

## Culture d'entreprise vs identité institutionnelle

*La Suisse est en train de perdre ses avantages compétitifs. Question de culture d'entreprise.*

Philippe Welti \*

**L'amabilité est jugée suspecte. Lorsqu'on raconte à un Suisse qu'aux Etats Unis les vendeuses saluent le client d'un souriant "Bonjour, comment allez-vous?" puis le remercient d'un "Passez un très bon week-end", voici la réaction méprisante qui suit immédiatement: "Bah, quelle superficialité" ou alors "Elles cherchent seulement à vendre". C'est exact: les vendeuses ne s'intéressent pas vraiment à mon bien-être -et pourtant, je ressorts du magasin avec un sentiment agréable. Mais pourquoi devrais-je me faire brusquer en faisant mes courses, après une dure journée de labeur ?**

Celui qui souhaite continuer à prospérer face à la concurrence mondiale fait bien de prendre exemple sur la culture d'entreprise des sociétés anglaises et américaines. Durant leur période de crise, les anciennes entreprises modèles et traditionnelles suisses, Cardinal, André SA et Bally, ont davantage soigné leur identité institutionnelle que leur culture d'entreprise). Les conséquences en ont été fatales.

L'amabilité et la serviabilité envers les clients et ceux qui souhaitent le devenir sont devenues rares en Suisse. Le pire dans cette évolution: la plupart des autochtones ne s'en rendent même plus compte. On s'en est accommodé et on l'accepte comme allant de soi. Face à l'internationalisation grandissante de l'économie, de plus en plus d'entreprises anglo-saxonnes trouvent leur voie en Suisse et établissent de nouveaux standards en matière d'amabilité et de serviabilité. Conséquence: même les entreprises suisses opérant à l'échelle internationale se retrouvent sous pression sur le marché national. Ainsi, bien que le marché suisse des fonds de placement soit, par exemple, considéré comme l'un des plus développés du monde, des sociétés étrangères parviennent à s'établir avec succès et en peu de temps sur la place financière. Les conseillers en fonds de placement de Forsyth Partners le démontrent: Leur force de persuasion n'en repose pas moins sur le charme amical, l'euphémisme britannique ainsi que la décontraction, atypique pour les Suisses, dont ils font preuve sur la place financière.

Qui évolue dans un contexte international constate une chose: la Suisse s'apparente dans de nombreux domaines à un désert quant aux prestations de services. C'est d'autant plus regrettable que le produit intérieur brut du pays est alimenté de façon croissante par le secteur des services et de moins en moins par l'industrie classique. Lorsqu'on risque un regard au-delà des frontières dans l'univers anglo-saxon, on se frotte les yeux d'étonnement.

Comment les Anglo-Saxons peuvent-ils faire preuve à tout un chacun de leurs petites attentions, apparemment sans se donner de peine? Et où sont passées les vertus suisses? La Suisse est-elle aujourd'hui un pays de rustres? Si on la mesure aux standards globalement, il faut malheureusement répondre par l'affirmative, comme le prouvent les exemples suivants:

L'hôte étranger d'un hôtel à Genève ne trouve pas l'entrée de l'hôtel et atterrit au bar de cet établissement de prestige. Il aurait pu être salué amicalement, par exemple, d'un:

"Bienvenue dans notre hôtel, voici notre bar, puis-je vous offrir un verre?" Au lieu de cela, le barman, ennuyé, hoche nonchalamment la tête à sa question concernant l'entrée de l'hôtel et lui montre, d'un vague geste de la main, comment parvenir au but désiré en faisant le tour du bâtiment. Traite-t-on ainsi ses hôtes?

**Remède:** C'est justement dans le domaine du tourisme que le mot "servir" doit retrouver sa signification première. Une importance primordiale doit être attribuée à la formation du personnel. Dans cette démarche, les supérieurs doivent donner un exemple éclatant.

Vous roulez sur l'autoroute à travers la Suisse. Le flux de circulation est sans cesse freiné par des travaux. Peut-être vous demandez-vous, énervé, combien de temps ils vont durer. Absence d'information. Le contribuable est prié de payer ses impôts sans poser de questions. Il n'en va pas de même en Grande Bretagne, où le gouvernement informe au moyen de panneaux sur la durée de la gêne et déplorent, en s'excusant, les gênes occasionnées sur le trafic. Les passagers de train sont l'objet de la même attention en Grande Bretagne. Lorsqu'un train est de retard, les voyageurs en sont informés par haut-parleur. A l'inverse, les CFF, de toute évidence, ne se soucient pas de la ponctualité.

**Remède:** Il faut, ici, réviser ses conceptions: des excuses, l'information ainsi que la transparence éveillent compréhension et sympathie chez ceux qui financent l'infrastructure du trafic. Le citoyen risque de faire payer l'addition à celui qui punit ses clients d'indifférence.

En Suisse, précisément dans le secteur des services et dans le tourisme, le client qui commence à réclamer doit sans cesse s'attendre à des remontrances. Les Anglo-Saxons, justement, rencontrent là beaucoup de difficultés. L'évolution en Suisse a fatalement conduit les clients à devenir des sollicitateurs. Cela ne devrait-il pas être précisément l'inverse?

**Remède:** Le client veut être roi - la maxime suprême des entreprises de prestation de services doit être ressuscitée. La libéralisation des marchés et l'ouverture des frontières va mener à de grands bouleversements de la réalité économique du pays dans les années à venir. Sous la pression des prix et de la politique, l'amabilité et la communication se transforment en un facteur concurrentiel décisif.

Les entreprises suisses doivent renforcer la compréhension interne de la culture de services. Celle-ci doit être clairement expliquée à l'ensemble des employés, jusqu'aux plus bas échelons de l'entreprise, à l'aide d'entraînements à la communication et à la vente. L'amabilité est à la base des affaires fructueuses. Les dirigeants d'entreprise devraient ainsi donner l'exemple d'une serviabilité inconditionnelle.

Aujourd'hui, l'image de la Suisse est en jeu. Notre pays est représenté à tort comme un profiteur cupide en de nombreux endroits d'Europe. Cette image doit être corrigée par les entreprises, l'Etat ainsi que les organisations politiques. Il est indispensable d'édifier une image qui puisse résister aux crises grâce à la communication si le pays veut aussi continuer à prospérer. L'amabilité dans les rapports avec les clients et les hôtes constitue un pas important dans cette direction. En de nombreux endroits, leur mémoire est sous-estimée. Prenons exemple sur les Anglo-Saxons!

\* Philippe Welti est Senior Consultant auprès de la société Klaus J. Stöhlker SA, Zollikon