociale (chômeurs, assistés sociaux, décrocheurs, jeunes en difficulté, etc.) - leur offrir un emploi qui les motivera à intégrer le marché du travail.
- Contacter les écoles et offrir des stages d'apprentissage, d'intégration ou de perfectionnement.
- Fidéliser les travailleurs saisonniers - pour leur donner le goût de revenir et faciliter la réembauche.

La sélection et l'embauche

- Examiner les processus de sélection et d'embauche du personnel et en vérifier l'efficacité.
- S'interroger sur les qualités et le type de compétences requis pour le poste à combler - inutile de choisir un candidat trop qualifié car il quittera rapidement l'entreprise pour relever des défis à sa mesure.
- Présenter le poste de façon réaliste en incluant les avantages et les inconvénients, ce qui aura pour effet de réduire grandement les déceptions possibles.
- S'assurer que le candidat retenu correspond aux valeurs et à la culture de l'entreprise.
- Demander aux gens qui interagiront avec cette personne d'assister à l'entrevue - histoire d'avoir leur opinion.

L'accueil et l'intégration

- Évaluer le processus d'accueil et d'intégration afin de s'assurer que le nouvel employé pourra se familiariser avec l'environnement de travail, avec les pratiques de gestion de l'entreprise et avec les collègues de travail - une bonne intégration favorise un sentiment d'appartenance.

Si plusieurs employés quittent l'entreprise peu de temps après leur embauche, c'est probablement le signe d'un accueil problématique.

Le contenu du poste

- S'assurer que les tâches de l'employé correspondent bien à ses attentes.
- Enrichir les tâches et accorder davantage de responsabilités pour obtenir un effet mobilisateur.

Les conditions de travail

- Évaluer si les conditions de travail (rémunération et avantages sociaux) offertes sont compétitives - même si la rémunération constitue un facteur important de rétention plutôt que de fidélisation, elle joue un rôle notable dans le maintien des effectifs.
- Démontrer de la souplesse envers les demandes des employés (horaire de travail flexible, temps partiel, vacances, etc.).
- Offrir un environnement physique de travail adéquat et agréable (lieu, équipements, etc.).
- Assurer un climat de travail stimulant et ouvert.

La formation et la promotion

- Proposer de la formation en soutien au travail.
- Favoriser le développement des employés par la formation.
- Accorder une promotion à un employé qui démontre des aptitudes pour un poste et l'appuyer par un programme de formation approprié.

La mobilisation

- Discuter avec l'employé de ses perspectives de carrière.
- Mobiliser le personnel autour d'un projet.
- Consulter les employés pour connaître leur point de vue à l'égard des pratiques de l'entreprise.
- Initier des activités sociales qui favorisent les relations entre employés et employeurs afin de stimuler l'attachement envers l'entreprise.

Enfin, l'entrevue de départ

Une entrevue de départ? Bien sûr! Connaître les raisons qui motivent le départ d'un employé s'avère un excellent moyen de déterminer les causes du roulement de personnel pour régler les problèmes par la suite. De plus, cela laisse une image positive au salarié (un bouche-à-oreille négatif de la part de ce dernier pourrait nuire à l'entreprise) et permet de garder contact avec lui et, le cas échéant, de lui faire une offre intéressante.

Un départ n'est pas toujours une catastrophe, car il peut devenir une occasion d'offrir une promotion à une personne qui le mérite grandement (rien de mieux pour la motivation) ou de recruter des gens dynamiques aux idées nouvelles et aux compétences accrues, qui introduiront une bouffée d'air frais dans le milieu de travail.

Sources :

- Conseil québécois des ressources humaines. «Avez-vous un problème de taux de roulement», Série 2005 (conseils aux gestionnaires), Chronique no 1, [www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/documents/articles2005_1.pdf].
- Dubois, Didier. «Cessez d'attirer... fidélisez!», atelier-conférence, 6e journée RH de l'industrie touristique «La main-d'œuvre: de la gestion à la séduction», Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 28 septembre 2006, [www.journeerh.com/04_c_documents.html].
- Gravish, Joseph M. «Measure Twice. Fix Once - Permanently», Hotel News Resource, 19 février 2007.
- Techno Compétences. «Comment calculer et interpréter le taux de roulement du personnel», Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, [www.technocompetences.qc.ca/formation/calcul_taux_roulement/html/pc/ie4/studentspace.htm].
- Tracey, Bruce J. et Timothy R. Hinkin. «The Costs of Employee Turnover: When the Devil Is in the Details», The Center for Hospitality Research, Cornell University, décembre 2006.

Les fanatiques: une niche passionnée

Analyse rédigée par [Maïthé Levasseur](#)

Les mordus de golf, les grands adeptes de Star Trek et les fous de NASCAR voyagent tous pour satisfaire leur intérêt et leur passion. Mais qui sont-ils? Jusqu'où vont-ils pour assouvir leur passion?

Les fanatiques constituent une niche touristique peu connue. Pour en savoir plus, le Journal of Vacation Marketing a analysé leur profil psychosocial et leur comportement de voyage. Conclusion: les fanatiques présentent des comportements semblables en termes de consommation et de voyage, qu'ils soient adeptes de voile, de ski, de jeux vidéo ou d'observation d'oiseaux, collectionneurs ou disciples des Rolling Stones. C'est pourquoi ils constituent un marché considérable et intéressant à comprendre.

Définir les fanatiques

La poursuite de leur passion prend une place très grande dans la vie des fanatiques, que ce soit sur le plan de la religion, de la politique, des arts, des sports, des jeux ou de la musique. Souvent extrêmes et passionnés, ils présentent parfois des façons d'agir et de penser pouvant sembler excessives à d'autres personnes. Comme consommateurs, les fanatiques peuvent devenir irrationnels en ce qui concerne leur passion et ils y consacrent du temps et de l'argent.

Dans le cadre de cette analyse, nous n'abordons pas le côté sombre du fanatisme qui peut mener à des comportements dangereux (les guerres de religions, les batailles entre fans d'équipes sportives, etc.). La plupart des fanatiques arrivent à jumeler leur passion avec les autres aspects de leur vie de façon très raisonnable.

Loisirs et voyages

Dans la pratique de leur loisir de prédilection, les fanatiques cherchent une progression constante et toujours de nouveaux défis. Par exemple, ils souhaitent sans cesse s'améliorer à la pêche à la mouche, observer de nouvelles espèces d'oiseaux ou accumuler encore et encore des objets liés au Seigneur des Anneaux. Ils appartiennent souvent à des clubs ou des associations qui leur permettent d'échanger sur leur dada avec d'autres fanatiques.

Leur passe-temps les amène à voyager. Leurs motivations peuvent être de collectionner des objets, d'interagir avec d'autres lors d'un congrès, et bien sur, de vivre leur passion, comme escalader une montagne ou nager avec les requins. Les fanatiques se dirigent souvent vers des destinations peu communes à la recherche d'un haut niveau de spécialisation et d'authenticité dans la pratique de leur activité. Ils préfèrent une expérience personnalisée à un forfait pour tous et, si leur loisir requiert un équipement particulier, ils voyagent généralement avec leur propre matériel. Les activités complémentaires à la poursuite de leur passion ont une importance relative.

Les fanatiques peuvent représenter une niche intéressante et si l'expérience offerte s'avère suffisamment spécialisée et unique, des fanatiques de tous les coins du globe afflueront. Cela, plusieurs destinations l'ont compris. Le Québec propose d'ailleurs des expériences de pêche et de chasse pouvant assouvir les plus aguerris et se positionne de plus en plus comme un haut lieu en matière de jeux vidéo, notamment par le [festival Arcadia](#). D'autres destinations exploitent un attrait, c'est le cas de Memphis au Tennessee avec Graceland, la demeure d'Elvis Presley, qui accueille plus de 600 000 visiteurs par année.

On trouve également des agences de voyages spécialisées dans l'organisation de forfaits permettant aux fanatiques de sports d'assister à des matchs de leurs équipes préférées. En Australie, l'agence [The Fanatics](#) organise des séjours de groupes pour suivre les équipes et les athlètes australiens à travers le monde. Ici au Québec, l'agence [Les Sportifs en Voyage](#) propose un calendrier de forfaits pour assister à des matchs de football, hockey, baseball, basketball, tennis, soccer, boxe, etc. à travers le Canada et les États-Unis.

Événements

Les festivals, rassemblements, compétitions, congrès et expositions répondent tous à des objectifs des fanatiques: créer un environnement où ils peuvent vivre leur passion, perfectionner leurs habiletés ou leur collection et échanger avec d'autres grands adeptes. Il existe probablement un événement pour chaque intérêt et certains sont très spécialisés. Souvent excessifs par rapport à la population en général, les fanatiques peuvent se sentir «normaux» lors de telles manifestations. Selon les clientèles visées et le niveau de spécialisation, les événements peuvent se diviser en quatre catégories: ceux pour amateurs, enthousiastes, experts et, finalement, pour les fanatiques.

On trouve des fanatiques dans chaque type d'événements, mais ceux qui les ciblent s'avèrent hautement spécialisés et certains aspects tels que le coût, la localisation ou le niveau d'expertise tendent à restreindre automatiquement le grand public.

Considérations marketing

Le comportement et les besoins des fanatiques suggèrent qu'il est essentiel d'offrir une expérience authentique, à la hauteur de leurs attentes. En outre, pour de telles expériences, on peut demander un prix plus élevé. En matière de distribution, les clubs et les réseaux sociaux représentent un bon moyen de rejoindre la clientèle et offrent des opportunités pour varier les stratégies marketing. La forfaitisation avec d'autres produits ne semble pas particulièrement répandue, sauf pour les événements sportifs. La vente de produits dérivés est généralement une réussite. La publicité peut prendre différentes formes mais le bouche-à-oreille est très fort et les fanatiques accordent une grande importance aux figures de proue de leur champ d'intérêt. L'événement de course automobile NASCAR mise sur l'image de fanatiques pour son marketing et cherche ainsi à attirer une clientèle fidèle et fortement encline à dépenser en produits dérivés.

Somme toute, les fanatiques peuvent s'avérer un marché lucratif puisqu'ils voyagent et dépensent pour leur loisir de prédilection, ils séjournent de longues périodes pour ne rien manquer d'un événement et en parlent allégrement au sein de leurs clubs et réseaux de fans. Les implications pour l'industrie touristique prennent tout leur sens lorsque l'on comprend que les fanatiques, peu importe leur champ d'intérêt, présentent des comportements semblables en termes de consommation et de voyage. Les caractéristiques décrites dans ce texte constituent un point de départ à l'étude de ces clientèles passionnées et passionnantes.

Sources:

- Mackellar, Joanne. "Fanatics, fans or just good fun? Travel behaviors and motivations of the fanatic", Journal of Vacation Marketing, volume 12, numéro 3, février 2006.

Sur le Web:

- www.sportifs.qc.ca
- www.thefanatics.com

La forêt, un enjeu majeur pour l'industrie touristique - (Compte rendu de conférence)

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Multiplicité des acteurs et des intérêts, harmonisation des usages, protection et conservation du territoire, développement durable, gouvernance et représentativité du volet récréatif occupent l'avant-plan des enjeux liés au territoire forestier québécois. L'intérêt grandissant pour la forêt suscite de nombreux débats où vision commune et dialogue s'imposent. Nous ne sommes pas sortis du bois!

Au 75e congrès de l'ACFAS (Association francophone pour le savoir) en mai 2007, le colloque intitulé «Tourisme et territoires forestiers: vers de nouvelles perspectives de mise en valeur» analysait, entre autres, les multiples enjeux de ce secteur. En voici quelques grandes lignes...

Quand tout le monde s'en mêle et s'emmêle

Plusieurs voix se font entendre: industrie forestière, villégiature, conservation et restauration, activités agricoles, minières, hydroélectriques, récréatives et de plein air. Tous, industriels, intervenants et adeptes, revendiquent leur droit à la forêt et chacun y joue du coude. En outre, l'industrie forestière vit une période très difficile et les intérêts divergents pour la ressource viennent compliquer la situation.

Voici quelques chiffres issus de la présentation du colloque:

- forêts québécoises: 90% du domaine public;
- secteur forestier: 150 000 emplois directs et indirects;
- activités récréatives liées à la faune et à la flore: 15 600 emplois;
- pratique d'activités de plein air dans la nature: 2,4 millions de Québécois;
- baux de villégiature: 40 000 détenteurs;
- conservation et restauration de sites naturels forestiers: 40 000 personnes.

Trop souvent, les usages économiques, sociaux et environnementaux cohabitent difficilement sur le même territoire. Et qui veut s'aventurer dans le dédale de la gouvernance du milieu forestier doit s'armer de patience et d'une bonne dose de compréhension pour remonter la filière.

Dans ce contexte, l'adoption d'une vision commune et l'harmonisation des usages ne peuvent que mener à un terrain d'entente. À ce titre, certaines pourvoies à droits exclusifs localisées en territoire sous contrat d'aménagement et d'approvisionnement forestier (CAFF) constituent un exemple où tourisme en milieu naturel et exploitation forestière s'avèrent conciliables.

La petite histoire des activités de plein air

Bien que la pratique des activités de plein air en forêt soit en pleine croissance, la confusion règne toujours.

- Instabilité du loisir de plein air au sein de la structure gouvernementale. À chaque changement de gouvernement, on se demande quel ministère en obtiendra la responsabilité.
- Diversité des activités et manque de concertation. De façon éclatée, chacun (associations touristiques régionales [ATR], milieu associatif [camps de vacances, marche, canoë-kayak, motoneige, etc.], unités régionales de loisir et de sport [URLS], etc.) revendique ses besoins auprès des différents paliers gouvernementaux.
- Secteur constitué d'un important contingent de bénévoles. Ces derniers démontrent des signes d'essoufflement.
- Études quasi inexistantes sur la pratique des activités de plein air au Québec.

- Manque de reconnaissance des retombées sociales et économiques.

L'intérêt pour les volets récréatif et touristique de la forêt croît constamment:

- La forêt devient un antidote à l'activité urbaine et une réponse à la recherche d'authenticité;
- les paysages constituent un des principaux critères dans le choix d'une destination;
- la diversité des activités pratiquées en forêt s'accroît: véhicules tout terrain (VTT), vélo de montagne, traîneau à chiens, parcs d'hébertisme aérien, observation du ciel avec télescopes;
- la clientèle familiale augmente dans les pourvoies.

Au sein même des activités de plein air, il existe des conflits de cohabitation, notamment entre les motoneigistes et les adeptes du ski de fond. De plus, on remet souvent en question les activités motorisées (VTT, motoneige, embarcation à moteur) en territoire forestier.

L'accessibilité au territoire, la protection des paysages et la qualité du milieu naturel, ressource première des activités de plein air, constituent des enjeux fondamentaux. Malgré le nombre croissant d'adeptes et d'activités, l'absence de pouvoir central, de leadership et d'actions concertées affaiblit le poids de la représentativité de ce secteur ainsi que son impact dans les dossiers de la forêt.

Le développement durable et l'augmentation des aires protégées

Voulant combler son retard en matière d'aires protégées, le gouvernement québécois étudie présentement la création de plusieurs nouveaux parcs, presque tous situés dans le Nord du Québec.

D'un point de vue touristique, cette réalité nordique complique l'accessibilité, le déploiement des services, le financement des aménagements, de même que le positionnement international. En effet, le coût des prestations pourra difficilement concurrencer les destinations plus facilement accessibles et déjà engagées dans ce créneau. La participation des communautés autochtones et la rencontre des différentes cultures représentent d'autres défis à relever.

Évidemment, lorsqu'on parle de territoire forestier, le développement durable devient un impératif. Cependant, on soulignait que l'écotourisme devient trop souvent une panacée pour réhabiliter le développement durable en milieu forestier. De ce fait, il obtient une trop grande visibilité pour ce qu'il est réellement: un marché de niche avec une participation limitée du public et peu de retombées économiques. On constate une absence de gestion, de planification et de recherche dans ce secteur, de même qu'un manque de personnel qualifié.

L'éducation du public constitue un élément essentiel pour assurer la pérennité de la ressource.

Vers une gestion intégrée de la forêt

Depuis le dépôt du rapport Coulombe (rapport de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise - 2004), le gouvernement du Québec s'affaire à moderniser l'ensemble de sa gestion forestière et à mettre en place des commissions régionales (CRRNT - Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire) dans le but de favoriser la gestion intégrée des ressources du territoire.

Voir la forêt comme un tout et adopter une vision commune du territoire deviennent des prémisses à la gestion de la multifonctionnalité du territoire forestier et à l'harmonisation des usages sous le chapeau du développement durable. Tout en tenant compte des particularités du territoire, il faut viser l'équilibre entre les fonctions économique, écologique et sociale. À ce chapitre, le secteur des activités de plein air doit faire le poids.

Sources:

- Téoros. «Dossier forêt», vol. 25, no 3, automne 2006.
- 75e Congrès de l'Acfas. Colloque «Tourisme et territoires forestiers: vers de nouvelles perspectives de mise en valeur», 8 et 9 mai 2007, Trois-Rivières.

Facebook, la nouvelle coqueluche du Web 2.0

Analyse rédigée par Claude Péloquin

À l'été 2006, nous insistions sur l'importance de porter attention au phénomène du Web 2.0. Depuis, un grand nombre d'internautes sont devenus familiers avec les communautés virtuelles en ligne et, surtout, quelques grands acteurs ont réellement commencé à se démarquer. C'est le cas de Facebook qui est en voie de se positionner comme un incontournable pilier de ce nouvel environnement participatif qu'est maintenant devenu le Web. Sa sphère d'influence s'étend tous azimut, y compris, bien sûr, à l'industrie touristique.

Qu'est-ce que Facebook?

Difficile de bien saisir Facebook sans l'expérimenter soi-même.

D'entrée de jeu, précifions que c'est bien plus qu'un site Internet, c'est tout un réseau social en ligne. Mais, contrairement aux autres sites des communautés virtuelles voués à l'établissement de nouvelles rencontres virtuelles, Facebook se fonde exclusivement sur les contacts préexistants entre les individus. L'un des fondateurs, Mark Zuckerberg, décrit ce site comme une «cartographie sociale» permettant aux gens de renouer entre eux, de partager de l'information, de créer et de publier en ligne toutes sortes de contenus, le tout dans un environnement extrêmement convivial et efficace. Des experts qualifient le portail Facebook de révolutionnaire et certains le comparent déjà à Google en termes d'impact éventuel sur la société.



L'engouement suscité par cette plateforme collaborative est impressionnant. Créé en février 2004 par des étudiants de Harvard, le site atteignait déjà, 10 mois plus tard, la barre du million de membres actifs. Initialement réservé à la communauté estudiantine, ce n'est qu'en septembre 2006, lorsque Facebook a ouvert son service à tous les internautes, qu'il a réellement pris son envol.

Bien que le phénomène soit encore très jeune, le nombre de membres dépasse aujourd'hui les 40 millions dans le monde, dont plus de 6 millions de Canadiens. Les «Facebookers» s'avèrent très actifs: environ 20 millions d'entre eux visitent le site à tous les jours. Depuis janvier 2007, 200 000 nouveaux utilisateurs s'ajoutent quotidiennement. Fait intéressant, l'engouement ne se limite pas aux adolescents; le segment démographique des plus de 25 ans affiche la plus forte croissance.

Pour le moment, Facebook semble surtout rayonner dans les grandes villes. Le réseau de Montréal compte déjà plus de 229 000 membres comparativement à celui de la ville de Québec qui en dénombre environ 18 000. Cependant, ce sont des données indicatives, chaque personne étant libre de s'associer ou non au réseau géographique de son choix.

Comment cela fonctionne-t-il?

Au départ, les utilisateurs se créent un profil pour ensuite se connecter avec d'autres connaissances (directement ou en passant par des amis) qui sont déjà enregistrées sur Facebook. Une fonctionnalité permet également d'inviter d'autres amis qui n'y sont pas encore présents à se joindre à leur réseau.

Une fois créée sa communauté virtuelle d'amis personnels ou de contacts professionnels, l'utilisateur se sert de la plateforme comme outil de communication: il raconte des événements, appuie une cause, publie des blogs, des photos et des vidéos de vacances, de fêtes, d'activités diverses, etc. Ce qui distingue notamment Facebook, c'est que les gens affichent leur identité réelle (voir illustration). L'interaction s'effectue avec des personnes qu'ils fréquentent déjà dans la vie courante, que ce soit par amitié ou par affaires. Facebook dynamise le réseautage et apporte de nombreux outils qui facilitent les échanges entre les communautés existantes.

Profile edit Friends Networks Inbox

Jason Apfelroth's Friends
Jason's Profile | Send a Message | Poke

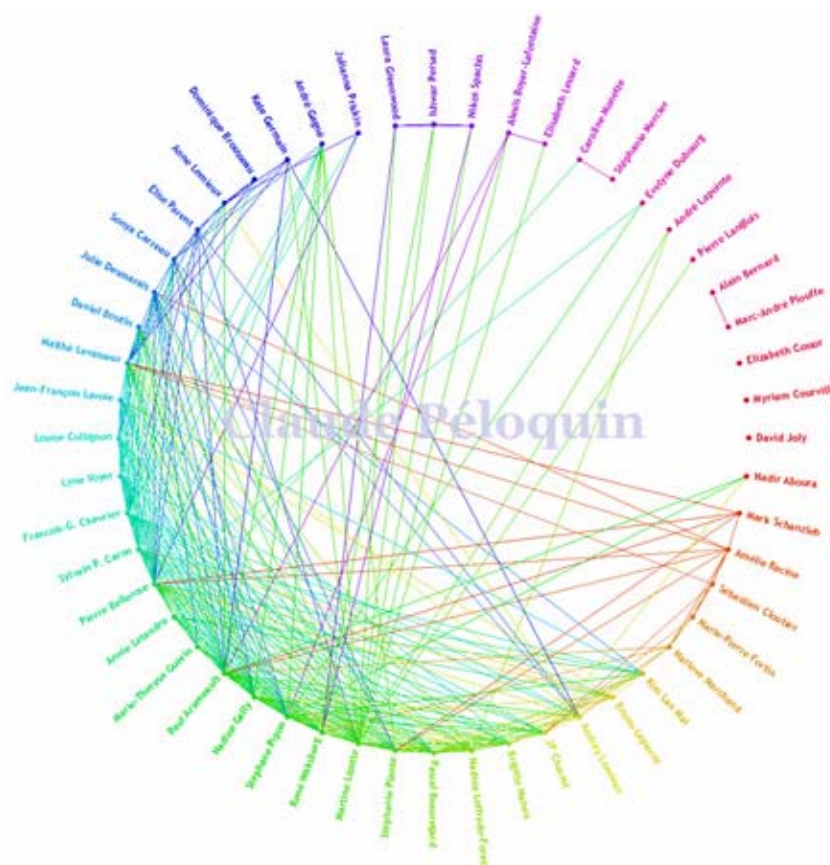
Friend List

Show: All Friends

Jason has 446 friends.

	Name: Athena Abate Networks: Pocono Mountain West High Penn State '11
	Name: Jennifer Abel Network: Syracuse '08
	Name: Deanne Abell Networks: SUNY Cortland '10 Syracuse '10
	Name: Matthew Adamow Network: Syracuse '08

Au-delà de ces fonctionnalités de base, les possibilités sont infinies. Grâce à Facebook, non seulement les internautes peuvent réunir en un seul lieu différents types de contenus qu'ils désirent partager, mais ils ont accès à une technologie ouverte. Cette dernière entraîne la création d'une multitude de nouveaux modules externes (*widgets*) – les uns utiles, les autres divertissants – qui offrent avant tout une personnalisation de son profil. Par exemple, l'image suivante illustre l'interaction à l'intérieur d'un réseau d'amis (Friend Wheel).



Selon la firme de recherche ComScore, en avril dernier ce type d'application en ligne recevait globalement plus de 178 millions de visiteurs uniques.

L'impact pour les entreprises

En plus d'un trafic imposant qui classe déjà Facebook en 2e position après MySpace parmi les sites de communautés virtuelles les plus fréquentés (au 1er rang comme site de partage de photos), c'est avant tout la notion de confiance qui justifie l'intérêt de ce type de développement. D'un point de vue d'affaires, on connaît l'importance du bouche-à-oreille sur les ventes. Cet effet viral, on le retrouve de manière optimale sur Facebook, alors que toute cette chaîne humaine repose sur la confiance préalablement accordée aux individus composant notre univers. Pour les entreprises, il s'agit d'un accès à une population hautement ciblée et qualifiée.

Les entreprises ou les groupes d'intérêt peuvent aussi se créer un profil visant à promouvoir une idée, un concept, un événement, etc. La grande flexibilité de Facebook offre aux utilisateurs la possibilité de gérer de plusieurs façons l'envoi et la réception des divers contenus en circulation. Cette fonctionnalité de protection permet notamment de se prémunir contre de l'information non pertinente, même au sein de son propre réseau de contacts.

Et ce n'est que le début!

Facebook permet donc de mettre un visage sur un acteur sérieux du phénomène du Web 2.0. Son déploiement ne fait que débiter et son fondateur a récemment décliné deux offres d'achat, dont une de un milliard USD venant de Yahoo! On anticipe déjà une entrée remarquée en bourse avec une capitalisation de départ évaluée à plus de 10 milliards USD.

Nous ne voyons probablement que la pointe de l'iceberg. En effet, l'entreprise planche sur un modèle publicitaire adapté en fonction des différentes informations colligées auprès des utilisateurs. À l'instar des liens commandités de Google, Facebook permettra l'achat de bandeaux publicitaires finement ciblés en fonction des préférences de la clientèle et de son réseau d'amis. La valeur nominative de cette imposante communauté prend alors tout son sens.

À lire dans le prochain Globe-Veilleur: En quoi Facebook exerce-t-il un impact sur l'industrie touristique?

Sources :

- Bly, Laura. «Travelers arrive at Facebook», USA Today, 30 août 2007.
- Brusha, Patricia. «How Facebook Will Impact the Summer Tourism Season», Hospitality Net [www.hospitalitynet.org], 11 avril 2007.
- Burgin, Ken. «How to Use Facebook to Market your Restaurant, Cafe, Hotel or Bar», Hotel News Resource [www.hotelnewsresource.com], 27 août 2007.
- Locke, Laura. «The Future of Facebook», Time [www.time.com], 17 juillet 2007.
- Puchot, Pierre. «Facebook est-il l'avenir du Web?», Rue89 [www.rue89.com], 6 septembre 2007.
- Renaud, Jean-François. «Réseaux sociaux et marketing: des opportunités bien concrètes, Adviso Conseil [www.adviso.ca], 12 juillet 2007.
- Rocha, Roberto. «Facebook used to recruit employees», CanWest News Service [www.canada.com], 4 septembre 2007.
- Vara, Vauhini. «Facebook Gets Personal With Ad Targeting Plan», The Wall Street Journal, 23 août 2007.

Voir aussi:

[Web 2.0, vous n'avez pas fini d'en entendre parler](#)

[L'ère de la transparence: adaptez votre mentalité!](#)

[Capsule - Sommes-nous Web 2.0?](#)

[TripAdvisor: le pouvoir du contenu généré par le public \(Compte rendu de conférence\)](#)

[Les amis de vos clients sont vos amis](#)

[Sur le Web, vos futurs clients lisent les critiques de vos clients actuels!](#)

Vous avez renversé la soupe sur le client: que faire?

Analyse rédigée par Maïthé Levasseur

Dans le choix d'une entreprise, le service à la clientèle est maintenant aussi important que le coût et la qualité du produit. Offrir une bonne prestation est bien sûr crucial; néanmoins, il arrive qu'on échoue à l'occasion et il est essentiel de bien réagir. Quelles sont les meilleures façons de minimiser l'impact négatif d'un écart dans le service? Quand doit-on s'excuser pour un mauvais service? Petit indice: à chaque fois...

Des intuitions confirmées

Selon une étude du Journal of Services Marketing, la clientèle s'attend à recevoir une certaine forme de compensation pour une défaillance dans le service en restauration (75% des individus interrogés). De plus, offrir des explications influence positivement la perception du consommateur à l'égard de son expérience. Enfin, les répondants réagissent un peu mieux à une explication fournie à la fin de la prestation qu'au début.

En ce qui concerne l'industrie hôtelière, le Journal of Hospitality & Tourism Research distingue deux types d'explications pour un problème dans le service à la clientèle:

- Causale: on expose les raisons pour lesquelles l'entreprise a offert un moins bon service. Par exemple, une compagnie aérienne explique à ses clients victimes d'*overbooking* que cette pratique s'avère nécessaire à la rentabilité des vols.
- Référentielle: on resitue la situation problématique dans le contexte afin de diminuer les attentes du client. Ainsi, on peut souligner au client que, malgré le problème, sa situation est encore meilleure que celle d'autres clients.

Lorsque le problème est grave, une justification causale laisse croire au client que l'entreprise aurait pu agir différemment; dès lors l'explication référentielle produit un meilleur effet. Par ailleurs, plus la défaillance est importante, plus les individus s'attendent à des raisons détaillées et plus l'explication est efficace, moins le consommateur peut imaginer des solutions ou une alternative au manquement dans le service.

Enfin, les formes d'intervention s'avèrent nombreuses, il n'y a pas de recette miracle quant à l'action à prendre et c'est plutôt la situation qui dicte les règles. Le plus important est d'agir.

Parlez à vos clients, n'attendez pas qu'ils se plaignent!

Les entreprises fournissent habituellement une explication ou un dédommagement pour un mauvais service seulement lorsque le client se plaint et elles oublient trop souvent celui qui ne se plaint pas. Pourtant, ce dernier ne reviendra généralement pas et exercera un bouche-à-oreille négatif dans son entourage. Considérant la difficulté et ce qu'il en coûte pour attirer une nouvelle clientèle, les entreprises devraient présenter une explication ou une compensation pour toute faille dans le service à la clientèle, nonobstant la réaction du client (forte, mitigée ou absente). Voici quelques exemples concrets de stratégies utilisées: certains restaurants offrent un apéritif lorsque l'attente est longue; chez Starbucks, le café est gratuit; un hôtel proposait à tous ses clients un petit assortiment de bières locales dans leur chambre, accompagné d'excuses pour le désagrément qu'auraient pu causer les employés en piquetage devant l'entrée de l'établissement, et ce, qu'ils se soient plaints ou non.

La satisfaction de la clientèle: garante de succès et de profits

Le succès ou l'échec d'une entreprise dépend souvent de la satisfaction du client. Considérant que cette dernière est en partie tributaire de la loyauté, elle a aussi un effet direct sur les ventes et, mieux encore, sur les profits. Cela mérite donc qu'on s'y arrête.

La plupart des entreprises déploient tous les efforts nécessaires pour satisfaire leurs clients. Malheureusement, au moment d'investir dans l'amélioration du service à la clientèle, certaines font volte-face dès qu'elles entrevoient une perte de profits à court terme. Préoccupées par les bénéfices, elles voient plutôt le résultat financier net au détriment de la satisfaction à long terme du client. Pourtant, ce n'est pas le profit qui fait augmenter la satisfaction du client; c'est plutôt la satisfaction de ce dernier qui fera augmenter les profits.

L'engagement des dirigeants et l'implication des employés

L'entreprise doit mettre la satisfaction de la clientèle au cœur de sa philosophie et de ses stratégies au lieu de se défendre quand elle reçoit des plaintes. Les dirigeants particulièrement conscients de l'importance du service à la clientèle transmettront cet état d'esprit, mais ils rassureront aussi leur équipe. En effet, des employés peuvent craindre de subir des conséquences personnelles lors d'un écart dans le service ou d'une plainte d'un client. Toutefois, ils seront rassurés par une philosophie d'entreprise claire, un engagement apparent des dirigeants et des politiques de travail bien établies. Il s'agit d'une étape préalable et essentielle à leur implication. Un élément demeure primordial: les employés doivent avoir suffisamment de latitude pour réagir aux situations sans avoir à demander systématiquement l'autorisation de leur supérieur. Inévitables, les défaillances dans le service à la clientèle ne doivent pas être négligées, mais plutôt abordées comme autant d'occasions d'amélioration continue.

Voir aussi: [Mobiliser votre personnel pour surpasser les attentes de vos clients!](#)

Sources:

- Caterer Search. «Handling Customer Complaints», [www.caterersearch.com], 27 avril 2005.
- Mattila S., Anna. «The Power of Explanations in Mitigating the Ill-effects of Service Failures», Journal of Services Marketing, vol. 20, no 7, 2006.
- Propage. «Le service à la clientèle: un miroir à polir», bulletin trimestriel Propulsion, 1er mai 2005.
- Sparks, Beverly et Liz Fredline. «Proving an Explanation for Service Failure: Context, Content and Customer Responses», Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 31, no 2, mai 2007.