



Institut Esprit
Service

Métamorphose ?

Emotions • Numérique / Enchantement

Novembre 2016

La métamorphose ?

Questionner sans omettre de se questionner pour réussir

Hervé Frapsauce, président INSTITUT ESPRIT SERVICE, directeur général MMA

La maturité relationnelle de l'entreprise est assurément sa richesse première, car elle seule est en capacité de créer des expériences clients et collaborateurs inoubliables dans notre société des nouveaux usages. Paradoxe apparent à l'heure du tout digital et des Mr Robots conseillers de clientèle, je crois en la réinvention de la prise en compte de l'humain, dans toutes ses composantes, au sein des organisations. Loin d'opposer numérique et individu, il nous faut concilier ce qui peut l'être et trouver des champs de complémentarités. L'enchantement du client est à ce prix. En se projetant à 5 ans, au-delà de la métamorphose quasi sociologique que nous commençons à vivre, et que les avancées technologiques peuvent et vont amplifier, l'irruption massive des Millenials dans et surtout à côté des entreprises dites traditionnelles va nous faire du bien. Marqueurs de ces talents qui préféreront vivre leur vie en mode start-up ou d'indépendant plutôt que de se perdre dans les organisations existantes, les Millenials vont bousculer les traditions sans forcément les remettre en cause, pour incarner la métamorphose évoquée ici.

Repères sur la métamorphose

15% des emplois substitués par des robots en 2050

4 milliards de smartphones et tablettes dans le monde en 2018

D'ici 2050, un adulte sur trois aura plus de 65 ans dans la zone OCDE, et même un sur deux en Corée, Espagne et Japon

80 % des salariés sont conscients des impacts du digital sur leur évolution professionnelle et la nature de leur travail

15% des achats sont effectués sur le Web

1/3 des transactions sur le Web déjà réalisées à partir de mobiles

Explosion du commerce numérique, 300 milliards euros en Europe d'ici 2020, 50% en mobile commerce, 50% en e-commerce, croissance deux fois plus forte en m-commerce par rapport à l'e-commerce.

Eric Fimbel, conseiller scientifique INSTITUT ESPRIT SERVICE, docteur en sciences de gestion, professeur NEOMA, membre LIRSA CNAM PARIS

Tout acte échappe aux intentions de l'acteur pour entrer dans le jeu des inter-réactions du milieu, et il peut déclencher le contraire de l'effet souhaité (Edgar MORIN, 1993). Questionner sans omettre de se questionner, telle est la mission et donc l'utilité d'un Think Tank. Une métamorphose est un changement de nature ou de structure si importante que l'être ou la chose qui en est l'objet n'est plus reconnaissable. Processus qui fait, par stades successifs plus ou moins brusques mais identifiés, passer de l'œuf à l'état de larve, puis de chrysalide puis de papillon ou encore du têtard à la grenouille... ! Tout le potentiel du papillon est déjà dans l'œuf mais aucun œil humain n'y reconnaît un papillon : « rien n'était tel qu'il semblait. L'évidence était une erreur, partout il y avait un double fond et une ombre ». **Le défi posé par une métamorphose aux individus, aux organisations et aux sociétés est surmontable si nous parvenons à combiner le discernement, l'expérience et le doute rigoureux vis-à-vis de nos grilles de lecture, fussent-elles nourries de rationalité et/ou d'émotionnel.** Ce que l'on nomme aujourd'hui « neurosciences » peut apporter des éclairages nourriciers à nos débats.

« Mais une autre difficulté survient alors : prendre pour une métamorphose ce qui n'est qu'une rénovation de façade aux paillettes aussi distrayantes qu'aveuglantes. Notre part enfantine nous rend accessible à l'enchantement. Enchanter ou être enchanté ? Etymologiquement, enchanter vient de la racine latine incantare qui signifie « chanter des formules magiques ; consacrer par des charmes ; ensorceler ». Les potentialités du « digital-numérique-virtuel-immatériel-algorithme » démontrent leurs capacités contributives paradoxales : ouvrir des champs inexplorés et féconds autant que nous faire prendre des vessies pour des lanternes. « Mécanisme réglant le fonctionnement de la pensée organisée et s'explicitant par des représentations analogues à celles des mathématiciens », l'algorithmie des moteurs dits de recherche est une illustration emblématique de l'ambivalence d'un modernisme qui peut s'avérer conservateur voire toxique. Edgar Morin, il y a plus de 20 ans, nous avertissait déjà : « **le moderne, dans le sens où il signifie croyance au progrès garanti et en l'infailibilité de la technique, est déjà dépassé** ».

Ces territoires que nous découvrons en même temps que nous les habitons ne sont pas créés à partir de rien. Mais sont-ils une métamorphose de plus de territoires connus ou une transmutation ? Cette dernière correspond à un changement de nature et non simplement de forme. La différence est essentielle pour comprendre, pour essayer d'anticiper autant que pour expérimenter en incertitudes dominantes. La transmutation est un basculement qui peut, par franchissement de barrières et/ou de seuils, nous confronter à des irréversibilités inédites aux effets (dé)structurants. La théorie du chaos comme la systémique sont alors des approches plus précieuses que les approches prédictives, mais elles sont plus dérangeantes pour les idées et les structures établies. Elles interpellent différemment les notions de responsabilité individuelle et collective. L'enchevêtrement complexe de l'instant, du temps court, et du temps long dans nos activités, nos pensées mais aussi dans la défense de nos « intérêts » rend complexe l'établissement de liens confiants et lucides entre parties prenantes, que ce soit dans les organisations comme entre les organisations et le monde, monde dont ces organisations sont une composante, rien de moins, rien de plus. Si la conscience de la finitude des ressources de la planète et la fragilité des équilibres nous permettant d'y vivre semble progresser, si la multidimensionnalité de nos vies immerge chacun(e) de nous dans des paradoxes individuels et sociétaux puissants (chaque personne est consommatrice, citoyenne, ...), alors, **par quelles voies une organisation collective singulière peut-elle écrire et jouer sa partition dans ce monde et ce moment ?** Au-delà des allergies idéologiques, quelles règles contribuons-nous à installer et à faire vivre pour se substituer à l'illusion des siècles précédents : la libre ponction des ressources ? A défaut de maîtriser les développements de ce que certains nomment l'Intelligence Artificielle, nous pouvons essayer de faire interagir librement nos intelligences humaines en les nourrissant des expériences d'autrui qu'il faut écouter autant que questionner pour qu'elles nous soient utiles.

*Entre métamorphose sociétale et
secousses dans l'entreprise,
quelle compétitivité durable demain ?*



La rupture avec les modèles existants, de la prise de conscience à la mise en œuvre. La transformation numérique des organisations ne s'arrête pas à un slogan. Elle suppose que le comité exécutif a dans son ensemble érigé comme vision systématique l'entreprise de demain numérique et en constellation. Elle répond également aux exigences accrues des consommateurs qui érigent en grands principes de bénéficier des niveaux de service et d'expérience client proposés par les leaders du Web. C'est le refus de l'a peu près et des expériences clients qui ne soient pas de très bon niveau. Or, la majorité des études internationales en termes de CX ou Customer Experience montre que nous en sommes en Europe loin, très loin-même. **Tout l'enjeu réside à la fois dans la capacité à proposer une expérience client de haut niveau et de porter et mettre en œuvre une métamorphose stratégique qui soit autant numérique qu'humaine, philosophique qu'économique.**

On peut établir le parallèle entre évolution de la culture numérique et de la culture client dans les organisations, les freins étant quasiment identiques. Or, que constate-t-on ? Le numérique est assurément une déferlante et même une menace dans les organisations ayant conservé des schémas classiques de fonctionnement, souvent verticaux ou matriciels pour résumer. Mais les modes d'organisation et de fonctionnement n'expliquent pas à eux seuls l'inertie ou disons la faible vitesse de transformation dans les entreprises à l'heure où les concurrents internationaux avancent, se posent moins de questions, ou dans tous les cas se les posent sur les vrais enjeux. La prise de conscience sur le numérique est désormais partagée, mais il y a un retard dans la prise en compte au niveau des comités exécutifs de la dimension stratégique de l'expérience client. Bien sûr, l'on trouve des exemples novateurs d'entreprises réussissant à grandir, mais l'enchantement client ou l'expérience client réussie, cette capacité à délivrer la promesse de la marque, est encore trop vu comme un gadget de marketing ou de communication. C'est une réalité et il faut tout faire pour que cela change.

Pierre Gattaz, président MEDEF

La métamorphose de nature sociétale, technologique et environnementale est une réalité forte qui ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Celle-ci doit bien l'appréhender et l'intégrer dans ses propres modèles économiques pour être attractive, préserver sa compétitivité et garantir le principe même de son existence. Au plan international, les nouvelles aspirations de nos concitoyens, à la fois consommateurs, clients et créateurs, sont des signaux que toutes nos entreprises doivent entendre, en y apportant des réponses de rupture, dans leurs offres, parcours et expériences proposés aux marchés, aux clients, aux collaborateurs, à tout cet écosystème en profonde mutation. Face à cette complexité accrue pour décrypter ce nouveau monde et en saisir les meilleures opportunités, tout l'enjeu pour l'entrepreneur est de tracer sa route, pallier aux situations imprévisibles, porter du sens et de l'ambition, créer les conditions optimales pour prendre les décisions les plus appropriées, les plus créatrices de valeur durable.

Patrick Bouvard, philosophe, rédacteur RH INFO

La « modernité », comme telle, est de chaque génération, dans une évolution qui est pour partie cumulative : celle qui touche aux sciences, aux techniques, à l'économie... et pour partie toujours à renouveler : l'humanité et la sagesse. Mais cette modernité supposait des références temporelles et locales dans la notion même de succession progressive. Or nous sommes passés dans une réalité post-moderne, dans laquelle ces références sont en grande partie éclatées dans l'instantanéité et le virtuel. Chacun peut constater l'effondrement des repères verticaux traditionnels (politiques, religieux, familiaux, managériaux... et même économiques et éducatifs) et une reconstitution plus horizontale, en système de réseaux, du pacte social.

Depuis 2015, l'on assiste à une prise de conscience au sein des entreprises de l'irruption du numérique et de ses impacts possibles sur les marchés, sur la concurrence et l'émergence de nouveaux entrants. Mais pour autant, les modèles économiques demeurent encore très classiques voire conventionnels, dans tous les cas éloignés des véritables préoccupations du consommateur. **Or, les entreprises voient leurs modèles économiques fortement réinterrogés voire remis en cause sur l'ensemble de leurs marchés.** Ces modèles qui articulent proposition de valeur, délivrance de cette valeur et équation du profit sont redessinés par la métamorphose technologique que nous connaissons. Mais pas seulement. Comme nous le rappelle Eric Fimbel, une métamorphose est bien un changement de nature ou de structure si important que l'être ou la chose qui en est l'objet n'est plus reconnaissable.

Or, l'intelligence artificielle, la blockchain, les robots apprenants, sont des réalités qui donnent le ton, érigent des barrières à l'entrée, en supprimant d'autres, mais sont conditionnées par ce que l'humain veut bien en faire. L'automatisation dans des fonctions de back-offices et le besoin d'une hyper individualisation des réponses aux demandes des clients justifient l'utilisation appropriée des technologies. Ainsi, les systèmes intelligents sont en capacité de traiter et analyser des flux conséquents, nombre de mails ou de contacts clients, résiliation de contrats d'assurance, analyse de données de masse... Les robots ont déjà investi les domaines du conseil financier ou de l'accueil, avec les « chatbots », ou même dans des agences bancaires asiatiques, sous la forme de robots humanoïdes. Par ces interfaces, les marques vont trouver là de nouveaux espaces de reconquête de leurs clients. **Mais la dimension prédictible des nouvelles technologies aujourd'hui ne doit pas masquer que l'ère est désormais celle de la métamorphose des expériences et des usages.**


Néanmoins, la vigilance consistera à ce que l'individu ne se défasse pas sur le robot en n'en attendant tout et son contraire. Il serait paradoxal mais pas impossible de voir une expérience client ratée du fait de la méconnaissance d'un robot sur une question d'un client, ce robot ayant été mal « programmé », autrement dit mal « formé » par l'humain. Une conviction, celle que les entreprises qui sont faibles en expérience client et positionnées sur des marchés de masse à forts volumes, ne pourront pas atteindre une expérience client enchantée sans un recours pertinent à l'intelligence artificielle.

Xavier Ducurtil, directeur marketing stratégique COVEA

La transformation numérique n'est qu'un moyen, l'enchantement client est lui un objectif. Dans le monde de plus en plus digital que nous connaissons, le premier niveau d'attente des clients est de disposer d'un traitement fiable et sécurisé. Ensuite, il y a plusieurs étapes dans l'évolution des attentes des clients en fonction de leurs usages. Faire des choses simples, la complexité fait que le client ne persévère pas ; les faire plus rapidement ; faire les choses pour le client ; penser pour le client grâce aux avancées des techniques prédictives. C'est le principe du don qui dépasse les attentes exprimées du client. L'intelligence artificielle va profondément influencer sur la nature des échanges avec les clients. C'est le cas de grands acteurs français qui commencent à robotiser une partie de leurs processus de relation client, grâce à l'intelligence artificielle (chatbots auto-apprenants).

Les écosystèmes vecteurs d'innovation, une réponse aux faiblesses internes

La vague d'innovations générée notamment par les plateformes numériques est l'exemple type de ces nouveaux modèles émergents sur lesquels se fondent les entreprises de rupture. De tels écosystèmes numériques, et les entreprises qui les alimentent, ont déjà investi les marchés, générant des turbulences, bousculant les frontières existantes et créant de nouvelles menaces concurrentielles venant d'acteurs nouvellement créés mais déjà influents. Pour la majorité des entreprises, la réponse aux attaques se trouvera à l'extérieur des frontières de l'entreprise. Il y



a une course de vitesse engagée entre les entreprises, pas toujours raisonnée d'ailleurs, que l'on retrouve pour les cordées himalayennes, c'est à la première qui saura atteindre le sommet quels que soient les risques. L'immobilisme étant certainement le premier d'entre eux.

L'entreprise doit redéfinir son positionnement vis-à-vis de ses écosystèmes. Ainsi, elle doit prendre en compte avec beaucoup plus de finesse l'évolution des comportements des consommateurs, personnes de plus en plus hybrides, à la fois acteurs et producteurs de contenu, influenceurs et prescripteurs, faiseurs et défaiseurs de marque et de notoriété. L'ère est à l'expérience client aboutie, inoubliable, ultime qui valorise la dimension relationnelle et en fait le levier principal de différenciation. Il s'agit de marier l'utopie et la réalité du business, pour ne rien s'interdire. Et surtout agir vite pour ne pas se laisser doubler.

La création de valeur pour le client devient avec encore plus d'acuité l'objectif premier de toute entreprise soucieuse de créer des modèles de revenus différents, en « rupture », ou dit autrement réellement différenciant. Or ce nouveau client veut du nouveau, de la fluidité, de l'authenticité, de l'environnemental, du professionnalisme, du mieux-être, du plaisir. De même, l'émergence des valeurs de partage, d'entraide, de troc, d'affinités portent haut l'esprit de communauté ou de tribu. Les entreprises doivent y répondre en faisant des consommateurs des acteurs à part entière de leurs marques dans une logique d'influence, au risque de sortir du terrain de jeu. On est ici loin des programmes de fidélité et des clubs clients encore majoritaires.

Marc Debets, président BUY.O GROUP

La métamorphose exprime une réalité à un moment où tout le monde devient tout à la fois, salarié, collaborateur prestataire, partenaire, citoyen, client, dans une sorte de pot commun, d'écosystème pluriel. Ce qui entraîne la remise en cause des organisations classiques qui ne suffisent plus et ont à se redéfinir. L'entreprise doit être sociale et en capacité de laisser des degrés de liberté à ses équipes. Le sentiment ou l'attente de responsabilité sociale tend à s'amplifier, les réponses doivent être à la hauteur des enjeux.

L'ère de l'économie des plates-formes, elle-même « ubérisable » ?

Au-delà de la question posée, l'on analyse aujourd'hui que les entreprises leaders de leur marché ne créent pas seulement de nouvelles plateformes technologiques. Elles créent également de nouveaux modèles d'entreprises fondés sur des stratégies d'omniprésence vis-à-vis des clients, qui génèrent les évolutions sociologiques et macroéconomiques majeures. Dans un horizon de court terme, toute entreprise aura besoin de s'adosser à une stratégie de plateforme, même si cela consiste simplement à prendre sa place dans des écosystèmes dominés par d'autres entreprises ou à occuper une position de suiveur. Les 10 premières entreprises mondiales sur le modèle de plate-forme représentent déjà 2 milliards de dollars de capitalisation.

Selon Forrester, une seconde vague d'intermédiaires numériques, encore plus puissante que la première, se dessine à court terme. Quatre modèles d'intermédiation se profilent et devraient se généraliser, celui d'agrégateurs de la demande et de l'offre comme Airbnb ou Uber ; celui de consolidateurs d'information personnelles comme Triplt ou Mint ; celui des services sur mesure de conciergerie comme Magic ou GoButler ; celui des agents anticipateurs qui contextualisent les offres comme Google Now, Apple Siri, Microsoft Cortana (relire La vague du siècle, Institut Esprit Service 2015). Face à la profusion des intermédiaires numériques, les réseaux dits physiques, agences, concept stores, peuvent redevenir suffisamment attractifs pour tout type d'entreprise sous réserve qu'ils soient reconfigurés, « re-designés », et être des sources nouvelles complémentaires d'accès aux clients. Le tout digital n'a pas en soi nécessairement beaucoup de sens si la dimension expérientielle n'est pas réfléchie et modélisée. Et comme nous l'évoquons souvent, au-delà des risques de précarisation sociale sur lesquels nous devons être vigilants, l'humain va/doit reprendre toute sa place dans cette articulation technologie/humain, mais dans une configuration différente.

Décalage de maturité entre nouvelles technologies disponibles et culture numérique des entreprises

Aujourd'hui, la maturité technologique est déjà une réalité à l'ère des systèmes cognitifs, même si les progrès à venir seront encore considérables. Les multiples expérimentations et recherches en intelligence artificielle notamment vont encore faire monter en gamme les outils numériques à disposition et la capacité des entreprises à prévoir et anticiper les comportements clients, et à traiter et analyser des volumes conséquents de données. Mais le bât blesse dans le retard de maturité numérique collective des organisations, des entreprises en particulier, parfois plus que celle des collaborateurs eux-mêmes. Le décalage est tel que les entreprises, soucieuses de ne pas cristalliser les tensions internes, prennent souvent le temps de l'acculturation de leurs équipes avant de déployer ces technologies en interne, de crainte de se voir opposer des blocages ou de générer de la fracture numérique, qui est pourtant déjà une réalité. Un levier de compétitivité est bien de réduire le fossé entre culture numérique des collaborateurs et conditions d'accès aux technologies de rupture.

Mener à bien la transformation des entreprises suppose d'apporter de la cohérence et de l'équilibre entre les leviers d'action suivants :

1. Positionner le client au centre des préoccupations de l'entreprise, l'impliquer dans la compréhension de sa consommation, les nouveaux usages, les nouvelles voies de contractualisation, les nouvelles tendances de communication à l'ère du social media.
2. S'inscrire dans toute la complexité d'un écosystème dynamique et mondial, être une entreprise agile et en résonance permanente avec son écosystème (entreprise étendue, hyper-connectée et ouverte).
3. Accepter l'inconnu et la transgression, le droit à l'essai et donc celui de la réussite mais aussi de l'échec, passer en mode « expérimentation rapide » en sachant arrêter à temps.
4. Revisiter sans cesse sa stratégie qui intègre la convergence physique/virtuel et une validité limitée dans le temps des modèles économiques.
5. Gérer sa dépendance aux normes et standards des plates-formes digitales ou aux entreprises du numérique, et rester vigilant quant aux distorsions de concurrence.
6. Agir avec la vitesse comme priorité stratégique (nécessité ou mimétisme) avec une gestion organisée et contrôlée de la vitesse, c'est-à-dire une exécution de la stratégie mêlant créativité et organisation structurée pour garantir un résultat positif dans les meilleurs délais.
7. Repenser la gouvernance et l'organisation avec l'ensemble des parties prenantes, créer du Co-leadership pour répartir les pouvoirs différemment avec des modes d'organisation décentralisés et suffisamment agiles.

Entre temps long et court terme, l'avenir est aux disrupteurs

Même si le terme est un peu barbare, nombre d'entreprises peuvent progressivement ou brutalement perdre leurs positions dominantes ou privilégiées et leurs capacités de se maintenir sur leurs marchés. En partie à cause de l'influence des orientations stratégiques linéaires qu'elles se fixent, et souvent par souci de se concentrer exclusivement sur leur cœur de métier, ou core business. Leur stratégie se fonde autour de ce qui a fait leur succès, sans se doter de voies de rebonds. Elles sont convaincues que renforcer et exploiter leur socle de compétences de base est la meilleure façon de garantir la croissance. Par conséquent, elles ne traitent que les opportunités business qui cadrent avec leurs compétences de base, en privilégiant court terme au moyen et long terme.

Ce modèle stratégique vit ses derniers jours. L'on assiste en ce moment à l'éclatement de la bulle de certaines grandes ou moyennes organisations qui ont privilégié essentiellement les opportunités d'une utilisation optimisée de leurs ressources. Sous la pression des objectifs de profit à court terme des actionnaires, leur stratégie vise à l'obtention de résultats financiers également à court terme, en allouant leurs ressources aux marchés et clients actuels au lieu d'investir sur des segments d'avenir ... mais moins prévisibles et donc plus à risques.

L'avenir est aux innovations disruptives plus risquées, qui pourraient pourtant apporter plus de retour sur investissement à terme. L'évolution des marchés, la révolution numérique et de nombreuses mutations économiques et sociétales que l'on connaît, changent la donne et forgent de nouvelles opportunités à potentiel.

L'entreprise doit réconcilier l'humain et les innovations proposées par ces nouvelles technologies.

> Un changement de paradigme

Pascal Durand, directeur général CONFEDERATION NATIONALE CREDIT MUTUEL

Nous sommes une entreprise différente, le mutualisme c'est cela aussi : une certaine vision de l'économie, porteuse d'une dimension émotionnelle forte. Mais attention, le socle du service doit être irréprochable, avec un SI de qualité exceptionnelle et une sécurité garantie. Par le biais de l'intelligence artificielle, 80 % des mails reçus seront traités automatiquement dès 2018. Les process et les parcours clients seront fluides. Le cognitif (cognos), ce seront les machines, mais il restera le logos (l'émotionnel) qui s'exprimera dans la capacité à faire de la maïeutique pour aider à bien formuler les besoins et les problèmes, aider à poser les bonnes questions et apporter les bonnes solutions sources de très grande satisfaction, cela reviendra aux conseillers.

La grande question est : pourquoi un client franchit la porte d'une agence ? Internet ne tue pas le besoin de lieux physiques où se retrouver, au contraire, il suffit de voir le succès de certaines salles de gym ou de certaines librairies de proximité, malgré le succès d'Amazon. Notre défi, c'est de faire venir des gens, dans une approche d'économie circulaire et de vie du territoire. A la base, le Crédit Mutuel s'est construit sur des cercles économiques. Cela est en train de revenir en force. C'est très exigeant, finalement, mais au Crédit Mutuel, nous avons tendance à tracer notre propre chemin, même si nous regardons ce qui se passe ailleurs.

Complémentarité de l'humain et du digital, les changements de métiers

Dans beaucoup de domaines le digital va aider l'humain dans son activité professionnelle, il va transformer son métier vers un mode plus virtuel et moins exposé grâce aux objets connectés, à la réalité virtuelle et proposer des diagnostics et des solutions par l'expérimentation avec des solutions de machine learning.

En matière d'organisation collaborative, les outils digitaux vont remettre en cause les frontières des organisations par le développement de la main d'œuvre élargie. Les entreprises souhaitent à devenir des organisations « étendues » articulant de façon flexible main d'œuvre interne et externe pour être en ligne avec le besoin accru d'agilité gage de pérennité de leurs organisations.

Individualisation de l'expérience client

On le sait le digital a révolutionné les organisations marketing (voir fascicule Institut Esprit Service sur l'enchantement du client) par l'utilisation du Big Data, l'introduction des modèles prédictifs et des objets connectés, l'optimisation de l'expérience client, car l'ère de la donnée a renforcé la compréhension du client et a permis de personnaliser des offres et un parcours client.

Les collaborateurs aspirent à la même chose et souhaitent avoir une considération personnelle dédiée avec une approche individuelle de leur parcours professionnel dans l'entreprise, par un mode d'échange fluide et flexible conjuguant des points de contacts traditionnels et des échanges virtuels.

Ubérisation des ubérisateurs, la reprise en main par les marques

Lors d'un achat m-commerce, soit les utilisateurs naviguent sur le navigateur internet de référence et effectuent leur achat, soit les utilisateurs effectuent leur achat via une application. 2/3 des utilisateurs achètent depuis une application contre 50% depuis leur navigateur internet. D'où l'intérêt des marques de se positionner sur ces deux modèles de transactions.

Ré-humaniser la relation client

Les nouveaux usages de consommation transforment les parcours clients, qui deviennent une somme d'expériences tant digitales que physiques. Le client numérique est devenu à la fois hyper-connecté, hybride, pluriel, amoureux du premium et défricheur des ventes privées ou des promotions, singulier en attente d'offres contextualisées. Le client numérique est orienté social media, grand communicant apporteur et en demande de contenu et d'avis.

L'ère est à la e-réputation, au m-commerce, à la prise du pouvoir par le client, mais encore plus aujourd'hui à une ré-humanisation de la relation client. Pour cela, il faut revisiter la relation client entre humain et technologie, mettre en œuvre une stratégie omni-canal qui repositionne les réseaux physiques, agences et magasins, rendre irréfutable le niveau d'expérience apporté aux consommateurs.

James McQuivey, Forrester, souligne cette hyper-adoption numérique portée par quatre technologies, connectivité universelle, architecture cloud, big data analytics et intelligence artificielle. La montée en puissance du digital dans notre environnement professionnel est également une occasion de repenser la relation Client. Chaque client pouvant avoir accès plus facilement à une information générale étendue, l'entreprise peut choisir de renforcer la relation en lui apportant une aide réellement personnalisée. Cela nécessite pour elle de former ses collaborateurs à une compréhension plus fine de son offre et de repenser sa gestion des carrières pour assurer la proximité entre ses collaborateurs et ses clients qui permet une réelle personnalisation de la relation.

Maria Finders, Head of Strategy LUMA Arles

LUMA Arles va être un champ d'expérimentation sur le sujet de l'art comme expérience. Après avoir eu historiquement un rôle d'enchantement, puis celui de prestige ouvert au marché et dans certains cas aux spéculations, et enfin un rôle de résistance à ce marché même, l'art contemporain représente désormais l'innovation la plus audacieuse dans la nouvelle économie mondiale. Pourquoi ? Parce qu'à l'heure où les scientifiques sont encadrés dans des programmes (fini le temps où ils pouvaient imaginer des hommes volants avec des plumes d'oiseau !), les artistes ont encore la capacité de visualiser et de penser tous les extrêmes. Dans une situation où nous ne verrons pas seulement le client, mais également l'humain, l'enchantement fera partie du relationnel au quotidien.

En résumé, voici quelques questions importantes, certaines d'ordre macroéconomique, d'autres de nature plus individuelle qui impactent la société et que les acteurs économiques doivent prendre en considération.

L'évolution de la réglementation internationale facilitera-t-elle ou non l'émergence de nouveaux modèles économiques ? Protègera-t-elle dans le même temps les modèles classiques ?

Dans quelle mesure l'économie du partage dite de plate-forme va-t-elle prendre le pas sur l'économie dite traditionnelle ?

Quelle sera l'évolution du travail avec quelle répartition entre activité humaine et robotisée ?

Quels seront les impacts sociaux liés à l'économie de plateforme (concurrence, rémunérations, droits et protection sociale des travailleurs, employeurs et consommateurs) ?

Qui prendra le contrôle de nos environnements physiques et de nos espaces personnels ?

A quel horizon « nos cinq sens » seront-ils mis ensemble et/ou partiellement à contribution dans nos interactions digitales ?

A court et moyen terme, l'intelligence artificielle va surtout être utilisée pour augmenter la pertinence et la fréquence des réponses aux besoins des clients, mais à plus long terme, quels seront ses champs d'action ? Quelles interactions entre intelligence humaine et intelligence artificielle ?

Les modalités de calcul du ROI sont-elles encore pertinentes ? La valorisation des actifs intangibles doit-elle se faire en potentiel de valeur future ? Les ratios de gestion classiques, activité et rentabilité, sont-ils encore pertinents ?

Quel sera le Co-leadership pour porter la transformation numérique de toute organisation ?

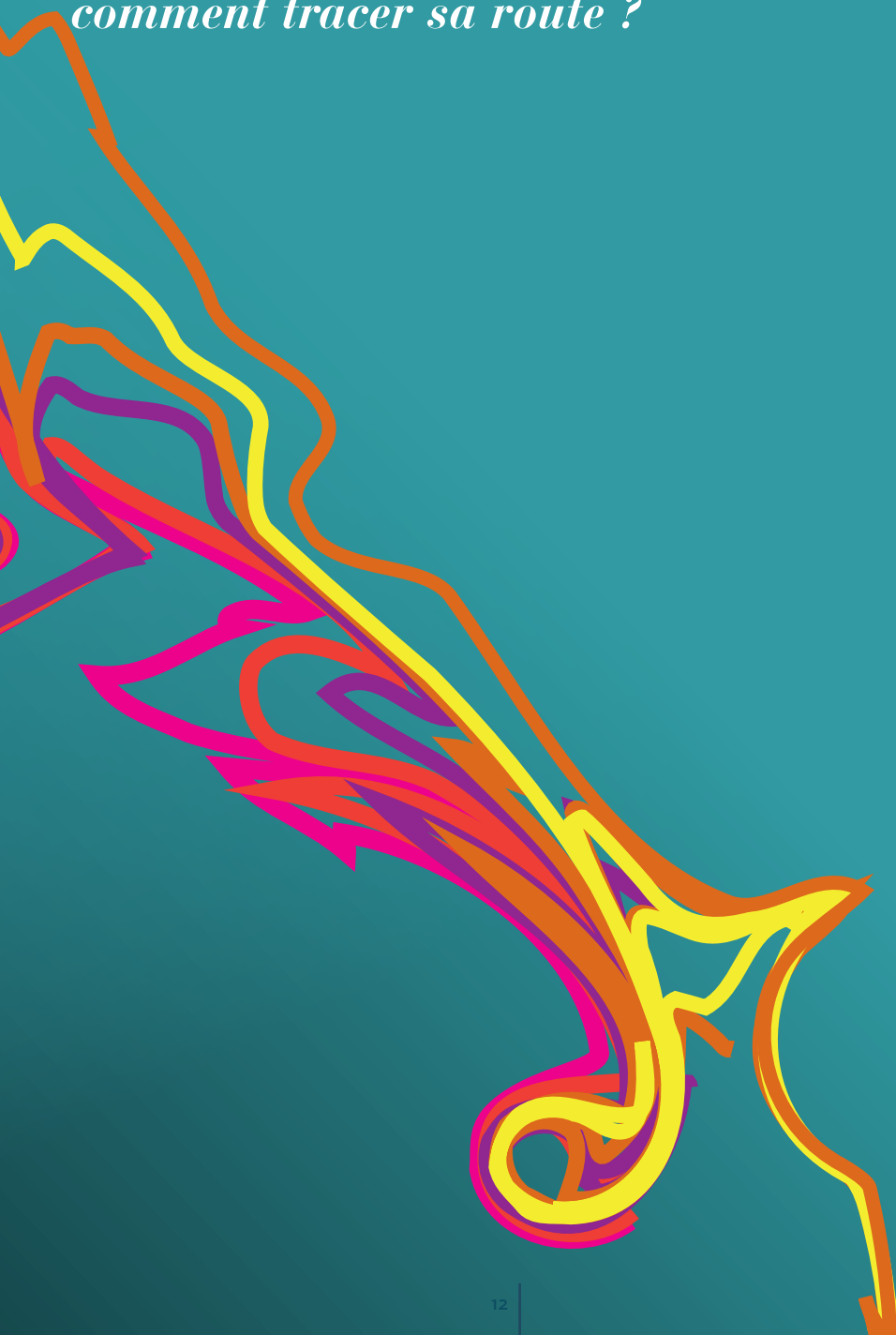
Comment arriver à transformer en profondeur le modèle économique et atteindre la maturité numérique ?

Pour aller plus loin, lire :

Les défis inédits du numérique (Institut Esprit Service 2015)

La vague du siècle (Institut Esprit Service 2015)

*Enchantement client et émotions,
comment tracer sa route ?*



La dimension émotionnelle investit le champ des marques et de leurs interactions avec les consommateurs

Les expériences clients vont drastiquement sortir de la sphère marketing pour toucher le client au cœur. Et cela est vraiment nouveau. La mondialisation des usages digitaux tend à accroître les niveaux d'attentes des consommateurs en termes d'usages. Et les démarches encore verticales des relations clients vont exploser en vol. L'heure n'est plus à la superposition de canaux et de sources d'interactions avec les clients, l'heure est à la généralisation de la culture des medias sociaux pour créer du lien et du liant entre entreprise et client.

L'expérience client prend une importance croissante parce que le numérique permet d'intégrer les différents canaux et de s'assurer que la perception du client est en adéquation avec l'image que l'entreprise ou la marque cherchent à véhiculer.

Christian Mayeur, président du Lab de l'Enchantement de l'INSTITUT ESPRIT SERVICE

Enchantement, Emotions, Numérique, trois mots clés qui mènent la danse de la métamorphose de nos entreprises. Quand l'offre générale est morne et grise, vive l'économie de la surprise, une surprise à triple impact : Enchantement pour les clients. Enthousiasme des équipes. Rentabilité pour les entreprises. **La surprise, c'est de la fluidité dans un monde parsemé d'obstacles, c'est de l'humain au bout des robots, c'est du plaisir quand tout paraît désenchanté.**


Plus qu'une transformation froide et déprimante, l'économie de la surprise est une véritable métamorphose car tout est chamboulé : faire plaisir aux clients passe en tête des critères de rentabilité, générer l'épanouissement des collaborateurs devient une condition du succès, l'expérience numérique est à la base de l'enchantement dans le monde physique.

Alors que la transformation met du process partout avec pas mal de lourdeur laborieuse, la métamorphose requiert de l'esthétique et de la création. Elle exige la précision de la chirurgie, la puissance créatrice du design, la finesse de réalisation de l'art. Et une mise en mouvement de toutes les dimensions visibles et invisibles de l'entreprise, pour passer de la chrysalide au papillon.

Exemple : **en juin 2016, je visite 3 banques américaines en pleine métamorphose. Première bonne nouvelle : toutes les trois conjuguent la volonté de surprendre leurs clients avec du plaisir et de l'émotion, en couplant de manière harmonieuse l'expérience numérique et l'expérience physique.** Quand JP Morgan met 1200 chercheurs sur le pont pour développer une blockchain qui lui ressemble, un tiers (400 !) sont des designers à la sauce « Design thinking ». Quand Capital One a épuisé les possibilités de satisfaire ses clients avec son offre « tout Internet », elle ouvre le Back Bay cafe, où les clients vivent entre eux une expérience 2.0 physique, ludique et conviviale, où ils apprennent plein de choses. Quand Eastern Bank veut se différencier, elle crée Eastern Lab avec un seul objectif d'enchantement : que le client puisse obtenir, grâce à la puissance du big data, un crédit adapté à ses désirs et à ses moyens en 3 minutes et avec toutes les garanties. **2ème bonne nouvelle : la métamorphose épouse les capacités créatives de chaque entreprise et sculpte des formes d'expériences variées en fonction de sa personnalité et des désirs d'enchantements de ses clients. Bienvenue en 2017, année de métamorphose, année de toutes les surprises !**

L'enjeu clef de la contextualisation client

Nous avons souligné dans d'autres publications l'hyper-connexion de l'individu et ces changements de postures selon les situations, les attentes, les besoins expérientiels. Mais la contextualisation est à coup sûr une nouvelle donne que les entreprises ont tout intérêt à



intégrer dans leurs stratégies omnicanales. Le caractère intrusif de certains contacts clients est aujourd'hui durement ressenti par les personnes, confrontées à une foultitude de sollicitations commerciales diverses. Il y a un risque de saturation, c'est le cas de la réception d'un mail commercial pour des voyages ou des ventes privées le lundi matin, ou a contrario de SMS ou d'appels téléphoniques en journée sur tout et n'importe quoi. Le juste moment de l'entrée en contact avec tout individu va devenir déterminant dans la perception du consommateur sur l'entreprise, le rapport à la marque y sera encore plus différencié. Les champs des possibles sont à défricher, autour de la modélisation, de la contextualisation, de l'intimité même du client en tant que personne.

Marwan Lahoud, Executive Vice President AIRBUS GROUP International, Strategy and Public Affairs

L'enchantement est avant tout question de culture. Tout le reste va en découler. Le digital vient après. Pourquoi la culture est tellement importante ? Parce que, malgré tous nos efforts et toutes nos technologies, il suffit d'un brin d'arrogance ou de bureaucratie pour détruire à coup sûr l'enchantement. Nous sommes sur des marchés étroits. Les techniques de vente y sont de plus en plus sophistiquées. L'enchantement client repose donc sur une machinerie, une véritable démarche scientifique pour s'adapter finement aux critères propres à chaque client. Ensuite, oui, le digital fait bouger les lignes et bouscule les frontières traditionnelles. Pour illustration, une tablette coûte beaucoup moins cher qu'un équipement traditionnel d'« Inflight Entertainment ». Le digital a surtout le mérite de nous rapprocher du client final. Ainsi, nous avons créé « I fly A 380 », une communauté de clients adeptes de « l'expérience A380 », qui est un vrai succès. Nous nous sommes mis d'accord avec les compagnies volontaires pour avoir notre propre site relais réservation.

Et demain ? Il nous faut être, chacun d'entre nous et collectivement, plus conscients de la démarche vers l'enchantement.

Philippe Denis, directeur général GAZ DE BORDEAUX

Oui, l'enchantement client est stratégique pour Gaz de Bordeaux qui fait évoluer sa propre culture. Les relations avec nos clients ne sont plus aussi durables, plus quasi automatiques. Nous devons donc nous réinventer en permanence et enchanter des clientèles que nous ne touchons pas, et notamment nos jeunes clients. Les personnes qui nous contactent ou viennent dans nos agences étant plutôt âgées. L'investissement dans le numérique doit nous y aider.

Simplicité, vitesse, fluidité au cœur des enjeux de l'enchantement client

Les principales raisons qui font que les consommateurs achètent via des applications plutôt que de passer par un navigateur aujourd'hui sont connues. La conservation sécurisée des données, l'absence de partage des données avec l'organisme vendeur, la praticité et la rapidité du paiement. C'est notamment le cas de la Chine ou des Etats-Unis où l'application est devenue le moyen d'achat leader. Aux Etats-Unis, Apple Pay et Paypal représentent à eux seuls près de 80% des préférences de paiement mobile. Ces grands principes de simplicité, vitesse et fluidité sont parmi les plus essentiels pour procurer des expériences clients au bon niveau de performance. Ce sont des fondamentaux, souvent tellement complexes à obtenir, mais qui permettent, une fois atteints, de passer à l'étape de l'émotion, conséquence d'une relation pensée finement et tissée en profondeur avec les clients.



Sophie Huberson, déléguée générale SNELAC Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels

Le client enchanté est celui qui revient deux fois plus souvent que les autres. Pour cela, il nous faut entretenir la charge émotionnelle avant, pendant et après les visites. La charge émotionnelle est ce qui va faire exploser l'enchantement pendant la visite. Il y a 3 sortes d'émotions, l'émotion esthétique, comme au musée, où la beauté des œuvres peut être magnifiée par le discours d'un guide ou d'un médiateur ; l'émotion affective à l'égard du vivant, on voit cela très bien dans les parcs animaliers, dans le cadre d'une vraie relation avec des personnes, authentique, conviviale, valorisante ; enfin l'émotion liée à la sensation, comme celle ressentie dans les parcs aquatiques. L'enchantement commence en février chez soi avec son device, s'entretient sur le site du Parc en question pour la visite de Juin. Et l'expérience doit se terminer sur une bonne note pour enchanter les derniers moments. C'est pourquoi, dans nos métiers, on sculpte la relation comme une œuvre d'art avant, pendant et après l'expérience vécue dans le parc. La réalité augmentée est la nouvelle tendance qui décuple l'enchantement client : le visiteur devient acteur de sa propre émotion. Avec les nouvelles technologies, le visiteur place lui-même le curseur au niveau d'émotion recherché.

Le lien numérique est un défi social

Marc Grassin, philosophe

La révolution numérique serait-elle l'occasion de ré-enchanter le lien social ? Elle oblige pour le moins, en ce qu'elle modifie les représentations, les organisations et les relations, à reposer la délicate question de l'idée que nous nous faisons du social. La prévalence de la performance dans la compétition d'un monde économique où chacun cherche à survivre et à « faire sa place » pourrait faire du numérique un accélérateur de la segmentation sociale. Mais le numérique porte aussi des formes nouvelles de solidarité et de cohésion sociale. Il distant autant qu'il rapproche, il lie autant qu'il délie. Il n'y a pas de fatalité en la matière, ni de destin, mais le défi de décider et de vouloir un certain type de lien social. Cela suppose de recentrer nos organisations, notre management autour du lien social. Le mot sonne pour certains comme un « gros mot » qui empêcherait le développement de l'activité économique. Curieuse approche puisque au sens fort du terme le social n'est autre que la recherche de la cohésion, la recherche de relations performantes et équilibrées de l'ensemble des parties prenantes. Aucune société humaine ne survit si elle n'enracine pas son projet et son désir dans le lien. Il y a incontestablement dans le numérique une espérance sociale, celle de construire des relations humaines de qualité, celle de participer à la cohésion d'ensemble. Utopie ? Peut-être. Mais il n'y pas d'enchantement qui ne soit le désir de croire dans une utopie et de vouloir la réaliser.

Christophe Ferrari, head of research TRUSTEAM FINANCE

Du point de vue d'un investisseur, l'enchantement nous intéresse au plus haut point. Entre la satisfaction et l'enchantement, on observe systématiquement une accélération de la performance et du profit vers les niveaux les plus élevés.

La confiance numérique organisée, clef de l'expérience client réussie

La confiance est la clef de voûte de l'économie numérique. Sans elle, les entreprises ne peuvent pas exploiter au mieux les données de l'expérience client. Elle s'obtient par l'édiction de comportements vertueux des régulateurs, individus, entreprises et écosystèmes. Le consommateur doit percevoir que les investissements et opérations en cybersécurité sont pertinents et adaptés aux enjeux, que les offres de biens et services et les promesses des entreprises sont authentiques et assumées. La confiance se forge par une succession de moments et d'interactions réussies dans les parcours clients. Elle se gagne difficilement mais surtout peut se perdre sur l'instant.

Marc d'Haultfoeuille, partner, avocat NORTON ROSE FULBRIGHT

Une réglementation est un élément essentiel pour (re)créer la confiance. Mais elle a ses limites. Seule une autorégulation des différents « acteurs » permettrait d'atteindre une véritable confiance.

Philippe Mettey, directeur commercial Monde des hôtels NH COLLECTION

Le client enchanté, c'est celui qui exprime spontanément sa satisfaction auprès du personnel de l'hôtel, qu'il s'agisse du desk, de la guest relation, du personnel du petit déjeuner ou du directeur mais aussi de ses amis ou de ses collègues. Nous avons calé nos systèmes d'évaluation à partir de ce constat. En tant que marque haut de gamme dédiée à l'enchantement de nos clients, la captation des expressions clients est notre mesure clé. Viennent ensuite, par ordre de priorité : la mesure des recommandations verbales des clients ; la mesure de la recommandation sur les médias sociaux : qui poste sur Facebook, sur Trip advisor ; les notes dans les enquêtes de satisfaction client, dans les enquêtes qualité et le NPS ; les évaluations des visiteurs mystères – sont-ils eux-mêmes enchantés ?

Nos hôtels sont des bâtiments reconnus pour leur architecture et leur histoire.

Nous y avons développé le concept d'« Extraordinary basics » : un petit déjeuner qui dépasse largement les standards, un sèche-cheveux professionnel dans toutes les salles de bains, un repassage offert pour une pièce (typiquement la veste froissée à l'arrivée), une bande passante très élevée pour le WIFI, à conjuguer avec le spontané pour générer une partie émotionnelle de l'expérience client.

Patrick Kleer, Directeur général adjoint Crédit agricole Centre-Est

Mon métier ? C'est l'empathie de l'intime ☺. Que se passe-t-il pendant ces 3.000 rendez-vous quotidiens avec nos clients ? Pendant plus d'une heure souvent, un client vient pour nous raconter son rêve, nous présenter son projet, ses réussites ou bien nous parler de ses difficultés. Nous entrons dans son intimité. Avec respect, avec bienveillance. Et avec l'ensemble de nos savoir-faire, avec notre courbe d'expérience, nous pouvons lui proposer des réponses personnalisées à ses questions ou à ses demandes.



Patricia Delon, directrice commerciale RATP

Les clients enchantés sont des clients surpris. A la RATP, 97 % d'entre eux nous disent que le contact s'est bien passé, mais ne s'émerveillent pour autant plus d'un bon fonctionnement « banalisé à leurs yeux ». C'est d'autant plus vrai pour des clients qui n'ont pas besoin de nous contacter, mais qui sont utilisateurs de nos services. Nous avons décidé d'avoir une véritable approche ethnologique du client pour aller plus loin dans la compréhension de son vécu et être en mesure de créer de l'enchantement client. Le numérique doit nous y aider. D'abord dans nos modes de fonctionnement : nos Labs nous permettent déjà de tester nos services, de travailler rapidement, en profondeur, avec des clients mais aussi des agents RATP en demande de ce type de projets. Ensuite dans nos interactions clients là où l'innovation technologique doit apporter de la fluidité, par exemple avec la dématérialisation des titres de transports. Nous avons pour objectif de transformer l'approche actuelle de masse en une approche personnalisée.

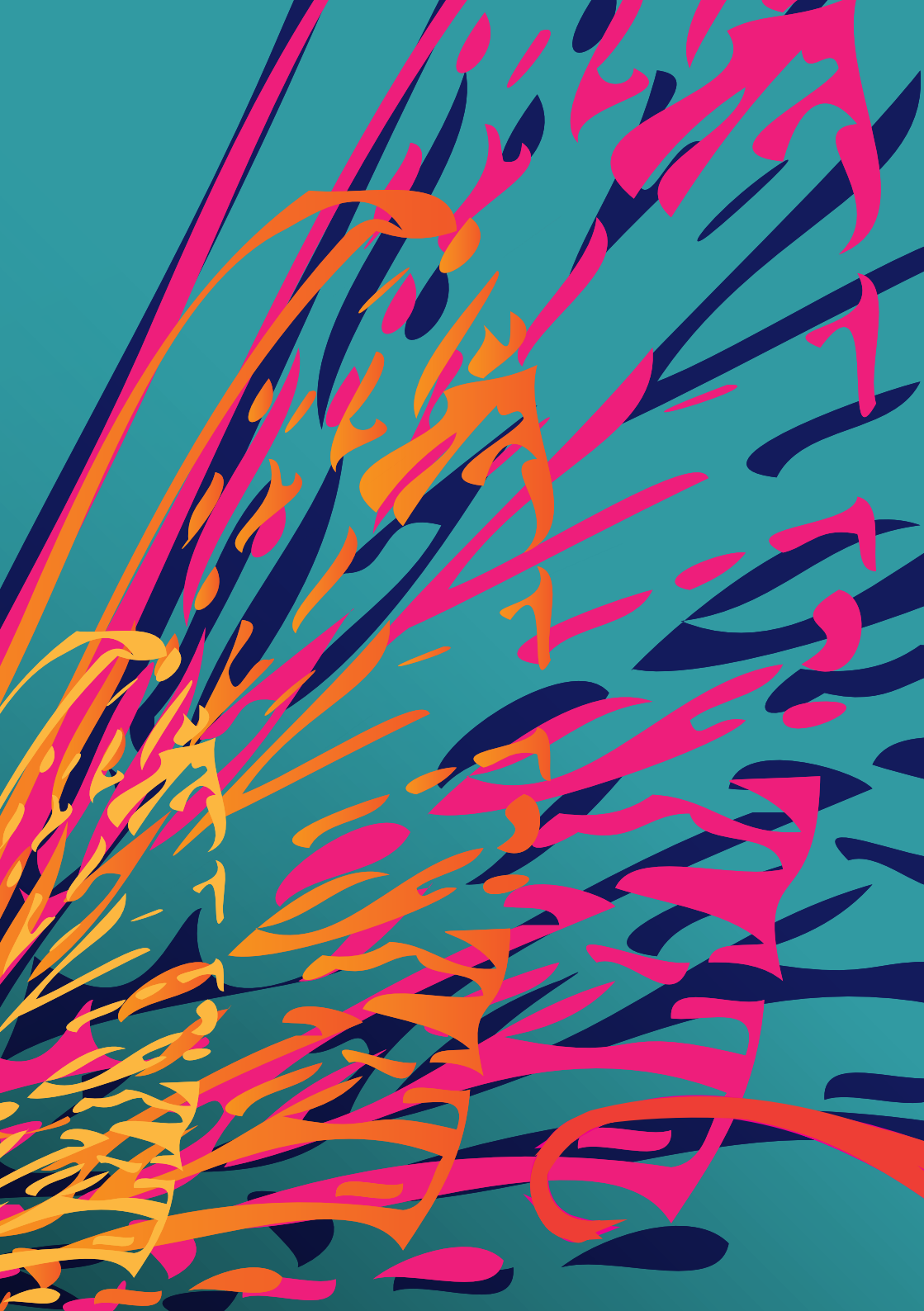
Les entreprises à la croisée des chemins

Les secousses créées par la métamorphose sociétale et économique que nous connaissons affectent les entreprises. Nous ne sommes pas dans des nécessités de changements mineurs, marginaux, mais bien dans de profondes remises en questions à la hauteur des ruptures que nous connaissons. Le numérique est à la fois un accélérateur de concurrence, facilitant les nouveaux entrants, supprimant des acteurs traditionnels, et un créateur d'opportunités pour qui saura prendre la main sur les relations clients et procurer les expériences attendues. Les entreprises créeront la confiance, à la fois numérique et humaine, en se réappropriant les règles du jeu qui dictent l'économie de marché.

L'entreprise de demain sera bien celle qui offrira les conditions du débat, autorisera la transgression et s'ouvrira sur l'extérieur d'une telle façon que les communautés de clients en percevront toute l'authenticité. La clef de la différence est bien là dans l'ère de l'entreprise interconnectée.

Métamorphose ?

Oui, la dimension irréversible et profonde des mutations vécues par les organisations est assurément un défi important pour les équipes dirigeantes, leurs collaborateurs et leurs écosystèmes.



Contributions

L'Institut Esprit Service remercie l'ensemble des contributeurs ayant nourri en 2016 le contenu de cette publication ; les membres de la Commission Action numérique coprésidée par Vannina Kellershohn et Stanislas de La Foye, ceux de la Commission Enchantement client présidée par Christian Mayeur, cette dernière Commission sera remplacée en 2017 par la création du LAB de l'enchantement.

Marc Alaurent BNP PERSONAL FINANCE

David Bellaïche ALTHEA

Franck Bertrand
CREDIT AGRICOLE AQUITAINE

Eric Bodin WHY CONSULTING

Patrice Bonte GROUPE GT

Patrick Bouvard RH INFO

Marc Bouvier AIRBUS GROUP

Matthieu Buronfosse LYOVEL

Nicolas Capitoni MASERGY

Jean-Michel Chanavas MERCATEL

Marc Debets BUY.O GROUP

Dominique de Valence COMPASS

Patricia Delon RATP

Pierre Delort
INSTITUT MINES TELECOM

Philippe Denis GAZ DE BORDEAUX

Marc d'Haultfoeuille
NORTON ROSE FULBRIGHT

Eric Dodin FRAIKIN

Xavier Ducurtil COVEA

Pascal Durand CONFEDERATION NATIONALE
CREDIT MUTUEL

Hervé Fauve TOTAL

Christophe Ferrari TRUSTEAM FINANCE

Eric Fimbel NEOMA & CNAM LIRSA

Maria Finders FONDATION LUMA ARLES

Hervé Frapsauce
INSTITUT ESPRIT SERVICE & MMA

Daniel Garouste DCNS

Pierre Gattaz MEDEF

Marc Grassin
INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS

Nicolas Houdant BNP PARIBAS

Sophie Huberson SNELAC

Gilles Jacob SOPRA STERIA

Vannina Kellershohn
ORANGE BUSINESS SERVICES

Patrick Kleer
CREDIT AGRICOLE CENTRE EST

Stanislas de La Foye ADP

Marwan Lahoud AIRBUS GROUP

Jérémy Lamri MONKEY TIE

Franck Le Roy MMA

Dorian Liegeois SEEQL

Elisabeth Mathieu RATP

Christian Mayeur INSTITUT ESPRIT SERVICE

Philippe Mettey NH COLLECTION

Patrick Miliotis FONDATION MMA

Véronique Montamat SOPRA HR

Olivier Peyrat AFNOR

Isabelle Rimbart AFNOR

Léa Stepnik RATP

Denis Szkobel BOUYGUES

Alain Tedaldi INSTITUT ESPRIT SERVICE

Sophie Virapin AIR France

Nathalie Wright MICROSOFT

Rejoindre l'Institut Esprit Service

Préparer aujourd'hui les entreprises aux défis émergents, créer de nouveaux avantages compétitifs pérennes et mettre en place des coopérations inédites. Association loi de 1901, think tank créé par le MEDEF, l'Institut Esprit Service (IES) est un lieu ouvert et pluriel. Il réunit des entreprises, administrations, monde académique et organisations de tous secteurs d'activités. Plus de 1 000 personnes de tous horizons, dirigeants d'entreprises, responsables d'administrations et d'associations, universitaires, experts, contribuent aux activités (Labs, commissions, études, recherche, événements, partenariats).

Plus que jamais, en 2017, nous ambitionnons un triple niveau d'exigence dans nos activités réflexion prospective, ouverture et échange, haut niveau de contenu, en mode « Co-création » pour faire émerger des pistes concrètes partageables, adaptables et réalisables.

Les trois orientations stratégiques de l'Institut :

1. Travailler autrement, lien social, agilité, leadership, collaboratif, organisations de demain
2. Nouvelles voies de coopérations public privé et interentreprises, écosystèmes innovants
3. Modèles économiques émergents, ruptures numériques, enchantement et expérience client

Les cinq ambitions :

1. Stratégie de contenu inédit, prospectif en demeurant pragmatique
2. Lieu d'expertise, par du benchmark, du travail collaboratif et des enquêtes de fond
3. Espace reconnu d'influence et de débats d'idées ouverts
4. Rayonnement par des événements positionnés au bon niveau
5. Organisation plurielle grâce aux passerelles tissées sur chaque thématique avec des écosystèmes, administrations, monde académique et associatif

Ses adhérents reflètent cette diversité.

Les dernières publications sont téléchargeables sur : <http://institutespritservice.com>



@IES_News



Pour nous contacter :

Email : institutespritservice@medef.fr

Alain Tedaldi, directeur général, 01 53 59 17 09

55, avenue Bosquet, Paris 07