



## CULTURE D'ENTREPRISE

# La satisfaction du client, moteur de l'innovation

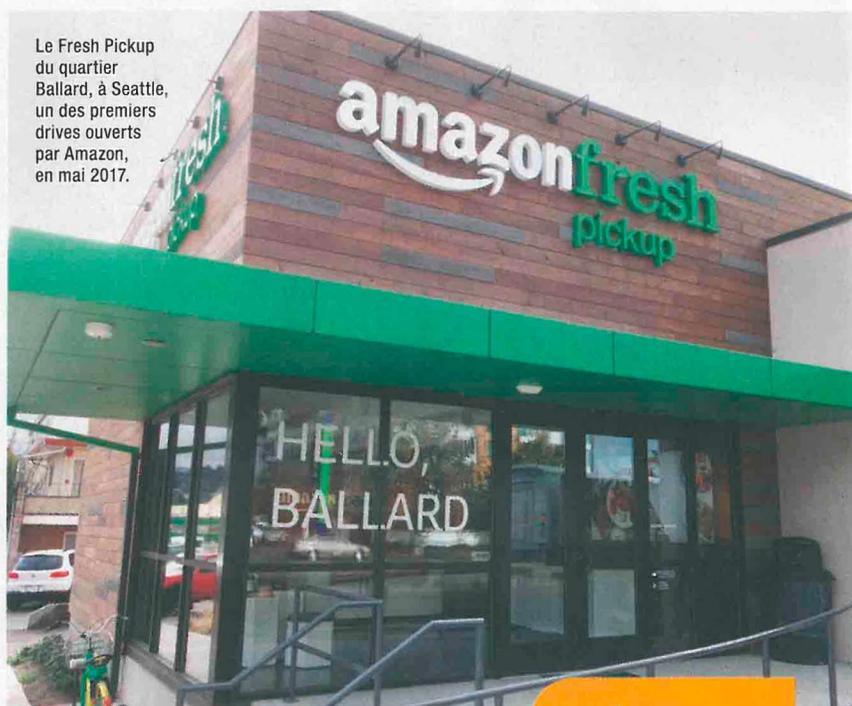
« Test & learn », « fail fast », « It's always day 1 » : les mantras d'une entreprise qui dit se laisser piloter par ses clients.

La première expression de l'obsession client d'Amazon est sa culture de l'innovation, à laquelle elle fournit un carburant inépuisable. La méthodologie est immuable : identifier une friction client, imaginer le service qui y répondra, bâtir la technologie qui le permettra, puis affiner par itérations de la même boucle. On réalise être à court de beurre alors qu'on a les mains dans la farine ? Amazon développe l'assistant vocal Alexa et l'intègre au haut-parleur Echo pour prendre les commandes par la voix. On préférerait ne pas faire la queue en caisse ? Amazon crée le supermarché Go, qui détecte et facture électroniquement les articles avec lesquels on en ressort. On aimerait récupérer plus vite ses commandes drive chez Fresh Pickup ? Amazon enregistre votre plaque d'immatriculation pour reconnaître votre véhicule dès qu'il approche.

« Or les attentes des clients ne cessent de changer, note Russ Grandinetti, senior vice-president international consumer. *Quand il fallait patienter deux semaines en 1998 pour recevoir un livre, attendre plus de deux jours est aujourd'hui inconcevable. Ce qui est innovant devient la nouvelle norme, et nous repartons de cette base inventer la prochaine frontière.* » Cet état d'esprit est la traduction de la fameuse maxime de Jeff Bezos : « *It's always day 1* » – chaque jour comme au premier jour. Comme une course sans fin qu'Amazon aborderait à chaque instant avec la volonté des premiers mètres.

Pas étonnant qu'il fasse la course en tête ? Si cette culture d'entreprise se révèle d'une efficacité redoutable, le plus remarquable réside sans doute dans sa stabilité et sa robustesse. Alors que des structures bien plus petites perdent l'agilité de leurs débuts en lourds process internes, en interlocuteurs jamais responsables ou en manque de clairvoyance sur leur propo-

Le Fresh Pickup du quartier Ballard, à Seattle, un des premiers drives ouverts par Amazon, en mai 2017.



sition de valeur, l'obsession du client d'Amazon guide ses actions à tous les étages et le maintient sur de bons rails.

### Pas de politique

Vincent Cotte, un expatrié français chargé des fournisseurs de compléments alimentaires, le perçoit dans le management : « *Amazon est une entreprise extrêmement rationnelle où il n'y a pas de politique. Un junior peut contredire un vice-président : s'il a des données pour étayer ses propos, le VP s'y pliera.* » Idem côté prise d'initiative : nul besoin d'attendre la validation de la hiérarchie, ce qui optimise aussi le *time-to-market*. Russ Grandinetti le confirme : « *Les managers essaient de participer au minimum de décisions. Ce sont les besoins clients qui*

### UNE MÉTHODOLOGIE IMMUALE

- Identifier le besoin ou la friction client.
- Rechercher le service qui y répondra de manière raisonnable économiquement.
- Mettre au point la technologie qui soutiendra ce service.
- Lancer le minimum viable product et l'améliorer par itérations à partir des avis des clients.

doivent les piloter.» En pratique, ceci s'accomplit à coups de *test & learn* (tester et apprendre), de *fail fast* (échouer vite pour mieux rebondir) et d'une attention de tous les instants à ce que les process, même parfaitement aboutis, ne deviennent jamais une fin en soi qui se substituerait à la satisfaction client.

Cette armée de «bâtisseurs», comme la DRH monde Beth Galetti désigne les collaborateurs du groupe, est elle-même conçue pour servir au mieux l'orientation client. L'alignement d'un candidat sur l'état d'esprit maison est vérifié par huit entretiens de recrutement. Et se différenciant des nids à informaticiens *wasp* (*White Anglo-Saxon Protestant*) de la Silicon Valley, l'entreprise se targue de promouvoir la diversité de ses salariés: «*Nos clients sont divers, donc nous voulons que nos équipes le soient aussi*, explique Beth Galetti. *39% de nos salariés sont des femmes et nous avons neuf groupes "communautaires" – Noirs, Latinos, femmes ingénieures, LGBT, travailleurs handicapés... – qui sont à l'origine d'initiatives que nous n'aurions pas imaginées sans eux.*»

## Les actionnaires au second plan

Les clients l'emportent même sur les actionnaires. Jeff Bezos a été le premier à décider que, pendant des années, ses investisseurs ne toucheraient pas un kopeck de dividende, afin de réinvestir tous les bénéfices dans la croissance future. Jusqu'à financer des services qui n'ont pas marché pendant très longtemps, sur la seule conviction qu'ils répondaient à un besoin client. «*Nous sommes prêts à demeurer incompris pendant un long moment*», rappelle ainsi Sunny Jain, vice-président core consommables chargé



## 2 questions à

**Stephanie Landry**  
Vice-president Prime Now

### • Prime Now livre une sélection de références livrables en une ou deux heures. Comment l'avez-vous bâti ?

Nous voulions inventer pour nos clients Prime un nouveau standard en matière de livraison des produits essentiels du quotidien.

Nous n'avons commencé à coder qu'après avoir complètement fini de déterminer l'expérience que nous voulions proposer. Nous avons développé l'app clients, puis l'app livreurs. Dès que nous avons obtenu un *minimum viable product*, nous l'avons lancé, fin 2014. Ainsi, pour

gagner trois mois sur le lancement, nous avons renoncé à une navigation plus immersive.

### • Et ensuite ?

Nous l'avons amélioré à partir des retours des clients, qui nous ont permis de prioriser les développements. Par exemple, c'est à leur demande que nous avons ajouté une version *desktop*, sur laquelle nous n'avions pas misé au début mais qui cartonne. Et peu à peu, nous avons étendu le service d'une toute petite zone de Manhattan à 50 villes de 9 pays.

du cybermarché Fresh, citant aussi bien la marketplace d'Amazon, un échec cuisant à ses débuts, que deux autres piliers tardifs de sa réussite actuelle: le programme de fidélité Prime et les services cloud d'AWS.

Si Amazon est en train de devenir un retailer mondial avec une assurance de bulldozer qui doit rappeler des souvenirs à Walmart, Carrefour ou Tesco, cette frénésie à satisfaire le consommateur y est pour beaucoup. «*Notre obsession du client vient du fait que nous nous considérons comme une entreprise "tech"*, souligne Sunny Jain. *Faire pivoter nos services pour mieux répondre à leurs besoins est dans notre ADN.*» ■