

ALEXANDRE DUBARRY

Préface de ALAIN DUCASSE

L'ENCHANTEMENT

DU CLIENT



METTEZ EN SCÈNE VOS PRODUITS,
CRÉEZ UNE EXPÉRIENCE INOUBLIABLE...
LES CLÉS POUR DÉVELOPPER VOTRE CHIFFRE
D'AFFAIRES ET FIDÉLISER VOS CLIENTS.



L'ENCHANTEMENT DU CLIENT

Vous qui devez séduire vos propres clients, quel que soit le secteur, faites-les rêver et voyager, émerveillez-les ! En un mot : enchantez-les, vous en verrez les effets sans tarder !

Clients fidèles, équipes plus motivées, prestige grandissant... L'enchantement est LA solution lorsque la qualité du produit ou un prix attractif ne suffisent plus pour se distinguer de la concurrence. La clé pour y parvenir ? Faire décoller la prestation ou le produit en le transcendait et en faisant vivre à vos clients une expérience mémorable.

Apprenez à créer une relation émotionnelle forte entre vos clients, vos produits et votre marque pour accroître votre chiffre d'affaires.

Grâce à ce guide, riche en témoignages et secrets de grands professionnels de l'enchantement, vous saurez :

- **Pourquoi enchanter vos clients fait une telle différence.**
- **Comment enchanter vos collaborateurs et vos salariés pour qu'ils enchantent à leur tour les clients, partenaires, fournisseurs, etc., qui contribuent à votre image de marque.**
- **Les 4 secrets de l'enchantement : en sollicitant les émotions et les sens de vos clients, vous transformez votre produit ou service en une expérience unique.**

« Ce livre est un guide et une boîte à idées pour tous ceux – c'est-à-dire à peu près tout le monde – qui ont affaire à des clients. »

ALAIN DUCASSE

Alexandre Dubarry est diplômé de Sciences Po Paris et de l'Université Paris VIII en psychologie sociale. Ancien comédien, il a fondé et préside Quatre Épices et Alexandre Dubarry Conseil, cabinets spécialisés dans l'efficacité commerciale et l'excellence du service.

Alain Ducasse est chef de cuisine, créateur de restaurants, aubergiste et formateur. Reconnu dans le monde entier, c'est l'un des chefs les plus célèbres de sa génération.

ISBN 979-10-92184-07-5



20 euros
Prix TTC France

design : bernard amiard



RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE

DU MÊME AUTEUR, AUX ÉDITIONS ZEN BUSINESS

Comment dire à un collègue qu'il sent mauvais sous les bras, 2012.

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les ouvrages qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur www.editionsleduc.com/zenbusiness

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : www.zenbusiness.fr et la page www.facebook.com/ZenBusiness.

Maquette : Sébastienne Ocampo
Illustration : Antoine Limare (p. 115-116), Fotolia

© 2013 Zen Business, une marque des éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris – France
E-mail : info@editionsleduc.com
ISBN : 979-10-92184-07-5

ALEXANDRE DUBARRY

L'ENCHANTEMENT DU CLIENT



*À Hylde,
Raphaël et Elsa,
... aux sources de l'Enchantement.*

SOMMAIRE

Préface d'Alain Ducasse	7
Introduction	11
1. Le désenchantement ou l'art de desservir	21
2. Pourquoi est-ce important d'enchanter ?	41
3. L'enchantement du client commence par l'enchantement du salarié	61
4. Les 4 secrets de l'enchantement	83
Conclusion	199
La parole est aux Maîtres de l'Enchantement !	203
Remerciements	292
Table des matières	295

Que me reste-t-il de la vie ? [...]
C'est bien étrange, il ne me reste que
ce qu'aux autres j'ai donné ; [...]
Tout ce qui est allé aux autres
m'est revenu fortifié [...]

VAHAN TEKEYAN

PRÉFACE

D'ALAIN DUCASSE

L'enchantement du client pour vous c'est quoi ?

Un effort de tous les instants, un rêve fou, la plus belle récompense... bref, la quête du Graal. Il y a un côté saltimbanque, dans cette recherche de l'enchantement du client. C'est si vrai, d'ailleurs, que, lorsque je suis arrivé au restaurant Le Louis XV, à Monaco, j'ai demandé à un chorégraphe de former le personnel de salle. Je voulais qu'ils apprennent à se mouvoir individuellement et collectivement de façon harmonieuse. Je suis conscient qu'il y a un paradoxe apparent : on veut donner l'impression de fluidité et de naturel mais, en même temps, il faut apprendre à être naturel.

Ce n'est pas de la servilité ?

Oh, sûrement pas ! Le service est tout sauf servile. Je le comparerais plutôt à la diplomatie. Dans la majorité des cas, le premier rôle du serveur de restaurant est de mettre à l'aise. Le convive vient pour vivre un moment agréable et ce moment doit commencer dès qu'il franchit le seuil. Il faut une extraordinaire capacité d'empathie pour réussir cette performance. Parce que, évidemment, tout le monde n'a pas besoin de la même chose. Si vous venez avec votre douce amie pour lui faire votre demande en mariage, vous ne voulez certainement pas que votre tête-à-tête soit interrompu toutes les cinq minutes. Si vous venez faire un repas d'affaires, il ne vous déplaira pas que vos invités soient traités avec empressement. Il faut savoir sentir toutes ces différences et s'adapter.

Et tout ça s'apprend ?

Bien sûr. Évidemment, certains sont plus doués que d'autres. Je peux vous le dire car, dans ma jeunesse, j'ai travaillé en salle

pendant quelque temps parce que je voulais savoir ce que c'était. J'avoue que j'ai assez vite réalisé que la diplomatie n'était pas ma qualité première. Mais Denis Courtiade, mon directeur de salle du Plaza Athénée à Paris, qui, lui, est un expert, le dit très bien : la question n'est pas de savoir s'il faut servir à droite ou à gauche. La question est de servir toujours du bon côté. C'est-à-dire s'adapter à la situation, aux personnes, au tempo du repas.

Un art de l'improvisation, en somme ?

Il y a de ça. Je me souviens d'une anecdote arrivée à Gérard Margeon, qui est aujourd'hui le patron de la sommellerie de toute l'entreprise. La scène se passe au Louis XV (où il était alors chef sommelier), pendant un grand prix de Formule 1. Il s'apprête à ouvrir une bouteille de champagne pour un client, au milieu de la terrasse d'où l'on voit passer les coureurs. Tous les clients retiennent leur souffle en regardant passer les bolides et Gérard laisse partir le bouchon – un grand plop ! et le bouchon s'envole. Une seconde de stupéfaction pendant laquelle Gérard est fort embarrassé et immédiatement un tonnerre d'applaudissements de toute la terrasse ! Comme dans les bons spectacles, il y a une connivence entre les acteurs et le public.

Tout ne se passe pas toujours aussi bien...

Il y a des moments que l'on préfère oublier, c'est vrai. Il y a des mauvais coucheurs comme il y a de mauvais publics. Il y a des fautes de goût. Certaines se rectifient sans difficulté – nous avons toujours une cravate à portée de main pour dépanner. D'autres sont plus difficiles – beaucoup plus difficiles – à gérer. Mauvais casting...

Le cuisinier, dans sa cuisine, est à l'abri de tout cela ?

Il ne faut surtout pas qu'il se sente à l'abri. La sommellerie, le service et la cuisine ne forment qu'une équipe. Pour moi, les histoires de conflit entre la salle et le service sont de l'histoire ancienne. Un restaurant ne peut pas fonctionner sans une grande connivence. D'ailleurs, les exemples de serveurs qui ont fait un passage par les cuisines ne sont pas rares. Je parlais de

Denis Courtiade : Denis a travaillé en cuisine – pas très longtemps, c'est vrai, mais suffisamment pour savoir ce que c'est. Et je vais peut-être vous étonner mais, lorsque je parle de l'équipe, j'intègre absolument tout le monde, y compris le plongeur. Lorsque j'ai un bon plongeur dans un restaurant, croyez-moi, je le garde. Comment voulez-vous songer un instant à faire de la bonne cuisine si vous n'êtes pas sûr de la propreté de l'assiette que vous posez devant le client ?

Le plongeur fait partie de l'enchantement du client ?

À 100 %. La recherche de l'enchantement du client est notre moteur. Il doit animer tout le monde, ceux qui sont dans la lumière et ceux qui sont dans l'ombre. Il ne faut rien céder là-dessus.

Il y a un siècle, les cuisiniers étaient eux aussi dans l'ombre ?

C'est Paul Bocuse qui les en a fait sortir et ce n'est pas le moindre de ses mérites. Mais sortir de la cuisine, ce n'est pas seulement aller en salle pour parader à la fin du service. C'est bien plus fondamental que cela. C'est ouvrir une fenêtre sur le monde, exercer sa curiosité sur les façons de se nourrir, les façons de vivre de ses contemporains. Je ne sais pas comment je pourrais cuisiner si j'étais en permanence enfermé dans une cuisine. Je me nourris du monde. Pour enchanter un client, il faut rêver à l'unisson avec lui.

Et vous, êtes-vous un client facile à enchanter ?

Je ne suis sans doute pas un exemple très représentatif car je suis trop dans le métier. Mais, au fond, je suis sensible exactement aux mêmes choses qu'un client moyen. Je déteste les complications inutiles, aussi bien en cuisine que dans la décoration ou le service. Je déteste les effets de mode. J'apprécie l'authenticité, pour les gens comme pour les choses. Il y a un bistrot new-yorkais que j'adore parce que, d'une part, le café est délicieux et, d'autre part, parce qu'il ne joue pas à faire semblant d'être autre chose que cela : un endroit où l'on se fait servir rapidement un très bon café. Finalement, je ne suis pas si difficile que ça à enchanter !

Ce livre va-t-il servir à quelque chose ?

Il faut absolument qu'il serve à quelque chose. Il faut qu'il serve de guide et de boîte à idées pour tous ceux – c'est-à-dire à peu près tout le monde – qui ont affaire avec des clients. Il faut surtout qu'il serve à changer l'idée reçue catastrophique que les Français sont mauvais en termes de service. Je pense évidemment à l'impact négatif de cette attitude en matière de tourisme. Mais se complaire dans cette posture a des conséquences dans tous les secteurs. Ne pas satisfaire le client coûte de l'argent. L'enchanter en rapporte.

INTRODUCTION

Pourquoi un livre sur l'enchantement du client ?

Parce qu'un livre est, avant tout, un lieu d'échange et de partage, un objet enchanté où se noue la complicité de celui qui écrit et de celui qui lit. Ce livre n'est ni un traité, ni un manuel, ni un recueil de formules mortes, il est un appel au bonheur.

Il s'adresse à tous ceux qui savent au fond d'eux-mêmes qu'une relation commerciale n'est jamais réductible à une simple équation, mais qu'elle exige un don : le don de soi. Ce livre est un appel au lecteur : il espère susciter sa créativité, l'inciter aux gestes magiques d'une générosité humaine dont la rentabilité se révélera supérieure à tous les calculs mesquins, et les inviter à rejoindre la vaste communauté invisible des enchanteurs.

J'ai voulu partager l'expérience que je mène depuis dix ans avec Quatre Épices, le cabinet de conseil et de formation que je dirige. Mais j'ai voulu également faire entendre la voix de ceux avec qui je collabore et qui ont bien voulu raconter leur expérience : chef cuisinier, parfumeur, sommelier, designer, mais aussi directrice d'hôpital, avocat, dentiste ou... contrôleur des impôts.

L'enchantement est un diamant à multiples facettes, ceux qui le pratiquent l'éclairent toujours sous un angle différent et chaque nouveau regard vient enrichir sa signification. Quant à l'éclectisme des professions représentées dans ces divers témoignages, il a vocation à vous montrer que l'enchantement n'est pas une science exacte, ni le territoire exclusif de l'hôtellerie ou de la

restauration de luxe. Même si c'est aujourd'hui notre domaine d'expertise, nos autres clients extérieurs à cette industrie nous montrent que ses préceptes sont transposables à tous les métiers de service et de relation client.

La richesse de l'expérience de l'hospitalité permet de réussir l'accueil du client, un accueil véritable, sa prise en charge, une ouverture à l'autre, mais aussi d'augmenter sa propre efficacité commerciale et son pouvoir d'influence, sitôt que l'on sait actionner les déclencheurs d'enchantement. Aussi, vous pouvez tous enchanter vos clients, où que vous soyez, dans un grand hôtel ou un restaurant de quartier, un magasin de luxe ou une banque, une administration ou un marché de proximité, et qui que vous soyez, commerçants à votre compte, vendeurs, salariés ou patrons.

Le luxe n'est pas une chose, le luxe n'est pas un prix, le luxe est une émotion, née de la passion de celui qui désire la faire partager. Il est le fruit d'un enchantement. Et ce livre vous appelle à rejoindre le cercle des enchanteurs.

Un nouvel art de vendre

L'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire. Il est à la croisée de l'histoire que l'on raconte au client, de l'expérience qu'on lui fait vivre et de la transaction commerciale que l'on fait avec lui.

Il s'agit de débrancher le pilote automatique, d'offrir à son client une prestation sur mesure. Il s'agit de l'étonner, de lui donner un peu plus que ce qu'il demande et ce à quoi il s'attend. Il s'agit d'animer la prestation, c'est-à-dire de lui apporter un supplément d'âme, de partager ses connaissances, d'enrichir son client tout en s'enrichissant soi-même.

Le commerçant qui pratique l'enchantement est quelqu'un qui prendrait plaisir à fréquenter son propre commerce, à s'asseoir à la table de son propre restaurant. C'est aussi bien un chef qui veut faire plaisir à son client en lui faisant vivre un moment à haute valeur gastronomique, qu'un joaillier, un coiffeur, l'employé d'une société de services, le vendeur d'une boutique de vêtements. C'est quelqu'un de généreux, qui a envie de donner du bonheur à son client : de lui faire vivre un bonheur véritable, sincère, complet, entier.

De ce bonheur découleront tout un tas d'effets secondaires, de corollaires positifs, de bénéfices réels. L'enchantement est une alchimie subtile. Quand il est au rendez-vous, le moment est magique. Il passe par les mots. Il passe par les gestes, le sourire, le cadre, le climat, les émotions, des sensations fortes. Il passe par le désir et le plaisir. Il passe par la passion, la curiosité, la sensibilité, le ressenti. Il passe par la surprise, l'inattendu. Ça a l'air compliqué... Mais ça ne l'est pas tant que ça. L'enchantement est fait de détails qui créent toute une atmosphère.

Il passe par le partage ; et nous aussi nous voulons partager son secret avec vous.

Comment je suis devenu un professionnel de l'enchantement

Chez Quatre Épices, nous commençons par nous appliquer à nous-mêmes les principes de l'Enchantement, dans notre quotidien au bureau, au sein de notre propre équipe de consultants. Mais surtout, nous déployons ces principes envers les stagiaires qui participent à nos formations. Bien souvent, ils arrivent en traînant des pieds et, grâce aux méthodes que vous découvrirez

tout au long de ces pages, ils repartent enchantés ! J'apporte dans mes formations les expériences dont ma vie a été une succession. Pendant douze ans j'ai été comédien et metteur en scène : mon œil reste à jamais marqué par ce filtre de la scène. Comme « observateur de la vente », j'analyse le jeu d'acteur de mes stagiaires vendeurs, la maîtrise de leur texte en cohérence avec leur langage corporel, l'harmonie de leur style avec leur décor, leur environnement, leur marque. Comme « metteur en scène de la vente », je les accompagne dans la construction et l'élaboration de leur personnage.

Ma fréquentation des plateaux de théâtre, de télévision, de cinéma a forgé ma sensibilité aux émotions, à l'improvisation, à l'interprétation. Cette sensibilité et ce goût artistique ne m'ont jamais quitté, et lorsque l'entreprise est venue à moi pour mettre en scène ses acteurs ou ses produits, j'ai continué à utiliser les outils qui étaient les miens dans le monde du théâtre et je suis resté particulièrement sensible aux manifestations d'émotion et de sincérité dans les transactions humaines.

La révolution Internet, c'est grave, vendeur ?

Si les entreprises viennent nous voir, c'est bien sûr parce que nous réussissons à enchanter nos stagiaires... mais surtout parce que ces entreprises aujourd'hui n'ont pas d'autres choix que d'enchanter leurs propres clients ! Les Français sont réputés pour leur mauvais accueil en même temps que pour les plus belles villes et les meilleurs produits du monde (ceci explique peut-être cela). Mais maintenant la qualité des produits ne suffit plus.

Une révolution est en marche... Internet a révolutionné les pratiques. Grâce à lui, bien sûr, la civilisation du loisir est en

train de se renforcer. Tout ce qui est en lien avec les services, la distraction, le divertissement, le spectacle... continue à se propager. Mais le web fait aussi que chaque consommateur s'improvise critique gastronomique ou littéraire, guide de voyages ou conseiller financier. Un client désenchanté, ce sont des centaines, voire des milliers d'internautes qui ne viendront pas chez vous !

Amazon, Vente Privée, Zalando... la culture, les voitures, les bijoux, les séjours, les chaussures, tout est achetable par Internet... Même son pain et son journal peuvent être commandés en ligne et livrés à la maison sans contact direct avec la boulangerie du coin ou son kiosque à journaux. Et la liste s'allonge un peu plus chaque jour.

Eh bien, malgré tout cela, vous savez quoi ? Un sondage Ipsos* vient de montrer que les Français restent très attachés à l'achat en magasin. Bon, d'accord, pour 78 % des sondés, c'est le contact avec l'objet qui est nécessaire. Mais pour 9 sondés sur 10, c'est aussi le côté vivant et la dimension humaine qui font la différence. Il faudrait savoir en profiter si l'on veut que cela dure...

Maudits Français !

Et c'est loin d'être gagné. Qui n'a pas été choqué par l'indélicatesse de nombre de vendeurs qui vous reçoivent ? Trois fois sur quatre. Qui n'a pas eu la désagréable impression de déranger deux vendeuses en pleine discussion ? Qui n'a pas senti au moins une fois l'outrageuse sensation d'être soupesé, toisé, jaugé des pieds à la tête ? Comme si l'élégance de votre tenue pouvait présumer de

* Sondage Ipsos publié le 29/04/2013, réalisé du 21 au 26 février auprès d'un échantillon représentatif de 1 009 personnes.

votre pouvoir d'achat, et comme si votre pouvoir d'achat devait présumer de la politesse à laquelle vous avez droit !

La beauté de la tour Eiffel ou de la place Stanislas* ne suffit pas, ne suffit plus à compenser l'amertume d'un café ou d'un verre de vin mal servi.

« *Quoi, qu'est-ce qu'il y a ? Je le lui ai servi son verre !* »
Justement pas. Mettez-vous à la place du client !

Ce n'est pas la peine, en fait, vous avez forcément été client, vous êtes forcément parfois le client qui commande au comptoir un verre ou un café. Et comme votre client vous ne voulez pas juste un verre ou une tasse avec du liquide noir, blanc, rouge ou rosé, aussi bon soit-il. Vous voulez tout : le décor, l'ambiance, les passants, la valse des serveurs, un léger sourire au passage, le mot d'attention particulier à la commande, le choix commenté en trois mots d'une variété, d'une provenance... C'est tout cela et mille signes invisibles, mais bien réels et pensés, oui, c'est tout cela qui rend délicieux ce verre, cette tasse... et cet instant.

Dur d'être touriste chez nous ! « Malgré la beauté et la richesse de la capitale, Paris ne brille pas », résume une étude de TripAdvisor, le plus grand site mondial de commentaires de voyageurs. L'enquête relègue Paris à la 33^e place sur 40 pour la convivialité. Les Chinois préparent leur voyage de A à Z pour être sûrs de n'avoir rien à demander à ces « arrogants de Français » « snobs et mal embouchés ». Aïe !

C'est cet état d'esprit que j'aimerais changer. Pour autant, ce livre ne débarque pas comme un ovni au pays de la crise, de l'individualisme et de la morosité. Il est même plutôt dans l'air du temps. Le *care* (l'attention) est à la mode, les associations solidaires fleurissent, les consommateurs s'associent aux producteurs pour développer une économie conviviale et de

* Célèbre place à Nancy.

proximité. Même au sein des entreprises, après des décennies vouées au culte de la performance individuelle, le management découvre les vertus de la compassion (plutôt chez les Anglo-Saxons pour l'instant, à vrai dire). Ce livre espère apporter sa contribution à ce mouvement émergent.

Réenchanter les vendeurs pour Réenchanter le monde

Il n'y a jamais eu autant de mal-être au travail. La pression des actionnaires des fonds d'investissement sur les performances des salariés n'est pas étrangère à ce malaise généralisé.

La compétitivité mise à toutes les sauces a gagné jusqu'aux services publics. Il n'est question que de réorganisation, de productivité, les factrices craquent, les employés de France Telecom se jettent par les fenêtres, les cadres font des burn out, le climat général est à la déprime. Il n'y a jamais eu autant de chômage et aussi peu de personnel.

Appuyons sur pause. Stop aux visions à court terme, prenons le temps de penser comment mettre sur pied un service de qualité rendu par des vendeurs si possible non dépressifs. Permettons-leur d'aller plus loin que des prestations mécaniques, de renouer avec leur vocation, pour qu'ils retrouvent l'envie de jouer, de mettre en scène, d'offrir une expérience inoubliable, de tirer satisfaction d'exercer avec savoir-faire et sincérité une profession qu'ils se seront réappropriée. Redonnons-leur le goût de leur métier, donnons du sens à l'exercice de leur profession, pour que la vie de tous reprenne de la saveur.

Ce livre aimerait Réenchanter la France, afin d'enrayer la fuite des jeunes cerveaux vers des pays plus attrayants. C'est un projet

de société : nos relations avec l'administration ont besoin d'enchantement. Nos relations avec les services publics ont besoin d'enchantement. Nos relations avec nos collègues ont besoin d'enchantement. Nos relations familiales ont besoin d'enchantement. Je suis intimement convaincu que nous pouvons réussir à embellir nos relations sociales en rehaussant la saveur de nos relations commerciales.

Je connais mon métier... et le vôtre

Pourquoi est-ce que je caresse l'utopie que l'on pourrait, ne serait-ce qu'un instant, changer les choses ? D'abord par égoïsme, en tant que simple client je serais ravi de faire mes achats ou mes démarches administratives en étant mieux traité, de bénéficier d'un meilleur confort relationnel, de ne pas aller faire mes courses à reculons...

Vous l'aurez compris, je suis un idéaliste ! Je crois très sincèrement qu'un accueil chaleureux est contagieux. Qu'enchanter sa journée permet d'enchanter celle des autres. Que la personne enchantée en enchantera une autre qui en enchantera une autre. Que nous avons tous une responsabilité dans la chaîne des relations humaines.

Mais je suis un idéaliste réaliste. Si je place la barre tout en haut, c'est que je sais où je vais. Ce livre est aussi pour moi l'opportunité de communiquer l'enchantement que me fait vivre mon métier. Depuis bientôt une vingtaine d'années mon activité de consultant m'a amené à explorer ce savoir-faire partout à travers le monde. Fort des richesses liées à ce parcours, il est temps de partager avec le grand public mon expérience de conseil, ma conception de la vente et derrière cela **ma croyance profonde : si nos relations commerciales sont rechargées en humanité, elles rejailliront positivement sur nos relations sociales.**

Je connais aussi bien les problématiques des entreprises que les contraintes des vendeurs. Je devrais donc réussir dans ces pages à aider les managers à enchanter leurs équipes – parce que sans équipes motivées pas de clients – et les vendeurs à enchanter leurs clients – parce que sans clients pas de vendeurs –... et pas d'entreprises du tout !

Il ne s'agit pas ici de ressasser pour la énième fois des expressions marketing tellement galvaudées qu'elles sont vidées de leur sens. Pour ma part, ce fameux « effet waouh », mérite un véritable décryptage. Pour autant, rassurez-vous, je vais vous donner des outils concrets pour le ressentir et le produire !

Mon objectif est de réconcilier clients et commerçants. Et comme nous sommes tous tour à tour clients et vendeurs de quelque chose, j'espère que clients et vendeurs seront tous mes lecteurs... enchantés.

Ce livre est régulièrement ponctué de **paroles d'enchanteurs** qui viennent illustrer mon propos.

Vous les reconnaîtrez grâce à ce petit micro placé à droite de chaque extrait.



Vous retrouverez à la fin de cet ouvrage (p. 203) l'intégralité des interviews de ceux que j'ai nommés « **Les Maîtres de l'Enchantement** ».

N'hésitez pas à vous y reporter. Ces témoignages sont riches en surprises, en secrets et en enseignements !

1

Le désenchantement ou l'art de desservir

L'enchantement sert à faire bouger la société, à la rendre plus généreuse, plus humaine, plus sensible. Mais pour savoir à quel niveau on veut l'amener, il faut d'abord savoir dans quel état elle est !

Mes formations commencent souvent par l'intervention d'un « vrai-faux » formateur (comédien professionnel) au comportement et au discours qui dérapent. Cette technique a pour objet de briser la glace, mais aussi de faire réagir les stagiaires en les poussant dans leurs retranchements et en les incitant à se concentrer, par un effet miroir, sur l'analyse de la communication. Pédagogiquement, cette provocation les conduit à se représenter ce qui devrait se passer dans une bonne formation. C'est cette démarche que je vais adopter ici : montrer tout d'abord des situations qui désenchantent.

Pour changer les choses, il faut d'abord les regarder en face. Savoir d'où l'on part pour dresser le constat du désenchantement ambiant... et se dire avec beaucoup d'humilité que si l'enchantement du client est l'ambition de ce livre, le service minimum n'est pas encore toujours garanti...

Le French Paradox : les Français sont-ils les tontons flingueurs de l'enchantement ?

Toutes les situations qui suivent sont tirées de la réalité : choses vues, vécues, drôlement tristes, tristement drôles... Une alchimie inversée qui transforme l'or en plomb.

Exemple :

Paris, capitale de la France, célèbre magasin de bricolage face à la somptueuse mairie qui borde les quais de la Seine... Je m'adresse à un vendeur pour un renseignement sur une teinte de cuir :

« Désolé, Monsieur, il faut voir avec ma petite amie... près de l'allée à droite... La jolie blonde qui parle avec sa collègue.

– Ah oui je vois... Merci Monsieur... »

Le type est très sympa et plein d'humour... Je suis rassuré sur mon premier contact avec ce grand magasin.

Je m'approche de la « Jolie blonde »... et je sens comme une impossibilité d'interrompre sa conversation culinaire... La recette du poulet tandoori... Il était question de teinte puisqu'il s'agissait de parvenir à reproduire cette couleur rouge à la maison... Une question d'ingrédients, c'est l'épice qui donne la couleur... Simplement il faut laisser mariner les cuisses de poulet suffisamment longtemps avant la cuisson... Pendant ce temps c'est moi qui marine, j'attends la faille pour m'engouffrer...

«... Moi j'adore les nans au fromage... Justement je cherche un bon indien dans le quartier...

– On n'est pas l'office du tourisme... C'est un magasin de bricolage... »

→

Je ne me démonte pas... Je cherche à restaurer le climat...

« Le Monsieur avec les moustaches et les cheveux blancs, C'est votre petit ami ?... »

– Pourquoi ?

– Parce qu'il m'a dit : adressez-vous à ma petite amie ! »

À sa collègue : « Mais qu'il est bête ce Christian ! S'il continue je vais lui envoyer mon mari... »

Comme je ne souhaite pas être à l'origine d'une querelle, j'enchaîne :

« Non, non, il plaisantait, simplement il m'a indiqué que vous pourriez me renseigner sauf si ce n'est pas vous qui vous occupez des teintes.

– Si, Si c'est bien moi... » *Elle me toise...*

« Sauf que là je viens de prendre ma pause, il faut revenir dans un quart d'heure... » Sa réponse est sans appel... Elle tourne la tête et reprend sa conversation comme si je n'existais pas. Je repars consterné.

Partout sur cette terre, c'est bien notre paradoxe, jusque dans les coins les plus reculés de la planète, on trouve des Français officiant dans des hôtels, des restaurants, des pâtisseries, des boulangeries, des salons de coiffure, des instituts de beauté... L'excellence « à la française » est universellement reconnue. De Dubaï à Singapour, de São Paulo à Hongkong, les Français maîtrisent un savoir-faire qui fait leur réputation.

Alors que ces qualités d'artisanat et de service sont si appréciées partout à travers le monde dans le domaine du haut de gamme et de l'excellence, pourquoi les Français entretiennent-ils sur leur propre territoire cet art de désenchanter leurs interlocuteurs en général et leurs clients en particulier ?

Ils maîtrisent à merveille l'art de « flinguer le désir ». C'est un autre luxe à la française, qui se traduit dans les chiffres comme

« 1^{re} destination touristique mondiale » mais 3^e en termes de performance dans la vente de services.

D'où leur vient cet incroyable talent de faire passer des émotions négatives ? De se tirer une balle dans le pied et de mitrailler ceux de leurs clients, à jamais dissuadés de les remettre chez eux ?

En dépit des apparences, serait-ce une forme d'humilité ou de timidité ? Ou une sorte d'orgueil mal placé ? Des raisons historiques et sociales doivent forcément entrer en ligne de compte pour justifier de tels comportements...

« **Le client est roi !** », mais en France on continue (au XXI^e siècle) à lui couper la tête. On affiche comme un idéal cette maxime du Dieu Commerce mais on ne supporte pas, au pays de la Révolution et des Droits de l'Homme, de l'abolition des privilèges, des manifestations et du droit de grève... d'être dirigé ou rabaisé à un rang inférieur dans une relation sociale. La France est aussi le pays des contradictions.

Ce qui nous amène tout naturellement à la question suivante... En France, le « Service » signifie-t-il « Servitude » ? Fort de ses conquêtes historiques et sociales, notre pays entretient un rapport ambigu au service, qui renverrait inconsciemment les dignes descendants des Lumières à la notion de servitude, celle du vassal face au seigneur, du laquais face à l'aristocrate...

Or, la tradition culinaire et le luxe gastronomique nous viennent de cette époque où, après la Révolution française, les premiers cuisiniers libérés de leurs nobles familles ouvrirent les premiers restaurants.

D'où une posture contradictoire : « Vous êtes client et votre position m'oblige à répondre à vos attentes » mais en même temps « Vous êtes ici chez moi et il est hors de question que vous m'imposiez un désir qui n'est pas le mien ».

À la citation « Vos désirs sont des ordres », le commerçant français répondrait : « Et puis quoi encore... ? Il connaît pas Raoul !* »

David Amsellem, président de John Paul



« Le service en France est parfois insultant. Je ne connais personne à Paris qui ne s'est pas fait un jour insulter par un taxi parisien, sans raison. Il n'y a aucun autre pays au monde où cela peut arriver. Le premier constat, c'était donc de me dire qu'il y avait une vocation sociale à monter un service de qualité parce que nous sommes dans un pays qui cultive la culture du nivellement par le bas, qui systématiquement rappelle qu'il y a des fonctionnaires paresseux, des taxis parisiens agressifs, et tout cela paraît "normal". [...] »

Paradoxalement, ce qui m'a frappé c'est qu'il n'y a pas un pays dans le monde où on ne nous dit pas : "Vous, les Français, vous êtes excellents en service, vous êtes la référence mondiale en matière de service." Je trouve qu'il y a un énorme paradoxe, un grand écart entre le service de base et notre service de luxe, le référent mondial. Pourquoi appelle-t-on les concierges les "clés d'or" et pas les "golden keys" ? Parce que la culture du service, l'enchantement, est française. Mondialement. Dans le plus bel hôtel de Dubaï, le chef concierge est un Français. Dans le plus bel hôtel de Shanghai, c'est aussi un Français. Tout le monde dit que c'est parce que les Français sont les champions du raffinement. On est donc très forts quand on fait des efforts... »

Le nerf du service

Dans les métiers de la vente et du service, le sens de l'accueil, de l'hospitalité, est une priorité absolue. Recevoir, accueillir, comprendre : tel est le secret de ces métiers. On ne peut évoquer

* Réplique culte des *Tontons Flingueurs*, film de Georges Lautner – dialogues de Michel Audiard.

l'évolution contemporaine des métiers de service sans consacrer quelques lignes aux États-Unis, aujourd'hui réputés pour la qualité du service.

Mais la différence majeure entre la vieille Europe et le Nouveau Monde concerne surtout un point particulièrement sensible : le pourboire. Aux États-Unis, le service n'est jamais compris. Les serveurs touchent un salaire sur une base horaire, mais l'essentiel de leurs revenus provient des sommes laissées volontairement par leurs clients. Ces sommes se situent généralement entre 15 % et 20 % de l'addition. Pour simplifier les calculs, certains restaurants l'indiquent (sous l'intitulé « À votre appréciation... ») en bas de la note, surtout pour les tables de plus de six personnes. Il est rare que les clients s'abstiennent, sauf s'ils veulent marquer leur mécontentement.

Les Américains – clients ou serveurs – estiment que ce système fait partie intégrante de leur culture. Beaucoup jugent qu'il est à l'origine de la qualité de service pour lequel leur pays est réputé. En 2005, le chef du restaurant gastronomique new-yorkais *Per Se* a fait scandale en décidant d'intégrer le service à l'addition. L'objectif du chef était de répartir équitablement les sommes perçues entre le personnel de salle et le personnel de cuisine. En effet, Thomas Keller venait d'être confronté à la demande d'un cuisinier qui désirait travailler provisoirement en salle de façon à pouvoir payer quelques factures ! Il décida donc de réformer le système des pourboires. Le service correspondait désormais à un supplément fixe de 20 %, soit 60 euros pour un repas de 300 euros, addition ordinaire pour deux personnes dans cet établissement. En réalité, il ne redoutait pas vraiment la réaction des clients, qui avaient l'habitude de laisser une somme légèrement supérieure à ce pourcentage, mais bien davantage celle de ses employés. Pour faire passer cette mesure auprès des serveurs, il dut leur promettre une paie régulière et la mise en place d'une forme inédite de congés payés.

Un des avantages du pourboire, c'est qu'il permet d'estimer, au cent près, la qualité du rapport établi. Il est une traduction directe de la satisfaction du client. De nombreuses études se sont appuyées sur cet instrument de mesure pour évaluer l'effet de certaines modifications du comportement des serveurs. Comme on pouvait s'y attendre, on a par exemple constaté qu'il existait une amélioration sensible des gratifications pour un serveur souriant par rapport à un serveur ne souriant pas. Le fait de se présenter avait également une incidence positive, tout comme l'ajout d'une friandise « spécialement pour vous » avec l'addition ou encore – de façon plus étonnante – le fait de s'asseoir auprès des clients. Dans un restaurant plus chic, pour une serveuse, le simple ajout d'une fleur dans ses cheveux s'est également révélé rentable. On peut cependant objecter que ces expériences reflètent un modèle très informel situé à l'opposé de la grande tradition française.

Les Américains ont mené, notamment au cours de ces dernières années, une réflexion pour établir des normes dans le domaine du service, alors qu'en France, on a parfois tendance à considérer que la courtoisie vis-à-vis de la clientèle va de soi. Deux philosophies s'opposent donc : celle qui fournit aux employés un strict protocole de comportement et celle qui s'en remet à la bonne éducation de chaque employé.

Que vous vous trouviez à New York ou à San Francisco, quand vous entrez dans un magasin, le vendeur vous salue systématiquement d'un *how are you* aimable. Dans un snack, il arrive très fréquemment que le serveur ou la serveuse se présente avant de prendre votre commande : « *Bonjour, je suis Sarah, qu'est-ce qui vous ferait plaisir aujourd'hui ?* » Le café américain a certes la réputation d'être insipide, mais aussitôt votre tasse terminée, on viendra spontanément vous proposer de la remplir à nouveau, gratuitement. Enfin, dans la plupart des restaurants, si vous ne parvenez pas à terminer votre assiette (les portions sont souvent copieuses, surtout pour un Européen), il suffit d'un mot pour

que les aliments non consommés soient soigneusement emballés et présentés avec la note.

Inutile de nier que quelques-uns de ces réflexes peuvent paraître un peu artificiels. Il n'est pas indispensable de connaître le prénom d'une serveuse pour apprécier ce qu'elle vous sert. Mais une évidence s'impose, frappante pour n'importe quel touriste rentrant d'un séjour outre-Atlantique : le sourire y est plus fréquent que chez nous. L'accueil y est, d'une manière générale, plus chaleureux qu'en France. Différence superficielle ? Certes, mais dans les espaces de convivialité que sont les restaurants et les cafés, les échanges entre le personnel et la clientèle restent généralement formels. On ne peut les rejeter pour leur caractère convenu : les conventions ont ici la valeur d'un rituel. Elles expriment simplement le désir de bien accueillir le client, même si les phrases que l'on prononce sont très banales.

Quel est le premier mot que prononce un individu pour entrer en contact avec un autre ? Effectivement, Bonjour ! Et parfois, c'est...

Un bonjour qui tue

Mais avant tout, comment mesurer la sincérité d'un sourire, l'authenticité d'un regard ou la chaleur d'une poignée de main ? Tous ces gestes qui sont les vestiges de nos codes comportementaux que l'on brûle, par manque de temps, d'éducation ou par la folle accélération de notre époque.

Rassurez-vous je n'ai pas écrit un livre pour apprendre à dire Bonjour, encore que... Le saviez-vous ? Une fois sur deux, les vendeurs oublient de dire bonjour... En d'autres termes dans 50 % des cas, le vendeur oublie de saluer son client et de lui souhaiter UN BON JOUR...

Et lorsque le vendeur arrive à le sortir, ce Bonjour Monsieur ou ce Bonsoir Madame... une fois sur deux l'intention qui cohabite avec le Bonjour ne veut pas dire Bonjour.

Tout aussi expressif que le regard, un simple « bonjour » peut prendre lui aussi une infinie variété de nuances. Il véhicule une masse de « sous-texte » : l'intonation de notre voix, notre regard et notre attitude peuvent changer considérablement le message. On appelle ces éléments le « SOUS-texte » et, paradoxalement, c'est lui le principal véhicule de sens. Ainsi, « Bonjour » peut parfaitement signifier « Je n'ai aucun désir de m'occuper de vous » ! Le sens littéral des mots que nous employons représente à peine 10 % dans le phénomène de l'interaction : 50 % reviennent aux mimiques et à la gestuelle et 40 % à l'intonation, aux inflexions de la voix et à la tonalité.

Le sous-texte contenu dans le Bonjour au regard des témoignages recueillis dans mes stages signifie : « Je n'ai pas le temps, je suis pressé... », « Vous me dérangez... », « Je n'ai pas envie de vous vendre... », « Je n'ai pas envie de bosser... », « Je me suis accroché avec ma chef... », « Ce travail me déplaît... », « Vous me parlez mais je pense à autre chose... »

||||| **Exemple :**

La cliente entre et dit : « Bonjour ».

La vendeuse regarde sa montre, puis la cliente, réfléchit trois secondes, dit enfin Bonjour et ouvre le placard électrique pour éteindre la lumière...

La vendeuse enchaîne : « C'est juste pour montrer qu'on ferme sinon on va être débordés comme hier soir... »

||||| Là on a carrément tout le texte...

Comment, d'après vous, se sent la cliente à qui il reste tout de même un quart d'heure pour faire ses achats ? Indésirable... Elle tourne poliment les talons en disant qu'elle repassera demain, plus tôt... En réalité elle se gardera bien de donner son argent

à des gens qui, dans leur sous-texte, ont si peu envie de faire du commerce.

Mais au cœur d'un « Bonjour » il y a des dizaines de sentiments qui peuvent transparaître au-delà des mots et à votre insu. Je démarre souvent mes stages par ce petit jeu. Un participant tire un papier sur lequel est inscrit un adjectif. Chaleureux, déterminé, timide, aimable, hautain, pressé... Le but consiste à interpréter le Bonjour puis à faire deviner au reste du groupe l'adjectif exact. Eh bien, neuf fois sur dix, les participants, qui ne sont pas des comédiens, y parviennent.

Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'avec un tout petit peu de concentration – ils n'ont que quelques secondes – ils réussissent à envoyer le message qu'ils désirent.

Vous avez la maîtrise du sous-texte contenu dans vos mots. Seulement trois secondes suffisent à vous recentrer.

Dans un grand magasin, le client, lorsqu'il parvient enfin à saisir du regard un vendeur près du rayon qui l'intéresse, peut entendre un « Bonjour »... Puis le vendeur s'enfuit... Manifestement il n'est pas dans son rayon... Et ne veut surtout pas l'aider à trouver la personne compétente.

Notez bien, le client parfois lui aussi oublie de dire Bonjour. Et lorsqu'il le grommelle, son Bonjour, c'est entre ses dents et avec le regard fuyant de celui qui ne veut surtout pas qu'on lui propose quoi que ce soit. L'aborder s'apparente souvent à flatter un porc-épic. Mais si on ne l'aborde pas il va protester qu'on ne s'occupe pas de lui. Il est capable de désenchanter le vendeur de meilleure volonté. Nous y reviendrons...

Les techniques du désenchantement au lieu de dire bonjour

Des mots qui tuent

Sans lever la tête, les yeux rivés sur son écran :

Je vous écoute.

Oui ? C'est pour quoi ?

C'est à quel sujet ?

À la moindre question du client :

C'est marqué sur la boîte.

Vous n'avez pas vu l'écrêteau à l'entrée ?

Je n'en ai plus.

Quand le client arrive :

On ferme dans dix minutes.

C'est fermé.

Des détails qui tuent

On construit des édifices qui coûtent une fortune mais il n'y a pas de place pour s'asseoir au bar.

Il y a du marbre partout mais pas de crochet dans les toilettes pour pendre sa veste, ni de tabouret ou de portemanteaux dans les cabines d'essayage.

Le site Internet est très sophistiqué avec des animations dans tous les sens mais il faut 10 minutes pour trouver un simple numéro de téléphone ou l'adresse de la boutique.

Pauvre touriste

Paradoxalement, les sites les plus magiques de la planète, parce qu'ils sont aussi des hauts lieux touristiques, constituent l'un des pires ennemis de l'enchantement du client. En général, un peu d'expérience suffit pour comprendre qu'il est dans l'intérêt de n'importe quel serveur de se montrer hospitalier, en particulier

dans les cafés et brasseries sans prétention. Comme nous le verrons plus tard, **les sourires et les petites attentions personnalisées ne coûtent rien et rapportent beaucoup** : les clients qui se sentent reconnus reviennent plus facilement, sont plus détendus, consomment davantage et laissent des pourboires plus généreux. Que se passe-t-il, alors, dans les lieux fréquentés presque exclusivement par les touristes ?

Prenons le cas d'une destination incontournable, le genre de ville que tout le monde se sent obligé de « faire » au moins une fois dans sa vie : Venise. Quiconque y a déjà mis les pieds a pu constater que les établissements situés dans le triangle dessiné par le Rialto, la Place Saint-Marc et le musée de l'Académie profitent largement du flot de touristes qui effectuent ce circuit obligé. Résultat : cette zone compte un nombre alarmant de lieux servant une nourriture médiocre pour des sommes excessives, sans compter un accueil parfaitement indifférent. On imagine sans peine ce que peut se dire le propriétaire blasé d'un tel établissement : « Ce couple d'Anglais ne s'est arrêté chez nous que parce qu'il a vu une table libre et qu'il voulait grignoter un petit encas entre son tour en gondole et sa visite du palais des Doges... Dans une demi-heure, un autre couple à sandales ou à sac à dos va s'asseoir à leur table. Pourquoi se donner la peine de les différencier ? » En d'autres termes, **à quoi bon faire des efforts quand la clientèle est captive ?** Ce phénomène est malheureusement commun à de nombreuses capitales touristiques, y compris Paris.

En réalité, c'est justement dans ces cas limites que la maîtrise de l'hospitalité est la plus importante. Il faut cesser de voir le client d'un jour comme un portefeuille ambulante et interchangeable qui nous détourne de la « vraie » clientèle des habitués. N'importe quel client, par la voie du bouche-à-oreille est un ambassadeur potentiel de notre savoir-faire : n'importe quel client – et en particulier celui qui ne paie pas de mine.

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



L'enchantement du client

Alexandre Dubarry

Préface de Alain Ducasse



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous
à la lettre des éditions Zen Business et recevez des **bonus**,
invitations et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

