

**LAB** de L'Institut Esprit Service



# LES DÉFIS DE L'ENCHANTEMENT

ÉTUDE

MARS 2018

**En quoi**

**l'enchantement**

**est un enjeu majeur**

**pour les organisations ?**



## Comment mieux répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs et collaborateurs ?

Quelle place accorder à l'émotion dans un monde de plus en plus aseptisé et désenchanté ? L'enchantement doit-il rester exceptionnel ou peut-il devenir systématique en étant réinventé ? Comment rendre cohérent promesse de marque et réalité vécue par le consommateur, client, citoyen, collaborateur ? Quelles mesures pertinentes de l'enchantement mettre en place ?

Les questions sont foisonnantes et à juste titre dans un monde où le 8 sur 10 sur Booking.com et le 4 sur 5 sur TripAdvisor ne suffisent plus à fidéliser.

En effet, dans un monde porteur de nouvelles opportunités économiques, où physique et digital s'hybrident, parfois se substituent, souvent se complètent, il est important de contextualiser l'enchantement des publics avec lesquels toute organisation créera des interactions. Le défi de faire de l'enchantement un objectif en soi est vital à un moment où le désenchantement et le désengagement intrinsèquement mêlés règnent. 1 % des consommateurs font confiance aux marques selon Forrester, 7 à 8 % des collaborateurs se disent engagés dans leur travail selon ADP Research, les signaux faibles corroborent toutes les études qui pointent une diminution des perceptions positives des individus dans leur quotidien de consommation ou de travail.

3

L'entreprise doit apprendre à connaître l'individu dans son quotidien, ses contextes de vie, ses usages, ses attentes, ses désirs, pour lui proposer des offres pertinentes au bon moment et fortes d'une proposition de valeur la plus adéquate. L'enchantement obtenu par l'hybridation entre puissance d'analyse de l'intelligence artificielle et haut niveau de lien relationnel est à ce prix. Aujourd'hui, la barre à franchir est élevée, l'enjeu premier est bien celui d'ancrer la culture de l'enchantement, cette capacité de chacun et du collectif à créer de l'engagement dans la durée et non en one shot par de l'émotion positive voire des belles surprises. Dans un contexte économique de plates-formes et d'ubérisation, l'heure est aux différences marquées, ces expériences et usages vertueux seuls en capacité de conquérir les marchés et les personnes.

**Mais de quel enchantement parle-t-on ? L'enchantement naît du sentiment pour la personne, client, citoyen ou collaborateur, de vivre une expérience extraordinaire, expérience individuelle ou partagée avec sa famille, ses amis, ses réseaux sociaux et sa communauté.** Cette expérience est physique, sensorielle, intellectuelle, en relation avec une personne humaine, une équipe, un lieu, un écran tactile, un robot, peu importe. L'enchantement traverse et transcende l'expérience client et collaborateur sur la durée. Dans une stratégie d'enchantement, l'intelligence artificielle, les robots et autres technologies chaudes apportent leur contribution pour enrichir l'expérience personnelle et collective et augmenter le plaisir des personnes.

**Stéphane Hugon, sociologue et fondateur Eranos**

*Max Weber entendait le désenchantement comme une conséquence d'une rationalisation forte des activités humaines et d'une focalisation exclusive sur l'utilitarisme. Aujourd'hui, dans une société en pleine mutation, une recherche sens et de qualité relationnelle émerge. Il incombe aux entreprises de comprendre et générer ce qui apparaît ainsi comme un retour de l'enchantement.*

### **L'enchantement crée de la valeur ... la valeur crée l'enchantement**

Le territoire de l'enchantement commence là où les promesses des marques et des employeurs sont dépassées pour générer des niveaux inédits de création de valeur. Sur ce territoire de l'anticipation et de l'intuition, le plaisir des clients et consommateurs naît de la réponse à leurs désirs. Il se nourrit de la préférence durable, c'est-à-dire pérenne, qu'ils accordent à telle enseigne ou, en B2B, à tel partenaire. Illustration, l'effet réachat de l'enchantement est sans appel (même) dans le B2B : 82 % des clients enchantés sont certains de racheter sur un site Internet, contre 18 % des clients « qui n'ont rien trouvé d'amusant » dans leur expérience d'après une étude B2B en 2017 du Center for Customer Excellence de l'European Business School (Francfort) et Koblenz University. Du côté des collaborateurs, l'enchantement de leurs clients est source d'engagement, de dépassement et d'enthousiasme. Vu par les dirigeants, l'enchantement est vecteur de rentabilité par la récurrence des commandes, la recommandation ou prescription, mais aussi la participation spontanée des clients enchantés à la co-innovation. Il y a à la fois un défi collectif dans la création d'un esprit de communauté ou de tribu, mais aussi une approche individualisée qui prenne en compte les aspirations les plus élevées. Différent de la qualité sans saveur, l'enchantement est une stratégie à double tranchant : créatrice de valeur supplémentaire pour les marques capables d'enchantement, avec du réachat et de la recommandation ; a contrario pour ces mêmes marques, l'absence de valeur supplémentaire génère, de manière inversement proportionnelle, colère, infidélité et recommandation négative (source Customer delight : universal remedy or a double-edged sword ? Nadine Ludwig, Sven Heidenreich, Tobias Kraemer, Matthias Goutier in Journal of Service Theory and Practice 2017).

### **L'enchantement est fondamentalement différent de la satisfaction et du whaou**

Les marques, employeurs et postures tièdes d'expériences correctes, moyennes voire bonnes, conformes, vont de moins attirer les personnes. Or l'enchantement est tout autre que la satisfaction à laquelle nous avons été nourrie depuis longtemps. Nous découvrons aujourd'hui qu'il y a autant de distance entre un client enchanté et un client satisfait qu'entre un client satisfait et un client mécontent. Pourquoi ? Parce que le territoire de l'enchantement est d'une autre nature, celle de l'émotion des désirs qui se conjugue à la raison des besoins. Et parce que les évolutions sociétales et économiques que nous connaissons élèvent les niveaux d'exigences des consommateurs et des collaborateurs, tout en modifiant profondément les modes de consommation et d'achat et les conditions de l'engagement.

## OUT OF THE BOX MINDSET AUDACE CONFIANCE ÉMOTION ...

### des clefs de l'enchantement

Il y a quelques fondamentaux sur l'enchantement qu'il est bon de remettre en perspective. Le top management pris dans son ensemble doit être pleinement conscient de l'impact de la dimension émotionnelle véhiculée, avec plus ou moins de succès, par les offres et les marques. Conséquence, pour les dirigeants, construire une stratégie d'enchantement repose sur une ambition collective élevée, qui ne s'appuie pas un classique accompagnement du changement. L'enchantement s'inscrit dans une métamorphose permanente de l'organisation, fondée sur l'empathie et l'enthousiasme, deux des clefs des nouveaux leaders, qui ont à bousculer codes et pratiques usuelles internes aux organisations. L'enchantement est le fruit d'une politique de l'ensemble de l'entreprise, d'une culture assise sur des valeurs fortes, d'un management cohérent qui incitera tout le monde à se sentir concerné et mobilisé.

**Véronique Hillen**, dean PARIS D SCHOOL

*Comment peut-on prétendre émerveiller ses clients si on n'est pas capable de s'émerveiller soi-même ?*

### Créer des expériences extraordinaires en surprenant en permanence

C'est toujours une personne, humaine dans sa globalité et sa complexité, qui est enchantée. L'enchantement naît dans une expérience personnelle, souvent émaillée de bonnes surprises et de considération. L'enchantement des clients exige donc bien plus qu'un professionnalisme technique ou une compétence relationnelle. Il repose sur une culture d'excellence de service, nourrie d'empathie et de compréhension subtile des situations vécues par les clients dans leurs vies, leurs usages, leurs projets, leurs sentiments. Développer une véritable culture d'excellence de service et d'enchantement de chaque client est un autre défi à l'ère de la dématérialisation des échanges, assimilée à une déshumanisation. Il n'y a pas de culture d'excellence de service standard, encore moins d'enchantement normé.

Un paradoxe de l'enchantement est d'ailleurs que la meilleure surprise peut être une expérience ... sans surprise, c'est-à-dire là où les rêves portés par une marque sont accomplis au-delà de ce que l'on attendait. L'enchantement impose que les émotions se mêlent aux dimensions rationnelles. Créer des expériences extraordinaires nécessite alors de mobiliser en permanence des capacités d'innovation au niveau de la marque comme des équipes et des individus. Cette discipline est typiquement celle des artistes et des designers, créateurs d'expériences par excellence, dans les mondes réels autant que virtuels, physiques autant que numériques, des mondes humains dès lors que l'émotion, le sentiment et la sensibilité sont en jeu. La pérennité de l'enchantement s'appuiera sur la répétition des expériences inoubliables, sources de réachat.

## Redessiner les métriques

Au niveau de l'enchantement, les indicateurs traditionnels touchent leurs limites et sont à revisiter. Mesure, évaluation, compréhension de ce que vivent les personnes dans leurs expériences exigent que le qualitatif et le long terme équilibrent les exigences quantitatives et les demandes de réponses immédiates. Les mesures de grande satisfaction de type NPS (Net Promotor Score) ou CES (Customer Effort Score) ne suffisent pas à restituer l'enchantement. Un chantier de recherche sur enchantement et métrique s'ouvre à nous.

**Christian Mayeur**, expert en design relationnel, coprésident LAB Défis de l'Enchantement INSTITUT ESPRIT SERVICE

*Mesurer l'enchantement sous-tend de bien prendre en considération les évaluations éthiques, esthétiques, relationnelles, tout ce que nous enseignent l'art, le design mais aussi les neurosciences.*

## 3 DÉFIS MAJEURS POUR CRÉER L'ENCHANTEMENT

### 1. Pour une culture de l'extraordinaire, entre confiance et autonomie

Pas d'enchantement sans capacité à s'enchanter et sans une culture forte pour approcher cette globalité. Chaque entreprise qui choisit la voie de l'enchantement de ses clients et/ou de ses collaborateurs pour se différencier développe sa propre culture à la croisée des désirs et personnalités de ses clients et de ses valeurs et capacités propres. Ce maillage se joue au quotidien dans des expériences vécues entre les clients, collaborateurs et ensemble des parties prenantes, les équipements et infrastructures, les technologies et les supports physiques et sensoriels du service. Pour que les clients préfèrent, mémorisent et recommandent les expériences proposées et mises en scène par la marque, ils doivent en garder des souvenirs tangibles et donc avoir vécu des émotions qui génèrent des expériences extraordinaires. Littéralement, qui sortent de l'ordinaire.

### 2. Enchantement client et collaborateur un destin lié

L'enchantement naît souvent de l'écart qui existe entre ce à quoi le client s'attend et la délivrance réelle du service. Cette expérience attendue par le consommateur ou par le collaborateur se concrétise souvent par les promesses de la marque. S'il est aisé de dire et d'écrire en quoi consiste cette promesse de marque, il ne faut pas non plus oublier que cette promesse est également constituée d'attentes qui peuvent être légitimes, mais aussi et plus critique, fantasmées. Sans conscience des attentes du client ou du collaborateur en termes d'expériences contextualisées, il sera difficile de l'enchanter. Ces promesses de marques sont à coinventer avec les clients sous peine d'en oublier des composantes essentielles à leurs yeux. L'entreprise qui choisit d'emprunter la voie de l'enchantement s'impose pour elle-même la pratique de l'enchantement selon le principe du cordonnier bien chaussé, qui puise dans d'autres ressources, valeurs et mesures. L'empathie est la règle. Son corollaire, un parti pris de confiance envers le client, collaborateur, collègue,

partenaire, s'impose, avec lucidité et exigence de résultats. Donner en particulier aux collaborateurs l'envie d'enchanter, et donc l'envie de surprendre impose de conjuguer confiance avec autonomie, en cohérence des attentions portées à chacun.

### 3. Humain et numérique au service de l'enchantement

A l'ère du numérique et de l'irruption des technologies dans toutes ses dimensions, intelligences artificielles, bots, drones, blockchain ... le risque est réel d'appauvrir toute forme de liens entre toute organisation et ses publics. Sur le Web, les intentions de réachat sont trois fois supérieures lorsqu'un site ajoute de la surprise dans l'expérience client et enchante ses clients au-delà des fonctions qui satisfont à ses besoins. Le numérique peut contribuer à réhumaniser par le sens et la modernité l'expérience client ou collaborateur dans la mesure où il est bien appréhendé pour ce qu'il est, avec ses avantages et ses limites. Naturellement, les organisations ont de plus en plus bien conscience des défis à traiter, en termes de User experience, vitesse, contextualisation, pertinence des offres, cohérence et réputation des marques ... et elles y travaillent sur le fond pour beaucoup. Mais c'est bien là, dans la capacité à articuler humain et numérique que se créeront les différences entre organisations et le terreau de l'enchantement. Ce dernier ne s'obtiendra que sous ces conditions.

**Sophie Virapin**, directrice vente directe et service aux clients AIR France coprésidente  
LAB Défis de l'Enchantement INSTITUT ESPRIT SERVICE

*C'est bien la valeur ajoutée de la relation humaine, qui sera créatrice d'émotions et permettra à l'entreprise et à l'ensemble de ses collaborateurs de se différencier.*

## QUELLES VOIES VERS L'ENCHANTEMENT ?

- > **Mettre en cohérence** les intentions ou promesses affichées et la réalité des pratiques en termes d'expériences collaborateur et expériences client, dit autrement réellement monter en gamme expérientielle
- > **Ouvrir les organisations** et leurs gouvernances et mettre l'hybridation au cœur de leurs enjeux de mutations, profils, mixité, pluralité, ouverture, maillage pour être en capacité de contextualiser les attentes de leurs publics et de leur apporter les bonnes réponses
- > **Créer l'alchimie** entre humain et numérique au profit d'expériences enrichies, renforcer les articulations Tech and Touch, à savoir la compréhension des enjeux et réalités de l'intelligence artificielle et les complémentarités avec l'intelligence humaine
- > **Permettre l'émergence** d'un nouveau leadership fondé sur la confiance et l'ouverture, la subsidiarité et la responsabilisation, pour encourager la prise de risque et l'innovation de rupture par tous et partout et sortir de sa zone de confort ou d'expertises
- > **Diffuser et intégrer** la dimension émotionnelle des clients et collaborateurs dans les pratiques managériales quotidiennes, l'élaboration des offres et les parcours expérientiels

## À PROPOS DE L'INSTITUT ESPRIT SERVICE

Préparer aujourd'hui et demain les entreprises et autres organisations aux défis émergents, ces mutations sociétales, économiques, technologiques, environnementales et sociales que nous vivons, créer de nouveaux avantages compétitifs et mettre en place des coopérations inédites. Telle est l'ambition de l'INSTITUT ESPRIT SERVICE, association loi de 1901 créée par le MEDEF.

Nos LABS pilotés par des Task Forces sont des espaces d'échanges et de création de contenu ; ils s'inscrivent dans une dynamique moderne et prospective pour aborder les nouveaux modèles économiques et collaboratifs et faire émerger des pistes concrètes, partageables et réalisables.

## LAB DEFIS DE L'ENCHANTEMENT

Le LAB aborde l'enchantement sous toutes formes : les interactions, complémentarités et particularités entre digital et humain dans les expériences client et collaborateur ; l'enjeu de la culture de l'enchantement, sa reconnaissance, sa mise en œuvre ; l'évolution des formes d'expérience client et user expériences dans une économie des usages et du partage ; la place de l'humain et des relations interpersonnelles dans un monde digital. Le défi de l'enchantement se joue largement dans la découverte empirique et théorique de nouveaux territoires où d'autres métriques, d'autres cultures et d'autres processus de création conditionnent la métamorphose de nos entreprises, à la croisée de l'émotion, du physique et du digital. C'est sur ce défi que se positionne notre Lab. Le tout avec le souci constant de questionner, observer, analyser, valoriser et apporter des réponses aux acteurs en responsabilité.



Pour nous contacter :

Email : [institutespritservice@medef.fr](mailto:institutespritservice@medef.fr)

Alain Tedaldi, directeur général - Tel : 01 53 59 17 09  
55, avenue Bosquet, Paris 07

<https://institutespritservice.com>