

# Liberté et maximisation de créativité

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

**Tenaille.** Swiss a choisi de relever à Genève un défi de taille. Au plan stratégique, la compagnie aérienne nationale se trouve, comme ses consœurs européennes, dans une situation peu confortable. Elle est prise en tenaille entre les low costs sur les vols européens et les compagnies du Golf ou Asiatiques, sur les longs courriers. Sur ce créneau à forte valeur ajoutée, plusieurs facteurs rendent la compétition difficile pour les compagnies européennes. Le personnel, issu de pays à bas salaires et soumis à une législation du travail moins contraignante qu'en Europe, fait la différence en termes de coûts. Les contraintes environnementales (bruit...) plus faible que sur le vieux continent autorisent une exploitation intense des hub et des avions. Ajoutons-y la problématique du coût du carburant et nous comprenons que la bataille est rude. Le secteur des services vit là ce que connaît déjà l'industrie. Une délocalisation, enfant improbable de la mondialisation et d'un libéralisme peu contrôlé. Elle bénéficie aux consommateurs... et nuit aux salariés, sur fond de distorsion de concurrence..

**Audacieux.** A l'autre bout du spectre la situation n'est pas plus rose. En se basant sur une offre de services minimalistes conçue au plus près des besoins des clients, les compagnies low cost se sont taillé la part du lion sur certaines plateformes. A Genève elles représentent plus de 50% de part de marché. Face à une concurrence qui a réinventé le transport aérien, Swiss a décidé de se lancer dans un pari audacieux. Re-réinventer! Combiner les services à un prix extrêmement compétitif. Autrement dit concilier des coûts qui n'ont pas à rougir face à ceux des low costs et un niveau de qualité digne d'une compagnie nationale de premier plan.

**Différenciation.** C'est le premier paradoxe: proposer des tarifs bas au sein sous une marque positionnée «premium». Pour cela il faut d'abord acquérir une forte notoriété sur un créneau qui n'est pas le sien. Ensuite, si ce pari est gagné, il faudra éviter de tirer tout le positionnement de la marque Swiss vers le bas! Pour réussir cette équation qui tient de la quadrature du cercle, la compagnie helvétique compte sur son personnel. Elle joue la carte de la proximité. Le recrutement, la tonalité, sont largement romands. C'est le deuxième para-

doxe: une «compagnie» régionale au sein d'une compagnie nationale faisant partie d'un groupe international.

L'entité qui porte ce défi doit, pour Christian Schwab responsable du marketing, changer le paradigme classique du transport aérien. Le challenge paraît d'autant plus difficile

que ce secteur semble offrir peu de facteurs de différenciation. Le laboratoire à idées est constitué comme une unité locale et autonome dotée de son propre positionnement à l'écart du reste du groupe. Le choix de Genève dans une société dont le siège est à Zurich n'est probablement pas innocent! Hasard ou volonté, un des facteurs favorables à l'innovation au sein d'un grand groupe se retrouve «naturellement» dans l'organisation de Swiss. A l'instar de Nespresso développé à l'écart du siège de Nestlé, la start-up est loin de l'«appareil» central, de ses lourdeurs et réflexes cannibales. Cette liberté lui offre l'opportunité de maximiser sa créativité: penser en dehors des cadres est indispensable pour réussir une telle aventure.



La réponse de Swiss à ses défis stratégiques prend une dimension particulière à un moment où l'industrie européenne doit se réinventer.

**Concepts.** La réponse de Swiss à ses défis stratégiques prend une dimension particulière à un moment où l'industrie européenne dans son ensemble doit se réinventer face à la concurrence de pays à faible coût de main d'œuvre. Elle tient en deux concepts. Le premier est défensif: reprendre l'approche des low-costs sur l'analyse de la valeur des clients. Il s'agit de proposer des offres taillées au plus près de leurs besoins et d'adopter

— sans rogner! — une structure de coûts en conséquence. Le deuxième est beaucoup plus ambitieux. Transformer des valeurs morales traditionnelles (proximité, convivialité) en services et valeur ajoutée apportée aux clients. Le mouvement est hardi mais intéressant. Ce sont nos valeurs humaines qui, traduites en législation du travail et coût des ressources humaines, constituent des handicaps pour les entreprises européennes. Swiss choisit à Genève d'en faire un axe de développement! La culture d'entreprise en sera le vecteur. C'est l'une des multiples complexités de l'entreprise: transformer les slogans et plans marketing en culture, sous contraintes de temps et de budget. Dans une phase ultérieure pourra se poser la question de l'extension du modèle. Peut-il être élargi ou reproduit sans lui faire perdre son âme? Un pari passionnant à suivre... Réponses dans quelques années. ///