Janvier 2019

ceo

Le magazine des décideurs

Focus sur le client

pwc

L'homme au cœur de la relation client

Si elles veulent continuer à exister, les entreprises doivent se concentrer aujourd'hui plus que jamais sur leurs clients. Ce n'est plus une option. Quant à la manière dont elles doivent approcher et gérer leurs clients, elle est dictée par les nouveaux besoins des acheteurs et par la numérisation en perpétuel mouvement. Ce qui soulève plusieurs questions. Dans quels domaines et dans quelle mesure nos interlocuteurs se sont-ils adaptés au client 4.0 ? Quels sont les défis à relever et comment y parvenir ? Et, comment se présente l'avenir ?

Dans cette édition, nous faisons le portrait de personnalités éminentes ainsi que de petites et de grandes entreprises de secteurs très différents, qui ont réfléchi à ces questions, et à bien d'autres.

Éditeur :
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page :
PwC, Lisa Machado, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Traitement des images/impression :
Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse

Photo de titre :
Chimpy/Andreas Zimmermann

Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.

La présente édition du magazine ceo paraît en allemand, français et anglais.

Tirage : 7000.

© 2019 PricewaterhouseCoopers SA. All rights reserved.

FSC www.fsc.org MIXTE Papier issu de sources responsables FSC® C007447

Climatiquement neutre Impression ClimatePartner.com/11665-1901-1001

Avec le temps, tout change. Le temps qui passe transforme la société, l'économie et l'environnement, selon un rythme plus ou moins soutenu. Au cœur de cette évolution, l'être humain expérimente, multiplie, capitalise, optimise, numérise. Avec, en permanence, de nouvelles idées, exigences ou envies. Le retour en grâce d'un vieil adage n'étonnera donc personne : le client est roi.

Andreas Staubli
CEO PwC Suisse

Dans ce nouveau numéro de notre magazine ceo, nous nous penchons sur une redécouverte : l'orientation client. Pour durer, il faut plus que jamais se concentrer sur ses clients. Comment ? La réponse doit tenir compte à la fois des nouveaux besoins des clients et des nouvelles technologies. La numérisation a remis un sceptre au client, dont ce dernier se sert à tout va, partout, toujours et à tout propos.

Nous avons demandé à des personnalités des milieux économiques, académiques et de la santé pourquoi et comment leurs entreprises replacent le client au centre de leurs préoccupations. Les unes parlent de technologies et d'approches de pointe pour mieux connaître les clients et, ainsi, mieux les servir. D'autres mentionnent de nouvelles façons de communiquer et une nouvelle acception de la relation client. D'autres encore esquissent le renouveau du relationnel et de l'expérience client « classique », celle qui ne se fait pas « en ligne ».

En 2019, Orell Füssli fêtera ses 500 ans d'existence, cinq siècles fructueux au service des clients. L'ancienne maison d'édition a débuté en imprimant des textes bibliques, l'année même où Zwingli prenait ses fonctions à Zurich. Aujourd'hui, l'entreprise familiale concentre ses activités sur les billets de banque, les documents de valeur ainsi que les livres. Une diversification qui lui permet de répondre aux besoins hautement complexes de groupes de clients très différents.

Nos interlocuteurs sont unanimes : le client est et restera humain. Il prend des décisions aussi bien par raison que par passion. Il change de comportement et s'autorise des contradictions. Il est parfaitement informé, idéalement connecté, féru de numérique, a un énorme besoin de communiquer et utilise les médias sociaux pour faire entendre sa voix. Bref, il veut comprendre et être compris, participer aux débats et aux décisions.

PwC aussi va avec le temps. Nous avons donc rafraîchi notre image. Vous avez entre les mains le premier magazine ceo remanié à la fois dans sa présentation visuelle et dans son fonctionnement.

C'est avec plaisir que nous vous intronisons « Lecteur critique » et vous souhaitons une excellente lecture.

Andreas Staubli

Comment fonctionnent les clients aujourd'hui ?

Enthousiasmer le client, pour qu'il achète et vive une expérience. Une étude de PwC Allemagne donne une vision en profondeur de la manière dont le commerce physique crée une expérience client positive avec les bons services. Comment fonctionnent les clients aujourd'hui ? Vous trouvez ci-dessous les réponses à cinq questions essentielles.

Qu'est-ce qui facilite l'achat en magasin ?

Une bonne accessibilité au magasin	76%
Un bon assortiment et un choix suffisant pour ne pas devoir aller chercher ailleurs	66%
Un agencement clair et de bonnes indications	65%
Des places de parking en quantité suffisante	58%
Des collaborateurs aimables et serviables	57%

Les robots créent-ils une valeur ajoutée en magasin ?

Non. Je n'utiliserais jamais un robot	45%
Le robot peut me conduire au produit recherché et m'indiquer le plus court chemin	39%
Le robot peut m'informer correctement de la composition, de la provenance et du prix	36%
Le robot peut me fournir une autre solution si un produit n'est pas disponible	36%
Le robot peut me donner des astuces sur l'utilisation d'un produit (p. ex. des recettes)	23%

Quelles sont les sources de valeur ajoutée en magasin ?

Les surprises, p. ex. des offres spontanées, des cadeaux, des échantillons, etc.	52%
La possibilité de tester de nouveaux produits	49%
Un choix vaste et exclusif	45%
Boissons ou petits en-cas gratuits	44%
Le magasin propose un coin salon, un bistrot, un café ou un restaurant	37%

Qu'est-ce qui améliore le processus de paiement en magasin ?

Des caisses libre-service (scanner soi-même et payer)	61%
Des indications sur la durée d'attente probable à la caisse	59%
Scanner des produits au magasin et payer directement via le Smartphone sans passer à la caisse	41%
Payer via une application d'un prestataire de paiement à la caisse	41%
Payer via une application de l'entreprise à la caisse	37%

Qu'attendent les consommateurs du personnel de vente ? Le vendeur…

… est aimable, attentif et présent	75%
… est impartial et donne l'impression de vendre le produit le mieux approprié	60%
… a une bonne capacité d'écoute et comprend ce que je cherche ou ce qui me convient	51%
… me recommande les bons produits ou une autre solution	50%
… connaît la provenance et la composition du produit, etc.	48%

Quels services après-vente sont-ils importants pour les consommateurs ?

Une livraison fiable	93%
Un traitement simple et rapide des réclamations ainsi qu'un prompt remboursement	91%
L'élimination des produits remplacés (appareils électriques, matelas, etc.)	85%
Un service de montage rapide et irréprochable (meubles, électroménager, etc.)	83%
La possibilité de choisir une date de livraison	81%

Base : tous les sondés, n = 1000, plusieurs réponses étaient possibles
Source : « Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis », une étude de PwC Allemagne, 2018

L'orientation client, indissociable de la culture d'entreprise

En redistribuant les cartes, la numérisation a redonné du pouvoir au client. Gustav Baldinger, associé et responsable d'Advisory Services de PwC Suisse, nous explique ce que cela signifie pour les entreprises. Quelles stratégies pour remettre le client au centre, comment tenir compte de l'exigence d'expérience client et comment faire preuve d'agilité entrepreneuriale.

Gustav Baldinger
Associé et responsable d'Advisory Services PwC Suisse

Monsieur Baldinger, en quoi la numérisation sert-elle l'orientation client ?
Elle accélère le développement de produits et de services et multiplie les possibilités de segmenter la clientèle en temps réel. De plus, le cloud a créé des plateformes plus agiles pour la gestion de la relation client. Des outils numériques permettent d'automatiser des interactions récurrentes avec le client. Tout cela contribue à mieux comprendre le comportement du client et introduit davantage de souplesse dans l'interaction entre les entreprises et leurs clients.

Quels sont les secteurs les plus dynamiques ici, et lesquels sont à la traîne ?
Posons d'abord que toutes les entreprises et tous les secteurs sont concernés. Parmi les convaincus de la première heure, on trouve le secteur des biens de consommation et celui des télécommunications. Les marchés B2C affichent des cycles d'innovation et de technologie rapides et sont soumis à une forte pression sur les marges et sur les prix. Les prestataires de services financiers, les assurances et les pharma ou les Life Sciences ont suivi dans un deuxième temps. En queue de peloton, on trouve le secteur public. L'industrie de fabrication se concentre avant tout sur l'optimisation de la chaîne de création de valeur E2E par le biais de l'Internet des objets, de l'Intelligence artificielle et d'approches « robotics ».

L'expérience et l'agilité entrepreneuriale sont des composantes clé des modèles d'affaires qui pratiquent une orientation client systématique. Pourquoi ?
L'expérience client a gagné en importance, des écosystèmes se sont formés et les changements géoéconomiques sont devenus plus volatiles. Cela contraint les entreprises à faire preuve de souplesse face au changement. D'une part, elles doivent mettre en place des voies de décisions courtes, constituer des alliances et des partenariats et réduire les interfaces. D'autre part, elles doivent adapter leur mentalité et leur culture, par exemple en apprenant en continu, en renforçant leur culture de gestion, en formant des structures d'équipes souples ou en intégrant la génération Z dans leur création de valeur.

Quid de l'orientation client chez PwC ?
L'orientation client est dans l'ADN de notre culture d'entreprise. Avec nos clients, nous organisons des « sessions d'immersion » et les accompagnons vers de nouveaux modèles d'affaires en organisant par exemple des ateliers agiles. Notre méthode de rapid prototyping permet de concrétiser l'expérience client et de nouveaux modèles d'affaires. Nous écoutons nos clients pour savoir où ils en sont de la transformation. Sur la base de ces informations, de notre expérience sectorielle et de la force d'innovation commune avec le client nous développons des analyses de rentabilité avec investissements conjoints et retours conjoints. Par ailleurs, nous mettons en place, ensemble, des bases de données et des plateformes. Nous impliquons aussi des partenaires tiers et formons des alliances. Et, enfin, nous montrons le bon exemple : nous investissons beaucoup de temps dans la formation de nos collaborateurs et responsabilisons de jeunes collaborateurs dynamiques en leur confiant des tâches liées à la numérisation.

« Notre défi consiste à satisfaire les besoins spécifiques des clients tout en rationalisant nos processus pour des raisons d'efficience. »

Thomas Klühr
CEO Swiss International Air Lines

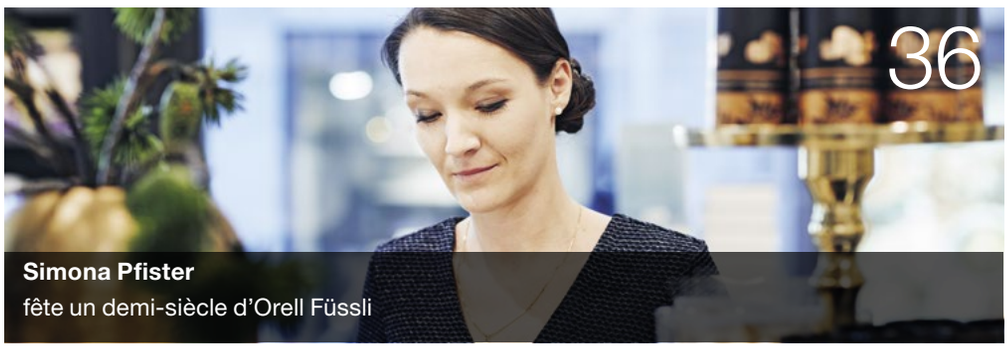
8
Françoise Clemes
est proche du client

20
Andreas Kubli
se félicite de 100 millions de login

45
Spécial
Quelques besoins de clients

16
Andrea Schenker-Wicki
encourage la formation haut de gamme

12
Thomas Klühr
est aux petits soins pour les passagers



36
Simona Pfister
fête un demi-siècle d'Orell Füssli

24
Philomena Colatrella
répond elle-même aux clients

28
Ole Wiesinger
se souvient

40
Andreas Braendle
aide les mobiles en détresse

42
Felix Graf
aime le mot imprimé

50
Études actuelles de PwC sur la question

32
Tobias Kindler
place le client au centre

46
Reiner Pichler
mise sur l'omnicanal

« Je regarde presque en temps réel le feed-back des clients »

Françoise Clemes explique comment Sunrise a amélioré drastiquement la satisfaction de ses clients. La Chief Customer Services Officer du deuxième plus grand opérateur de télécommunications de Suisse plaide pour une démarche proactive et très ancrée dans le terrain.

Sunrise est le deuxième opérateur de télécommunications en Suisse. Avec près de 3,4 millions de relations clients, Sunrise est la plus grande entreprise de télécommunications non contrôlée par l'État et, ainsi, le « premier challenger ». Si l'on inclut les entreprises partenaires, plus de 1000 agents travaillent en contact direct avec les clients. Sunrise héberge trois marques : Sunrise, yallo et Lebara. L'entreprise emploie 1700 personnes, réparties entre le siège social à Zurich et ses bureaux à Prilly, Genève, Berne, Bâle et Lugano, ainsi que 85 boutiques dans toutes les régions linguistiques de Suisse.

www.sunrise.ch

Texte: Aline Yazgi
Photos: Markus Bertschi

Dire qu'elle est passionnée par les relations avec les clients ne semble pas assez fort pour décrire Françoise Clemes. La Chief Customer Services Officer (CSO) de Sunrise ne se contente pas de qualité, c'est l'excellence qu'elle vise pour ce service. Un peu comme un certain Roger Federer, ambassadeur de la marque depuis 2014.

Alors, quand on évoque le fait que l'opérateur privé de télécommunication a gagné le Swiss Digital Transformation Award 2017, Françoise Clemes tempère : « Cette distinction, qui nous a bien sûr fait plaisir, ne représente pas la fin de l'histoire, mais son début. Nous avons été pionniers sur ce sujet, c'est un élément important pour nos clients, mais depuis lors, nous avons réalisé beaucoup de choses. Nous sommes devenus plus spécifiques dans notre démarche digitale. »

En d'autres termes, les équipes sont davantage focalisées sur les échecs, pour les analyser, les corriger et faire en sorte qu'ils ne se reproduisent pas.

Rapidité et pragmatisme

Concrètement, la CSO prône une approche transversale et multi-professionnelle. « Ce n'est pas l'équipe digitale qui pilote, mais toute l'entreprise qui se réunit pour résoudre les problèmes des clients. Cela nous permet de procéder à des changements presque en temps réel. Nous pouvons ainsi agir rapidement et sommes très pragmatiques, car nous vivons véritablement l'expérience des clients. »

La vitesse de réaction est importante, car les clients veulent des réponses immédiates à leurs questions. « Les appareils connectés sont désormais au centre de la vie des gens. Au-delà de deux heures de déconnexion, vous paniquez », dit-elle en riant, et en ne cachant pas que pour elle, ce laps de temps est encore plus court.

Résultat : alors que les produits sont toujours plus complexes, le service doit être encore plus rapide. Le niveau d'expertise des équipes a dû par conséquent fortement augmenter, ce qui passe par une formation quasi continue. « Notre métier est certes devenu très technique, mais le service lui-même doit être tout sauf technique », nuance la CSO.

Les télécoms n'ont pas beaucoup de secrets pour **Françoise Clemes.** Cette psychologue de formation (master en psychologie expérimentale, puis en ingénierie des ressources humaines à l'Université Paris Descartes) est active dans ce secteur depuis 1992. Avant de reprendre en juin 2016 la division Customer Services de Sunrise, elle a travaillé à Londres pour l'opérateur mobile EE (filiale de BT) comme Chief Customer Services, et à Paris pour le groupe Orange France Telecom, où elle avait notamment été Vice-présidente HR Europe. Citoyenne française, elle est mère de deux filles.

Je reviens d'Égypte, où j'ai entendu ce proverbe arabe :

« Avant de parler, demande-toi si ce que tu as à dire est plus beau que le silence »

La voix de nos clients

En termes d'organisation, cette évolution s'est traduite par un rapprochement entre la direction et les équipes au front. Tous les 15 jours, un forum se tient avec les agents à la clientèle pour voir ce qui a bien fonctionné et, au contraire, ce qui a posé des problèmes. « Et chaque semaine, dans nos comités de direction, nous reprenons ces points. Nos conseillers sont la voix de nos clients. Ce sont eux qui établissent la feuille de route. »

Au-delà des réunions, au quotidien aussi, les yeux et les oreilles sont rivés sur le « front line ». « Je regarde presque en temps réel les feed-backs des clients. Nous sommes constamment à l'écoute de ce qu'ils disent, nous sommes très ancrés dans la réalité et c'est ainsi que nous construisons notre stratégie. »

Quant aux collaborateurs, ils ont désormais davantage de pouvoir et d'autonomie. Pour éviter « ce que les clients détestent, à savoir passer par plusieurs interlocuteurs avant d'avoir réponse à leurs questions », Sunrise veille à ce que chaque conseiller puisse gérer 99 pourcent des cas. « Nos collaborateurs sont donc très régulièrement formés et ont en permanence accès à des mises à jour, ce qui les motive beaucoup. »

Compétence, engagement et qualité. Telles sont les mots-clés du service client désiré par Françoise Clemes. À quoi, il faut ajouter la passion. « Il faut que les conseillers soient passionnés, car cette énergie est ressentie par le client, elle est virale. » Sa passion à elle, en tout cas, est contagieuse !

Qui est la consommatrice Françoise Clemes ?

Quel élément datant du passé appréciez-vous aujourd'hui ?
La bougie. La lumière peut provenir d'une ampoule très moderne, elle ne sera jamais équivalente à celle de la bougie. Bien que je sois passionnée de technologie, j'estime qu'il y a des choses du passé qu'il ne faut pas supprimer.

Si vous aviez une baguette magique, quel produit ou service souhaiteriez-vous avoir dans le futur ?
Un produit autoconnecté partout, sans même avoir besoin de paramétrer l'activation.

Work-Life Balance : comment atteignez-vous cet équilibre ?
Je ne me suis jamais posé la question. Quand vous adorez ce que vous faites, vous ne sentez pas votre travail comme un poids. Les deux sphères sont très connectées. La clé est d'être passionné par ce qu'on fait.

Votre conseil le plus précieux au niveau professionnel ?
Keep things simple. C'est la clé !

« Le client suisse aime l'innovation. »

Vous avez longtemps travaillé hors de Suisse. En quoi les clients d'ici diffèrent-ils de ceux de l'étranger ?
Les clients suisses ont un niveau d'exigence en termes de qualité nettement supérieur. Il y a d'ailleurs en Suisse un réseau incroyable, dont on ne se rend pas toujours compte ici. Contrairement à ce que l'on entend parfois, le marché est très ouvert à l'innovation, les consommateurs aiment tester des nouveautés, des techniques différentes.

Comment Sunrise s'adapte-t-il à ses clients 4.0 ?
Chaque semaine, nous regardons ce qui se passe sur le site et passons en revue les feed-backs. Nous examinons attentivement tout ce qui n'est pas positif. C'est ainsi que nous avons mis en place de nouveaux processus digitaux qui ont beaucoup de succès. Et cela uniquement parce que nous avons écouté les questions posées par les clients.

Aujourd'hui avec la digitalisation, l'expérience client est primordiale. Quels sont les thèmes principaux qui vous occupent, en tant que directrice du service client ?
Lorsque notre service client reçoit un appel ou un message, c'est que quelque chose ne va pas. Mon rêve serait donc qu'il n'y ait aucun appel et que nous soyons là uniquement pour du conseil. Nous voulons donc devenir très proactifs. Avec mes collègues de la direction, nous regardons comment identifier les problèmes avant qu'ils n'en deviennent pour les clients. En anticipant les problèmes et étant proactif, on élimine les raisons de contacter le service client… et c'est le meilleur service qu'on puisse offrir au client !

Pouvez-vous donner un exemple de cette démarche proactive ?
Nous avons par exemple créé une « welcome team » pour l'activation de la fibre optique. Changer d'opérateur est compliqué et constitue toujours un moment de stress pour le client. Nous avons donc décidé de modifier notre organisation et de créer une équipe avec toutes les compétences nécessaires à une telle activation. Le client est alors accompagné du début à la fin du processus, et cela de manière proactive. Cette manière de procéder change complètement la relation : l'agent Sunrise n'est plus Monsieur ou Madame Lambda, mais un contact nommé. Et elle est beaucoup plus gratifiante pour nos équipes qui sont dès lors très engagées. Ce n'est plus un processus anonyme et insipide, mais un vrai partenariat. J'aimerais maintenant décliner ce service pour d'autres processus.

Le client aujourd'hui semble peu fidèle, notamment dans votre secteur. Comment faites-vous pour améliorer cette fidélité ?
Sur le marché suisse, les gens changent rarement d'opérateur pour une question de prix. Il faut travailler sur leur satisfaction, car la corrélation est très claire : plus leur satisfaction augmente, plus leur fidélité est grande. S'attacher à satisfaire ses clients est donc la meilleure prévention contre le turnover.

Selon quelle méthode évaluez-vous cette satisfaction ?
Nous utilisons le NPS, Net Promoter Score, qui évalue les clients sur une échelle de 0 à 10 en mettant un poids particulièrement fort sur les commentaires négatifs : un client qui met une note entre 0 et 6 est qualifié de détracteur, alors que seuls les 9 et 10 sont considérés comme des promoteurs. Nous faisons une comparaison entre les détracteurs et les promoteurs, regardons les commentaires et suivons les résultats nets à la minute. Et je peux vous dire que c'est payant : le nombre de nos détracteurs a diminué de manière drastique.

Comme d'autres entreprises, vous avez opté pour une stratégie omnicanal, où agences physiques et prestations digitales se complètent et se renforcent. Quels sont les points les plus importants à considérer pour satisfaire au mieux le client ?
Il faut comprendre qu'il ne s'agit pas de canaux exclusifs : les clients n'utilisent pas un seul canal. Ces canaux doivent donc se parler. En général, le client commence à regarder online, puis passe en magasin. Mais il ne s'agit jamais d'un parcours statique, et la fluidité entre les canaux est importante. C'est même la clé : il faut une homogénéité entre les canaux, sinon on crée des conflits.

« Les Suisses ne sont pas indifférents au sort de Swiss »

Thomas Klühr, CEO de Swiss, se réjouit du lien émotionnel entre les voyageurs et la compagnie aérienne suisse. À l'avenir, il veut répondre encore mieux aux besoins des clients par des offres personnalisées, tout en rationalisant les processus en arrière-plan. Un grand écart que la numérisation devrait lui permettre de réussir.

Swiss International Air Lines, abrégé en Swiss, est la compagnie aérienne suisse. Son siège opérationnel se trouve à Kloten. Avec une flotte de 90 avions, la compagnie dessert plus de 100 destinations dans 43 pays à partir de Zurich, de Genève et de Lugano. Chaque année, près de 17 millions de passagers volent avec Swiss qui appartient au groupe Lufthansa depuis 2005 et est membre du réseau Star-Alliance.

Avec ses quelque 8800 collaborateurs, Swiss a réalisé un chiffre d'affaires de 5 milliards en 2017.

www.swiss.com

Texte: Roberto Stefàno
Photos: Andreas Zimmermann

Il existe, dans notre pays, un attachement émotionnel fort à Swiss. Pourquoi ?
Les compagnies aériennes suscitent des émotions d'une manière générale, car elles symbolisent le rêve de voyage des gens. En tant que transporteur national, Swiss incarne ce lien avec le monde pour de nombreuses personnes. Par ailleurs j'ai pu constater quelque chose de très particulier : où que j'aille en Suisse, des gens connaissent toujours quelqu'un qui travaille pour Swiss ou qui a travaillé pour Swissair. Cela renforce naturellement le lien émotionnel.

Cet attachement est-il important à vos yeux ?
Il me réjouit. Les Suisses ne sont pas indifférents au sort de Swiss. De plus, il est de notre responsabilité de nous comporter comme des ambassadeurs de la marque Suisse. Un véritable défi.

Ce lien souffre-t-il du fait que Swiss appartient au groupe Lufthansa ?
Il nous incombe de bien faire comprendre au public à quel point nous sommes fortement ancrés en Suisse. Nombreux sont ceux qui l'ignorent : 70 pourcent de nos collaborateurs ont un passeport suisse, 90 pourcent travaillent en Suisse. Nos fournisseurs sont majoritairement des entreprises locales. De plus, nous adaptons nos plans de vol aux besoins de la population suisse. Il y a probablement peu d'entreprises aussi suisses que nous, et Lufthansa n'a aucun intérêt à vouloir changer quoi que ce soit.

Vous couvrez plus de 100 destinations dans 43 pays. Comment les passagers se différencient-ils d'un pays à l'autre ?
D'un côté, les groupes de clients se ressemblent toujours plus. De l'autre, on observe une augmentation du besoin en offres personnalisées, dans le monde mais aussi en Suisse. Nous essayons d'y répondre, indépendamment des différences culturelles.

Qu'entendez-vous par offres personnalisées ?
Les clients utilisent plusieurs canaux lorsqu'ils préparent leur voyage, par exemple les plateformes en ligne, les médias sociaux ou aussi l'agence de voyage traditionnelle pour nous joindre. Chacune et chacun doit obtenir une réponse individuelle. Le vol lui-même peut être personnalisé : certains emportent volontiers des bagages, d'autres pas. Il en va de même pour les repas, l'offre de divertissement et bien d'autres choses encore. Nous devons relever le défi, satisfaire les souhaits spécifiques des clients et, en même temps, pour des raisons d'efficience, rationaliser nos processus.

Comment satisfaire les passagers à bord ?
Le client doit se sentir bien et pouvoir déconnecter. Nos passagers mettent à profit le temps à bord pour lire des e-mails ou tout simplement pour ne pas être joignables pendant quelques heures. Ils veulent un bon programme de divertissement et des repas goûteux. Il est important également d'avoir un équipage qui sait comment traiter les différents passagers.

Où voyez-vous le plus grand potentiel d'optimisation ?
Lorsque, comme l'été dernier, l'espace aérien était saturé et l'infrastructure au sol au bord de l'implosion, nous devons nous occuper encore mieux des clients et les informer en cas de dysfonctionnement.

Dès lors, comment préparez-vous l'été 2019 ?
Nous mettrons en place des réserves supplémentaires pour les avions et les équipages pour éviter les surcharges ou nous essaierons de planifier différemment les routes coutumières des retards. Nous voulons améliorer les processus à bord et au sol. Nos règles sont très favorables aux clients mais conduisent souvent à des piétinements au moment de l'embarquement. En cas de dysfonctionnement, nous devons informer sans tarder nos clients des vols de correspondance et des options possibles. D'une manière générale, il faut étoffer les infrastructures dans les aéroports, comme ici à Zurich, afin de prévenir les perturbations.

Quelle importance Swiss accorde-t-elle à la prise en charge des clients au sol ?
C'est le point sur lequel nous nous démarquons de nos concurrents, en particulier pour les vols court-courriers. Je suis très satisfait de ce qui se passe à Zurich. En 2018, nous avons rénové nos salons au Dock A. Le nouveau SWISS First Lounge A offre à nos « clients privilège » un nouveau contrôle de sécurité dédié ou, par exemple, la possibilité de laisser leur manteau pour la durée de

« Le numérique et ses innombrables possibilités n'évinceront jamais complètement l'envie ou la nécessité de voyager. »

Thomas Klühr, 56 ans, est le CEO de Swiss International Air Lines depuis février 2016. Originaire de Nuremberg, ce spécialiste de l'aéronautique est entré en 1990 chez Lufthansa et a assumé diverses fonctions auprès de l'actuel propriétaire de Swiss. Avant de passer chez Swiss, il était responsable de la plateforme Lufthansa de Munich. Klühr est diplômé en gestion d'entreprise obtenu à l'Université d'Erlangen. Il est marié et père de deux enfants adultes.

leur voyage lorsqu'ils s'envolent vers des contrées plus chaudes. Le secteur du check-in au terminal 1 brille d'un nouvel éclat depuis la fin de l'année dernière et incarne davantage les valeurs de notre marque.

Swiss investit dans de nouveaux avions. Où est le client dans cette décision ?
Première compagnie aérienne du monde à pouvoir exploiter les séries C de Bombardier (aujourd'hui Airbus), nous avons instauré dès le départ une collaboration très étroite entre le fabricant, nos techniciens et nos pilotes. Le client n'a pas été oublié lors du développement des avions. Preuves en sont, par exemple, les volumes réservés aux bagages, les grands hublots ou la cabine spacieuse.

Comment le comportement des clients a-t-il évolué en 15 ans ?
Le principal changement est certainement la manière dont les clients préparent leur voyage aujourd'hui, en ligne et sans contrainte de lieu. Nous devons nous adapter davantage à ce changement.

Cette situation a-t-elle un impact sur votre organisation ?
Nous recourons davantage au numérique. Par exemple, tous les équipages disposent aujourd'hui d'une tablette qui leur permet d'accéder à tout moment à des informations de client, à des produits ou de consulter les tableaux de service. La numérisation croissante se répercute aussi sur la maintenance des avions. Aujourd'hui, les machines envoient des données en continu. Nous les analysons pour savoir lorsqu'il est nécessaire d'échanger une pièce. Enfin, nous avons introduit une organisation matricielle pour exploiter encore mieux les synergies au sein du groupe et faciliter le transfert de savoir-faire.

Questions brèves – réponses courtes

Work-Life Balance : comment atteignez-vous cet équilibre ?
J'imagine que je pourrais certainement l'améliorer. Mais je suis convaincu qu'un équilibre est impossible à tenir plus d'une semaine ou d'un mois, dans ma position. J'essaie de prévoir des temps de décompression pour améliorer mon Work-Life Balance.

Votre application préférée ?
Kicker.

Un moment fort récemment vécu dans votre vie privée ?
Ma fille a obtenu son master et commencé à travailler comme enseignante. C'est un moment particulier pour nous, les parents, même si nous n'y avons pas beaucoup contribué. J'étais très content pour elle.

Votre conseil le plus précieux au niveau professionnel ?
Rester authentique, faire ce qui nous fait plaisir et ne pas s'adapter continuellement, en croyant que c'est ce que l'on attend de nous.

Que vous souhaitez-vous au niveau personnel pour l'avenir ?
La santé pour ma famille et moi-même. C'est seulement lorsqu'on est malade et que tout est bouleversé qu'on prend conscience de son importance. Au niveau politique, je souhaiterais que l'on n'oublie pas ce qui a fait la grandeur de l'Europe et de la Suisse. Nous devons nous engager pour que les idées nationalises qui se propagent en Europe ne s'étendent pas davantage. Je considère cela comme une mission essentielle.

Votre plat préféré ?
Les nouilles au jambon.

Tournons-nous vers l'avenir : quels seront les besoins des passagers aériens dans dix ans, et quel sera leur comportement ?
Le besoin de mobilité devrait continuer de croître. Le numérique et ses innombrables possibilités n'évinceront jamais complètement l'envie ou la nécessité de voyager. Si c'est une bonne nouvelle pour nous, compagnie aérienne, nous ne devons pas nous reposer pour autant sur nos lauriers. Nous devons accorder la plus grande attention aux demandes spécifiques des clients, et essayer, en arrière-plan, de rationaliser certains processus. L'infrastructure aéroportuaire surchargée en Europe doit nous inciter à anticiper pour mieux réagir aux anomalies et prévenir les perturbations. Enfin, il est indispensable d'investir dans l'infrastructure physique. Ce qui, hélas, n'est pas fait en Europe actuellement.

À quoi ressemblera le secteur aérien de l'avenir ?
Après de nouvelles consolidations en Europe, il ne devrait rester au final pas plus de cinq grandes compagnies. Le groupe Lufthansa et avec lui, Swiss assumeront un rôle de leader. Je suis convaincu aussi que l'analyse de données nous permettra d'anticiper les évolutions. La question des données sera plus importante pour résoudre la contradiction entre personnalisation et rationalisation, des données qui seront, par ailleurs, toujours plus protégées. Le gagnant sera celui qui offrira les meilleures solutions dans ce conflit d'intérêts.

À quand les premiers avions sans pilote ?
Nous devrons sans doute patienter encore. Aujourd'hui, rares sont ceux qui accepteraient de monter dans un avion qui vole presque à une vitesse supersonique et dont la cabine de pilotage serait inoccupée. D'ailleurs, les nouveaux avions qui arrivent sur les tarmacs sont tous équipés de cockpits prévus pour des pilotes. On parle ici de milliers de machines qui voleront au moins 20 ans encore.

Techniquement, cela serait possible ?
En principe oui. Mais il peut toujours se passer des événements « hors norme » à bord. Nous sommes alors tous très heureux qu'un homme, ou une femme, puisse y réagir correctement.

Andrea Schenker-Wicki (59 ans) est la rectrice de l'Université de Bâle. Après des études d'ingénieur en technologie alimentaire à l'EPFZ et de sciences économiques à l'Université de Zurich, elle a obtenu un doctorat en recherches opérationnelles et informatique à l'Université de Fribourg (Suisse). Après un début de carrière à la Centrale nationale d'alarme (CENAL), Andrea Schenker-Wicki a dirigé la section des universités auprès de l'ancien Office fédéral de l'éducation et de la science, puis enseigné en tant que professeure ordinaire de gestion d'entreprise à l'Université de Zurich où elle a également exercé les fonctions de vice-rectrice de 2012 à 2014. Elle est membre de nombreuses commissions et autres organes. Mariée, elle est la mère de deux enfants.

Formation de haut niveau

Andrea Schenker-Wicki, rectrice de l'Université de Bâle, gère une institution forte de 5000 collaborateurs qui ne sont pas au service de clients au sens strict du terme, mais de personnes qui visent une formation de haut niveau.

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Andreas Zimmermann

De son bureau, meublé de blanc et de bois clair, situé à l'avant-dernier étage d'un simple bâtiment fonctionnel du côté du Grand-Bâle, la rectrice a toute la ville à ses pieds lorsqu'elle regarde par la fenêtre. Au loin se dresse la Roche Tower, à ce jour le plus haut gratte-ciel de Suisse. L'immeuble du Petersgraben abrite non seulement le rectorat mais aussi la Basler Handelsgesellschaft et l'Association professionnelle Interpharma.

Nous parlons de clients. À la question de savoir quelle pourrait être la clientèle d'une université, la rectrice réfléchit brièvement. Clientèle ? « Non, nous ne parlons pas de clients, mais de nos parties prenantes, de nos acteurs », répond-elle. Pour cette vénérable institution de 558 ans, il s'agit des étudiants, des assistants du corps intermédiaire inférieur et supérieur et des professeures et professeurs ainsi que du personnel technique, en partie hautement qualifié, sans lequel aucune recherche ni aucun enseignement ne serait possible.

Mais la rectrice entretient également un contact étroit avec des interlocuteurs externes. D'abord, l'exécutif et le législatif des cantons responsables que sont Bâle-Ville et Bâle-Campagne. Ensuite, les pouvoirs publics, les médias, d'autres institutions de formation, des partenaires de recherche et des tiers bailleurs de fonds ainsi que des soutiens privés qui sont aussi des parties prenantes de l'université. Sans oublier les fournisseurs et les prestataires de toutes sortes qui contribuent au fonctionnement de cette grande institution. Et, même si le débat sur les équipements et les moyens n'est pas toujours facile, Andrea Schenker-Wicki affirme avoir « le plus grand respect pour le travail des politiques ».

« Importance croissante des connaissances. »

Peut-être les quelque 13'000 étudiantes et étudiants pourraient-ils correspondre le mieux à la notion de clients puisqu'ils arrivent avec une demande (de formation) et qu'ils paient pour cela. Pour autant, la rectrice ne se résout pas non plus à les nommer comme tels. Car apprendre est un acte personnel qui sert au développement personnel. Le savoir n'est pas une marchandise ; transmettre des connaissances n'est pas une prestation de service au sens traditionnel du terme, nous dit-elle.

Fondée en 1460, **l'Université de Bâle** compte aujourd'hui quelque 13'000 étudiantes et étudiants, dont près de 2700 doctorants. Elle est la cinquième plus grande université généraliste cantonale de Suisse. Ses revenus se montent à 750 millions de francs par an, apportés pour moitié par Bâle-Ville et Bâle-Campagne, les deux cantons partenaires. Avec près de 150 millions de francs de fonds tiers collectés chaque année, l'université bâloise arrive en tête de liste en termes d'acquisition de fonds de recherche en comparaison nationale.

www.unibas.ch

Comment la numérisation a-t-elle modifié le travail et le comportement des étudiants ces dernières années ?
De nouveaux outils sont apparus, qui à la fois renforcent l'efficience de l'enseignement et le rendent peut-être aussi un peu plus anonyme. Cela commence dès l'inscription, qui se fait aujourd'hui en toute autonomie, sans contrainte d'horaire et en ligne. L'enseignement utilise désormais des podcasts, des vidéos et des simulations numériques qui rendent les cours classiques plus attrayants. Dans les auditoires, l'ordinateur portable remplace souvent le bloc de papier. Le but d'une université traditionnelle n'est toutefois pas uniquement de transmettre du savoir mais aussi d'encourager l'échange intellectuel, le débat et la capacité à la concision. Les connaissances contextuelles sont plus importantes. Avec ses dimensions humaines et son environnement presque familial, notre université offre de bonnes conditions.

Les étudiants ont-ils encore une certaine liberté à côté des études ?
Le système de Bologne a rendu les études plus rationnelles et plus exigeantes. Le nombre d'examens a augmenté. Les étudiants mettent plus longtemps à rassembler les crédits nécessaires, suivent un programme dense pendant le semestre, et ont moins de loisirs qu'autrefois. Beaucoup doivent également travailler à côté de leurs études pour subvenir à leurs besoins. Mais l'offre extra-universitaire est plus importante aussi, par exemple en sport.

Quels sont vos contacts avec les étudiants ?
Le numérique permet aujourd'hui de joindre un très grand nombre de personnes très rapidement et très simplement, par le biais d'une infolettre électronique notamment. Quant à savoir si nous atteignons véritablement les destinataires, c'est une autre question. Les boîtes mail sont souvent saturées. Je n'ai toutefois pas le temps d'adopter une autre voie, comme les médias sociaux qui requièrent une gestion en continu, pour avoir un véritable impact. Le contact personnel avec les étudiants est donc d'autant plus important pour moi et me permet de gagner leur intérêt et de les motiver.

Lorsqu'il s'agit de motiver, la rectrice trouve rapidement les mots justes. Son credo : laisser décider et encourager l'autonomie. « Nous incitons nos facultés à exploiter les marges de manœuvre, à prendre des responsabilités et à agir comme des entreprises », nous dit Andrea Schenker-Wicki. Elles doivent faire face, d'une part, à une baisse des moyens disponibles et à une hausse de la concurrence et, d'autre part, à un enseignement et une recherche, particulièrement en sciences, toujours plus exigeants et plus coûteux.

« Nous nous concentrons sur nos atouts. »

Des projets de recherche transparents

En Suisse, l'Université de Bâle compte parmi les leaders en matière d'acquisition de financements externes pour des projets de recherche. La proximité avec des entreprises internationales du secteur de la pharma et de la chimie, qui ont concentré une partie de leur propre recherche dans la ville rhénane est un avantage. « Notre prospérité future dépend aussi de ce que les universités apportent. Elles sont des moteurs de croissance pour leur région et pour la société dans son ensemble », poursuit la rectrice avec conviction.

Pour illustrer son propos, Andrea Schenker-Wicki cite le nouvel institut ophtalmologique créé avec Novartis. Une chance unique, car cet établissement abrite aussi bien la recherche fondamentale et clinique que le développement proche de produits.

L'Université de Bâle dispose d'un règlement de sponsoring complet pour encourager les projets de recherche, « l'un des plus stricts en Suisse ». Les contrats avec des partenaires externes sont publics et peuvent être consultés. Le rectorat s'engage ici pour une transparence totale et veille à l'indépendance lors de la constitution des organes.

Qu'attendez-vous en tant que cliente ?

À quoi ne voudriez-vous renoncer en aucun cas ?
Aux sucreries que j'adore depuis toujours, les Leckerli de Bâle par exemple. Je ne voudrais pas non plus renoncer aux services de mon assistante ménagère. Professionnellement très engagée, je ne m'en sortirais pas sans elle.

Si vous aviez une baguette magique…
Je ne voyagerais plus mais je me laisserais téléporter. La multiplication des moyens de transport ne parvient pas à rendre le voyage plus facile. La téléportation réussirait probablement à réduire le temps de déplacement.

Qu'appréciez-vous aujourd'hui comme hier ?
Avoir un bon journal en mains. S'asseoir, prendre le temps de lire tout en buvant une tasse de café.

Que trouve-t-on sur votre liste d'achats 2019 ?
Un nouveau lave-linge. Mais je n'ai pas le temps. Je prévois l'achat pour 2019.

Les offres de formation au niveau universitaire subissent une rude concurrence. Comment vous positionnez-vous ?
Nous devons motiver particulièrement les nouveaux étudiants pour les études et les matières qu'ils choisissent. Faute de quoi ils bifurquent vers une autre voie une fois leur bachelor en poche. D'autres universités, plus grandes, proposent un éventail de matières plus large que nous. De plus, nos droits d'inscription sont comparativement élevés, ce qui nous contraint à fournir un très bon travail et à nous concentrer sur nos atouts pour rester compétitifs.

Les universités suisses sont très prisées à l'étranger. Comment atteindre des étudiants potentiels et que leur proposer ?
Par rapport à d'autres universités suisses, la part d'étudiants étrangers à Bâle se situe en dessous de la moyenne. Peut-être est-ce un effet du coût de la vie et du niveau des frais d'inscription. En revanche, pour ce qui est des doctorants et des postdocs, la proportion est, avec 50 pourcent, nettement plus élevée. Ces jeunes chercheurs viennent spécifiquement pour suivre l'enseignement de nos professeures et professeurs ainsi que pour la qualité de la recherche.

Les classements visent à comparer la qualité des universités. Où se situe Bâle et qu'apportent ces comparaisons ?
Certains classements soulèvent des critiques justifiées. Mais ils existent, qu'on le regrette ou non, et ils ont un impact. Dans le palmarès du « Times Higher Education », l'Université de Bâle se classe la plupart du temps dans le top 100, parfois un peu mieux, d'autres fois un peu moins bien. Je vois une corrélation claire entre le budget et le nombre d'étudiants. Plus une université a d'argent, plus elle est en mesure de proposer des offres attrayantes et meilleure est sa place au classement. Les universités plus modestes sont sous pression. Par ailleurs, la concurrence de l'Asie augmente. Nous assistons actuellement à une montée en puissance de la Chine en tant que nation du savoir.

La vue sur les toits de Bâle par la fenêtre du bureau rend le grand écart tangible. D'un côté la vieille ville, un cadre familier et éprouvé, l'Université et sa tradition de 558 ans. De l'autre, l'économie cosmopolite, mondiale, les pays voisins, le trafic. Andrea Schenker-Wicki considère son activité comme « le travail le plus intéressant que j'ai jamais fait ». Elle trouve l'exigence des sujets à traiter, le contact avec les jeunes et les temps disruptifs du changement « incroyablement enrichissants ». Mais ils représentent aussi un très grand défi.

100 millions de login par an

Chaque année, UBS enregistre déjà 100 millions de login de ses clients E-Banking et Mobile Banking. Le trafic des paiements s'effectue aujourd'hui presque exclusivement par les canaux numériques. Andreas Kubli, responsable de la numérisation chez UBS Suisse, présente les nouvelles solutions et nous dévoile son avis sur la banque du futur : entièrement numérique, ou encore un peu humaine ?

UBS est la première banque généraliste en Suisse. La Suisse est le seul pays dans lequel la banque exerce dans ses cinq secteurs d'activité : Personal Banking, Wealth Management, Corporate et Institutional Clients, Investment Bank et Asset Management. UBS emploie 21'000 collaborateurs et gère 2,5 millions de clients. La banque fêtera ses 160 ans d'existence en 2022.

www.ubs.ch

Texte: Mark Baer
Photos: Marc Wetli

Andreas Kubli, 49 ans, apporte un nouveau souffle à UBS depuis 2013. En tant que chef Multichannel Management & Digitization, il a mis en place de nombreux canaux pour la banque et lancé de nouveaux produits. Par exemple la solution de paiement mobile Paymit, qui a fusionné avec l'application Twint en 2016. Avec son équipe, il a introduit aussi l'app Access ou le terminal de carte mobile SumUp. L'app Access permet aux clients d'effectuer leurs opérations bancaires à partir de leur téléphone portable ou de leur ordinateur en toute simplicité et en toute sécurité. Les petites cases à cocher pour s'identifier appartiennent désormais au passé. SumUp est pensé pour les PME et les start-up et permet à leur clientèle de payer facilement avec une carte de débit ou de crédit.

« Le canal numérique est devenu très important », déclare Kubli au magazine ceo. Il y a cinq ans, les choses étaient bien différentes. Aujourd'hui, les clients utilisent toujours plus les offres de Mobile Banking, E-Banking, Twint et autres. « L'année passée, nous avons enregistré pour la première fois 100 millions de login de nos clients. » Outre ce « glissement net vers les canaux numériques », Kubli souligne aussi le fait que Monsieur et Madame Tout-le-Monde effectuent leurs opérations bancaires toujours plus à partir du Smartphone. « Au total, le nombre d'utilisateurs ‹ tout mobile › a augmenté de presque 60 pourcent depuis un an. » Et 40 pourcent des clients actifs du Mobile Banking UBS n'utilisent plus que l'application sur leur Smartphone pour leurs opérations bancaires.

Trafic des paiements numérique

Kubli constate que la numérisation progresse également dans la communication avec la clientèle et dans le trafic des paiements. « Aujourd'hui, 60 pourcent de nos clients reçoivent déjà leurs documents bancaires par la voie électronique. » En plus d'augmenter le confort pour la clientèle, le passage aux e-documents accroît également l'efficience de la banque. Et il permet de préserver l'environnement : « Autrefois nous envoyions, par an et par client, en moyenne plus de 100 feuilles de papier dans 30 enveloppes. » Avec 2,5 millions de clients, cela représente une économie de plusieurs tonnes de documents.

Avec le temps, le trafic des paiements des clients UBS s'effectue presque exclusivement par les canaux numériques comme E-Banking, Mobile Banking ou le Multimat dans les filiales. « Les ordres de paiement remis au guichet, par courrier, fax ou mail représentent moins d'un pourcent », précise Kubli.

L'application de paiement Twint compte désormais un million d'utilisateurs activés, dont plus de 400'000 y recourent au moins une fois par mois. « C'est un beau chiffre », se réjouit le responsable féru de numérique.

« Il y aura toujours besoin de femmes et d'hommes. »

« Dans la gestion de fortune, par exemple, la clientèle numérique génère un chiffre d'affaires supérieur de 80 pourcent par rapport aux clients non numériques. »

Andreas Kubli dirige le département Multichannel Management & Digitization chez UBS Suisse depuis 2013. En tant que Group Managing Director, il est responsable des activités numériques. Sous sa direction, divers canaux numériques et e-solutions ont été mis en place. Entré à UBS en 2010, Andreas Kubli a travaillé auparavant comme chef Stratégie Suisse. Le Zurichois de 49 ans a étudié le droit et obtenu son diplôme d'avocat. Après un master en droit à New York, il a travaillé notamment douze ans pour McKinsey à Zurich et à Hong Kong.

Andreas Kubli est lui-même un client

À quel produit ou quel service ne seriez-vous en aucun cas prêt à renoncer ?
À mes deux Smartphones. Par exemple, lorsque j'attends mon véhicule Uber, je peux suivre sur un appareil l'approche de la voiture et, sur l'autre, lire le journal. Je trouve cela fantastique.

Si vous aviez une baguette magique, quel produit ou quel service souhaiteriez-vous à l'avenir ?
Je cherche encore le bureau sans papier qui m'apporte tous les agréments du papier. Pendant une réunion par exemple, j'ai différents dossiers dans différentes petites chemises devant moi. Je peux passer rapidement de l'une à l'autre. Sur le Smartphone, il reste difficile de changer comme cela. Je souhaite cet avantage du papier dans le monde numérique.

Quel objet du passé aimez-vous, qui n'a pas changé ?
Ma montre, vieille de plus de 60 ans, que j'ai acquise il y a 15 ans. Pour rien au monde je n'échangerais cette Rolex contre une Smartwatch. Je n'ai rien contre les montres intelligentes, mais actuellement elles ne m'apportent tout simplement aucune valeur ajoutée. Sinon j'en porterais une à l'autre poignet.

Quel type d'acheteur êtes-vous ? Réfléchi ou spontané ?
Lorsqu'il s'agit du type de produit, j'achète de manière réfléchie. Pour le produit en lui-même, je laisse les émotions me guider. Par exemple, je me suis acheté un gadget qui me sert de hotspot lors de mes voyages à l'étranger. C'était une décision rationnelle d'économiser les frais de roaming. Mais j'ai choisi l'appareil de manière spontanée.

Que trouve-t-on tout en haut de votre liste d'achats 2019 ?
J'ai toujours des petits projets de nouvelle année. Cette année, je voudrais acheter un drone. L'année dernière j'ai testé différents assistants vocaux.

La numérisation : un progrès gagnant-gagnant

Le client de la banque qui profite de l'offre numérique d'UBS est, selon Andreas Kubli, heureux et loyal. « La satisfaction de ces clients est nettement plus élevée, et ils nous quittent moins. » Le taux de résiliation est inférieur de 70 pourcent parmi les clients utilisateurs de produits numériques. Ce sont aussi les plus intéressants pour la banque en termes de recettes. « Dans la gestion de fortune, par exemple, la clientèle numérique génère un chiffre d'affaires supérieur de 80 pourcent par rapport aux clients non numériques. » Kubli constate la même situation avec la clientèle commerciale : « Les entreprises qui passent par le numérique génèrent des chiffres d'affaires supérieurs de 60 pourcent à celles qui ne passent pas par ce canal. »

Rien d'étonnant donc à ce que le secteur Multichannel Management & Digitization soit important pour UBS. Andreas Kubli dirige aujourd'hui une équipe de 180 personnes au total en Suisse et 20 environ en Pologne. Au siège social de la banque, à Paradeplatz à Zurich, une Digital Factory a vu le jour, qui rassemble des collaborateurs de tous les secteurs d'UBS. « Ensemble, nous essayons de penser systématiquement à partir du client », explique Andreas Kubli. « Nous définissons des ‹ Client Journeys' › et nous détachons de la pensée en silo d'antan. » La Digital Factory a fait bouger les lignes chez UBS. Une autre Digital Factory verra le jour cette année à Zurich – à la Hardturmstrasse.

« High tech with a human touch »

Aujourd'hui, les clients sont intégrés très tôt dans le processus de développement, comme lorsqu'il s'agit de tester des prototypes. Les enseignements tirés de ces tests seront à leur tour intégrés dans la suite du processus. Quant à la méthode de travail « agile » de la Digital Factory, elle vise à résoudre des problèmes de clients. « Nous plaçons toujours le client au centre de tous nos développements. » Aujourd'hui, la clientèle attend de sa banque des services simples, rapides, disponibles en tout temps et en tout lieu.

Avec la numérisation, de nouveaux secteurs et champs d'activité vont apparaître dans le secteur financier. Pour illustrer son propos, Andreas Kubli cite we.trade, la plate-forme de commerce international basée sur la blockchain. Il s'agit ici d'un projet international auquel UBS participe en tant que seule banque suisse, qui vise à simplifier les échanges des PME avec leurs partenaires commerciaux internationaux.

Malgré les progrès de la numérisation dans le secteur financier, Andreas Kubli ne croit pas que son entreprise deviendra un jour une entité entièrement numérique. « Pour la majeure partie de nos clients nous conserverons une approche hybride, en tant que banque universelle : high tech with a human touch. » Dans des situations plus complexes, comme le financement d'immobilier ou lorsqu'il s'agit de succession d'entreprise, le contact personnel restera primordial, explique le père de famille et manager chez UBS.

« Régulièrement, je réponds aussi moi-même aux clients. »

Philomena Colatrella (50) dirige le Groupe CSS dont elle est présidente de la direction générale depuis 2016. Elle a fait toute sa carrière au sein de la CSS. Madame Colatrella a fait des études de droit à l'Université de Fribourg et obtenu le brevet d'avocat du canton de Lucerne. Elle est mariée et à grandi à Lucerne.

« L'orientation client est aussi une affaire de cheffe »

Philomena Colatrella place le client au centre de toutes les activités de l'entreprise. La cheffe de la caisse-maladie CSS prend régulièrement le pouls des assurés en répondant elle-même à leurs questions. Elle veut maîtriser l'augmentation des coûts de la santé par un rapport équilibré entre solidarité et responsabilité individuelle.

Texte: Roberto Stefàno
Photos: Marc Wetli

« Le client est roi » est une règle importante dans le contact avec les clients. Est-ce aussi votre avis ?
CSS accorde une importance essentielle aux besoins des clients. Nous essayons dans toute la mesure du possible d'impliquer nos assurés. Nous menons des enquêtes auprès d'eux, réalisons des études de marché ou analysons les retours des assurés. Pour moi, les clients sont le point de départ de toutes les activités d'une entreprise.

Comment cette orientation client se traduit-elle ?
Les demandes des clients sont régulièrement thématisées au sein de la direction du groupe et du conseil d'administration. Nous avons également constitué des équipes interdisciplinaires qui fonctionnent en réseau au sein de l'entreprise pour traiter les demandes particulière des clients et trouver des solutions de manière rapide et efficiente. L'orientation client étant aussi une affaire de cheffe, il m'appartient de montrer l'exemple. C'est pourquoi je réponds aussi personnellement à des demandes.

Les clients s'adressent directement à vous ?
Je reçois régulièrement des réactions d'assurés. Je souhaite y répondre moi-même. Ces demandes sont pour moi un indicateur des thèmes qui préoccupent nos clients.

Quelle est la première demande ?
Des primes modérées, bien sûr. Mais aussi une couverture d'assurance optimale et un bon service.

Tous vos clients n'ont pas les mêmes besoins. Ceux qui sont en bonne santé veulent des primes bon marché, pendant que les malades souhaitent une prestation complète. Comment faites-vous ?
Nous tentons de couvrir les divers besoins de clients par notre stratégie multi-caisses. Sanagate, notre assurance en ligne, cible plutôt un public jeune, à l'aise avec Internet, pendant que CSS s'adresse plutôt à une génération moins jeune. Nos filiales Arcosana et Intras s'adresse également à un groupe cible spécifique.

Le conflit d'objectifs entre clients en bonne santé et malades demeure toutefois.
C'est le principe fondamental d'une assurance-maladie. Sensibiliser les clients en bonne santé par la prévention et des offres de santé et, en cas de maladie, proposer la thérapie optimale. Mais la

Avec 1,38 million de clients dans l'assurance de base, **le Groupe CSS,** domicilié à Lucerne, est le plus grand assureur maladie de Suisse. Au total, l'entreprise assure 1,7 million de personnes et atteint un volume de primes d'environ 6,27 milliards de francs. La CSS exploite plus de 110 agences réparties dans toute la Suisse et emploie 2700 collaborateurs. Sanagate, Arcosana et Intras font partie du Groupe CSS.

www.css.ch

« Nous voulons accompagner nos clients le long des phases de ‹ bonne santé, guérison et maladie chronique › et leur permettre de se retrouver facilement dans nos offres numériques et analogiques. »

marge de manœuvre est limitée : la loi prescrit les prestations que nous pouvons assumer. Si nous ne pouvons pas payer une prestation, nous devons expliquer pourquoi au client et lui montrer quelles possibilités existent dans le domaine de l'assurance complémentaire.

Le programme myStep, qui accorde un bonus financier aux assurés qui marchent plus de 10'000 pas par jour, fait partie de la prévention. Je suis fan de ce programme. Nous y ajouterons d'autres fonctionnalités à l'avenir.

Pouvez-nous nous en dire davantage ?
L'alimentation est une question essentielle, comme l'activité physique et le repos.

Quelle est l'importance de ces services numériques pour CSS ?
Elle est grande, car toujours plus de clients veulent profiter du processus d'assurance en ligne. Pour autant, nous nous efforçons d'équilibrer les offres numériques et physiques.

Pourquoi ?
Dans le cadre de notre stratégie omnicanal, nous voulons atteindre nos clients par tous les canaux. Les offres numériques sont naturellement essentielles. Mais nous disposons aussi d'un réseau d'agences dense dans lequel nous continuerons à investir. Notre objectif est d'accompagner nos clients le long des phases de « bonne santé, guérison et maladie chronique » et leur permettre de se retrouver facilement dans nos offres numériques et analogiques.

Dans quelle mesure utilisez-vous les offres numériques pour gagner de nouveaux clients, en particuliers les jeunes ?
Nous sommes très actifs en la matière et tentons d'atteindre ainsi de nouveaux clients. Nous sentons que les plus jeunes assurés, mais aussi les moins jeunes, ont besoin d'offres numériques, tout comme d'un service efficient et peu complexe.

Qualicheck, votre plateforme de comparaison des hôpitaux de soins aigus, a récemment remporté un prix. Quelle est l'idée ?

Les comparaisons dans le secteur de la santé sont nécessaires, car elles augmentent la transparence. Nous avons l'intention d'aller plus loin et de faire de notre plateforme une sorte de TripAdvisor des hôpitaux pour que nos assurés puissent comparer la qualité des soins.

Les clients devront-ils écrire eux-mêmes un avis ?
Oui, nous voulons tenir compte de leurs opinions.

Lorsque l'on voit ce qui se passe avec les critiques d'hôtels, ce n'est pas sans poser problème…
Nous réfléchirons bien à la manière d'impliquer les assurés. La gestion de la clientèle est déterminante, car les assurés sont rarement en mesure de juger si un orthopédiste, par exemple, travaille bien ou pas. Nous devons donc proposer des aides.

Est-ce que cela influencera la liste des hôpitaux autorisés ?
Cette liste est prescrite dans l'assurance de base. Mais dans l'assurance complémentaire, nous pouvons choisir. Cet instrument de guidage est très prometteur en lien avec les débats sur les coûts. Et les assurés peuvent faire des économies sur leurs primes s'ils acceptent un choix restreint d'hôpitaux, comme pour les modèles alternatifs de l'assurance de base. Et pourquoi ne pas envisager une incitation s'ils s'appuient sur les recommandations de Qualicheck.

Vous avez dire investir beaucoup pour comprendre les données des clients, pour les structurer et pour les exploiter dans l'intérêt des clients. Qu'entendez-vous par là ?
Il s'agit, d'une part, du contrôle des factures et des coûts. Nous voulons l'automatiser davantage et mieux nous concentrer sur les cas plus complexes. Nous avons bien réussi ces trois dernières années. D'autre part, l'analyse des données doit nous permettre d'identifier les préférences des clients pour leur proposer de nouveaux produits et services. Bien entendu, tout se

Philomena Colatrella – à titre personnel

Quel objectif personnel vous êtes-vous fixé pour 2019 ?
Prendre plus de temps pour les loisirs et la détente, pour jouer du piano par exemple.

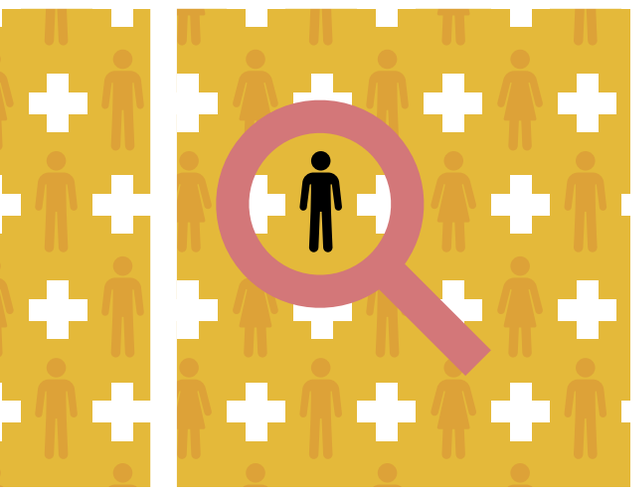
Où recharger-vous votre énergie ?
En faisant du sport, mais surtout en passant une soirée avec des amis à parler de choses intéressantes. Je suis une personne sociable et passionnée.

Quel est votre principe dans la vie professionnelle ?
Il faut rester fidèle à soi-même.

Êtes-vous plutôt lève-tôt ou couche-tard ?
Les deux. Je lis beaucoup entre 4 et 6 heures du matin. Je n'ai pas besoin de plus de six heures de sommeil. J'ai la chance d'avoir un temps de régénération assez court. Mes batteries se rechargent vite.

Si vous aviez une baguette magique, quel produit ou quel service souhaiteriez-vous dans le futur ?
Ce serait un conseiller numérique capable de me fournir 24 heures sur 24 une réponse à toutes les questions, qu'il s'agisse de santé ou de consommation.

Que trouve-t-on tout en haut de votre liste d'achats 2019 ?
Un nouveau piano. Mon vieux piano est dans la maison de vacances de mes parents. Et je n'ai pas de place pour un piano à queue.



passe dans le respect le plus strict de la protection des données. Nous sommes régulièrement en contact avec le Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence à qui nous soumettons tous nos projets. C'est au prix du soin que nous apportons à leurs données que les assurés nous accorderont la confiance nécessaire.

De nombreux assurés craignent de devenir des clients de verre.
Nous devons absolument les informer et leur montrer ce qu'il advient de leurs données. Si vous comprenez l'utilité du processus, vous êtes plus disposé à partager vos données.

Comment vous préservez-vous de la cybercriminalité ?
Nous avons pris des mesures techniques et organisationnelles et sensibilisons nos collaborateurs. Nous sommes régulièrement confrontés à des attaques de phishing et de social engineering. C'est pourquoi nos formations et nos simulations sont essentielles.

Comment les besoins des clients vont-ils se modifier ces prochaines années ?
Les clients veulent toujours plus de confort. Un bon service, des aides et des informations restent essentiels. L'écosystème sera plus important aussi. Nous voulons accompagner nos clients tout le long de leur cycle de vie et proposer des prestations complètes en matière de promotion de la santé, de prévention, de thérapie mais aussi en cas de maladie chronique. Pour cela, nous nous mettrons en réseau avec des partenaires. Enfin, les progrès médicaux doivent nous inciter à réfléchir sur la longévité et à nous interroger sur les soins que nous pouvons encore offrir aux patients dans le cadre de l'assurance de base.

Comment vous représentez-vous cet écosystème ? Par exemple, exploiterez-vous à l'avenir vos propres centres de fitness ?
Il s'agit plutôt de connexion avec des prestataires. Par ailleurs, nous voulons examiner de nouveaux modèles d'affaires dans les domaines proches de la santé.

Comment le secteur de la santé suisse va-t-il évoluer ?
Il faut des mesures pour freiner l'augmentation des coûts qui pèse lourdement sur les budgets de la classe moyenne. Le financement durable de la santé nous préoccupe beaucoup. Nous nous engageons pour que les primes restent abordables et pour un équilibre entre la solidarité et la responsabilité individuelle. Une extrapolation linéaire des coûts annuels de 82 milliards de francs dans le secteur de la santé nous conduit au montant exorbitant de 114 milliards déjà dans les deux à trois ans. Plus personne ne peut se le permettre.

« Les soins médicaux sont du sur-mesure, pour ainsi dire. Chaque patient est unique. »

Texte: Regula Freuler
Photos: Markus Bertschi

Monsieur Wiesinger, vous avez quitté vos fonctions de CEO du Groupe de cliniques privées Hirslanden le 1er janvier 2019 après avoir assumé cette mission pendant dix ans. Rétrospectivement, de quoi êtes-vous le plus fier ?
Nous sommes parvenus à transformer une association d'hôpitaux plutôt souple en un groupe médical réputé. Nous avons introduit une méthodologie efficace dans l'entreprise en instaurant un véritable esprit de groupe. Par exemple en mesurant régulièrement, et selon des critères homogènes, la qualité de tous les hôpitaux.
Il aura fallu cette rigueur pour se hausser vraiment au niveau de la concurrence.

Le Groupe Hirslanden a enregistré une croissance impressionnante sous votre direction.
C'est exact. Mais la croissance n'a jamais été notre seule préoccupation. Je ne suis pas mieux placé parce que nous avons 18 cliniques au lieu de 13 et que nous générons 1,8 milliard de francs au lieu d'un milliard de francs de chiffre d'affaires. L'idée a toujours été que chaque patient, où qu'il se trouve le long de l'axe Ouest-Est en Suisse, ait la possibilité d'accéder à l'univers d'Hirslanden, par le biais d'un cabinet médical, d'un centre médical, d'un centre de chirurgie ambulatoire, d'un hôpital régional, d'une clinique spécialisée ou d'un prestataire complet comme la Klinik Hirslanden ou la Klinik St. Anna. Nous sommes là où nous voulions être, sauf à Bâle-Ville où nous n'avons pas encore réussi.

Quelle a été la difficulté majeure dans ce processus de transformation ?
Le système hospitalier suisse n'est pas un marché libre, ce qui est un problème.
La révision de la LAMal de 2012, que nous avions soutenue, devait introduire davantage de concurrence, mais c'est précisément le contraire qui s'est passé. Les cantons portent de trop nombreuses « casquettes ». Pour utiliser une métaphore footballistique : c'est comme si l'arbitre jouait avec la partie adverse ou, plus grave encore peut-être, comme s'il était dans nos propres buts.

Avec quelles conséquences ?
Le canton est le plus grand exploitant d'hôpitaux en Suisse. De plus, il fixe la tarification. Il décide qui peut « entrer dans le jeu » et à quelles conditions. Il réglemente la médecine hautement spécialisée, et si ce que je crains se produit, il pourra réglementer davantage encore le secteur ambulatoire aussi.

Deux initiatives parlementaires sont en cours au Conseil d'État zurichois, qui portent sur la fixation d'une part minimale d'assurés couverts par l'assurance de base dans les hôpitaux figurant sur les listes. L'initiative vise les cliniques comme Hirslanden et leur taux élevé d'assurés au bénéfice d'une complémentaire. Comment les choses vont-elles évoluer ?

Le Groupe de cliniques privées Hirslanden compte 18 cliniques disposant de 1800 lits dans onze cantons. Avec ses 9600 collaborateurs, il a réalisé un chiffre d'affaires de 1,735 milliard de francs en 2017/18. Le groupe est né en 1990 de la fusion de cinq cliniques privées et fait partie, depuis 2007, du groupe hospitalier Mediclinic International plc, coté à la Bourse de Londres. Les 18 cliniques Hirslanden génèrent presque la moitié du chiffre d'affaires annuel de Mediclinic. Les 58 autres hôpitaux, avec 9000 lits, sont situés en Afrique du Sud, en Namibie et aux Émirats Arabes Unis. Daniel Liedtke est le nouveau CEO du Groupe de cliniques privées Hirslanden depuis le 1er janvier 2019.

www.hirslanden.ch

« C’est comme si l’arbitre jouait avec la partie adverse. »

Questions courtes – réponses brèves

Votre objectif personnel pour 2019?
Une personne avisée m'a dit un jour : « Lorsqu'on est jeune, on se demande ce que la vie peut encore apporter. Lorsqu'on prend de l'âge, c'est l'inverse, et on se demande ce que l'on peut soi-même encore apporter à la vie. » Je voudrais trouver la réponse à cette question en 2019.

Le meilleur conseil que vous ayez jamais reçu ?
Moins un conseil qu'une remarque importante, à savoir qu'il existe quelque chose comme une « parentalité systémique ». Cela signifie que je suis responsable de mes collaborateurs un peu comme un père l'est de ses enfants. D'où la question centrale : comme diriger des personnes ? Quel soutien est-ce que j'apporte à mon équipe ? Quel est mon rôle en tant que chef ?

Cinéma ou musée ?
Cinéma. Après une semaine de travail éprouvante, j'apprécie de m'asseoir et de me laisser aller, tout simplement. Mais en périodes plus calmes j'aime aussi aller au musée.

Roman ou livre spécialisé ?
Roman, parce que dois déjà lire tellement d'articles spécialisés dans mon travail. Peut-être les choses changeront-elles ces prochains mois.

Un conseil que vous aimez donner ?
Je dis toujours aux jeunes, y compris à mes enfants : « Terminez le travail, la réussite est à ce prix. » Je crois aux qualités humaines telles que l'endurance, la persévérance, la ténacité, la constance. Elles conduisent toujours au succès.

La réponse objectivement correcte est : nous traitons 100 pourcent de patients couverts par l'assurance de base, car chaque patient bénéficiant d'une assurance complémentaire est aussi dans l'assurance de base. Ce qui devrait, en principe, mettre un terme à la discussion. Mais ce n'est pas le cas. D'aucuns se plaisent à reprocher à Hirslanden de vouloir depuis des années être le premier choix du patient couvert par une assurance complémentaire. Mais tout hôpital public aurait pu aussi le faire à tout moment ! Et, ce que beaucoup ignorent et que d'autres ne veulent pas accepter : nous traitons, sur l'ensemble du groupe, environ 50 pourcent de patients couverts par l'assurance de base, en certains endroits cette part atteint même 80 pourcent.

Depuis quelques années, les cantons misent sur le principe « ambulatoire avant stationnaire ». Cela met-il le Groupe Hirslanden fortement sous pression ?
Pas seulement nous, mais le système de santé dans son entier subit cette énorme pression. Fondamentalement, la tendance est correcte. Une bonne partie des interventions chirurgicales, et même des interventions dans leur ensemble, pourraient être réalisées dans le secteur ambulatoire. C'est plus rapide, moins cher et sans perte de confort pour le patient.

Un peu expéditif, non ?
Oui, mais généralement, les patients apprécient. Qui aime être à l'hôpital ? La question est juste de savoir comment introduire « ambulatoire avant stationnaire », à quelle vitesse et avec quelles conséquences.

Le système est-il prêt en termes d'infrastructure ?
Non, il y a trop peu de centres chirurgicaux ambulatoires qui fonctionnent. Mais ce n'est qu'un aspect. Un autre pose la question des tarifs. Tarmed, dans sa version actuelle, rémunère mal la chirurgie ambulatoire. Les patients sont opérés en ambulatoire dans une infrastructure hospitalière coûteuse, par du personnel cher, avec des processus et du matériel onéreux, le tout à un prix qui ne couvre vraiment pas les frais. Cela a déjà laissé de superbes traces de frein dans le système, et ce dans tous les hôpitaux de Suisse.

Vous avez dit une fois qu'Hirslanden considère ses patients non comme des « clients » mais comme des « hôtes ». Pourquoi ?
Déjà, parler de « client » représente un progrès. En effet, la terminologie habituelle dans le secteur hospitalier vient du système pénitentiaire : admission, sortie, transfert… Le « patient » est étymologiquement celui qui souffre. Pendant des siècles on n'a rien eu à redire à cette appellation. Pour autant, le changement de perspective du « patient » au « client » est juste. Les hôpitaux sont des prestataires, ils ont juste une relation particulière avec le client. Dans les soins médicaux ont fait du mesure, pour ainsi dire, car chaque patient est unique.

Quelle est la différence avec « hôte » ?
Il ne faut pas se voiler la face : nous vendons un service qu'à vrai dire personne ne souhaite. Qui a envie d'aller à l'hôpital, univers de maladie, de douleur, de fièvre et de médicaments ? C'est pourquoi il nous tient tellement à cœur de comprendre nos clients.

Vous-même avez longtemps pratiqué comme médecin. Êtes-vous encore proches des patients aujourd'hui ?
Malheureusement plus autant qu'avant. La médecine d'urgence m'a apporté une expérience précieuse du management. Il y a de nombreux parallèles avec l'activité d'un CEO : on est toujours au front, on travaille en équipe, on décide vite et on assume. Il faut aussi de bonnes capacités de communication. Et, bien entendu, pouvoir résister au stress. Jusqu'ici, la médecine d'urgence est vraiment ce que j'ai fait avec le plus de plaisir. Mais je ne regrette en rien la voie qu'a prise ma carrière ensuite. Il y a un temps pour tout dans la vie.

Où voyez-vous encore un potentiel d'amélioration pour Hirslanden ?
À l'interface entre la clinique, d'une part, et les médecins d'autre part, qui assurent le suivi des patients. Autrement dit, dans la gestion de sortie des patients. Mais nous y travaillons et interrogeons tous nos patients régulièrement, depuis deux ans même pour faire des comparaisons internationales. Cela nous permet d'en déduire des mesures concrètes.

Comment les exigences des patients ont-elles évolué ces dix dernières années ?
Ils ont un niveau de connaissances bien supérieur. À tel point qu'ils arrivent parfois chez le médecin en en sachant davantage sur le diagnostic qu'ils estiment possible que leur médecin, ce qui rend les choses vraiment difficiles.

Ces connaissances des patients ont-elles aussi des avantages ?
Sans aucun doute. Autrefois, l'asymétrie de connaissances entre le médecin et le patient

était très importante. Le médecin pouvait compenser cette situation en faisant preuve d'empathie, ou ne pas la compenser et endosser le rôle de « Dieu en blouse blanche ». La relation médecin-patient en souffrait pourtant. La différence de savoir est moins importante aujourd'hui. Il existe certainement des médecins qui n'aiment pas cela, mais si l'on veut discuter d'égal à égal avec un patient, il est préférable que ce dernier ait déjà quelques connaissances.

Les coûts sont au cœur des débats dans le secteur de la santé. Où peut-on faire des économies ?
On pourrait réduire les coûts sans vraiment retirer grand-chose au système de santé suisse. Il faut un débat à la fois sociétal et politique sur ce que l'on entend par financement solidaire. Notre assurance-maladie fonctionne comme une assurance tous risques. Le financement est à peu près assuré pour l'instant, mais combien de temps encore ?

Que proposez-vous ?
Nous devrions disposer d'un catalogue de prestations de base financées par la solidarité. Tout ce qui n'y figure pas devrait être assuré de manière privée, comme dans un système modulaire. C'est sans doute désagréable à entendre, mais c'est un scénario d'avenir tout à fait réaliste.

Lorsque l'on parle de coûts, on pense toujours aussi aux mesures coûteuses prises en fin de vie. Quelle est votre position personnelle ?
Je ne me risquerais pas sur ce terrain. Mais je crois vraiment qu'il faut un débat de société à ce sujet. Dans un premier temps, chacun doit être au clair sur la question. Sous-entendre que certaines périodes de la vie auraient moins de valeur que d'autres n'a aucun sens pour moi. C'est une erreur. Mais nous devons aborder la question. Dans 30 ou 40 ans, l'espérance de vie dépassera 90 ans. Nous serons entourés de centenaires, encore en relative bonne santé, qui voudront naturellement bénéficier de soins médicaux ad hoc, par exemple recevoir un nouveau rein si le leur est défaillant.

Éthiquement délicat. Comment lancer le débat ?
Une chose est claire : le politicien qui, aujourd'hui, soulève la question perd son job. Il faut un effort sociétal, trouver d'une manière ou d'une autre une sorte de dynamique de groupe. Quand cela viendra-t-il ? Je ne le sais pas. Le fait est qu'il y a encore beaucoup d'argent dans le système actuellement, ce qui explique la faible urgence des problèmes.

Le public semble pourtant prêt à débattre lorsqu'il s'agit des prix élevés des médicaments nécessaires au traitement de maladies rares.
C'est exact. C'est comme un iceberg : ce qui émerge est évident. Chacun pense : « Mon Dieu, des milliers de francs pour un médicament contre l'hépatite C ! » Mais cela conduit la discussion dans la bonne direction.

Si le Groupe Hirslanden pouvait faire de la recherche fondamentale, ce serait dans quel domaine ?
En principe, la recherche fondamentale est la mission des universités. Personnellement, j'ai la profonde conviction que nous maîtriserons les cancers un jour. Mon autre grand espoir est de ne plus dépendre des dons d'organes mais de pouvoir fabriquer des organes à partir de cellules souches.
Là aussi, nous y arriverons.

Né en 1962 à Hambourg, Ole Wiesinger a su très tôt qu'il voulait « ouvrir le ventre à des gens ». Il a commencé par des études de biologie et de chimie en 1980 puis continué par des études de médecine. Il a suivi ensuite une formation de sauveteur professionnel puis de médecin urgentiste. Il a fait également des études d'économie de la santé, spécialisation forfaits par cas. En 2004, Ole Wiesinger a été nommé directeur de la Klinik Hirslanden, Zurich. D'octobre 2008 à fin 2018, il a exercé les fonctions de CEO du Groupe de cliniques privées Hirslanden et de membre de l'Executive Management Team de Mediclinic International.

Gagner ou apprendre

Avec Tobias Kindler, son Chief Digital Officer, MediaMarkt Suisse met le cap sur une nouvelle dimension numérique. Une dimension qui place le client sans conteste au centre et lui fait expérimenter les nouvelles technologies par les canaux de communication et de vente tant analogiques que numériques.

MediaMarkt est présent en Suisse depuis 25 ans, exploite 27 magasins et emploie au total 1200 collaboratrices et collaborateurs. Selon l'agence d'études de marché Marketagent.com Suisse, MediaMarkt est la chaîne de produits électroniques préférée des consommatrices et consommateurs suisses.

www.mediamarkt.ch

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Andreas Zimmermann

À vrai dire, le titre n'est pas le plus adéquat. « Chief Digital Officer » laisse entendre que Tobias Kindler ne serait responsable que des technologies numériques. Il serait donc plus précis, quoiqu'officieux, de parler de « Chief Digital Customer Officer ». Et tant que tel, il se consacre au comportement d'une clientèle influencée et façonnée par le numérique. Sa priorité est donc le client 4.0. Un client parfaitement informé, multicanal, pour qui le prix, la disponibilité et le service sont des arguments d'achat, ou de non-achat. Un client dont 70 à 80 pourcent des points de contact avec MediaMarkt sont numériques. La mission de Kindler consiste à tenir compte de ce comportement dans la stratégie d'entreprise, à renforcer les ventes en ligne tout en les associant plus étroitement au point de vente. Bref, faire du multicanal.

Relation client « sans couture »

Les consommateurs achètent toujours près de 65 pourcent de tous les produits électroniques en magasin. « C'est un marché attrayant dont nous voulons rester un acteur », nous dit Kindler. Le commerce physique qui est aussi une compétence clé de MediaMarkt complète très bien la boutique en ligne. De plus, il offre aux clients un conseil et un service compétents, avantages décisifs sur les commerçants uniquement en ligne. Ce n'est donc pas un hasard si des géants du Net comme Amazon ou Zalando commencent à ouvrir des magasins physiques. Certes, cette activité de marché nécessite davantage de capitaux et est sensiblement plus complexe que le commerce en ligne mais, dans cette discipline, MediaMarkt a une précieuse avance en termes de savoir-faire.

« Jusqu'ici, le concept des magasins de MediaMarkt ressemblait un peu à celui d'Internet : une présentation simple, des prix abordables, un grand choix de produits. » Kindler, en expert du numérique qu'il est, veut aller plus loin et changer les choses, car ni Internet ni les clients ne fonctionnent plus ainsi aujourd'hui. « Nous avons donc complété notre concept par la vente en ligne, par des services et par une expérience d'achat multicanal. Le client peut acheter chez nous quand il veut et où il veut, quel que soit le service ou le produit qu'il recherche. Nous appelons cela l'expérience d'achat et de service ‹sans couture›. »

Des espaces d'expérience

Kindler décrit la tendance de comportement actuelle en ces mots : « La manière dont j'achète quelque chose est désormais plus importante que le quelque chose acheté. » C'est pourquoi MediaMarkt mise sur des « îlots d'expérience » qui permettent au client de tester les produits comme à la maison. Le magasin de Dietlikon, récemment rénové, est un pionnier en la matière en Suisse. Neuf îlots y ont été aménagés, de la niche de cuisine au

« Le monde ne se transformera plus jamais aussi lentement qu'aujourd'hui. »

coin de réalité virtuelle et à la scène pour DJ. Le client peut essayer les produits dans un environnement naturel et les toucher, ou jouer avec selon le cas. Des produits que les concurrents offrent aussi. C'est vrai, mais MediaMarkt fait la différence en proposant une émotion unique du direct.

Le magasin connecté

Pour aller encore plus loin, MediaMarkt a équipé son personnel sur les points de vente de tablettes qui permettent d'accéder à une foule d'informations. Le conseiller de vente peut montrer directement au client toutes les notes reçues par le produit, mais aussi les critiques et les tests de comparaison, ce qui convaincra le client que MediaMarkt lui offre le meilleur rapport qualité-prix. De plus, la devise est « ne jamais dire à un client que nous n'avons pas un article ». Si un article n'est pas en stock en magasin, le conseiller le commande via la tablette directement en ligne et le fait livrer au domicile du client. Par cette approche store to web, la boutique en ligne devient chez MediaMarkt une extension virtuelle des rayons.

Bienvenue au club

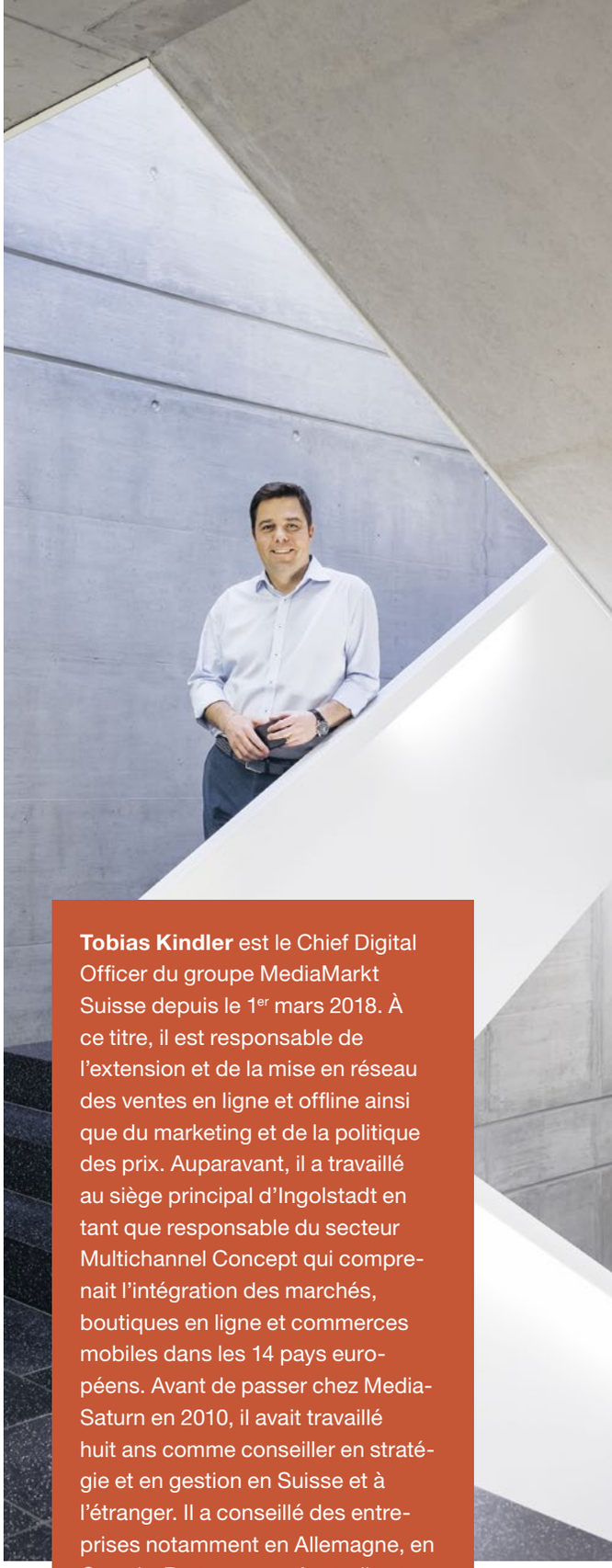
Kindler veut cibler et personnaliser le contact client. « Le client attend que l'on s'adresse à lui en fonction de ses besoins et par les bons canaux. Il exclura de sa liste tout commerçant incapable de répondre à ce besoin. » C'est pourquoi MediaMarkt mise sur la gestion de la relation client, et lance le MediaMarkt Club début 2019. L'objectif de ce programme international est d'inciter les gens à revenir acheter chez MediaMarkt, et de permettre à l'entreprise de mieux connaître ses clients. Les membres du club ne reçoivent pas de points ni de rabais, mais des petits cadeaux, des offres spéciales et des promotions exclusives ainsi que des invitations à des événements. Avec ce nouveau club, MediaMarkt s'attache à faire des clients des fans de sa marque, fidèles et satisfaits.

Allô, la Suisse

Pour cet Allemand du Nord, la Suisse est un défi particulier. Elle fait partie des pays les plus connectés d'Europe et, jusqu'ici, de ceux qui génèrent le plus faible chiffre d'affaires numérique. Kindler veut remettre le groupe sur la bonne route. « Renversons la vapeur pour être, dans quelques années, le plus grand commerçant en ligne de Suisse, avec les marchés les plus cools. » Kindler et son équipe ont déjà redressé le canal numérique au niveau européen. Il veut maintenant le rendre plus pratique et plus convivial. Avec des possibilités de comparer, d'émettre des critiques, de donner son avis et, surtout, accroître le « waouh ».

Apprendre de ses erreurs

Toute personne qui essaie quelque chose, doit avoir le droit à l'erreur *et* celui d'en tirer un enseignement. Kindler cite ici Nelson Mandela : « I never lose. I either win or learn. ». Des mots qui, selon lui, décrivent bien la culture de l'erreur qu'il voudrait faire entrer dans la culture d'entreprise de MediaMarkt, s'ouvrir au *et*, et apprendre à pardonner les erreurs. Or, l'erreur est quelque chose d'inacceptable dans bien des cultures, sans parler de les avouer. « Faites des erreurs, et faites le savoir. C'est la seule manière d'en tirer des enseignements. » Kindler voudrait que son équipe adopte cette mentalité. Ce n'est pas encore gagné.



Tobias Kindler est le Chief Digital Officer du groupe MediaMarkt Suisse depuis le 1er mars 2018. À ce titre, il est responsable de l'extension et de la mise en réseau des ventes en ligne et offline ainsi que du marketing et de la politique des prix. Auparavant, il a travaillé au siège principal d'Ingolstadt en tant que responsable du secteur Multichannel Concept qui comprenait l'intégration des marchés, boutiques en ligne et commerces mobiles dans les 14 pays européens. Avant de passer chez MediaSaturn en 2010, il avait travaillé huit ans comme conseiller en stratégie et en gestion en Suisse et à l'étranger. Il a conseillé des entreprises notamment en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Australie et aux États-Unis. Employé de banque diplômé, il a étudié le commerce extérieur et la gestion internationale à Hambourg et au Cap. Tobias Kindler, qui a une fille, vit actuellement à Zurich et à Hambourg.

Questions courtes – réponses brèves

Work-Life Balance ?
Trop de work, pas assez de life.

Application préférée ?
Celle de MediaMarkt bien sûr. Mais aussi Google Maps et des applications d'informations et de météo.

Plat préféré ?
Les fricadelles maison. C'est une spécialité du Nord de l'Allemagne.

Votre conseil de plus précieux pour la vie professionnelle ?
Rester authentique et honnête. Il n'y a pas de place pour les simulateurs.

Quel est votre souhait personnel pour l'avenir ?
Que MediaMarkt connaisse une grande réussite en Suisse.

Qu'est-ce que vous appréciez aujourd'hui qui est encore comme avant ?
Le dialogue personnel.

Agir au lieu de réagir

La nouvelle culture de l'erreur n'est pas la seule adaptation interne. MediaMarkt doit aujourd'hui être capable de réagir beaucoup plus rapidement aux changements. « Le monde ne changera plus jamais aussi lentement que maintenant. » Pour illustrer l'hyperconcurrence induite par la technologie, Kindler prend l'exemple des drones. « Entre le moment où cette technologie est apparue, et celui où les appareils sont arrivés dans les magasins, il s'est écoulé beaucoup trop de temps. » C'est pourquoi le groupe passe de la structure classique des départements à celle des équipes agiles qui deviennent pleinement responsables, de la stratégie et des achats à la commercialisation jusqu'à la gestion des ventes. Il s'agit d'en finir avec l'esprit de silo et de rendre l'organisation plus souple.

Inspiration de sources diverses

Pour réussir, Tobias Kindler utilise diverses sources d'inspiration. L'une d'elles est l'ADN même du groupe, qui n'a jamais cessé de se réinventer, a régulièrement complété ou remodelé son concept. Le changement est désormais plus radical. Comment introduire la compétence clé, à savoir le produit, dans un nouveau contexte. Par exemple vendre des solutions et des services plutôt qu'uniquement des produits. Kindler garde en permanence un œil attentif sur le commerce international qui est aussi un paradigme du changement. Avec d'autres détaillants, le groupe MediaMarkt a créé un accélérateur international pour les innovations : un concours dans le cadre duquel des start-up présentent leurs innovations. Si l'idée est convaincante, la fabrication de masse et son possible écho sont examinés. Puis MediaMarkt consulte le consommateur lui-même. Un programme d'engagement client est en cours actuellement, qui implique le client dans le processus d'innovation. « Le plaisir de la semaine » est un format publicitaire hebdomadaire dans lequel MediaMarkt propose à un prix préférentiel des articles mis en vedette par le vote de la communauté. MediaMarkt ne se rue toutefois pas sans discernement sur la moindre innovation technique. « La technique doit toujours apporter une solution à un problème de clients. » La nouveauté qui passe à côté d'un besoin du client est vouée à l'échec.

Helga Fügar
Der große
Mondkalender
2019

« Les clients viennent à la librairie pour chercher l'inspiration »

Texte: Regula Freuler
Photos: Markus Bertschi

Orell Füssli fêtera ses 500 ans d'existence en 2019. Tout a commencé en 1519 avec l'imprimerie Froschauer et la Bible. À quoi s'identifie Orell Füssli Thalia aujourd'hui sur le marché du livre ?
Toujours avec le livre en soi, numérique ou imprimé, peu importe.

La numérisation n'a pas épargné les ventes de livres qu'elle a même profondément bouleversées. Dans quelle mesure a-t-elle également impacté votre manière d'atteindre et de fidéliser vos clients ?
La communication est aujourd'hui plus complexe et plus exigeante. Dans le passé, les librairies étaient avant tout des points de vente. Aujourd'hui, les expériences, les services les plus divers et le conseil personnel sont plus fortement présents. La communication passe par divers canaux, sur place et en ligne, et doit être harmonisée. Mais la numérisation est aussi une grande chance. Elle nous permet d'ouvrir de nouveaux canaux de distribution et d'établir des points de contact (touchpoints) avec les clients. La communication gagne en efficience et en proximité avec nos groupes cibles.

Quel est le rôle des librairies physiques à l'ère numérique ?
Il demeure essentiel. Nos filiales nous permettent de rendre le livre concret et tangible. C'est pourquoi nous misons tout particulièrement sur des concepts de magasins qui invitent à feuilleter, à musarder et à se rencontrer. Les événements et les lectures que nous organisons dans les librairies sont des plateformes de rencontre précieuses. Le facteur humain, c'est-à-dire à la fois notre clientèle et nos collaborateurs, reste un moteur de succès déterminant à l'ère du numérique.

Quel est l'effet de la numérisation sur la clientèle ?
Les gens organisent leurs loisirs différemment. Les modes de consommation des médias, y compris du livre, ont changé. Mais c'est le comportement d'achat qui s'est le plus transformé. Les clients sont nettement mieux informés. Les achats sont plus spontanés et passent plus rapidement d'un canal à l'autre. C'est pour nous le plus grand défi.

Depuis 2009, le marché du livre suisse a reculé de 20 pourcent. Comment faire pour renverser la tendance ?
Nous ne considérons pas la numérisation comme un obstacle mais avant tout comme une chance de pouvoir façonner l'avenir. C'est ce que fait notre branche. D'une part, nous développons de nouveaux produits numériques, comme des systèmes de livres électroniques et de nouveaux canaux de distribution. D'autre part, avec nos librairies et les livres imprimés, nous donnons aux gens l'occasion d'échapper de temps en temps à leur quotidien numérique.

L'histoire **d'Orell Füssli** remonte au XVIe siècle. En 1519, Christoph Froschauer construisit une imprimerie à Zurich, où furent imprimées notamment les œuvres de Zwingli et d'Erasme de Rotterdam. En 1780, l'entreprise, désormais aussi maison d'édition et librairie, créait la « Neue Zürcher Zeitung ».

Holding depuis 1999, Orell Füssli s'appuie couvre aujourd'hui cinq secteurs : impression de sécurité, édition, librairie, information économique et équipements pour l'impression numérique et le codage (Atlantic Zeiser). Orell Füssli Thalia AG est leader du marché du livre dans l'espace germanophone.

www.orellfuessli.ch

Simona Pfister

Née en 1985 à Wil dans le canton de Saint-Gall, Simona Pfister dispose de solides connaissances professionnelles et d'une grande expérience de la gestion dans le commerce de détail. Elle a travaillé de 2006 à 2014 pour boesner, leader européen de la distribution de matériel Beaux-Arts, puis comme responsable Vente & Marketing pour le format M-Outlet de la coopérative Migros Suisse orientale. Simona Pfister est responsable des ventes chez Orell Füssli depuis octobre 2018. En tant que membre de la direction d'Orell Füssli Thalia AG, elle supervise la vente physique, le controlling de la distribution, y compris pour les grandes entreprises, et le service clientèle.

Le livre numérique n'atteint toujours pas les 10 pourcent du marché du livre suisse. Votre entreprise essaie-t-elle d'accroître cette part de marché ?
Nous constatons que toujours plus de lecteurs adoptent un comportement hybride. C'est-à-dire qu'ils aiment toujours le livre imprimé mais emportent volontiers notre liseuse électronique tolino en voyage. C'est pourquoi nous étoffons l'offre en livres et en liseuses électroniques, pas seulement en ligne mais aussi dans les filiales. La lecture électronique dans le domaine B2B gagne en importance. Toujours plus d'écoles et d'institutions souhaitent des contenus numérisés. Notre enseigne Delivros Orell Füssli AG est le fournisseur leader en Suisse en matière d'achat, de distribution et d'utilisation de contenus électroniques pour les entreprises et les établissements de formation.

En 1996, buch.ch a été la première librairie sur Internet en Suisse, aujourd'hui elle appartient à Orell Füssli Thalia. Comment fait-on aujourd'hui pour toucher au mieux la clientèle en ligne ?
Orell Füssli Thalia exploite 32 filiales dans toute la Suisse. Avec l'écosystème « tolino Orell Füssli » qui comprend des livres numériques, sa propre liseuse tolino, le cloud et l'application de lecture, ainsi qu'avec orellfuessli.ch, nous sommes le plus grand fournisseur en ligne du secteur en Suisse. 2 pourcent seulement de nos clients sont de pur « online shoppers ». La majorité des personnes qui achètent chez Orell Füssli le font aussi bien en ligne qu'en librairie.

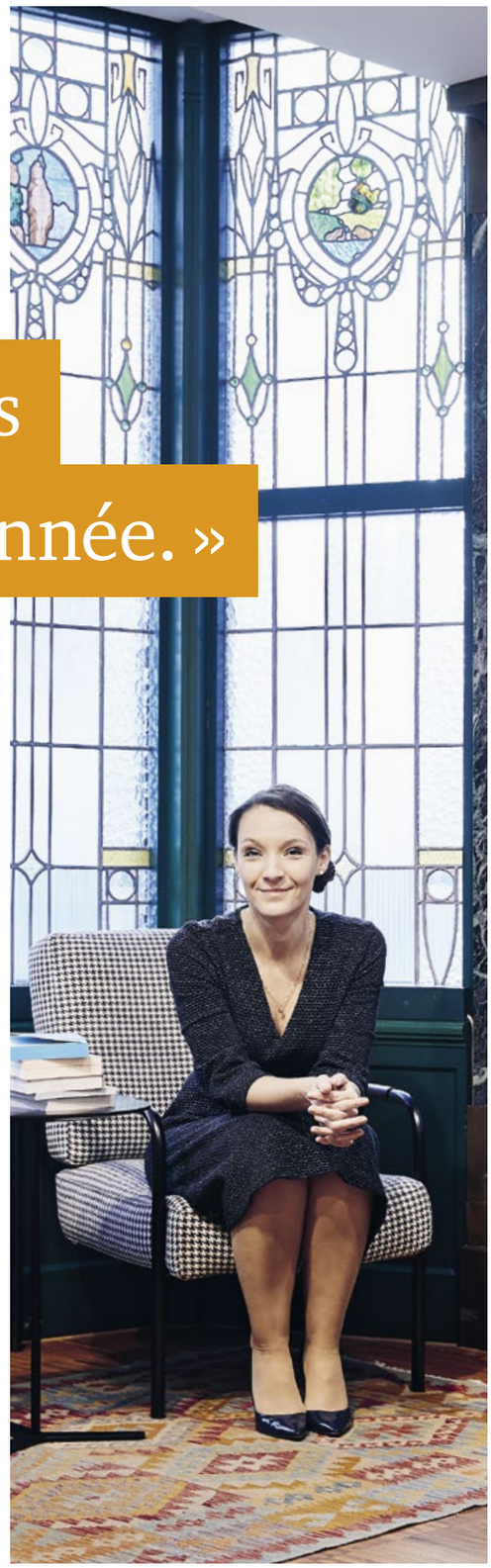
Qu'est-ce qui différencie Orell Füssli Thalia d'autres prestataires du marché du livre ?
Par rapport au « pure online players », nous misons sur des offres et des solutions multicanal. L'approche cross-canal que nous pratiquons depuis des années et que nous développons en continu nous permet d'optimiser les synergies entre filiales physiques, boutique en ligne et solutions mobiles. Il en résulte des formes mixtes de processus d'achat, notamment commander ou acheter en ligne et retirer l'achat dans la filiale de son choix, qui correspondent aux nouvelles habitudes d'achat.

Les clients boudent le marché physique du livre. Chaque année, une douzaine de librairies ferment. Et vous ouvrez malgré tout deux nouvelles filiales en 2019. Pourquoi ?
La stratégie d'expansion d'Orell Füssli Thalia AG se concentre sur de plus petites surfaces de vente en des endroits bien fréquentés. Nous investissons dans l'avenir avec des objectifs clairs. Mais l'orientation stratégique n'a pas changé. Orell Füssli Thalia AG ambitionne toujours d'améliorer sa position sur le marché du livre suisse. L'objectif est clairement de rester le numéro 1 en Suisse en tant que libraire, physique, en ligne et numérique. Cette année, nous ouvrirons effectivement deux nouvelles librairies. Une à l'Europaallee à Zurich et l'autre dans le Seedamm-Center à Pfäffikon SZ.

Quel segment de clientèle visez-vous ainsi ?
L'Europaallee est fréquentée par un public urbain et par de nombreux pendulaires. La librairie se situe directement à la gare, et aussi à proximité de quartiers résidentiels et d'affaires. Dans la nouvelle filiale du Seedamm-Center à Pfäffikon, nous nous adresserons à un groupe cible très hétérogène qui dispose de davantage de temps pour découvrir et s'attarder.

Les librairies ne vendent plus seulement des livres, mais aussi des articles de cadeaux, de papeterie, des jeux, des films. Comment sélectionnez-vous ces articles ?
Il s'agit toujours d'un complément à l'assortiment de livres. Nous proposons par exemple des accessoires de cuisine de qualité ou des spécialités à côté des livres de cuisine. Nous travaillons souvent avec des partenaires qui mettent à notre disposition les bons articles. L'offre de papeterie répond à un besoin des clients. Et trouve tout naturellement sa place dans une librairie.

La plupart des maisons d'édition réagissent à la crise du marché du livre en optimisant les processus et en restructurant les coûts. Y a-t-il des innovations chez Orell Füssli Thalia ?
Nous lançons en permanence de nouveaux projets. Récemment, nous avons publié un livre de cuisine pour enfant personnalisable, en collaboration avec une start-up. L'année passée, nous avons fondé, avec nos



« Orell Füssli fêtera ses 500 ans d'existence cette année. »

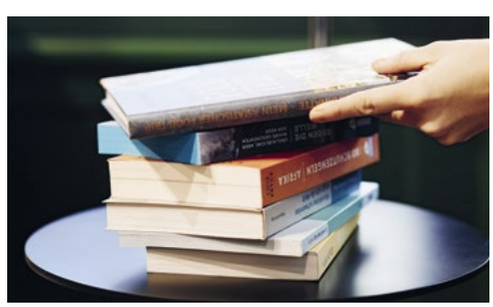
ambassadeurs Lo & Leduc, le YOUNG CIRCLE, une communauté de lecture pour les jeunes. Orell Füssli célèbre cette année ses 500 ans d'existence. L'occasion pour nous de présenter un certain nombre de nouveautés.

L'étude « Buchkäufer – quo vadis ? » publiée en juin 2018 a révélé que, si le nombre de gens qui achètent des livres a baissé, « l'intensité d'achat » a, elle, augmenté, c'est-à-dire que les acheteurs intéressés dépensent davantage pour des livres. Comment interprétez-vous ces résultats ?
L'étude a confirmé nos propres expériences. Les clients misent sur la qualité et la valeur. Ils viennent dans la librairie, prennent leur temps, recherchent l'inspiration pour acheter plusieurs titres à la fois. Je suis comme eux. La pile de livres que j'ai à la maison et que je voudrais encore lire ne cesse de grandir. J'étais déjà comme cela bien avant de travailler chez Orell Füssli Thalia AG.

Toujours selon la même étude, le noyau dur de la clientèle vieillit. Comment en tenez-vous compte ?
Notre crédo est d'être là pour toutes les générations. Nous façonnons en conséquence notre assortiment, nos programmes clients, nos lectures et nos événements dans nos filiales. Il est important d'avoir la plus grande diversité possible. Nous proposons à nos clients fidèles et aux détenteurs de la Premium Card une offre riche, dans laquelle chacun y trouve son compte. Il n'y a pas de limite d'âge pour lire.

La part des clients de 20 à 29 ans a diminué de moitié depuis 2002. Comment vous adressez-vous à ces lecteurs 4.0, la génération Y ?
Nous passons par les bons canaux pour communiquer avec eux. L'année passée, nous avons étendu notre présence sur Instagram et introduit WhatsApp pour communiquer. Les événements dans les librairies sont eux aussi davantage axés sur les besoins des enfants et des adolescents. Un exemple : nous nous engageons activement dans le segment du Slam. Et nous avons deux programmes qui ciblent particulièrement les jeunes générations, le Kids Club et le YOUNG CIRCLE.

À quoi ressemblera Orell Füssli Thalia AG dans dix ans ?
Dans dix ans, nous aurons étendu nos segments, ouvert encore davantage de librairies et renforcé notre position de plus grand fournisseur en Suisse d'expérience client autour du livre. Le numérique et le physique fusionneront encore plus.



Chargeurs mobiles pour téléphones portables en détresse

La start-up zurichoise Chimpy prête des chargeurs aux utilisateurs de Smartphones dont les batteries sont à plat. Andreas Braendle, le CEO et cofondateur, a dû se montrer convaincant pour faire comprendre les avantages de l'économie du partage.

Andreas Braendle est le CEO et un des cofondateurs de la start-up zurichoise Chimpy. Actuellement, les chargeurs portables peuvent être empruntés auprès de plus de 1200 lieux dans toute la Suisse. La plupart du temps, il s'agit de kiosques, mais aussi de stands installés lors de festivals ou d'événements et sur certains domaines skiables. Créée il y a cinq ans, la start-up a déjà reçu plusieurs récompenses. Elle utilise de l'énergie solaire suisse de qualité naturmade star, emploie à ce jour 13 personnes fixes et 20 auxiliaires à temps partiel. Les CFF et Valora font partie des partenaires de Chimpy.

www.chimpy.ch

« Essayer Chimpy, c'est l'adopter. »

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Andreas Zimmermann

Les petits objets plats vert acidulé, dont le logo est une tête de singe, ne sont pas plus grands que les appareils qu'ils doivent aider en cas d'urgence. Batterie à plat, un phénomène que les utilisateurs assidus de téléphones portables connaissent bien. Au pire moment, souvent le soir, en sortie, plus de batterie. Pas d'Internet, pas de WhatsApp, pas d'appel d'urgence et pas de prise électrique à proximité. Rien ne va plus.

Victime lui-même de ce genre de mésaventure, Andreas Braendle a créé l'entreprise Chimpy avec trois amis il y a cinq ans et imaginé une solution : des batteries pré-chargées pour recharger le téléphone portable, des « power banks », facilement disponibles et pouvant être louées à peu de frais. Braendle n'est pas un novice dans le domaine. Dans le passé, il avait déjà fourni des entreprises en leur apportant en location de petites piles AA rechargeables qu'il passait récupérer ensuite.

« Les accus qui se déchargent en cas d'utilisation intensive des appareils sont un problème universel », dit Braendle. On n'est pas chez soi, on n'a pas de chargeur sur soi ou, si on en a un, on n'a pas le temps d'attendre à côté d'une prise électrique. L'équipe de Chimpy propose une solution simple, écologique, convaincante : « Nous sommes un fournisseur de courant mobile. »

Des utilisateurs fidèles

Il suffit de 16 secondes en moyenne au client pour réceptionner dans les points de vente le Chimpy pré-chargé, câble inclus. La location coûte 4 francs pour une semaine, auxquels s'ajoute 15 francs de dépôt. « Reste à faire connaître le service », dit le jeune entrepreneur en expliquant le potentiel existant, c'est un véritable défi. Mais il y a de l'espoir, car plus de 90 pourcent de la population en Suisse possède un Smartphone.

Le bouche à oreille est la meilleure publicité. « Essayer Chimpy, c'est l'adopter », dit Braendle. L'utilisateur en parle ensuite à ses amis et relations ainsi que sur les médias sociaux. L'équipe Chimpy va aussi sur le terrain, là où on trouve de nombreux utilisateurs de téléphones portables et où les branchements électriques sont rares : en été à tous les grands festivals de musique en Suisse, en hiver sur certains domaines skiables. Dans les villes, le service est proposé dans les bars et les clubs aussi.

Les pendulaires ou les randonneurs qui, le matin, vont vite chercher un chargeur à la gare pour être joignables toute la journée en montagne font partie du groupe cible. Il est désormais possible de louer Chimpy avec le SwissPass.

Un canal logistique bien pensé

À Zurich, au siège de l'entreprise, l'ambiance est décontractée. L'équipe de l'après-midi travaille en écoutant de la musique sympa, nettoie les accus récupérés, les recharge et les vérifie avant de les remettre dans les petites caisses de transport et de les renvoyer dans le circuit.

Les petites caisses sont apportées par palettes au dépôt central de Valora, le plus grand exploitant de kiosques en Suisse. Elles sont ensuite distribuées aux points de vente avec les journaux et d'autres marchandises, puis récupérées à nouveau, plus tard. Braendle est fier que Chimpy soit le premier à avoir réussi à faire entrer sur le marché suisse un pur produit de l 'économie du partage, circulaire et durable.

Les jeunes créateurs et leurs investisseurs, pensent déjà à d'autres produits qui pourraient être partagés et commercialisés de la même manière, par exemple des biens de consommation coûteux utilisés très ponctuellement. Lesquels exactement, l'entrepreneur ne veut encore rien dévoiler. En revanche, les plans d'extension à l'étranger sont déjà plus concrets. Peut-être verra-t-on bientôt le petit singe Chimpy dans des métropoles européennes venir au secours des batteries vides.

Faire le lien entre profondeur et rapidité

Felix Graf, CEO du groupe de médias NZZ, mise sur de nouvelles applications et de nouveaux formats pour apporter une plus grande clarté dans le flot d'informations déversé par les médias numériques. Il veut ainsi réenchanter ses clients, jour après jour.

Que ce soit sous forme imprimée, en ligne ou dans les médias sociaux, la semaine ou le dimanche, **le groupe de médias NZZ,** de conviction libérale, propose un journalisme de haut niveau. Le groupe propose actuellement huit produits imprimés et une offre numérique diversifiée en information. Le groupe organise également des conférences et de nombreuses autres manifestations (notamment le Swiss Economic Forum, NZZ Live ainsi que le Zurich Film Festival). En 2017, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 428,2 millions de francs et un résultat de groupe de 28,7 millions de francs. Il emploie près de 800 collaborateurs.

www.nzz.ch

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Markus Bertschi

Aux débuts d'Internet, les cassandres pronostiquaient la fin du journal imprimé. Il est toujours là. Pourquoi ?
L'être humain est conservateur dans son comportement, il refuse les changements trop rapides. Il y a une certaine beauté dans un mot imprimé. Le journal conduit avec élégance le lecteur à travers les contenus. On peut séparer les feuillets d'un journal et les partager avec d'autres. C'est une expérience de lecture difficilement transposable dans le monde numérique.

Comment la numérisation a-t-elle modifié la consommation de médias ?
La transformation numérique et l'air du temps ont révélé de nouvelles formes d'utilisation. L'audio et le visuel croissent parallèlement. Dans son ensemble, la consommation de médias est restée stable, mais elle est plus granulaire et se répartit aujourd'hui sur plusieurs supports et formes de médias. Pratiquement plus personne ne lit encore un journal pendant 40 minutes sans s'interrompre.

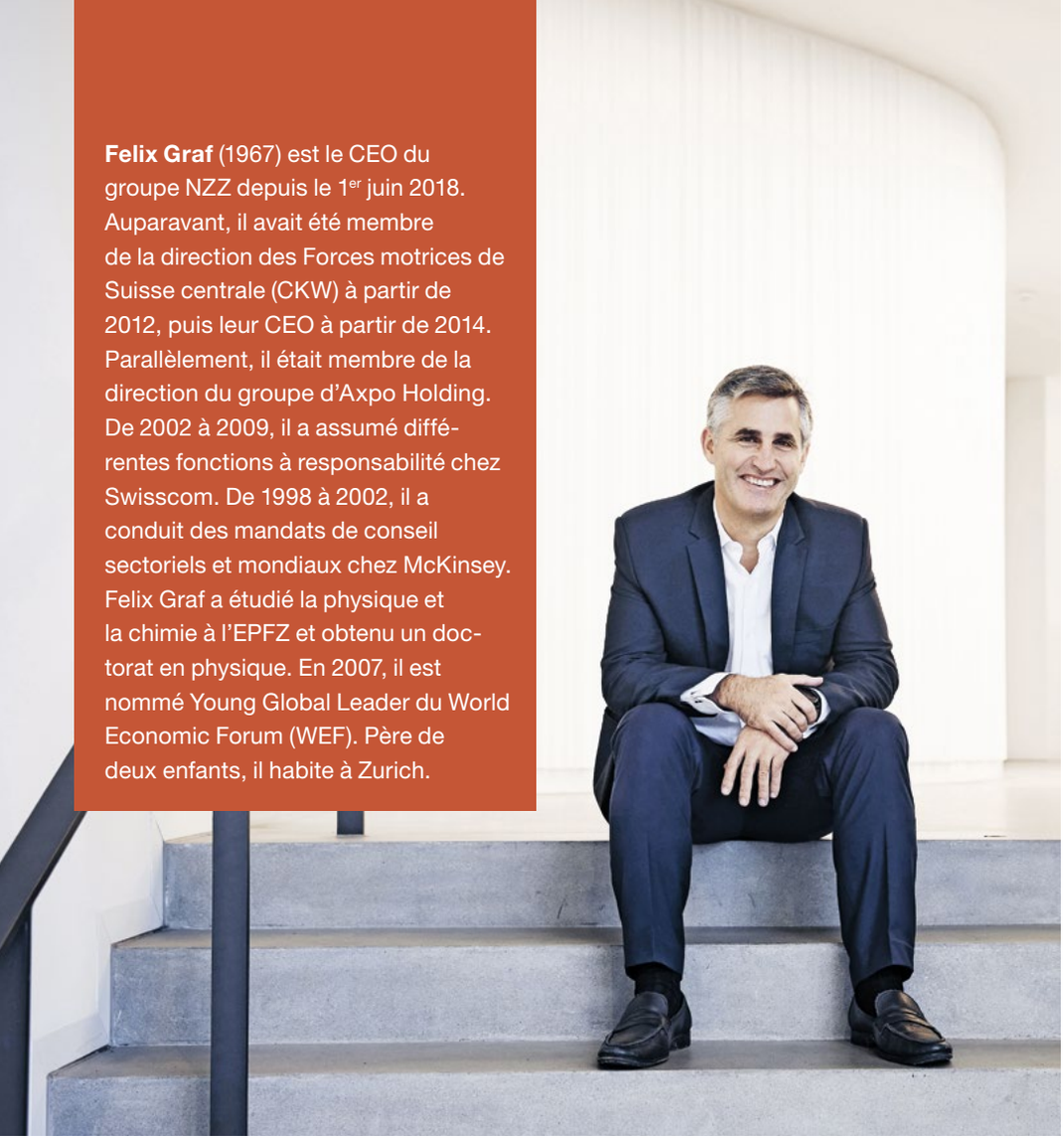
Que pensent vos clients ?
Beaucoup se débattent avec le flot d'informations. Ils se sentent parfois submergés par cette vague. C'est pourquoi ils apprécient que nos médias livrent du contexte, les orientent et les accompagnent dans leur consommation d'informations.

Comment votre entreprise réagit-t-elle à ce changement ?
Par de nouvelles formes d'utilisation pour différents supports. Nous avons créé de nouveaux formats dans lesquels nous représentons des contenus et leur contexte par le biais de clips vidéo, de fichiers sonores, de streaming, de photos et de textes. Nous avons introduit aussi de nouvelles formes plus concises, comme une infolettre résumant les actualités du jour intéressantes. Nous avons également développé une application qui permet d'écouter la « Neue Zürcher Zeitung ». Enfin, nous avons lancé une infolettre personnalisée qui, non seulement répond aux centres d'intérêts de nos lecteurs mais leur recommande aussi des articles que nous considérons comme importants en tant que professionnels des médias. Ainsi, nous combinons l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle pour créer de la valeur ajoutée pour nos clients.

Notre défi consiste à faire le lien entre profondeur des contenus et rapidité d'accès à l'information. Dans la presse écrite, le changement est moins radical car les

Felix Graf | NZZ

« La numérisation a contraint le monde des médias à se centrer davantage sur le client. »



Felix Graf (1967) est le CEO du groupe NZZ depuis le 1er juin 2018. Auparavant, il avait été membre de la direction des Forces motrices de Suisse centrale (CKW) à partir de 2012, puis leur CEO à partir de 2014. Parallèlement, il était membre de la direction du groupe d'Axpo Holding. De 2002 à 2009, il a assumé différentes fonctions à responsabilité chez Swisscom. De 1998 à 2002, il a conduit des mandats de conseil sectoriels et mondiaux chez McKinsey. Felix Graf a étudié la physique et la chimie à l'EPFZ et obtenu un doctorat en physique. En 2007, il est nommé Young Global Leader du World Economic Forum (WEF). Père de deux enfants, il habite à Zurich.

lecteurs n'ont pas modifié fondamentalement leur comportement d'utilisation. Certains contenus, comme les résultats sportifs, ont été entièrement transférés vers le canal en ligne qui leur convient mieux.

Quel est votre degré de proximité avec vos clients ?
Il est très élevé. Des analyses de données nous permettent de savoir quels articles les lecteurs lisent avec quelle intensité et combien de temps ils y passent. Nous voyons d'où ils viennent et où ils vont. Nous transmettons certaines de ces informations à nos journalistes. Par ailleurs, nous optimisons l'expérience client en permanence.

Tout ne se passe toutefois pas uniquement en ligne. Nous organisons des manifestations au cours desquelles nous rencontrons physiquement nos clients et échangeons directement avec eux, comme lorsque nous sommes allés dans certains musées présenter les moments forts de l'histoire de la NZZ (« NZZ Geschichte on Tour ») ou au NZZ Swiss International Finance Forum. Nos clients apprécient et recherchent le dialogue personnel.

Personnellement, j'aime me déplacer et échanger aussi bien avec des lecteurs qu'avec des clients publicitaires. Tout m'intéresse, les réactions positives comme les critiques.

Le monde numérique est multicanal et éphémère. Un journalisme de haute qualité y a-t-il encore sa place ?
Le client est libre de décider chez qui et ce qu'il lit. C'est pourquoi nous voulons convaincre chaque jour nos lecteurs de notre performance. Cela ne signifie pas que nous écrivons ce qu'ils ont envie de lire. Mais nous voulons savoir ce qui les intéresse. Ces thèmes doivent faire partie de notre mandat de journaliste.

La numérisation a dissout les structures oligarchiques du paysage médiatique d'antan et contraint les médias à cibler davantage le client. La communication est toujours plus pyramidale. Tout en haut, à la pointe se trouve la quintessence. Plus le lecteur descend, plus les informations deviennent globales. Nous voulons fournir une qualité journalistique élevée à tous les niveaux de l'échelle de communication.

Quels avantages voyez-vous dans les applications numériques par rapport à l'écrit ?
La presse écrite à une fin. Je veux dire par là qu'elle est limitée dans l'ampleur des contenus par le nombre de feuillets, de pages et de signes à ne pas dépasser. Les médias en ligne n'ont pas de limite. Ici, c'est moins la longueur du texte que la présentation et l'accroche narrative qui sont déterminantes. Dans les médias en ligne, nous pouvons compléter de nouveaux contenus avec des contenus déjà publiés, renvoyer à d'autres, leur apporter un soutien audiovisuel ou y intégrer d'autres opinions. Il manque parfois un fil thématique, plus facilement lisible dans les rubriques d'un journal.

Je rêve d'un produit imprimé augmenté, c'est-à-dire d'un produit en ligne innovant qui offre à la fois la diversité numérique, le fil rouge et l'haptique d'un produit de presse écrite.

À quoi ressemblera la consommation de média dans dix ans ?
C'est une question difficile. Je crois que la qualité des contenus sera plus importante. Dans la pléthore d'informations actuelle, il y a beaucoup d'absurdités. C'est pourquoi il faut des médias et des formats qui aident à séparer le bon grain de l'ivraie. Cette capacité accroît la confiance dans une marque. Dans dix ans, la numérisation aura encore progressé, et le comportement d'utilisation sera fondamentalement différent. Mais la NZZ existera toujours, y compris sous forme imprimée.

Vous avez travaillé dans d'autres branches. Comment considérez-vous cette expérience aujourd'hui ?
Je la ressens comme un enrichissement. Je souhaite comprendre la logique de ce secteur et me confronter aux contenus. C'est un travail ardu. Au sein du groupe de médias NZZ je vois énormément d'intelligence, de passion et de pertinence. C'est unique pour moi.

Quelques besoins de clients

Le dictionnaire nous dit que le client est une personne qui achète (régulièrement) des services ou des choses dans un établissement commercial. La pratique nous enseigne qu'il y a autant de besoins et d'attitudes qu'il y a de clients. Le magazine ceo a interrogé quatre personnes sur leurs besoins en tant que client. Regardez la vidéo en entier : magazine.pwc.ch/fr

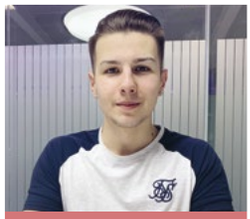
Irene Meyer

Comment déterminez-vous le lieu de vos achats ?
D'après les promotions et la proximité du magasin.

Quel mode de paiement privilégiez-vous ?
Je paie le plus souvent avec ma carte de Post-Finance. Parfois aussi avec ma carte de crédit ou, lorsqu'il s'agit de petits montants, en espèces.

La protection des données est-elle importante pour vous ?
Je suis très confiante et pense que tout se passe bien. Que ce soit lors de mes paiements sur Internet ou avec la carte Cumulus, etc.

Êtes-vous plutôt caisse traditionnelle ou libre-service ?
Je préfère la caisse libre-service, plus rapide et qui me permet de ranger directement ma marchandise.



Mehmed Besic

Quel est ton magasin préféré ?
Sans hésitation Jack & Jones qui est, à mon avis, le plus beau magasin avec la meilleure marchandise.

T'informes-tu en ligne avant d'acheter ?
Plutôt pas. J'écoute les conseils de mes collègues pour savoir qui a les meilleures promotions et offres.

Préfères-tu acheter en ligne ou en magasin ?
Personnellement, je préfère acheter en ligne. Le choix est plus grand et il est plus facile de comparer les prix.

Si tu avais une baguette magique, que lui demanderais-tu ?
Une machine qui imprime de l'argent ! Pour m'acheter tout ce que je veux, mais aussi pour aider des gens dans le besoin.

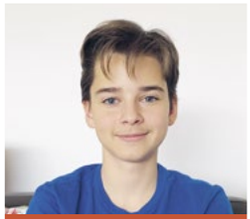
Priska Willer

Qu'est-ce qu'un bon conseil au client pour vous ?
Lorsque j'entre dans un magasin, j'apprécie qu'un vendeur vienne me demander ce que j'aimerais. Si je ne souhaite que faire un tour, j'apprécie également qu'il s'éloigne.

Quel produit aimez-vous aujourd'hui autant qu'hier ?
Le linge de lit et le linge en éponge de bonne qualité, le cachemire et la laine. La qualité est très importante.

Quelle a été votre plus belle expérience de cliente ?
Lorsque j'ai reçu un nouveau lit. J'ai été très bien conseillée sur la souplesse du matelas et sur le fonctionnement du moteur. Et, cerise sur le gâteau, ils ont repris mon ancien lit gratuitement.

Bien des produits ne sont plus disponibles qu'en ligne aujourd'hui et de nombreux magasins ferment. Qu'en pensez-vous ?
C'est très grave, une vraie catastrophe. Les petits magasins spécialisés et leur conseil personnalisé disparaissent et cèdent la place à des commerçants anonymes en ligne.



Yannic Aufdenblatten

Qu'as-tu reçu pour ton dernier anniversaire ? Et où trouves-tu des idées pour faire toi-même des cadeaux ?
C'était un AirPods (casque sans fil). Le plus souvent, je trouve les idées sur Internet ou je m'inspire de ce qu'ont les copains.

As-tu déjà acheté en ligne ?
Pas tout seul, mais une fois j'ai pu commander des chaussures chez Zalando, avec ma mère.

Qu'est-ce que tu voudrais pouvoir t'acheter plus tard ?
Une maison ou un appartement, c'est sûr. Je voudrais aussi pouvoir subvenir aux besoins de ma famille. Et m'acheter une voiture cool.

Qu'est-ce que tu préfères commander au restaurant ?
Un hamburger ou de bonnes pâtes, comme des spaghettis.

« L’avenir est à l’omnicanal »

Texte: Regula Freuler
Photos: Markus Bertschi

Reiner Pichler est le CEO du groupe Calida depuis mars 2016. Auparavant, le double national germano-suisse de 56 ans avait dirigé le groupe Holy Fashion qui comprend notamment la marque Strellson, puis l’enseigne de mode allemande S. Oliver, nettement plus importante. Depuis le début de l’année 2017, il préside également le conseil d’administration du label d’optique zurichois Viu.

Monsieur Pichler, le site calida.com a reçu le Shop Usability Award dans la catégorie Mode. Que signifie un tel prix ?
D’abord que nous avons fait du bon travail. Nous avons construit une boutique en ligne conviviale, que nous pouvons associer aux autres canaux de vente. Les acheteurs veulent conclure un achat rapidement et savoir en quoi le produit est important. Nous y travaillons en permanence.

« Le client est roi » est un vieux slogan commercial. Quelle importance a-t-il aujourd’hui ?
Il reste essentiel. Satisfaire les besoins de nos clients est le but et la finalité de l’entreprise. Le profit et la croissance en sont une conséquence.

Le groupe Calida s’attache-t-il en premier lieu à satisfaire les besoins des clients ou souhaite-t-il plutôt être un influenceur ?
En Europe, les marchés sont saturés, stagnants. Si nous voulons que nos clients dépensent davantage, nous devons fournir des efforts considérables. Il nous faut, d’une part, surpasser la concurrence et, d’autre part, faire en sorte que les clients entrent dans nos magasins. Par ailleurs, il faut sentir les tendances très tôt pour pouvoir y participer. Et bien sûr, il faut absolument innover.

Le groupe Calida a un portefeuille très diversifié, du sous-vêtement traditionnel à la lingerie jusqu’au segment du plein air et aux meubles de jardin. Existe-t-il encore un client Calida typique ?
Notre clientèle a un point commun, un besoin de qualité élevée. Cette qualité est notre obsession. Selon le segment, elle se traduit de manières différentes. Dans le Mountain Group, nous offrons l’équipement parfait aux personnes qui passent beaucoup de temps dans la nature. Pour les meubles, il s’agit du confort. Calida a en outre un très grand avantage d’implantation. Dans nos magasins, mais aussi chez nos grossistes, nous pouvons compter sur une part de clients réguliers de plus de 70 pourcent. Tout simplement fantastique ! Cela signifie que nous avons une clientèle très fidèle qui apprécie notre service.

Et comment gagnez-vous de nouveaux clients ?
En développant des produits innovants et parfaits. Le Daily Functionwear, une gamme en soi, multifonctionnelle, dans la collection pour hommes, a été une innovation très réussie. Ou encore la veste en duvet super légère de Millet. Calida est le contraire de « fast fashion », et le contraire de « fast fashion » est durabilité et qualité. Nous y travaillons jour après jour, et c’est ainsi que nous gagnons des clients.

« Calida est le contraire de ‹fast fashion›. »

Le groupe de textile international comprend les marques **Calida,** Aubade, Millet, Eider, Lafuma, Lafuma Mobilier et Oxbow. Le segment principal se compose de linge de jour et de nuit ainsi que de lingerie de luxe. Le groupe a complété sa gamme de produits par des équipements de plein air et du mobilier de jardin. Avec l'achat de Reich Online Services, prestataire de commerce en ligne, en mars 2017, Calida a dynamisé son activité de commerce en ligne.

C'est en 1941 que Max Kellenberger et Hans Joachim Palmers créent Calida en tant qu'usine de tricot à Sursee (Strickwarenfabrik Sursee AG). Dès 1946, l'entreprise adopte Calida SA comme raison sociale. En tant qu'actionnaire principal, la famille Kellenberger détient 34,5 pourcent des droits de vote. Le siège social est à Sursee. Le groupe emploie 3000 collaborateurs.

Calida doit sa célébrité à ses pyjamas aux bords élastiques qui empêchent les manches et les jambes de remonter, ainsi qu'à la qualité élevée de ses produits. La marque possède sa propre usine de fabrication en Hongrie, d'où sortent la grande majorité des produits. C'est de la Hongrie également que la fabrication de certains produits est dirigée vers des entreprises partenaires. Les collections sont conçues en Suisse.

www.calida.com

Avec le t-shirt compostable « I Love Nature », Calida suit la tendance de la mode durable. Comment ce secteur va-t-il se développer ?
La durabilité n'est pas un concept à la mode pour nous, elle fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Nous avons franchi une étape décisive en adoptant le label « Made in Green », actuellement l'un des plus transparents et des plus stricts qui existent. Il permet au client final de remonter toute la chaîne de livraison jusqu'aux matières premières. Cela concerne déjà une grande partie de nos produits. Vient s'ajouter notre t-shirt compostable « I Love Nature » qui a été une innovation grandiose. Une gamme d'autres produits compostables suivra prochainement. Dans le domaine du plein air, nous pratiquons le recyclage de duvet. Le duvet des couettes et des vestes est lavé puis réutilisé pour des vestes. Nous recyclons des bouteilles en PET pour faire des vestes et tous nos produits sont désormais sans PFC. De plus, nous allons une fois par an avec les collaborateurs de Millet Mountain Group sur la Mer de Glace, un des plus grands glaciers du massif du Mont-Blanc en France, et la nettoyons. Cela reflète notre attitude en tant qu'entreprise.

La marque Calida est le symbole non seulement de qualité mais aussi de tradition, ce qui séduit avant tout une clientèle d'un certain âge. Comment le groupe Calida cible-t-il les clients 4.0, ceux de la génération Y ?
Par exemple avec la durabilité. Deux tiers de ces « milléniaux » sont prêts à dépenser davantage d'argent pour des produits fabriqués de manière durable et de bonne qualité. « Monocle », un des meilleurs magazines de lifestyle en Europe, a conclu avec nous une coopération commerciale cet automne. Il en est né un produit pour le gentleman urbain et moderne qui aime les choses à la fois pratiques et à la mode. Et bien entendu, nous faisons les bonnes collections.

Comment s'habille la génération Y ?
Elle aime les pièces basiques dont nous réinterprétons le design. Dans l'ensemble, les choses simples offrant les bonnes fonctions trouvent un écho très favorable. Mais les coupes à la mode comme les slips ou les soutiens-gorge souples de nos collections pour dames sont très appréciés.

Vous adressez-vous spécifiquement à certains groupes cibles ?
« Groupe cible » n'est sans doute plus le mot juste aujourd'hui. Il s'agit plutôt de groupes d'acheteurs ou, pour être encore plus précis, de groupes d'intérêts. Aujourd'hui, on ne raisonne plus en termes d'âge. Au club de sport, je m'entraîne entre un homme de 65 ans et une jeune femme de 18 ans. Les personnes âgées sont toujours plus jeunes. C'est un défi passionnant pour nous.

Avec l'acquisition de Reich Online Services, le groupe Calida a renforcé son activité de e-commerce. Les premiers objectifs sont-ils atteints ?
Nous les avons même dépassés. Le commerce en ligne est davantage qu'une évolution, c'est une révolution qui va de pair avec un comportement totalement nouveau

Qui est le consommateur Reiner Pichler ?

Portez-vous des produits Calida ?
Bien entendu ! Et tous les jours. Pas seulement parce que je les apprécie, mais aussi parce que je les teste.

De quel produit ou service ne pourriez-vous absolument pas vous passer ?
Je pense plutôt à ce que l'on pourrait améliorer, à savoir les voyages en Europe. On a souvent l'impression d'un troupeau de moutons qui s'engouffre dans un avion et pour en ressortir quelques heures plus tard. Compte tenu du fait que les gens voyagent toujours davantage, il serait bienvenu de bénéficier d'un bon service. Sur ce point, l'Asie a nettement dépassé l'Europe.

Y a-t-il un produit que vous avez depuis toujours ?
J'ai un couteau de poche de mon arrière-grand-père, que j'aime beaucoup.

Préférez-vous acheter en ligne ou dans un magasin ?
Les deux. J'achète beaucoup dans les commerces locaux lorsque je me déplace, que ce soit en Suisse ou à l'étranger. Mes achats en ligne proviennent presque à 100 pourcent de Suisse. J'achète mes livres presque exclusivement en ligne, mais pas de livres électroniques.

Quelles boutiques en ligne utilisez-vous le plus souvent ?
Globus et Amazon.

Qu'est-ce qui figure en haut de votre liste d'achats 2019 ?
Un ensemble de ski de Millet, et j'ai besoin aussi d'un nouveau casque de moto. Je suis un motard passionné.

des utilisateurs finaux. Le Singles' Day est, en Asie, le jour d'achat en ligne qui génère le plus gros chiffre d'affaires au monde. Il s'est hissé en une seule année de 20 à 28 milliards de dollars. C'est incroyable. Nous devons toucher le consommateur là où il est, et s'il est sur le Net, nous devons y être aussi.

Il y a deux ans, la part du commerce en ligne du groupe Calida était de 3 pourcent. Qu'en est-il aujourd'hui et quelles sont les attentes ?
Actuellement, nous réalisons environ 10 pourcent de notre chiffre d'affaires par le bais de notre propre boutique en ligne, soit une augmentation de 60 pourcent durant l'année. Si l'on ajoute les chiffres d'affaires générés par les clients qui ont acheté nos produits en ligne ailleurs ainsi que le chiffre d'affaires que nos clients grossistes réalisent avec nous dans le e-commerce, nous atteignons environ 20 pourcent.

Comment le groupe Calida traite-t-il les commentaires de clients ?
Par principe, je salue la possibilité de commenter en ligne, parce que c'est un bon moyen pour les clients de donner leur avis rapidement. Bien sûr, cela nous met sous pression. Les commentaires sont visibles par tous, dans le monde entier. Et ils peuvent développer une dynamique propre susceptible d'entraîner une perte de chiffre d'affaires douloureuse. Mais nous acceptons volontiers le défi, car nous sommes pleinement convaincus de nos produits, et parce que nous pouvons tirer des enseignements de ces commentaires.

Les données collectées par le e-commerce permettent de connaître plus précisément le groupe cible de clients. Comment le groupe Calida utilise-t-il les données de clients ?
D'abord, nous devons respecter le cadre légal qui est très restrictif. Ensuite, je ne suis même pas certain que nous en sachions vraiment davantage qu'avant sur nos clients. Nous avons toujours eu notre propre réseau de distribution qui nous fournit suffisamment d'informations sur l'écho que trouve un produit, qui est l'utilisateur final et à quelle fréquence il vient. Nous n'avons donc jamais été complètement dans le flou.

Par quels autres moyens recueillez-vous les réactions de vos clients ?
Nous avons eu récemment une discussion très intéressante avec un groupe de guides de montagne de Grindelwald. Ils s'étaient intéressés à un sac à dos de notre secteur Mountain et nous ont soumis des propositions d'amélioration. Les expériences de personnes qui, en tant que guides de montagne, utilisent quotidiennement un de nos produits nous sont très utiles.

La croissance du commerce en ligne est continue. Quid des magasins à l'avenir ?
Nos magasins ont une fonction importante. L'avenir n'est pas uniquement au e-commerce, à nos propres magasins ou à la vente en gros, l'avenir est à l'omnicanal. Il s'agit de trouver la manière d'associer les différents canaux de vente. Nous avons ouvert les deux premiers magasins connectés, à Hambourg et à Brême. D'autres suivront. Nous ouvrirons également d'autres magasins physiques et intègrerons nos partenaires grossistes.

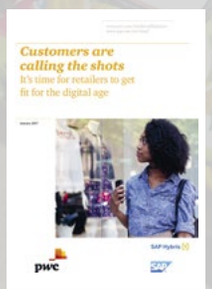
Études actuelles de PwC sur la question

2018 Global Consumer Insights Survey
Annual consumer behaviour survey

Store 4.0
Zukunft des stationären Handels

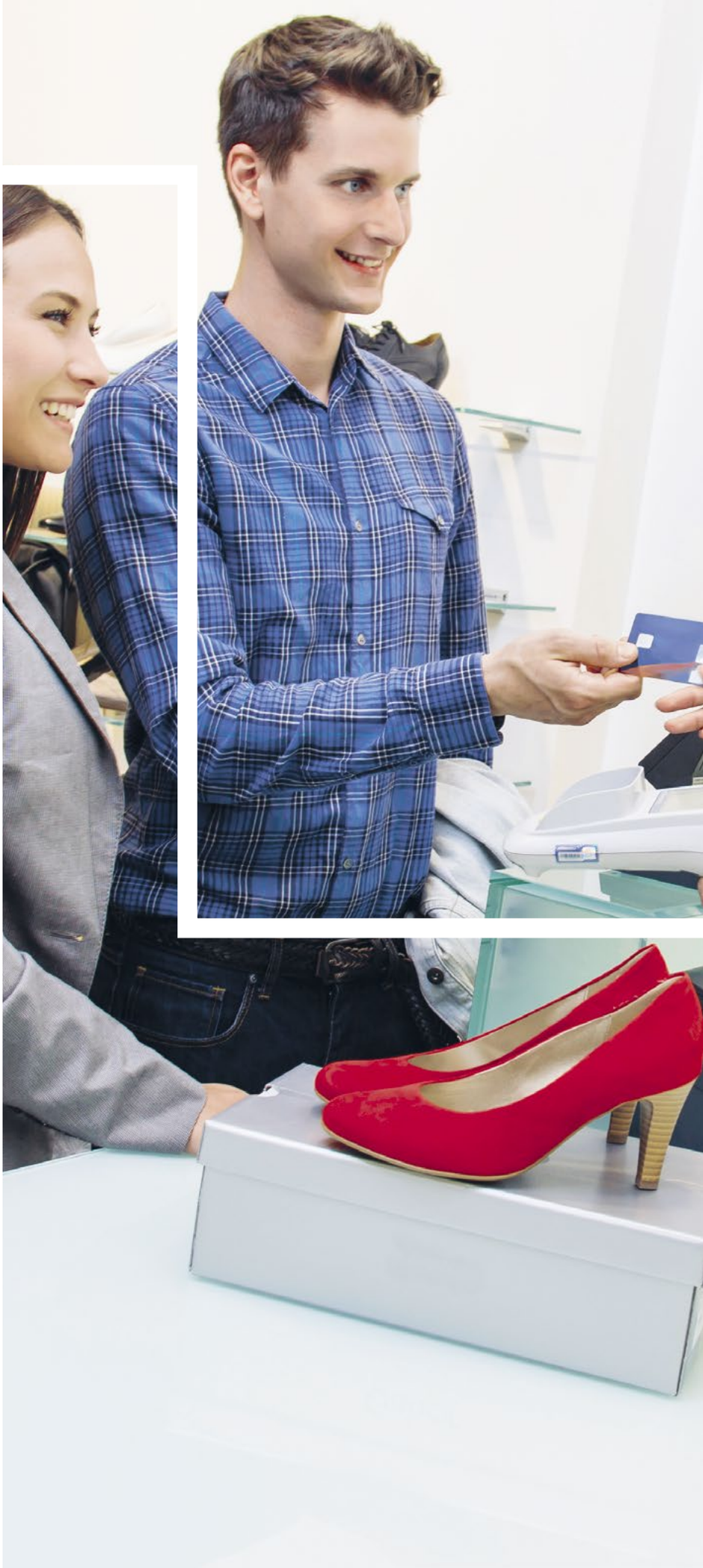
Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis
Wie der stationäre Handel mit den passenden Services eine positive Customer Experience schafft

Total Retail 2017
Sechs Trends, die den Handel nachhaltig verändern



Customers are calling the shots
It's time for retailers to get fit for the digital age

Customer Centricity – den Kunden im Visier
Warum eine Customer-Centricity-Strategie unerlässlich ist



magazine.pwc.ch/fr

Et vous, comment lisez-vous ? Sur votre canapé, dans le train, au café, sur votre Smartphone ou votre tablette ? Notre version en ligne vous intéressera. Vous y trouverez d'autres informations sur le thème traité dans ce numéro, sur nos interlocuteurs ainsi qu'une vidéo sur les besoins de clients d'aujourd'hui. Bonne lecture !

La prochaine édition de ceo paraîtra en été 2019.

Si vous ne souhaitez jamais plus rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc