

Cliquez sur l'image pour télécharger la Newsletter

La newsletter papier d'Open'Act devient une e-newsletter. Plus fréquente, elle se concentrera à chaque numéro sur un thème via un article ou deux maximum.

Pour ce premier numéro électronique, alors que chaque entreprise cherche des leviers pour soutenir sa croissance face à la crise, nous vous proposons un article de Shaun Smith, partenaire du réseau Persona et auteur de méthodologies que nous distribuons en France.

EDITO

Pratiques Exceptionnelles

Qu'ont en commun les entreprises Virgin, The Banyan Tree, Harley-Davidson, Amazon.com, Carphone Warehouse, First Direct, Prêt-A-Manger et Richer Sounds?

La réponse est que leurs fondateurs et beaucoup de leurs dirigeants partagent une approche du business qui est perçue comme exceptionnelle dans notre économie actuelle.

Beaucoup admirent d'ailleurs ces entreprises parce qu'elles représentent de grandes marques, des clients enthousiastes, des employés impliqués, et qu'elles possèdent une façon unique de faire.

Andy Milligan d'Interbrand et moi, avons essayé de découvrir ce qui procure à ces marques leur originalité et ce qui caractérise les spécificités de leurs dirigeants.

Nous avons ainsi exposé notre réflexion dans un livre appelé « Uncommon Practice – People who deliver a great brand experience », qui présente l'histoire de dix neuf grandes marques, telle que les racontent leurs dirigeants.

Nous avons trouvé leur approche du business anti-conformiste, leurs choix audacieux et souvent en rupture avec les principes de la sagesse économique : « Oser être dingue » pour reprendre les mots de Richard Branson - Virgin.

Mais où trouvent-elles la confiance pour mener à bien ces stratégies rupturistes et que font de spécial leurs dirigeants ?



Pratique Exceptionnelle ne signifie pas Meilleure Pratique

J'ai pris récemment la parole lors d'une conférence sur le management de service aux consommateurs. Les dirigeants de Disney, Southwest Airlines et Ritz-Carlton y étaient présents, et l'audience semblait vraiment enchantée de savoir comment ces entreprises procèdent. Peut-être n'est-ce pas une coïncidence si ces trois organisations sont souvent sollicitées aux Etats-Unis par des entreprises souhaitant se benchmarker avec les meilleurs. D'ailleurs, elles offrent toutes les trois des ateliers publics destinés à promulguer les meilleurs pratiques. Cela pourrait-il les mettre en danger ?

Une des stratégies de base est la différenciation. Essayer de copier ces entreprises ferait donc de vous dans le meilleur des cas le second et notre expérience nous conduit à vous dire que vous courrez le risque d'être simplement médiocre.

Alors qu'entendons-nous par pratique exceptionnelle ?

Julian Richer de Richer Sounds adopte par exemple une approche originale pour créer une expérience unique pour récompenser ses meilleurs collaborateurs. L'entreprise leur offre une Bentley pour le weekend et des voyages sur le jet de la compagnie.

Richer Sounds a aujourd'hui les meilleures ventes au m2 que n'importe quel distributeur à travers le monde. Mais si la plupart des entreprises copiaient son approche pour motiver ses employés, cela serait probablement un échec. Pourquoi ? Parce que la manière dont Richer récompense ses employés est fondamentalement liée à la culture de l'entreprise. L'important n'est donc pas **ce qu'ils font** mais **la raison pour laquelle ils le font**.

La notion de « meilleures pratiques » suppose que ce qui fonctionne pour une entreprise fonctionnera également pour n'importe quelle autre entreprise. Mais il est bien plus important d'après nous de commencer par s'interroger sur sa stratégie et la proposition de valeur (promesse client) puis de déterminer comment donner vie à cette vision en alignant la culture de l'organisation par des pratiques adaptées.

Les politiques et process internes seront alors élaborées pour renforcer cette culture. C'est après seulement que le benchmarking peut avoir son intérêt notamment pour optimiser des processus.

Les pratiques exceptionnelles: ADN pas MBA

Beaucoup des leaders de notre livre, si ce n'est pas tous, n'ont pas de formation MBA.

L'attitude et la passion sont les caractéristiques principales des grandes marques, qui préfèrent embaucher des personnes qui s'intégreront dans la culture de l'entreprise plutôt qu'uniquement des gens intelligents. Prêt-A-Manger recrute par exemple de nouveaux salariés (dont les directeurs) en les faisant travailler dans un magasin pour une journée de 'Prêt Expérience'. A la fin de la journée, on demande aux employés de décider par un vote si la candidature de la personne devrait ou non être retenue. Seulement 5% des candidats sont élus à l'unanimité. Les reproches exprimés à la plupart de ceux qui échouent portent sur un manque apparent de passion pour la cuisine, pour les gens, et pour Prêt-A-Manger qui est le pilier de la culture de l'entreprise.



Expérience client et non Service client

Parmi les grandes entreprises, il n'y en a probablement aucune qui ne considère pas la satisfaction des clients comme une valeur clé.

Mais les expériences vécues par de nombreux clients sont encore malheureusement ressenties comme médiocres et banales.

Prenons l'exemple de la banque de détail. Jusqu'à ce que First Direct n'entre sur le marché anglais, le secteur était défini davantage par la similitude des banques que par le service. Quand nous parlons de « service » nous prenons le point de vue de l'entreprise, et quand nous parlons « d'expérience » nous adoptons celui du client.

La différence entre la façon dont la plupart de dirigeants parlent des clients et ceux qui exercent des « pratiques exceptionnelles » est énorme : Ce n'est pas un des points auxquels ces derniers portent attention, c'est LE POINT.

Fournir à leurs clients des expériences qui soient de plus en plus mémorables – jusqu'à la limite du possible - les passionne, ce qui se semblerait pour la plupart des entreprises des décisions irrationnelles.

The Carphone Warehouse, par exemple, offre à tous un service de réparation gratuite et ce même aux personnes qui n'ont pas acheté leur téléphone chez eux. Cette décision n'a pas été prise par the Carphone Warehouse pour maximiser ses profits, mais pour faire connaître et vivre à des clients potentiels l'expérience des services Carphone.

Ainsi, le secret du succès serait peut-être de différencier votre entreprise plutôt que de copier les autres, d'embaucher d'avantage vos candidats à partir de leur attitude que de leurs qualifications, et d'être plus passionné pour les clients que pour les profits.

Cela vous semble-t-il de bon sens ?

Mais pour la plupart des entreprises, ces pratiques demeurent exceptionnelles. C'est là que se trouvent des opportunités. Et c'est le challenge des leaders.

EasyJet n'est pas devenu célèbre en suivant le modèle de British Airways, First Direct a pris une route différente de sa société mère, Midland Bank, et Virgin se fait une vertu d'être différent.

Richard Branson nous dit :

“Virgin aime à prendre des industries, les chambouler dans tous les sens et s'assurer qu'elles ne seront jamais à nouveau les mêmes. Nous avons fait ça dans le transport aérien, nous avons fait ça dans les services financiers, nous ferons ça dans le chemin de fer.

Qui fera cela dans votre secteur ?”

Auteur: Shaun Smith 'Uncommon Practice - People who deliver a great brand experience' by Shaun Smith and Andy Milligan

