

→ CULTURE D'ENTREPRISE

Plaidoyer pour une mentalité nouvelle au sein du secteur suisse des services

La Suisse est en train de perdre ses avantages compétitifs. Question de culture d'entreprise. On confond la Corporate Culture avec la Corporate Identity.

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 «Good morning, how are you?» («Bonjour, comment allez-vous?»), puis le remercient d'un «Have a wonderful weekend» («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 ressors 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 Corporate Culture (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 Corporate Identity (identité institutionnelle) que leur Corporate Culture (culture d'entreprise). Les conséquences en ont été fatales.

Amabilité et serviabilité sont devenues (trop) rares

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: malgré toute la compétence et le sérieux d'un établissement opérant à l'échelle internationale, leur succès et 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 avec leurs investisseurs et leurs partenaires.

A regarder ailleurs, on se frotte les yeux

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 établis par les Anglo-Saxons, 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: «Welcome to our hotel, this is our bar, may we offer you a drink?» («Bienvenue dans notre hôtel, voici notre bar, puis-je vous offrir un verre?») Au lieu de cela, le barman, ennuyé, hoche nonchamment 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: Que faire? 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 les entreprises de construction et le gouvernement informent 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 prend ne serait-ce que deux minutes de retard, les voyageurs en sont informés par haut-parleur: «We are sorry for the delay.» («Nous sommes désolés pour ce retard»). 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.

→ Une connaissance, revenue des Etats-Unis, a un problème avec la connexion Internet de Cablecom. Il est évident que, dans pareil cas, on s'adresse à l'assistance en ligne. Seulement celle-ci n'est pas en service le week-end. L'entreprise tient-elle vraiment à garder ses clients?

Remède: Le client paie et est en droit d'attendre qu'on prenne ses difficultés au sérieux. Dans ce cas-là, il est nécessaire que la direction supérieure reconsidère en profondeur sa stratégie de services.

→ 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 solliciteurs. 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. Il est urgent de procéder à une sensibilisation en conséquence.

Tout miser sur l'identité et oublier la culture mène à l'échec

Depuis vingt ans, suivant les directives des publicistes, un grand nombre d'entreprises suisses ont principalement misé sur l'introduction et l'édification de leur Corporate Identity (identité institutionnelle). Etant donné que cette édification n'alla pas de pair avec le développement de la Corporate Culture (culture d'entreprise), les deux tiers au moins des fonds employés à cet effet ont été utilisés à perte.

L'édification de la Corporate Identity du Credit Suisse Group représente l'un des exemples les plus marquants de cette évolution. Dans les années 1990, l'entreprise constitua un budget d'environ un milliard de francs suisses dans le but de raviver l'identité visuelle de la banque suisse. Parallèlement, la banque traversa plusieurs chocs, les uns liés à ses performances, les autres culturels, si bien que les fonds s'évanouirent presque sans avoir produit d'effet. A côté de Bally, Cardinal et André SA, des centaines d'autres entreprises suisses subirent le même sort pour avoir prêté davantage de valeur à leur image qu'à leurs contacts avec les

clients et leur culture d'entreprise.

Réviser ses conceptions avant qu'il ne soit trop tard

Pour beaucoup de gens, les années prospères de l'économie suisse sont révolues. Dans le cadre de la mondialisation, le pays, dont la classe moyenne s'appauvrit, perd sans cesse du terrain en Europe et a vu son avance disparaître. Il est temps de réviser ses conceptions.

La clé de l'amélioration menant aux vertus traditionnelles de la Suisse se trouve dans la communication. 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. Une entreprise peut prospérer seulement lorsque chacun apporte sa contribution. Dans cette perspective, l'amabilité est à la base des affaires fructueuses. Les dirigeants d'entreprise devraient ainsi donner l'exemple

d'une serviabilité inconditionnelle.

Des exemples existent, ils sont sous nos yeux

Stefan Bichsel, dans le canton de Fribourg, est un entrepreneur suisse qui montre l'exemple. Ce manager formé à Genève, Lausanne et aux Etats-Unis unifia par le passé la filiale hétérogène des banques cantonales, Swissca (aujourd'hui Swisscanto), pour en faire une société de gestion de fonds prospère. A présent, en tant que membre de la direction du groupe néerlandais Robeco, à Rotterdam, il fait de même à l'échelle internationale. Harry Groenert, directeur en Suisse de la société britannique d'évaluation de fonds Forsyth Partners représente un autre exemple. C'est avec légèreté et charme anglo-saxon qu'il brise les résistances les plus marquées dans la tête de ses clients potentiels face aux hedge funds.

Dans le tourisme, l'absence du zèle devrait appartenir au passé. Que signifie cela concrètement? Chacun des désirs de l'hôte doit être lu dans son regard. Citons ici en exemple le célèbre hôtelier et

gastromane Shasta P. Aardema, du groupe gastronomique de l'Opéra de Zurich. Son métier est sa passion. Il est à la disposition de ses hôtes 24 heures sur 24 et, de plus, avec le sourire. Qui a déjà visité son établissement constate qu'ici l'hospitalité est vécue.

Construire une image qui résiste aux crises

Aujourd'hui, l'image de la Suisse est en jeu. Ce 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 Welty est Senior Consultant auprès de la société Klaus J. Stöhlker SA, Zollikon

todyCusbalGlo

Perplexe? Voici la solution: UBS Global Custody & Investment Services. Profitez d'avantages évidents en concentrant votre patrimoine chez UBS: meilleure vue d'ensemble, plus de simplicité et optimisation de la performance. **UBS PortfolioLink Web** fait également partie de notre offre novatrice. Avec cet outil en ligne confortable et sécurisé, consultez vos portefeuilles et valorisez votre stratégie à toute heure et partout dans le monde. Pour de plus amples informations, veuillez vous adresser à votre conseiller en placements UBS ou à nos spécialistes Global Custody: Stefan Staub, 01-235 35 44, ou Hubert Zeller, 01-236 94 53.