



« La confiance se bâtit de l'intérieur. Si vous voulez obtenir la confiance de vos clients, commencez par obtenir celle de vos employés. »

Professeure Sandra J. Sucher
Harvard Business School

COMPRENDRE LA CONFIANCE DES CONSOMMATEURS

L'importance d'établir des relations de confiance avec un groupe de parties prenantes clés

Les dirigeants d'entreprise commencent à comprendre le défi que représentent l'établissement et le maintien de la confiance entre leurs différentes parties prenantes. Dans un monde de plus en plus polarisé, la confiance devient un lien indispensable qui rapproche les communautés et les entreprises. Pour obtenir cette confiance, une entreprise doit connaître et équilibrer les besoins de ces diverses parties prenantes.

Les consommateurs figurent parmi les principales parties prenantes. Pour le présent rapport, le deuxième de notre série *Affinité et confiance*, nous avons réalisé un sondage exhaustif auprès de consommateurs canadiens afin de comprendre dans quelle mesure ils font confiance à des entreprises dans 13 secteurs différents, et ce qu'une entreprise devrait faire pour gagner la confiance des clients.



MÉTHODOLOGIE

Sondage

Du 14 au 21 novembre 2019, Deloitte a mené un sondage en ligne auprès des consommateurs canadiens afin de comprendre leur perception de la crédibilité d'entreprises de divers secteurs et leur opinion sur les facteurs qui sont importants pour établir la confiance. Plus de 1 000 personnes ont répondu au sondage et nous ont donné leur avis sur les types d'entreprises suivantes : les détaillants en magasins, les détaillants en ligne, les institutions financières, les sociétés de services de transport et d'accueil, les producteurs d'aliments, les fournisseurs d'énergie et de services publics, les fournisseurs de services d'ingénierie et d'infrastructure, les producteurs de boissons alcoolisées, les sociétés de télécommunications et les fournisseurs de services internet, les sociétés pétrolières et gazières, les sociétés d'État, les sociétés minières et les sociétés technologiques.

Nous avons demandé aux répondants leur avis sur :

- le secteur qu'ils trouvent le plus digne de confiance;
- la probabilité qu'ils ne continuent pas de faire affaire avec une entreprise qui a trahi leur confiance;
- l'importance relative des facteurs dans chaque secteur qui contribuent à favoriser la confiance.

La marge d'erreur des résultats de ce sondage est de +/- 3 points de pourcentage. Les répondants constituent un échantillon représentatif de la population canadienne. Ils sont de différents âges et vivent à l'échelle du pays.

Entrevues

En plus du sondage, nous avons également mené plus de 20 entrevues approfondies avec des consommateurs afin de comprendre leurs attentes envers une entreprise digne de confiance et l'évolution de ces attentes au fil du temps.

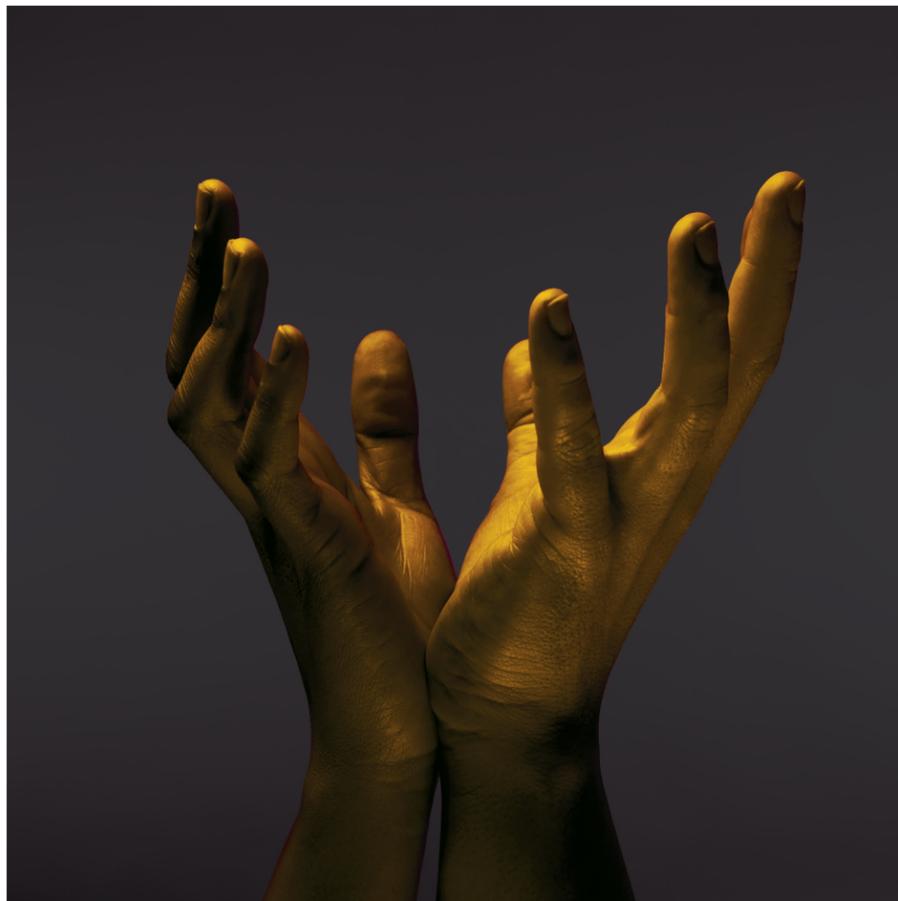
Plus de la moitié des Canadiens estiment que les entreprises canadiennes ne sont pas dignes de confiance

Au Canada, 41 pour cent des consommateurs estiment que les entreprises sont généralement dignes de confiance, ce qui signifie que plus de la moitié de la population ne fait pas confiance aux entreprises canadiennes.

Le niveau de confiance varie considérablement d'un secteur à l'autre. Le résultat le plus frappant du sondage est sans doute celui concernant les détaillants traditionnels, qui servent les consommateurs principalement au moyen d'un réseau physique de magasins : 60 pour cent des répondants les considèrent comme les entreprises les plus dignes de confiance. À l'inverse, les détaillants en ligne se classent dans la moitié inférieure des secteurs, avec un résultat ne dépassant pas 26 pour cent. Les institutions financières se classent au deuxième rang des entreprises les plus fiables aux yeux des consommateurs, avec seulement 49 pour cent¹. Dans l'ensemble, le classement montre que les secteurs où les relations avec les clients sont fondées sur des interactions en personne sont généralement perçus comme plus dignes de confiance que les autres.

Les sociétés technologiques et de médias sociaux, ainsi que les sociétés minières, sont celles en qui les Canadiens ont le moins confiance, avec des résultats de 17 pour cent dans chaque cas. Ces résultats ne sont pas surprenants compte tenu de l'attention croissante des médias et des reportages réclamant une utilisation responsable des données par les grandes sociétés technologiques.

Au Canada, 85 pour cent des consommateurs sont très ou assez susceptibles de mettre fin à une relation existante avec une entreprise dont la conduite mine leur confiance.



UNE PERTE DE CONFIANCE EST
NÉFASTE POUR LES AFFAIRES

**Presque tous les Canadiens sont intran-
sigeants à la suite d'un incident ayant
ébranlé leur confiance et sont prêts à
mettre fin à une relation d'affaires**

Au Canada, 85 pour cent des consommateurs sont très ou assez susceptibles de mettre fin à une relation existante avec une entreprise dont la conduite mine leur confiance. En outre, même si les Canadiens estiment que les détaillants traditionnels sont les entreprises les plus fiables, ces détaillants risquent davantage de perdre des clients au lendemain d'un incident.

Nous avons également demandé aux répondants quelle serait la probabilité qu'ils entament une relation avec une entreprise en se fondant sur des informations d'une source indirecte concernant un incident. Parmi les répondants, 15 pour cent indiquent qu'il était peu probable qu'ils commencent à acheter ou à utiliser des produits ou des services de l'entreprise en question, ce qui démontre bien le pouvoir accru du bouche-à-oreille dans l'acquisition de clientèle.

L'IMPORTANCE DE LA
PREMIÈRE IMPRESSION

Pour les détaillants en ligne, la première impression est d'une importance cruciale. En effet, il est beaucoup moins probable qu'ils attirent de nouveaux consommateurs après un incident, car les consommateurs sont 1,4 fois plus susceptibles que la moyenne de mettre fin à une relation en se fondant sur des oui-dire.

Certaines entreprises, comme les institutions financières ou les sociétés d'État, semblent moins exposées à la perte potentielle de clients après un scandale, peut-être en raison du nombre limité d'acteurs dans ces domaines².

**Pour établir la confiance
organisationnelle, il faut
posséder des compétences
techniques et pouvoir contrôler
les facteurs internes**

Les consommateurs canadiens ont tendance à considérer plus dignes de confiance les entreprises dont l'offre de produits et la prestation services est efficace. De plus, ils estiment que les facteurs internes (p. ex., l'offre de produits ou la prestation de services de haute qualité, ou des processus de production éthiques et respectueux de l'environnement) sur lesquels une entreprise a un plus grand contrôle jouent un rôle plus important que les facteurs externes (p. ex., l'environnement juridique et réglementaire ou politique) dans l'amélioration de la fiabilité d'une entreprise.³

**La confiance repose sur des valeurs
humaines fondamentales comme
l'éthique, l'intégrité, l'honnêteté et
la transparence**

Les consommateurs font confiance aux entreprises de la même manière qu'ils font confiance aux personnes, en privilégiant avant tout l'éthique et l'intégrité. En effet, 81 pour cent des répondants à notre sondage déclarent que ces qualités sont importantes pour gagner leur confiance.

Au cours de nos entrevues approfondies, nous avons constaté que le rapport des consommateurs à la confiance, même dans un contexte commercial, demeure fondé sur des émotions. Dans leur description d'une perte de confiance, ils emploient des termes comme *trahison*, *déception* et *colère*. En tenant compte de cet aspect de la confiance des consommateurs, une entreprise peut prendre des décisions qui diminuent le risque de saper la confiance accordée à ses marques, et mettre en œuvre des mesures pour établir les attentes à ce sujet et y répondre.

**La qualité est essentielle pour
créer des marques de confiance**

Selon notre sondage, 75 pour cent des Canadiens considèrent la promesse de marque comme le facteur le plus important pour établir la confiance. Pour les besoins de cette étude, nous définissons la promesse de marque comme la compétence technique globale d'une entreprise dans la production et l'offre de ses produits, et la prestation de ses services. Cette compétence est évaluée en fonction des quatre éléments suivants : la qualité des produits ou des services, la disponibilité des produits, la transparence des communications et le réseau des tiers avec lesquels l'entreprise fait affaire.

Parmi les répondants, 84 pour cent considèrent que la qualité des produits et des services était le facteur le plus important, suivi par la disponibilité à 80 pour cent.

**Une entreprise favorise la confiance
par des gestes, notamment en traitant
bien ses employés**

Les gestes sont plus éloquents que les paroles quand il est question d'instaurer une confiance organisationnelle. Comme il y a de plus en plus d'informations en ligne, les consommateurs ont rapidement et facilement accès aux évaluations de produits, aux articles de presse et aux publications sur les médias sociaux – des sources d'information sur lesquelles les entreprises n'ont aucun contrôle. Alors que l'accès à l'information augmente et que le contrôle sur l'information se dilue, les entreprises ont une occasion intéressante de gagner la confiance des consommateurs en investissant dans leurs employés. Des employés heureux et engagés sont non seulement plus productifs, mais ils peuvent également agir comme ambassadeurs de la marque pour l'entreprise, ce qui contribue à la bonne réputation de celle-ci à plus grande échelle.

Une bonne réputation et la confiance se construisent quand une entreprise traite bien ses principales parties prenantes, comme ses employés. Les Canadiens sont d'accord : 77 pour cent des répondants à notre sondage conviennent que l'expérience des employés est essentielle pour gagner leur confiance, ce qui en fait le troisième facteur en importance.

Il faut beaucoup de temps pour établir la confiance, mais très peu pour la perdre. Le présent rapport fait valoir que les dirigeants d'entreprise doivent comprendre les besoins des différents groupes de parties prenantes et y répondre. Les entreprises qui jouissent d'une réputation établie et de résultats financiers positifs en seront récompensées.

Notre étude sur les consommateurs a révélé un élément clé : 70 pour cent des facteurs qui contribuent à favoriser la confiance sont entre les mains d'une entreprise. Pour gérer la confiance efficacement, il faut faire preuve de compétence et afficher de bonnes intentions, les deux composantes essentielles de notre cadre de confiance.

Les entreprises dont la compétence est démontrée offrent des produits ou fournissent des services dont la qualité est toujours exceptionnelle et établissent des relations authentiques avec leurs consommateurs. Les consommateurs font confiance aux entreprises qui estiment qu'elles doivent faire preuve d'honnêteté, de transparence et d'intégrité envers leurs parties prenantes, des qualités qui sont toutes des sous-composantes de notre cadre de confiance. Si une entreprise trahit cette confiance, elle risque de perdre des clients et des parts de marché au profit de concurrents. Selon la gravité de l'abus de confiance, cela peut entraîner une érosion irréversible de la valeur financière et la faillite de l'entreprise.

Pour tenir la promesse axée sur le capitalisme des parties prenantes décrite dans le Manifeste de Davos 2020, récemment publié par le Forum économique mondial, il faudra gérer la confiance des multiples parties prenantes et trouver un équilibre entre leurs besoins concurrents. Dans la troisième et dernière partie de cette série, *Analyser le cadre de la confiance*, nous expliquerons comment une entreprise peut évaluer le niveau de confiance entre ses différentes parties prenantes et prendre les mesures nécessaires pour renforcer cette confiance, en vue d'obtenir des résultats positifs pour elle-même, mais aussi pour la société dans son ensemble.

¹ Voir l'annexe A pour plus de détails.

² Voir l'annexe B pour plus de détails.

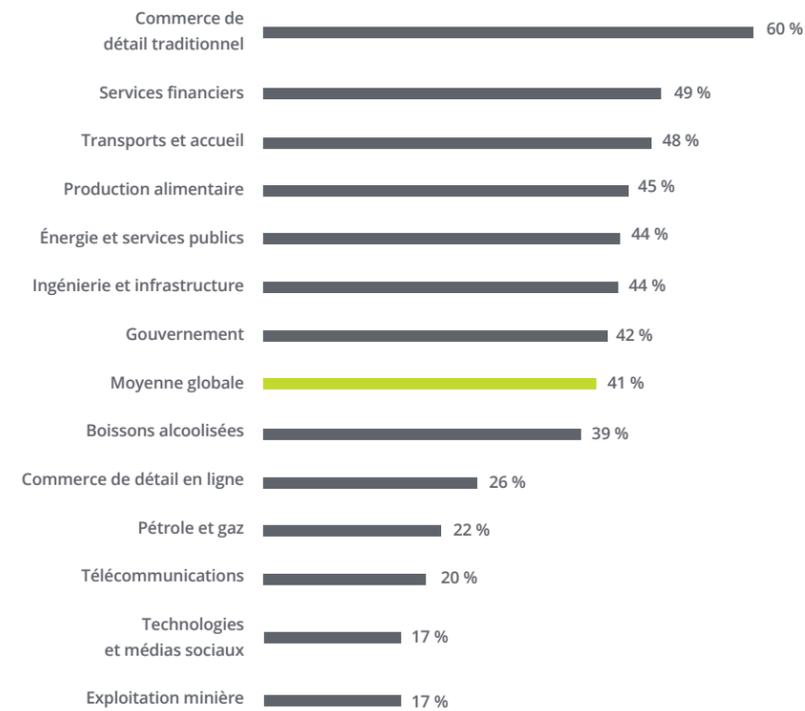
³ Voir l'annexe C pour plus de détails.

ANNEXE A :
CONFIANCE ORGANISATIONNELLE DANS DIVERS SECTEURS

Au Canada, 41 % des consommateurs estiment que les entreprises sont généralement dignes de confiance. Pourtant, lorsqu'on leur demande leur avis par secteur, leur opinion change et certains secteurs tirent mieux leur épingle du jeu.

État global de la confiance au Canada⁴

Pourcentage de Canadiens qui font entièrement ou partiellement confiance aux organisations de ces secteurs⁵



⁴ Étude de marché réalisée par Deloitte en novembre 2019

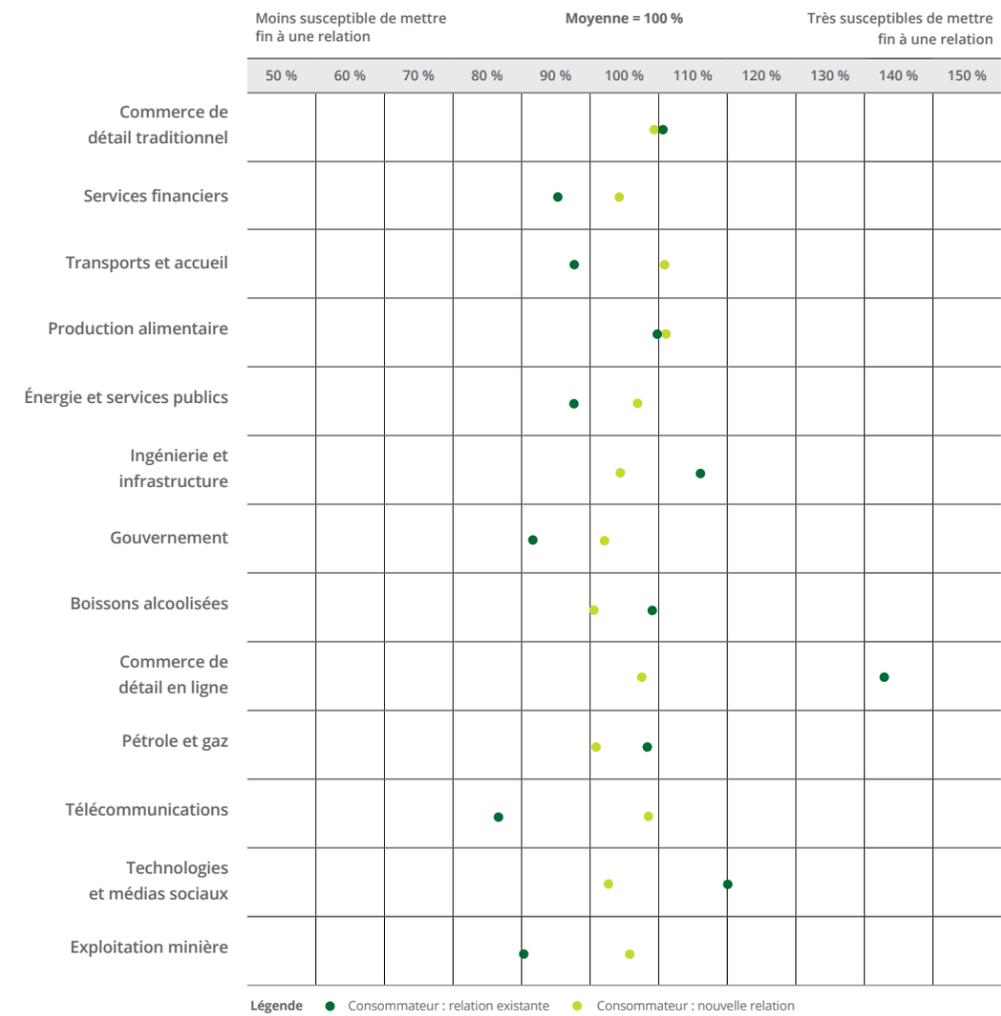
⁵ Les sociétés du secteur des télécommunications et les entreprises du secteur de câblodistribution comprennent les fournisseurs de services internet.

ANNEXE B :
INCIDENCE D'UN ABUS DE CONFIANCE DANS DIVERS SECTEURS

Au Canada, 85 pour cent des consommateurs sont susceptibles de mettre fin à une relation d'affaires avec une entreprise dont la conduite mine leur confiance.

Incidence d'un abus de confiance⁶

Pourcentage indexé des Canadiens qui sont très ou assez susceptibles de mettre fin à leur relation avec une entreprise dans ces secteurs⁷



⁶ Étude de marché réalisée par Deloitte en novembre 2019

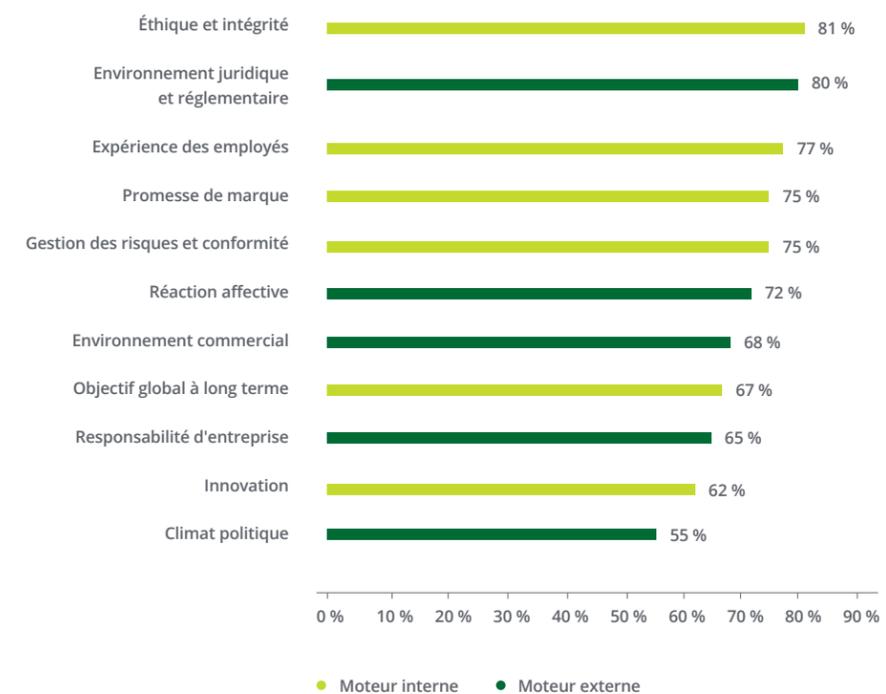
⁷ Les sociétés du secteur des télécommunications et les entreprises du secteur de câblodistribution comprennent les fournisseurs de services internet.

ANNEXE C : CLASSEMENT DES MOTEURS DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE PAR LES CONSOMMATEURS CANADIENS

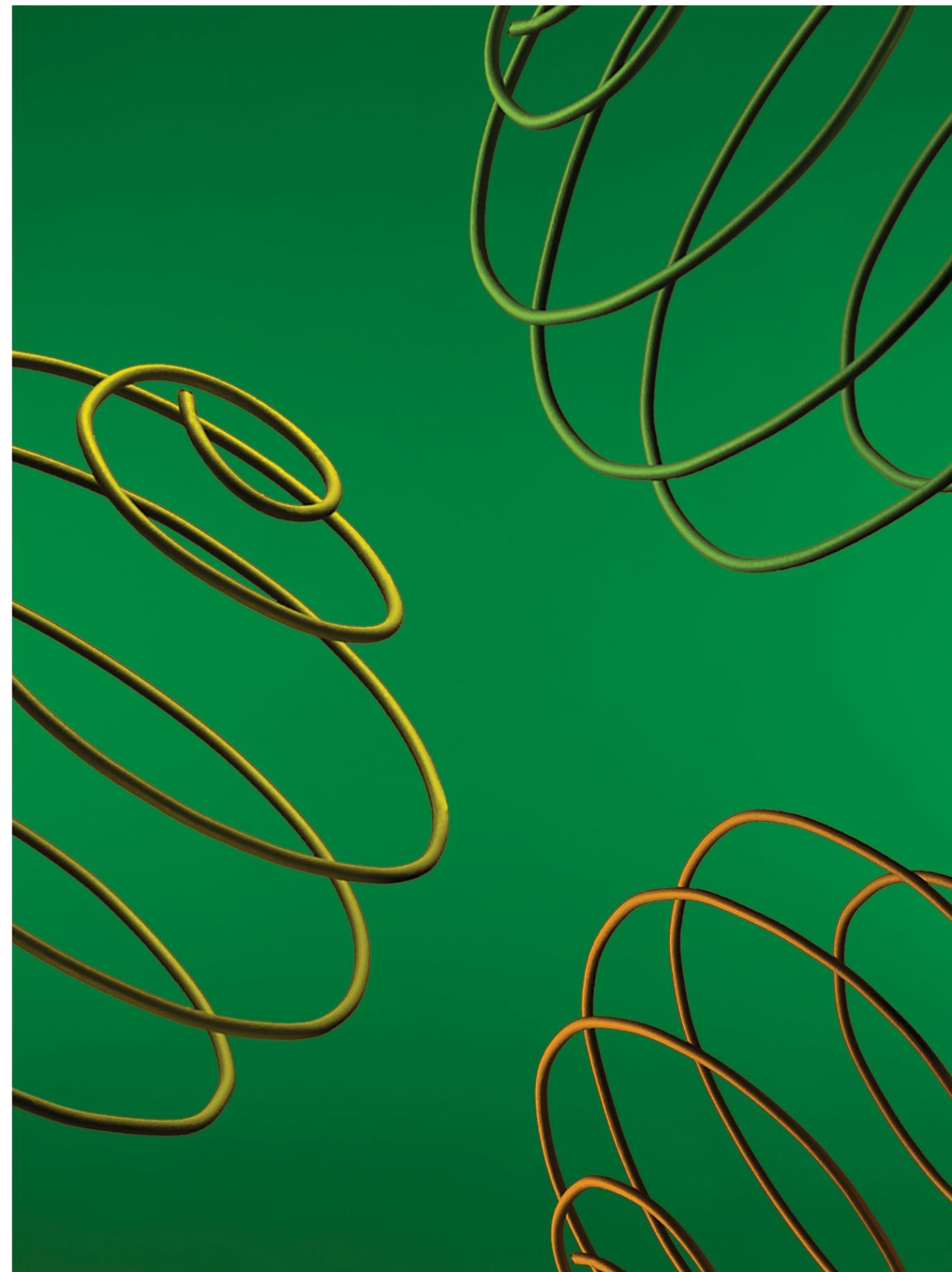
En général, les consommateurs canadiens estiment que les moteurs internes qu'une entreprise peut surveiller et évaluer sont plus importants dans l'amélioration de la fiabilité de l'entreprise.

Moteurs de confiance : sommaire⁸

Pourcentage global de consommateurs canadiens qui considèrent que les moteurs internes et externes sont très ou assez importants pour créer un sentiment de confiance



⁸ Étude de marché réalisée par Deloitte en novembre 2019



APERÇU
DES SECTEURS

Commerce de détail : l'éthique et l'intégrité, et l'expérience des employés sont essentielles pour gagner la confiance

Selon notre sondage, les détaillants traditionnels sont les organisations les plus fiables au Canada. L'éthique et l'intégrité, et l'expérience des employés sont les principaux facteurs (79 pour cent dans les deux cas) contribuant à la confiance que les Canadiens accordent à ces entreprises. L'expérience des employés est particulièrement importante pour les femmes interrogées (90 pour cent). Ce facteur joue cependant un rôle moins important dans l'évaluation de la fiabilité des détaillants en ligne (69 pour cent).

La réaction affective – c'est-à-dire les attentes, les souvenirs et les expériences d'un consommateur à l'égard d'une entreprise et sa relation avec elle – est un moteur de confiance plus important pour les détaillants en ligne (75 pour cent) que pour les détaillants traditionnels (69 pour cent). Cette différence s'explique sans doute par l'absence d'interactions en personne avec des employés en magasin dans le cas des détaillants en ligne. Les consommateurs se fient donc uniquement à leurs expériences d'achat en ligne et à celles des autres pour se faire une opinion de la fiabilité de ces détaillants.

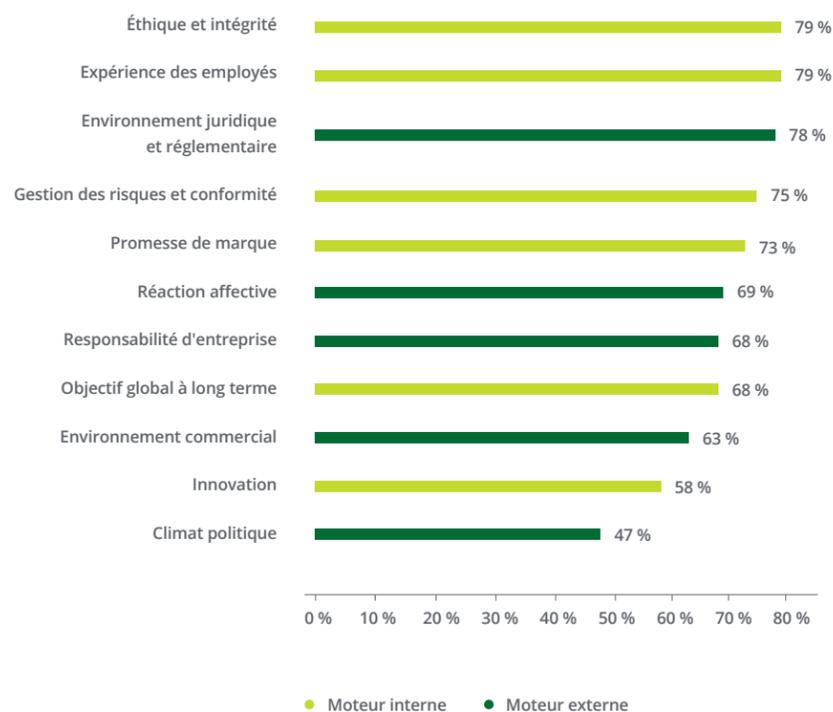
Seuls 59 pour cent des Canadiens estiment que l'innovation est un moteur de confiance important pour les détaillants traditionnels. Toutefois, les femmes sont plus susceptibles de considérer l'innovation comme un indicateur de la fiabilité d'un détaillant (65 pour cent) que les hommes (50 pour cent).

DÉTAILLANTS TRADITIONNELS

L'éthique et l'intégrité, et l'expérience des employés sont essentielles pour gagner la confiance des consommateurs dans le secteur du commerce de détail

Moteurs de confiance⁹

Pourcentage de consommateurs canadiens qui considèrent que les facteurs internes et externes jouent un rôle important dans la confiance qu'ils accordent aux détaillants traditionnels



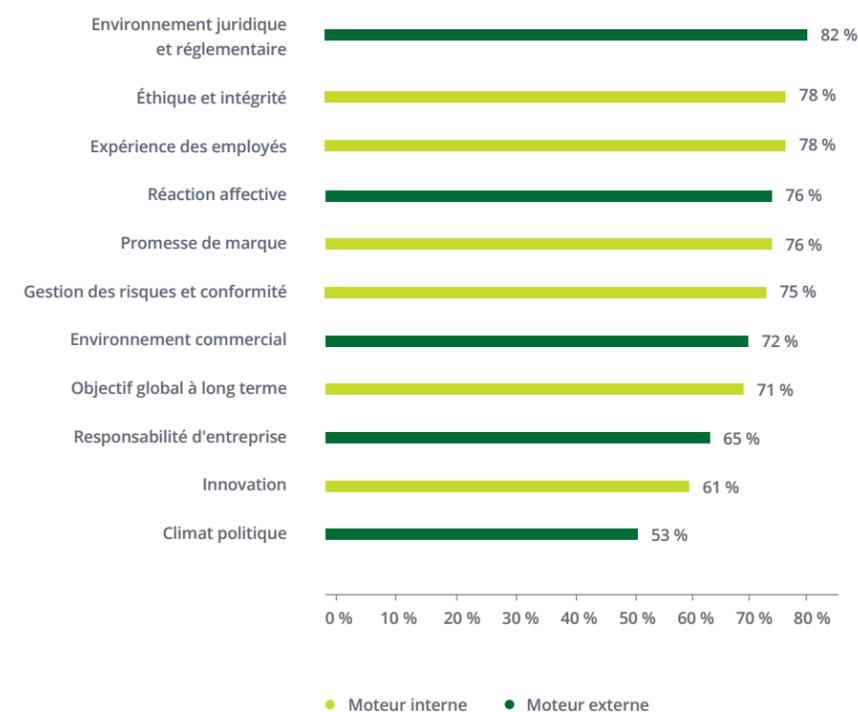
⁹ Étude de marché réalisée par Deloitte en novembre 2019

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Les institutions financières peuvent renforcer leur crédibilité en améliorant le suivi et l'évaluation de leurs moteurs internes favorisant la croissance

Moteurs de confiance¹⁰

Pourcentage de consommateurs canadiens qui considèrent que les moteurs internes et externes sont très ou assez importants pour l'établissement d'un sentiment de confiance envers les institutions financières



¹⁰ Étude de marché réalisée par Deloitte en novembre 2019

APERÇU
DES SECTEURS

Services financiers : une meilleure gestion des moteurs internes peut renforcer la confiance

Au Canada, 82 pour cent des consommateurs estiment que l'environnement juridique et réglementaire des institutions financières est un moteur essentiel pour gagner leur confiance. L'éthique et l'intégrité ainsi que l'expérience des employés, sont également des facteurs importants qui occupent le deuxième rang (78 pour cent dans les deux cas). Ces résultats suggèrent que les institutions financières peuvent obtenir et conserver la pleine confiance des consommateurs non seulement en respectant leurs obligations réglementaires, mais aussi en s'assurant qu'elles respectent des normes élevées d'éthique, d'intégrité, de conduite et de sécurité en milieu de travail, de transparence, et de relations de travail.

Alors que les institutions financières cherchent des moyens pour améliorer leurs interactions avec leurs clients et les fidéliser, la compréhension des valeurs de chaque génération en matière de confiance peut les aider à affiner et à cibler leurs efforts.

PERSONNES-RESSOURCES



Jennifer Lee
Associée directrice
Plateformes de croissance

jenniferlee@deloitte.ca
416-806-7063



Nick Galletto
Leader, Avenir de la confiance
Leader mondial, Services liés
aux cyberrisques

ngalletto@deloitte.ca
416-564-0406



Praveck Geeanpersadh
Leader, Avenir de la confiance
Leader, Crimes financiers

pgeeandpersadh@deloitte.ca
416-570-2413

REMERCIEMENTS

Michael Cherny
Directeur principal

Swathi Sadagopan
Analyste principale

SÉRIE
AFFINITÉ ET CONFIANCE

Dans notre série en trois volets, nous brossons un portrait complet de la confiance. Vous y apprendrez à quel point il est important d'intégrer la confiance à votre organisation, ce qu'elle signifie pour vos clients et comment vous pouvez réellement comprendre ses subtilités et ses avantages.



Première partie :
L'avenir de la confiance

Un nouvel impératif d'affaires nous interpelle : créer une valeur durable pour toutes les parties prenantes et concilier leurs intérêts divergents. L'intérêt de l'actionnaire n'est plus la seule raison d'être de l'entreprise. Tout comme l'appel à l'action pour accroître la diversité dans le monde des affaires, qui avait été précédé par celui d'améliorer la qualité des produits, la confiance est la nouvelle valeur sociale à cultiver. Les chefs de la direction doivent comprendre ce que signifie la confiance pour les différentes parties prenantes de leur organisation et comment ils peuvent établir un équilibre entre leurs intérêts divergents. Dans la première partie de notre série, nous explorons ce que la confiance signifie pour les chefs de la direction de prestigieuses entreprises canadiennes, mesurons l'incidence financière d'un scandale et en tirons des leçons sur la manière d'agir en des temps difficiles.



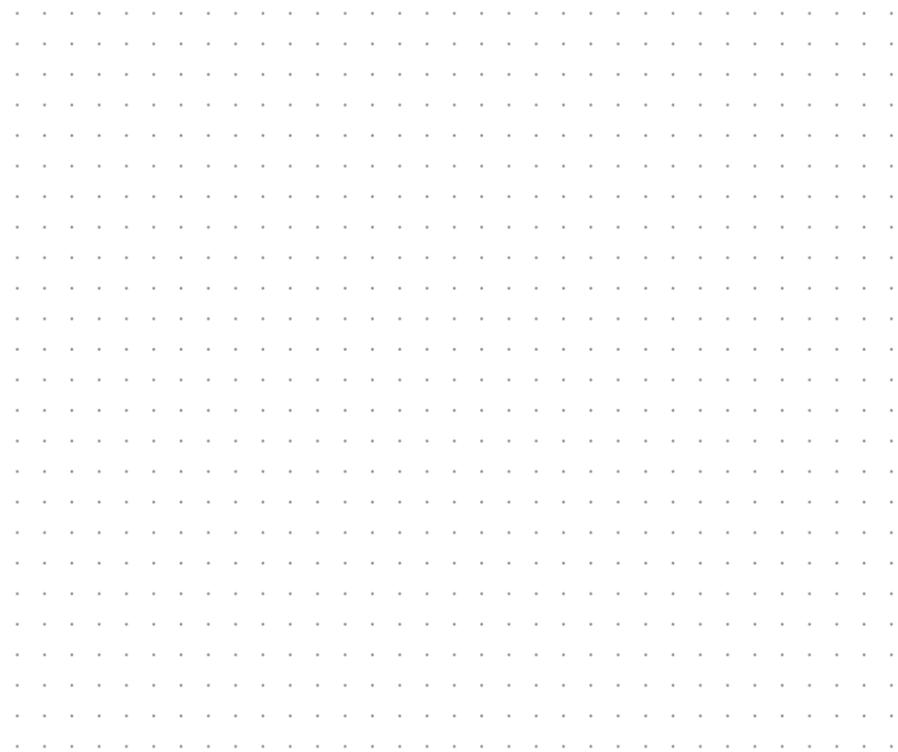
Deuxième partie :
Comprendre la confiance du consommateur

Il faut beaucoup de temps pour gagner la confiance du consommateur, et peu de temps pour la perdre. Les dirigeants d'entreprises doivent donc savoir sur quels aspects ils doivent se concentrer. Dans le cadre d'une étude menée auprès d'un important groupe de parties prenantes – les consommateurs –, nous testons notre cadre de la confiance et déterminons quels facteurs sont importants pour gagner leur confiance. Les enseignements que nous en tirons ont des applications qui vont au-delà du consommateur. Dans ce deuxième volet, nous nous penchons sur la nature de la confiance des consommateurs et les mesures que les entreprises peuvent prendre pour rehausser leur relation de confiance avec eux.



Troisième partie :
Analyser le cadre de la confiance

La confiance est la responsabilité du chef de la direction. Bien que l'importance de la confiance soit indéniable, comment peut-il opérationnaliser cet aspect de l'équation? Il doit gérer la confiance en évaluant les initiatives qui influent sur les relations avec les parties prenantes dans l'ensemble de l'organisation, concevoir des stratégies sur mesure pour gérer l'environnement complexe des parties prenantes et suivre de près les relations entre ces dernières et l'entreprise afin de pouvoir revisiter ou améliorer ces stratégies pour protéger efficacement les intérêts de l'entreprise. Dans ce troisième et dernier volet, nous effectuons une analyse approfondie des moyens à prendre pour devenir une organisation digne de confiance.



www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.