



L'empire Walt Disney Co. s'est édifié en s'appuyant sur une certaine souris et sur un Royaume enchanté, mais sa réussite future dépend de bien plus. Depuis 2005, la société a pris de l'expansion et comprend désormais la magie animée de Pixar, les superpouvoirs de Marvel et, depuis la fin de 2012, l'univers de la *Guerre des étoiles* de Lucasfilm. Il y a là tout un potentiel de films, de jouets et de parcs thématiques à exploiter. Ces acquisitions ont aidé l'entreprise à faire passer ses recettes de 32 milliards de dollars en 2005 à 42 milliards l'an dernier. Mais la capacité de Disney à présenter une offre commerciale suscitant l'attachement et la confiance des consommateurs repose sur beaucoup plus qu'une brochette de personnages bien-aimés.

Rob Jekielek, directeur au Reputation Institute, affirme que le succès de Disney s'explique par la façon dont elle propose ses produits et services. « Cette société bénéficie de nombreux points de contact directs avec les gens, qu'on pense aux films, aux jouets ou aux parcs et vacances thématiques, souligne-t-il. Disney parvient à se démarquer en multipliant les expériences chargées d'émotion et en s'assurant que la qualité soit constante partout. »

C'est cette constance qui lui permet de se remettre en selle rapidement en cas de faux pas. En 2012, le fiasco de la superproduction *John Carter* a coûté 200 millions de dollars à l'entreprise, qui s'est toutefois reprise 2 mois plus tard en sortant le film le plus lucratif de l'année, *The Avengers*

Ce n'est pas un hasard. Bien sûr, avoir suffisamment de puissance créative pour mettre sur la table plus d'une superproduction n'est pas étranger à un tel exploit. Cependant, c'est l'obsession presque fanatique de Disney à l'égard de l'expérience positive qui lui permet de rebondir de manière aussi efficace. Cette approche centrée sur le consommateur fait partie intégrante de sa culture d'entreprise depuis le début. Doug Lipp, auteur du livre *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-centric Employees*, raconte que

tout a commencé avec M. Disney lui-même. Doug Lipp rapporte une anecdote d'un ancien directeur du centre de formation de l'entreprise : « Il a dit qu'un jour, Walt Disney était monté dans le manège

Jungle Cruise

et s'était insurgé contre les opérateurs parce qu'ils ne se montraient pas surpris quand les hippopotames sautaient hors de l'eau. Walt Disney avait alors déclaré : "Nous avons investi des millions de dollars dans les personnages audio-animatroniques, les bateaux, les costumes, la bande-son et tous les autres trucs, mais tout ça est inutile si le capitaine du navire bâille tout le long du trajet. Je veux que tous les membres de mon d'équipage paraissent aussi ébahis que mes clients, même s'ils ont vu ça 5 000 fois cet été." Le manège a été grandement amélioré sans qu'il en coûte un sou. »

Les stratégies de formation du personnel et de perfectionnement professionnel de l'entreprise connaissent un tel succès que l'Institut Disney agit maintenant comme expert-conseil pour d'autres, y compris la canadienne Tim Hortons. Au cours de la dernière année, General Motors a envoyé plus de 2 300 de ses concessionnaires Chevrolet aux séances de formation de l'Institut Disney à Orlando (Floride) et à Anaheim (Californie).

Pour Doug Lipp, l'un des facteurs déterminants de la réussite de Disney est son souci de rendre l'expérience « employé » aussi conforme à la philosophie Disney que l'expérience client. « Si l'on prêche les vertus du travail d'équipe, du sourire et de la propreté des lieux pendant la formation, mais qu'une fois en poste, les membres de l'équipe se méprisent, ignorent les déchets et tiennent des propos désobligeants à l'endroit des clients, cela ruinerait toute la fantaisie », explique Doug Lipp. « C'est une question de philosophie et de cœur. Et si ça ne se traduit pas dans les activités de votre entreprise, ça ne vaut rien. »

Les entreprises préférées des consommateurs



Groupe Lego

Un accord de licence pour la *Guerre des étoiles* et un nouveau parc Legoland à Toronto ont contribué à rehausser l'image et la popularité du fabricant de jouets danois au Canada.

Véritable conte de fées

Écrit par Pierre Duhamel
Mardi, 14 Mai 2013 21:10 -



Microsoft : le développement de Windows 8 et de Windows 8.1 Microsoft pourrait bénéficier d'un effet de halo



Apple : le développement de l'iPhone et de l'iPad Apple pourrait bénéficier d'un effet de halo



Amazon : le développement de l'Amazon.com et de l'Amazon.fr Amazon pourrait bénéficier d'un effet de halo



Chevrolet : le développement de la Chevrolet et de la Chevrolet Equinox Chevrolet pourrait bénéficier d'un effet de halo