

Avril
2019

 **AWK GROUP**

Consulting
Engineering
Project Management



AWK FOCUS

Customer Centricity



« Notre **réalité** en tant qu'entreprise, c'est la manière dont le **client** nous perçoit. »

Dr Christian Mauz, Partner

Sommaire

- 3 **Customer Centricity :**
Notre perspective
- 6 **La *customer centricity* en pratique**
- 8 **« Tout ce que nous faisons doit être utile à tous les clients »**
Entretien avec Roland Brack
- 10 **À propos de *customer centricity* au Dolder Grand Hotel**
Entretien avec Mark Jacob

Repenser la *customer centricity* à l'ère de la numérisation

« Le client est roi » : c'est peut-être une vieille maxime, mais c'est une évidence. La capacité de répondre aux attentes des clients ou de les dépasser est considérée comme un avantage concurrentiel décisif. Il existe à ce propos un grand nombre de théories de marketing et une abondante doctrine en matière de gestion. Avec la transformation numérique, ce paradigme prend cependant un tout autre sens.

L'orientation déterminée de l'organisation sur les clients a des conséquences étendues et concerne tous les secteurs de l'entreprise : du développement de produits au service après-vente, en passant par la vente et les prestations de services. La base est le parcours client (*customer journey*), avec tous ses points de contact entre le client et l'entreprise. La *customer centricity* doit être profondément ancrée dans l'ADN de l'organisation et doit être vécue par tous les collaborateurs. Chaque contact client est un moment de vérité. De nos jours, il y a en effet de plus en plus de situations potentielles dans lesquelles le client change de fabricant ou de marque.

Avec la transformation numérique, la *customer centricity* peut et doit être mise en œuvre à un niveau très différent. Les technologies de l'information fournissent les outils nécessaires pour concevoir l'interface client et obtenir une vision globale des clients et des interactions avec eux. Elles permettent également la production et l'optimisation de produits et de services sur mesure en petites séries. Cela s'accompagne de nouvelles formes d'organisation et de modèles de coopération. Les clients sont impliqués dans le processus d'innovation le plus tôt possible. Une mentalité agile et une délégation de responsabilités proche du client permettent d'agir rapidement et d'utiliser les retours d'expérience pour s'améliorer. Cela représente un défi majeur pour le management.

Nous vous souhaitons une lecture intéressante et enrichissante.

Customer Centricity

Notre perspective

Dans le monde commercial moderne, il devient de plus en plus difficile de s'imposer avec le meilleur produit ou le meilleur prix. La *customer centricity* - paradigme qui place le client au cœur de l'entreprise - offre de nouvelles possibilités de différenciation.

Dr Gilles Pütz, Dr Thomas Kirchner, Bernhard Glatzel

Afin de profiter des avantages d'une entreprise centrée sur le client, la *customer centricity* doit être mise en œuvre de manière cohérente dans l'ensemble de l'entreprise. Elle ne concerne pas seulement la stratégie et les modèles d'affaires, mais surtout la culture et le modèle opérationnel d'une organisation. La mise en œuvre cohérente de la *customer centricity* procure des avantages évidents à tous les secteurs d'activité.

Thèse 1 : La pertinence de la *customer centricity* a énormément augmenté, toutes branches confondues.

L'idée d'écouter le client et d'en faire un point cardinal pour l'entreprise n'est pas nouvelle. Mais la *customer centricity* moderne va plus loin et s'applique à toutes les branches. Cette nouvelle pertinence résulte des quatre raisons suivantes.

- **Transparence des marchés et baisse de la fidélité des clients**
Aujourd'hui, chaque client peut comparer des produits et des entreprises en quelques minutes et donner tout aussi facilement son avis. Dans de nombreux segments du marché, il peut également accéder sans effort aux fabricants du monde entier et leur passer commande. Cette combinaison de la disponibilité de l'information, de sa diffusion et de la concurrence accrue place le client dans une position plus puissante. La *customer centricity* permet aux entreprises de tenir compte de cette réalité.
- **Un monde VUCA¹**
Le contexte évolue très rapidement et les besoins des clients sont de plus en plus volatils. La *customer centricity* permet aux entreprises de raccourcir le temps de réponse pour s'y adapter.
- **Modèle d'affaires *long tail***
Les groupes sociaux, et par conséquent aussi les segments de clientèle, se désintègrent de plus en plus, ce qui produit une individualisation plus marquée des attentes des clients.

¹ VUCA est l'acronyme de *Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity*.

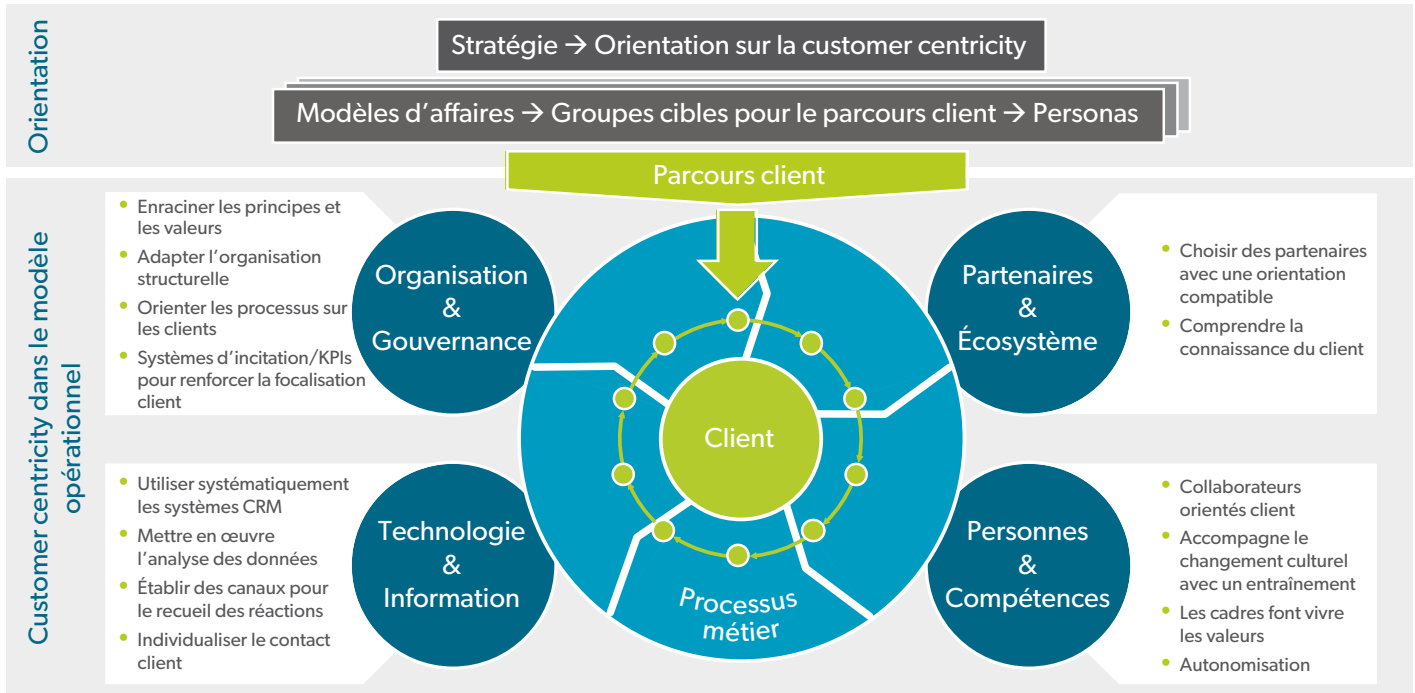


Fig. 1 : Facteurs de réussite pour la customer centricity dans le modèle opérationnel d'AWK

Les nouvelles technologies permettent d'individualiser plus facilement et à moindre coût les produits et les services, jusqu'à la production sur mesure (« taille de lot 1 »). Pour une entreprise centrée sur le client, il s'agit d'une occasion en or, car ses concurrents appliquant un modèle traditionnel ont de la peine à satisfaire ces attentes.

• Numérisation

La numérisation est un catalyseur pour la *customer centricity*. Elle ouvre de nouvelles possibilités pour comprendre les clients et leurs besoins à l'échelle de l'entreprise et les intégrer dans les processus commerciaux.²

Même les organisations qui, en raison d'une situation de monopole, ne sont pas concernées par l'argument de l'accroissement du pouvoir du client peuvent bénéficier du centrage sur le client. Par exemple, un fournisseur d'énergie peut proposer à ses clients des bouquets énergétiques adaptés à différents prix. Cela génère une valeur ajoutée supplémentaire, tant pour le client que pour l'entreprise. Des possibilités similaires existent également dans le secteur public avec le principe du *Government to Citizen* (G2C).

Thèse 2 : La *customer centricity* complète les systèmes de gestion existants.

Appliquer la *customer centricity*, ce n'est pas se soumettre aux désirs du client. En effet, même aujourd'hui, il n'est pas possible d'offrir à chaque client le produit parfaitement individualisé au prix souhaité. Il y a toujours une tension entre la satisfaction des attentes et des souhaits du client et la priorité accordée aux intérêts de l'entreprise. Cela vaut non seulement pour les entreprises à but lucratif, mais aussi pour le secteur public et les organisations caritatives, afin de créer une valeur ajoutée durable à long terme.

Les concepts éprouvés, comme les contrôles de rentabilité et de faisabilité, ont

toujours leur place. Ils sont complétés par des méthodes axées sur la *customer centricity*, comme le parcours client ou le persona. Une entreprise centrée sur le client doit trouver le juste équilibre dans l'utilisation de ces méthodes.

Thèse 3 : La *customer centricity* concerne l'entreprise dans sa totalité.

La *customer centricity* doit être définie à l'échelon stratégique et prise en compte lors de l'élaboration des modèles d'affaires. Mais elle est surtout un état d'esprit. Il est impératif qu'elle soit activement incarnée dans la pensée et l'action quotidiennes et qu'elle soit ancrée dans la culture. Le modèle opérationnel crée les conditions nécessaires pour imprimer sa marque sur le parcours client. Les informations sur les clients doivent

Qu'est-ce que la *Customer Centricity* ?

Par *customer centricity*, nous entendons un état d'esprit dans lequel l'entreprise est systématiquement orientée sur le client. Elle englobe tous les secteurs de l'entreprise et doit être fermement ancrée dans la culture de l'entreprise et dans les réflexions et les actions de ses collaborateurs. Les méthodes de la *customer centricity*, comme le *design thinking*, le parcours client ou le persona, complètent les systèmes de gestion existants et soutiennent la mise en œuvre de la *customer centricity* dans l'entreprise.

² Voir AWK FOCUS « Modèles d'affaires numériques » (avril 2018)

être traitées et utilisées dans tous les processus. Les systèmes d'incitation internes doivent être conçus de manière à récompenser les actions des collaborateurs dans tous leurs rôles, dans l'esprit de l'orientation client. Déjà lors du recrutement du personnel, une attention particulière doit être portée au mode de pensée orienté client. Le management doit en l'occurrence jouer activement son rôle de modèle. Il n'est pas rare que la *customer centricity* ne soit pas correctement reflétée au niveau opérationnel. Si une entreprise souhaite mettre en œuvre ou renforcer cette orientation stratégique, cela implique souvent une transformation de son modèle de fonctionnement - souvent associée à un changement culturel.

Thèse 4 : La *customer centricity* est plus complexe dans le secteur B2B.

Il devient de plus en plus important pour les entreprises B2B de connaître l'ensemble de la chaîne de valeur jusqu'à l'utilisateur final. La *customer centricity* pose donc à l'environnement B2B un certain nombre de défis :

- **Pas de contact direct avec le client final**
En B2B, une entreprise n'a pas souvent de relation directe avec les clients de ses clients, soit les clients finaux. Les modèles d'affaires interconnectés, voire les écosystèmes avec des relations

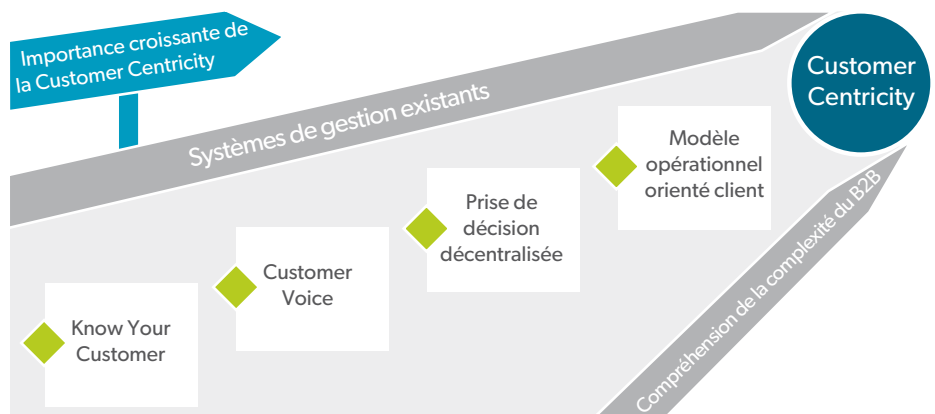


Fig. 2 : La voie vers la *customer centricity* commence par la connaissance de son propre client. Pas à pas, les entreprises s'approchent ensuite d'un modèle opérationnel orienté client, dans lequel les systèmes de gestion existants restent pertinents. Dans un environnement B2B, il faut également tenir compte d'une complexité accrue.

complexes entre les partenaires commerciaux, sont encore plus délicats.

- **Dispersion du pouvoir de décision**
Généralement, les rôles dans les entreprises sont répartis entre différentes personnes. Les décideurs et les utilisateurs ne sont pas identiques. En outre, il existe des fonctions consultatives, telles que les achats, le service juridique ou la conformité, qui influent fortement sur les processus décisionnels.
- **Opérations professionnelles**
Dans le secteur public, les règles des marchés publics fixent des conditions cadres claires pour les décisions d'achat, ce qui rend plus difficiles les

modèles de coopération avec les clients. Également dans le secteur privé, le service des achats est positionné sciemment entre fournisseurs et utilisateurs.

Dans les faits, le B2B est plus complexe que le B2C. Certains outils, tels que l'utilisation de personas, ne sont que d'une utilité limitée. Dans le secteur B2B, les personas doivent être adaptés à la situation en faisant preuve de sens des proportions. Utilisée correctement, la *customer centricity* et son état d'esprit sous-jacent peuvent également être mis en œuvre intégralement dans le secteur B2B et peuvent ainsi répondre encore mieux aux attentes individuelles des clients B2B.

La customer centricity en pratique

L'idée de base de la *customer centricity* est facile à comprendre. Mais ses avantages ne peuvent être concrétisés que par une mise en œuvre cohérente. Il est important de considérer le client tout au long de son cycle de vie et de l'intégrer directement dans les processus métier. L'auto-organisation est dans ce contexte un élément essentiel. La décentralisation des compétences décisionnelles garantit à l'entreprise que les décisions sont prises au plus près du client.

Tobias Keel, Bernhard Glatzel, Dr Gilles Pütz

Thèse 5 : Une entreprise centrée sur le client doit connaître ses clients et les considérer sur chaque point de leur cycle de vie.

La question clé pour une entreprise centrée sur le client est : « Comment puis-je devenir et rester importante pour mes clients ? » La collecte d'informations sur les clients existants ne suffit pas. Une entreprise doit comprendre à quels clients elle veut s'adresser avec son modèle d'affaires. Une boutique de designer et un supermarché, par exemple, s'adressent à des clientèles très différentes. Les mêmes informations sur un homme

au foyer de la classe moyenne ou une femme d'affaires prospère sont d'une importance très différente pour les deux entreprises.

Si les clients cibles des modèles d'affaires sont connus, leurs besoins doivent être compris. Cette compréhension ne doit pas être acquise de façon compartimentée dans les divers secteurs de l'entreprise. Chaque partie de l'entreprise perçoit en effet le client d'un point de vue différent. Les différentes perspectives doivent être intégrées afin de créer une image holistique du client. Cette image est à la base de l'orientation sur les besoins du client tout au long de la chaîne de

valeur et doit donc être connue dans toute l'entreprise.

Un outil important est le parcours client, qui décrit les interactions et les processus avec le client. À cela s'ajoutent des personas pour la segmentation de la clientèle. Les personas aident à donner au client un visage et une personnalité avec ses problèmes, ses besoins et ses attentes. Il est ainsi plus facile de développer une offre de fitness pour Brigitte, jeune maman neuchâteloise de 33 ans, que pour le segment de clientèle générique « femmes entre 30 et 40 ans ».

La définition initiale des personas devrait être fondée sur des données³ probantes, étayées par des analyses de données et des enquêtes auprès des clients. Il est important que ces personas et les parcours clients soient largement diffusés dans toute l'entreprise afin de maintenir le contexte général dans toutes les activités. Pour que le client perçoive une image globale uniforme de l'entreprise, l'ensemble du parcours client doit être cohérent.



Incitation > Évaluation > Transaction > Utilisation > Fidélisation

Fig. 3 : Différents groupes cibles sont représentés par des personas. Ils vivent leur parcours client de manière différente.

³ Voir AWK FOCUS « Exploitez pleinement le potentiel de vos données » (novembre 2016)

Thèse 6 : Les clients et la voix du client doivent être intégrés étroitement dans les processus.

Les processus internes et la structure organisationnelle de l'entreprise n'ont aucune importance pour le client et devraient en principe être invisibles pour lui. Il est important pour les entreprises de considérer leurs propres processus du point de vue du client, afin d'identifier et d'éliminer les ruptures d'information perturbatrices.

Les leaders en matière de *customer centricity* intègrent systématiquement leurs clients dans leurs processus. Souvent, cela se fait lors de l'élaboration d'une offre, à l'aide d'enquêtes voire dans un processus de création conjointe. En évaluant le comportement des clients et en utilisant les retours d'information des différents canaux, ce centrage sur le client doit également être systématiquement intégré dans la maîtrise des processus de l'entreprise. L'intégration du client est soutenue par des méthodes agiles. Grâce à ces outils, les réactions des clients peuvent être utilisées de façon itérative pour améliorer le produit ou le service.

Thèse 7 : L'auto-organisation est un aspect essentiel qui rapproche les décisions du client.

La numérisation confronte les modèles organisationnels classiques à un dilemme. Les structures autrefois efficaces sont souvent trop lentes à s'adapter à l'évolution des conditions du marché et des exigences des clients. Les collaborateurs ayant aussi une autre perception d'eux-mêmes, cela entraîne un besoin de transformation au sein de l'organisation.

Un principe important pour répondre à ces changements est la décentralisation du processus décisionnel. Les collaborateurs en contact direct avec les clients sont ceux qui les connaissent le mieux. Cette vision subjective est complétée par des études de marché empiriques.

Conformément à la nouvelle conception des rôles, les cadres cèdent une partie de leurs pouvoirs de décision à leurs collaborateurs. Ces derniers travaillent en réseau en mode horizontal, afin de pouvoir mettre en œuvre des solutions rapides et non-bureaucratiques tout au long du parcours client.

Les conséquences pour la direction sont importantes. Les instruments classiques de pilotage et de contrôle ne peuvent être utilisés que dans une mesure limitée. La hiérarchie et le contrôle sont remplacés par le leadership et la confiance. Mais cette approche comporte aussi des risques pour l'entreprise. Ce qu'il faut, c'est un énoncé clair de la mission de l'entreprise et une identité sur laquelle les cadres et les collaborateurs peuvent s'orienter.

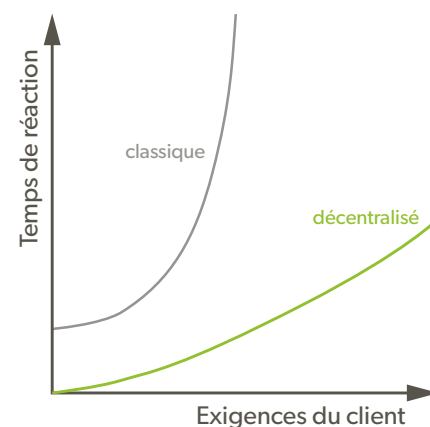


Fig. 4 : Quand les collaborateurs proches des clients sont dotés de pouvoirs de décision appropriés, le temps de réaction est considérablement réduit. Par ailleurs, il augmente moins fortement face à la complexité et au nombre des exigences des clients.

« Tout ce que nous faisons doit être utile à tous les clients »

Entretien avec Roland Brack

Passé en 25 ans du statut de start-up à celui de protagoniste établi du commerce en ligne, le groupe Competec est la réponse suisse indépendante aux défis fondamentaux de la numérisation dans le commerce de détail. Le mode de fonctionnement de la *customer centricity* dans les affaires numériques de masse d'aujourd'hui est la question clé dans le commerce en ligne. Roland Brack, fondateur et propriétaire du groupe, a confié ses réponses à Roland Voser et Gilles Pütz, d'AWK.

Monsieur Brack, qu'est-ce qui a fait de vous un pionnier du numérique en Suisse ?

Roland Brack : Grâce aux nouvelles technologies de l'époque, nous avons été en mesure de mieux servir nos clients d'un seul coup. Ils n'avaient plus besoin de demander des prix par téléphone, mais s'informaient eux-mêmes sur le site web. Quand nous avons publié l'état des stocks, tout le monde a dit que j'étais fou parce que les concurrents

pouvaient nous espionner ! C'est possible, mais cela sert le client et c'est aussi bon pour nous. Devenus une grande entreprise, nous avons conservé ce centrage cohérent sur le client et j'en suis très heureux.

Avez-vous responsabilisé vos clients ?

Oui, nous constatons que les clients accèdent plus souvent aux articles dont les stocks sont importants parce qu'ils s'attendent à une forte demande. En même temps, cela nous aide à vendre la marchandise. Il faut non seulement voir les risques, mais aussi saisir les chances. Les nouveaux formats qui réussissent font passer la satisfaction du client avant tout. Le plus grand danger pour les entreprises prospères, c'est qu'elles se préoccupent davantage d'elles-mêmes et moins de ce que leurs clients souhaiteraient obtenir. Il vaut la peine de regarder vers l'avenir et de pratiquer l'auto disruption si nécessaire. Sinon, quelqu'un d'autre le fera.

Vos collaborateurs pensent-ils et agissent-ils de la même façon ?

Oui, nous vivons cela de manière crédible et signalons toujours que « oui, nous voulons le faire de cette façon ». Cela fait partie de la

culture d'entreprise et de la culture de l'erreur. Pour réussir la numérisation, il faut essayer de choses, ce qui peut parfois mal tourner. Il n'est pas facile de conserver cette agilité, car nous voulons tous toujours faire bien et éviter les erreurs. L'un des rares combats que je poursuis, c'est que nous conservions le plaisir d'essayer.

Pour vous, que signifie la *customer centricity* ?

Tout ce que nous faisons doit être utile à tous nos clients. La numérisation fonctionne dans le sens « one to many ». Elle doit être capable de déployer sa faculté de duplication. Grâce à ce formidable élan, je deviens pertinent pour le client. Nous allons si loin que nous ne soulignons même plus les différences entre le B2C et le B2B. Les excellents magasins B2C sont devenus extrêmement commodes. Les clients B2B ne veulent pas se passer de ces avantages. Emprunter une autre voie n'est pas envisageable à long terme. Au contraire, nous visons une fécondation mutuelle et d'une combinaison judicieuse des deux segments. Dans le domaine de la verticalisation et de la numérisation, notre approche s'est réellement transformée en un modèle de réussite au fil des ans.



Où entrevoyez-vous les limites ?

Nous faisons tout pour le bénéfice de nos clients. Nous franchissons la ligne rouge lorsque le traitement des demandes des clients devient un cas particulier. Alors nous ne pouvons plus changer d'échelle et les avantages essentiels de la numérisation disparaissent. Une trop forte concentration sur les gros clients peut alors devenir un désavantage.

Dans notre mode de pensée, nous cherchons les similarités dans les besoins de la communauté, nous créons des solutions utiles à tout le monde et nous les développons de manière à maximiser la rentabilité du projet. Ce mode de pensée est profondément ancré chez Amazon. C'est une réponse efficace au tsunami provenant de l'étranger. Des entreprises comme Alibaba ont déjà gagné la confiance de leurs clients. En Suisse, nous ne devons pas le sous-estimer.

Votre conclusion ?

Les décisions doivent être prises le plus près possible du client. La capacité des collaborateurs à prendre des décisions est une condition préalable. C'est ainsi que nous

entendons l'agilité dans une entreprise. Non seulement dans le déroulement du projet, mais aussi dans le contact quotidien avec le client. Il en résulte des cellules agiles et une décentralisation appropriée de l'organisation, que nous avons d'ailleurs également réalisée nous-mêmes dans le groupe l'année dernière.

Aujourd'hui, la croissance rapide de la complexité ne peut plus être gérée seul, que ce soit par la direction ou par l'entreprise. L'autonomisation, les services web, les partenariats et l'externalisation sont les principales approches en vue de sa maîtrise. C'est là tout l'enjeu.

Votre dernière expérience client parfaite ?

À l'hôtel, durant les vacances de Noël en Thaïlande. Notre majordome personnel s'est occupé de tout. C'était vraiment génial et cela a permis de compenser les inconvénients d'un grand complexe hôtelier impersonnel.

Un grand merci pour cet entretien passionnant.

Force numérique suisse

Le groupe Competec emploie plus de 700 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires d'environ 725 millions de francs suisses (2018). En font partie les magasins en ligne BRACK.CH et Sport360 (pour INTERSPORT.CH), le distributeur d'électronique Alltron, le distributeur d'article de maison et de confort Jamei, le fournisseur de logistique Competec Logistik et Competec Service.

Roland Brack est le fondateur et le propriétaire de Competec. Le groupe est le principal fournisseur en ligne de Suisse complètement indépendant des grands distributeurs et totalement en mains suisses. Les entreprises du groupe Competec envoient leurs produits de façon neutre pour le climat.

www.competec.ch



À propos de *customer centricity* au Dolder Grand Hotel

Entretien avec Mark Jacob

Le Dolder Grand est synonyme d'hospitalité depuis plus de 100 ans. Christian Mauz et Gilles Pütz, d'AWK, se sont entretenus avec Mark Jacob, directeur opérationnel de Dolder Hotel AG. Il nous explique comment l'hôtellerie moderne applique le principe de la *customer centricity*.

Monsieur Jacob, qu'entendez-vous par *customer centricity* ?

Mark Jacob : Par *customer centricity*, j'entends que le client - l'hôte dans l'hôtellerie - est au centre de l'attention, et que cette vision est profondément enracinée dans l'entreprise. La relation entre l'hôte et le collaborateur est personnelle. L'hôte doit toujours avoir l'impression de ne parler qu'à une seule personne, même si nous sommes 400 employés.

Comment mettez-vous cela en place ?

Le plus important pour moi, c'est la culture. La passion du personnel de l'hôtel, c'est l'essentiel. Il n'est pas possible de s'entraîner à la *customer centricity*. Mais on peut mettre en place des structures qui aident. À cette fin, je souhaite autonomiser les collaborateurs. Plus on grandit, plus il devient difficile de se centrer sur le client. Je vois l'autonomisation comme un antidote.

Qu'est-ce que cela signifie pour les collaborateurs ?

Il faut lâcher les rênes et déléguer les responsabilités. Nous avons complètement changé l'organisation de nos processus. Qu'est-ce que le parcours hôte dans notre hôtel ? Où se trouve le service ou la personne qui constitue un point de contact ? On voit ainsi quel département fournit quelle contribution à l'hôte. Nous avons donc changé notre point de vue : de « Que fais-je ? », nous sommes passés à « Comment le faire ensemble pour notre hôte ? »

Avez-vous modifié les structures en conséquence ou vous focalisez-vous davantage sur la conscience du parcours hôte ?

Les deux, mais c'est toujours en cours. Traditionnellement, l'hôtellerie pense en fonction de l'origine, c'est-à-dire du service d'un employé. Si nous les éliminions complètement, l'employé perdrait une partie de son identité. D'un autre côté, nous avons des réseaux qui s'occupent du parcours hôte. Les salariés ont donc leur propre service d'origine, d'une part, et leurs propres réseaux, d'autre part.

Vous avez quotidiennement de nombreux contacts avec les clients. Comment procédez-vous avec la gestion des relations clientèle ?

Nous avons une base de données centrale dans laquelle tous les hôtes sont gérés. Chaque service y a accès et peut extraire et

Vos interlocuteurs



Bernhard Glatzel

Ing. éco. dipl.
Senior Consultant



Tobias Keel

MSc ETH ETIT
Manager, Practice Lead Business Consulting



Thomas Kirchner

Dr ès sc. ETH, phys. dipl.
Consultant



Gilles Pütz

Dr ès sc., MSc ETH en physique
Consultant



Roland Voser

Ing. élec. dipl. HES
Senior Consultant

compléter les informations. Parfois, moins c'est plus. Il peut être dangereux de tirer des conclusions prématurées du comportement des hôtes. Il faut connaître l'hôte, mais toujours lui répondre en fonction de la situation actuelle en préservant son intimité. L'objectif premier du système est de sauvegarder les connaissances. Il serait inefficace de lire ces informations quotidiennement. Les connaissances doivent être disponibles spontanément dans la tête des collaborateurs.

Comment faites-vous participer vos hôtes au développement de votre hôtel ?

D'une part, bien sûr, grâce aux réactions des clients. Cependant, il peut être dangereux de trop écouter l'hôte. Il y a tellement d'opinions différentes. Il faut plutôt avoir en tête l'image d'un invité à qui l'on aimerait offrir l'expérience qui lui convient.

Comment les réactions des clients parviennent-elles aux collaborateurs ?

Le retour se produit immédiatement dans un hôtel. La réaction la plus précieuse reste encore le commentaire direct. Nous faisons aussi des sondages après le départ et dans chaque chambre il y a une carte vierge pour les commentaires spontanés. En complément, nous avons des outils d'évaluation en ligne. Ces réactions sont transmises à un outil central. L'information circule en temps réel et elle est traitée tous les jours. Lors de la réunion des chefs de service du matin, on passe en revue les réactions et on prend des mesures.

Vous travaillez-donc ainsi de façon très rapide et agile.

Hyper-rapide, oui. Ça ne fonctionne que comme cela. Le collaborateur qui souhaite

améliorer quelque chose doit comprendre tout de suite qu'il peut le faire. Le principe qui le guide : « Je suis considéré et je peux faire la différence. »

Où avez-vous vécu personnellement une excellente expérience de *customer centricity* ?

Le pare-brise de ma voiture a subi un dommage dû à une pierre. On m'a adressé chez Carglass. Quand je suis arrivé, le collaborateur était déjà prêt. Il m'a conduit au bureau et m'a donné le code du réseau sans fil. Mon pare-brise a été réparé en 30 minutes. Et pendant ce temps, j'ai pu travailler.

Un grand merci pour cet entretien passionnant.

Un complexe hôtelier citadin de grand luxe

Le Dolder Grand offre un cadre idéal pour les amateurs de bon goût, d'exclusivité et de détente : 175 suites et chambres de luxe, une gastronomie choisie, une zone spa de 4000 mètres carrés et des salles de banques et de réunion immenses. Sa situation élevée lui permet d'offrir une vue magnifique sur la ville de Zurich, le lac et les Alpes. L'hôtel possède par ailleurs une impressionnante collection de quelque 150 oeuvres d'art.

www.dolder.ch

AWK GROUP SA

Leutschenbachstrasse 45, CH-8050 Zurich
T +41 58 411 95 00, www.awk.ch

Zurich • Berne • Bâle • Lausanne

A propos d'AWK GROUP SA

AWK est l'une des plus grandes entreprises de conseil indépendantes pour les technologies de l'information et la digitalisation de Suisse.

Nous sommes présents dans toute la Suisse avec nos sites de Zurich, Berne, Bâle et Lausanne.

Nos prestations de services comprennent le conseil, l'ingénierie et la gestion de projets.