



Multiples faces du monde digital : pouvoirs, valeurs, clients, personnel

Il faut désormais s'interroger au sens systémique sur les interactions de phénomènes variés. La digitalisation inéluctable des organisations génère de nouveaux jeux de forces. Le temps s'accélère, avec quelquefois des conséquences déshumanisantes, de nouveaux pouvoirs émergent, plateformes, géants de type GAFA. Le personnel doit être au centre de ces mutations, sinon les entreprises disparaîtront...

Comment réconcilier tous ces points de vue, les besoins fondamentaux de services, les besoins des nouvelles générations, la maîtrise des pouvoirs, des données et des algorithmes, l'image des entreprises, etc. ?

Comment, à titre individuel et collectif trouver les voies de la "bonne" organisation, d'un "bon" management des hommes, du "bon" usage des outils et méthodes ?

Les livres commentés ici vont apporter des vues multiples, économiques, managériales, techniques, sociologiques sur certains de ces thèmes. Ils ne convergent pas tous, la complexité est là, mais ces opinions et témoignages éclairent profondément le chemin, chacun à leur façon.

Un livre très documenté sur un sujet dont tout le monde parle (les GAFA), mais sur lesquelles on ne trouve pas souvent une approche aussi pertinente. **The Four**, de **Scott Galloway**, best-seller du New York times, est l'ouvrage à lire sur cette thématique.

Les 4 entreprises sont-elles vraiment potentiellement les 4 cavaliers de l'Apocalypse, qui vont détruire le monde ? Ou les 4 cavaliers de Dieu, Amazon (la consommation), Apple (la séduction), Facebook (l'amour), Google (le dieu omniscient) ? On trouvera une réponse élaborée et complexe dans cet essai.

Après une brève synthèse macro-économique du positionnement des quatre acteurs, de leur capitalisation boursière à leur place dans le monde, l'auteur se positionne et décrit son positionnement d'enseignant, d'entrepreneur et de journaliste. Tout le livre, en plus de sa documentation rigoureuse, est parsemé d'anecdotes souvent passionnantes sur certaines stratégies et actions des acteurs.



Amazon est la première entreprise traitée. Une description du marché de la distribution, particulièrement aux USA, du détaillant à la grande surface, étaye l'explication de la croissance en parts de marché, de la pénétration, de la capitalisation... très en détail et en schémas mais de façon très accessible et lisible.

On y voit la stratégie d'accès peu coûteux au capital, le storytelling de base ("plus grand magasin du monde"), la logique d'affaires, de prise de risques rationnels, la stratégie cloud, les nouveaux magasins Amazon, le rôle stratégique d'Alexa, etc.

Le chemin vers la domination mondiale est bien explicité, vers les 1 000 milliards de \$ de capitalisation boursière, avec les perdants sur la route, des magasins d'alimentation à Walmart, les détaillants, les emplois... Enfin, on voit monter les contre-pouvoirs potentiels, les

entreprises capitalisant sur la relation consommateurs. Toute notre consommation passera-t-elle via Amazon ?

C'est ensuite l'entreprise Apple qui est scrutée. Son histoire est détaillée, avec ses aventures variées. La construction de son image mythique voulue incontournable, fermée, rare, déifiée... La stratégie de profitabilité est bien décrite, ainsi que le rôle clé des Apps. C'est le créneau du luxe qui est visé, avec la facilité et l'innovation au centre. Des analogies sont faites avec des développements analogues dans le domaine de la mode.

Une analyse critique est ensuite bien développée, entre autres sur le manque potentiel périodique de vision, ainsi que pas mal de suggestions sur des stratégies du futur possible, dans les créneaux de base du digital et de la téléphonie, mais aussi par exemple dans le champ de l'éducation...

Facebook, est ensuite, par sa taille, vu comme "la plus grande réussite de l'histoire de l'humanité". Les temps passés par jour par l'humanité sur Facebook, Instagram, Whatsapp provoquent bien évidemment la convoitise de tous les acteurs du marketing. Outil de base pour nouer des liens, aimer, voir, écouter, c'est potentiellement un outil parfait pour monétiser son audience.

Google et Facebook redessinent la carte des médias ! Les pétroles de demain sont bien sûr les données. Sont bien décrits alors les impacts sur l'éthique, la vie privée, la responsabilité, la politique, avec de nombreux exemples. Une critique finale, s'adressant tant à Facebook qu'à Google, est leur volonté affichée de se faire considérer seulement comme des plateformes, et non comme des médias, ce qui leur permet d'échapper à leurs responsabilités sociales...

Google est vu comme l'ouverture sur les merveilles du monde, une vraie religion, l'ultime savoir, la confiance. Google connaît tous nos secrets. Outil formidable permettant potentiellement, comme dans *Minority Report*, la précognition, l'anticipation d'actions.

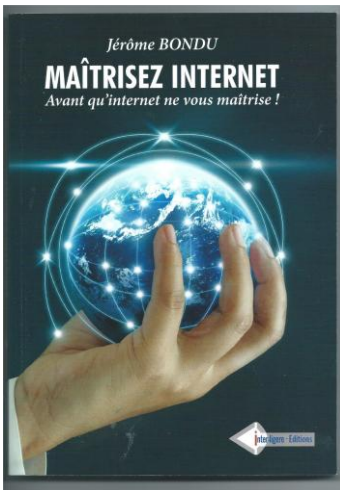
Énormément d'histoires sont alors racontées, particulièrement les relations complexes avec les sociétés de presse. L'auteur examine également les stratégies type Android, et les relations avec les autres GAFA.



La deuxième partie du livre examine certains enjeux clés. Comment se protéger du vol de savoirs, d'informations ? Comment valoriser le prix de l'information ? Comment les GAFAs contournent ces sujets ? Dans cette aventure du *business*, Google s'adresse au cerveau, Facebook au cœur, Apple à la séduction, à nos appétits reproducteurs, Amazon à notre consommation... Tous nos organes sont sollicités !

Est alors étudiée les aspects communs aux GAFAs, aboutissant à des firmes valant 1 000 milliards de dollars. Différenciation du produit, capital visionnaire, globalisation, capital sympathie, intégration verticale, utilisation de l'I.A., accélération des carrières...

Un cinquième cavalier peut-il émerger ? Les cas de Alibaba, de Tesla, de Walmart, de Microsoft, de AirB & B, d'IBM, et d'autres sont étudiés et pesés. Les verrous existent, mais les jeux ne sont jamais faits. La fin du livre traite plutôt de soi face aux Quatre, avec pas mal de conseils personnels, sur l'activité personnelle et professionnelle, sur les formations, avant une conclusion prospective.



Au niveau individuel, quelles sont les conduites pour maîtriser le digital avant que le digital nous maîtrise ? C'est l'ambition pédagogique de l'excellent livre de **Jérôme Bondu**, **Maîtrisez Internet**. Nous sommes tous à la fois spécialistes de ces sujets et quelque part assez béotiens. Quels sont les savoirs minimaux, les enjeux clés à maîtriser ?

Un rappel est d'abord fait de l'historique et des impacts de la révolution informationnelle en cours, avec les impacts de l'explosion des données, des informations, des renseignements, des savoirs et ses conséquences : baisse de la mémorisation, de la concentration, du recul critique...

La discipline de base de Jérôme est l'Intelligence économique. Son ouvrage nous donne quelques clés pour devenir un veilleur du futur. Comment trouver des informations sur Internet ? Qui connaît les subtilités

indispensables des opérateurs de recherche ? Qui sait utiliser à bon escient Qwant ou DuckDuckGo en lieu et place de Google ? Comment accéder au web non indexé, voire aux parties licites du Darkweb ? Comment se créer un moteur de recherche spécialisé, enregistrer des alertes, maîtriser des flux RSS ? Comment utiliser une plateforme de veille ?

Mais pour s'informer, Internet ne suffit pas. Il faut également savoir capitaliser sur les réseaux humains. Comment développer son réseau humain, le connaître ? De nombreux outils peuvent nous y aider, des cartes mentales aux outils cartographiques, assez bien décrits ici. L'utilisation de notre réseau pose d'autres enjeux et oblige à apprendre à maîtriser d'autres disciplines, de la communication non verbale à l'étude des liens forts et faibles, etc.

Une fois les données/informations collectées, quels sont nos outils d'analyse ? Certes, tous les outils de base enseignés dans les *business schools*, Pestel, SWOT, matrices de type BCG, Porter... Mais quelle est notre utilisation d'outils d'analyse statistiques (type analyse factorielle permettant de trouver des corrélations cachées), d'outils de cartographie d'information, de mesure de l'influence des sources. Comment prendre en compte avec des instruments adaptés les biais cognitifs éventuels, permettre le recul critique. Là encore, pas mal d'outils quelquefois peu connus sont décrits.

Il faut ensuite maîtriser les techniques de diffusion et de partage d'informations : notes d'étonnement, synthèses et résumés automatiques ou non, diffusion sur réseaux sociaux, internes ou externes, avec des techniques allant de Scoop.it aux RSS, de Diigo à Feedly...

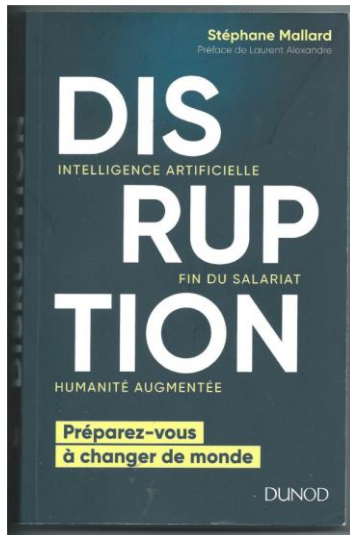
Comment influencer son environnement, de l'influence par les médias sociaux aux stratégies de lobbying, tout en maîtrisant les rumeurs ? Comment enfin protéger son patrimoine informationnel ? Résister aux attaques ? Sécuriser ?

Le livre aborde alors, au-delà des techniques indispensables, des sujets plus profonds. Après une très significative description des systèmes de surveillance, il y a une très bonne étude des outils et possibilités de Google, de Google Maps à Google Doc, d'Android à Google Home. Facebook est ensuite étudié sous cet angle, avec présentation d'outils peu encore connus. Nous apparaissions alors comme bien peu protégés et très transparents !

Les derniers chapitres proposent des scénarios et des conduites dans ce nouvel environnement, à la recherche de solutions, individuelles et étatiques, certaines en cours de mise en œuvre. On peut en savoir plus en consultant par exemple la conférence récente : *Doit-on se résigner à vivre dans une colonie numérique ?*¹

.....

L'ouvrage **Disruption** de **Stéphane Mallard**, "évangéliste digital" n'est-il qu'un livre de plus sur les changements révolutionnaires générés par les nouvelles technologies, la digitalisation généralisée, l'irruption des intelligences artificielles ? Certes ces aspects sont traités, mais, de façon assez originale, on va ici bien plus profond.



La disruption va en effet bien plus loin que la transformation. Elle implique de changer tous nos modèles, toutes nos façons de penser : il va falloir "se disrupter soi-même pour ne pas disparaître" !

Le livre commence par examiner la mutation technologique comme une commodité omniprésente, et pas seulement dans les pays industrialisés. Elle se rapproche de nous, devient portable, voire intégrée à nos corps. Elle nous décrypte et nous contrôle... De nombreux exemples sont cités.

Ces technologies, à travers de nouvelles interfaces dont les *chatbots*, permettent d'interagir désormais avec nos pensées : reconnaissances vocales, détection des sentiments, voire contrôle des machines par la pensée. Bien sûr, cela pose de nombreux problèmes éthiques...

L'intelligence artificielle est alors traitée au fond (deep learning, transfer learning, reinforcement learning,...), avec de nombreuses illustrations, les enjeux pour les entreprises et les emplois. Les différentes polémiques et points de vue contradictoires sont pas mal traités. Les assistants intelligents, ces nouveaux

¹ <https://www.clubdesvigilants.com/alerte/doit-se-resigner-a-vivre-colonie-numerique>



robots amènent de vraies disruptions aux organisations. Le niveau de ces assistants aux clients conditionnera souvent la survie des entreprises.

En faisant appel à la théorie (Coarse) des coûts de transaction, le livre met alors l'accent sur "la mort inéluctable du salariat". Les nouvelles générations, à la recherche de sens, recherchent désormais la totale indépendance.

Quatre "exigences" de la disruption sont alors abordées, des besoins de nouvelles segmentations des clients aux barrières de marché à faire sauter, des innovations d'expérience client à faire aux besoins de simplicité...

"Le digital est darwinien, il sélectionne et récompense tout ce qui est adapté à son environnement". Il faut être totalement vigilants aux signaux, prendre en compte l'hyperconnexion de tous. Le marketing sous sa forme traditionnelle va disparaître, ainsi que la communication corporate car "seule la foule connectée fait dorénavant autorité".

"Le fonctionnement de la démocratie ne fait presque aucun usage de la technologie alors que tout est à repenser : élections, modes de représentation, prérogatives, durées des mandats et consultation." Plus subversif encore, l'accent est mis sur la disparition des besoins de connaissance et d'expertise (qui devient algorithmique) au profit de l'empathie et de l'attention. Les métiers de demain s'en trouvent bouleversés. Les accélérations, visibles et invisibles, le culte de l'instantanéité créeront de nouvelles incertitudes. Cela a des conséquences majeures sur les politiques RH, la mort des CV et des diplômes, les nouvelles sociologies recherchées...

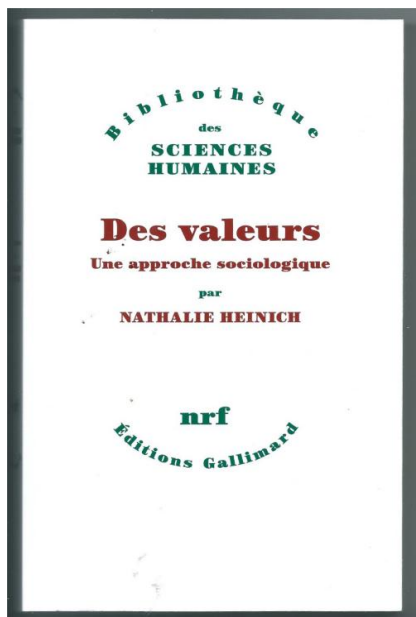
Enfin le livre donne des conseils personnels peu habituels, et quelquefois discutables. Bien sûr, penser entrepreneur et non gestionnaire, mais aussi se saborder dans ses habitudes, se voir toujours comme potentiellement disrupté, savoir choquer, provoquer le rejet, voir les GAFAs comme ses concurrents, etc. Changer de culture, favoriser la sérendipité et ses risques, fini les hiérarchies, les managers, les processus ! Une certaine apologie est même faite des contre-cultures, méditation, neurosciences, voire drogues, à l'exemple californien.

Le livre conclut sur la grande différence entre transformation et disruption : "La disruption cherche avant tout à rendre obsolète." Mais les gains peuvent être considérables, dans la santé, dans les économies, dans la résolution des problèmes complexes.

Le dernier mot est signifiant : "Désobéissez"



Enfin un livre de fond sur ce thème fondamental, souvent rebattu et quelquefois mal approprié des Valeurs. L'approche sociologique ici est clé et différenciante. **Nathalie Heinich** dans **Des Valeurs**, adopte une méthode descriptive et volontairement neutre.



Le livre démarre par les acceptions variées du mot, au niveau grand public : prix, appréciations, mesures, attachements, jugements. Ensuite une analyse est faite sur comment se forment les opinions, avec de nombreux exemples historiques et récents. Quelles sont les formes de l'opinion, du sondage à la pétition ? Opinion privée ou publique ? Subjective ou objective, avec le rôle des expertises ?

Au fond, comment les experts évaluent ? En gastronomie, dans l'enseignement ? Comment classifie-t-on les bâtiments ? Quel est le rôle des livres ? On différencie bien alors les jugements de faits et les jugements de valeur. Ce chapitre explicite profondément les approches descriptives et les approches normatives.

On arrive alors au cœur du débat, avec les trois sens du mot Valeur : Valeur-Grandeur, Valeur-Objet, Valeur-Principe. Le premier terme réfère des choses du type : "Quel prix est-on disposé à payer ?" C'est une appréciation. Le deuxième terme réfère des

objets concrets ou abstraits "dotés de valeur", des biens, l'art, la famille... Le troisième terme renvoie aux principes généraux sous-tendant l'évaluation. Trois chapitres spécifiques étudient alors au fond ces trois modalités.

Il y a une étude approfondie sur les différentes modalités de la définition de la Valeur-Grandeur, suivant les catégories d'objets, choses, personnes, actions, états du monde. Des formules de valorisation sont définies. On n'apprécie pas de la même façon un doudou, une œuvre d'art, un bijou, une maison... De nombreux exemples viennent étayer le propos. Les notions d'inaliénabilité, de possibilité de substitution jouent un rôle.

Ensuite, l'auteur s'intéresse à la Valeur-Objets, ce que les gens valorisent. Les aspects philosophiques sont étudiés, ainsi que la position des historiens et anthropologues sur le sujet. Chapitre très dense, montrant finalement une évolution vers un glissement des processus d'évaluation vers l'étude de la façon d'évaluer, c'est-à-dire la Valeur-Principe.

Il s'agit alors de ce au nom de quoi on valorise. Comment reconnaît-on une valeur, tous ces mots en "té" (liberté, beauté, fonctionnalité, légalité...), mais aussi des mots comme élégance, plaisir, savoir... ? Pluralité des valeurs, valeurs privées et valeurs publiques, anti-valeurs, non-valeurs... L'ouvrage tente alors de trouver des règles autour de ces sujets, une grammaire : critères, qualités, registres de valeurs. On trouve des tableaux de synthèse assez complets, des exemples dans le domaine de l'art.

Une étude est faite alors de certains "objets frontières", l'art contemporain, la corrida, avec des différends impossibles à clore. Un débat est alors ouvert sur les "arrangements" possibles, les rapports de force, les conciliations.

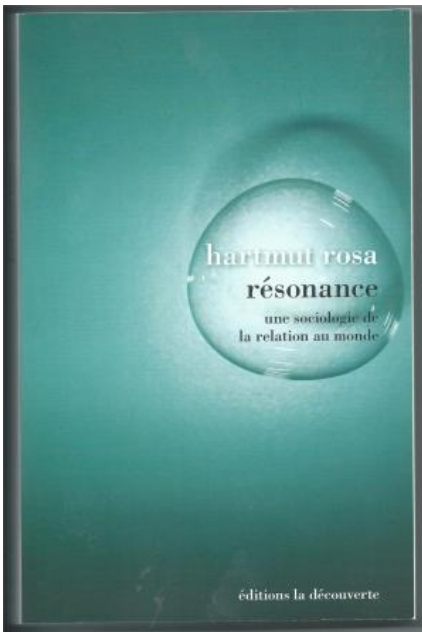
Les annexes portent sur la problématique des sciences sociales à l'épreuve des valeurs. On est là assez proche de nos débats dans les organisations : génération de valeur, analyse de la valeur, valeur ajoutée, valeur et Valeurs. Ce qui va alors compter est la culture suffisamment commune des valeurs que partagent les membres d'une même organisation.



Harmut Rosa, sociologue allemand, est aujourd'hui l'auteur incontournable sur les sujets de la temporalité. C'est l'œuvre d'un penseur profond, difficile bien sûr à résumer sans la trahir.

Il y a quelques années, en 2012, Harmut avait traité du thème de l'Accélération : accélération technique, déplacements et communications plus rapides, accélération des changements sociaux, des habitudes et des modes, accélération du rythme de nos vies, impression de manque de temps permanent. Nous ne supportons plus la lenteur, avec en contrepartie le sentiment que nous n'avons plus le temps de ne rien entreprendre !

La cause correspond au "projet de la modernité" : le désir d'autonomie. Nous ne voulons être liés à rien, c'est-à-dire être toujours disponibles de sorte à ne rien manquer. La conséquence en est le développement d'une pathologie : la dépression. On est victime d'une nouvelle forme d'aliénation, le manque de prise sur cette accélération.



Cinq ans après, **Résonance** de **Hartmut Rosa** trace les pistes de solutions à cette problématique. Il s'agit d'une étude sociologique sur ce que peut être une vie "bonne". Au départ du livre, c'est au travers les histoires parallèles d'Hannah et d'Anna, qu'Hartmut Rosa nous fait sentir le "lien vibrant" entre nous et le monde, cette résonance que nous ressentons lorsque nous avons la sensation que "la vie nous réussit", que nous l'aimons... Face à l'accroissement continu de la vitesse, la solution n'est pas la décroissance, le ralentissement, mais les options de résonance.

Énormément de références philosophiques (Heiddeger, Luckacs, Merleau-Ponty, Deleuze, Lacan, Arendt) et littéraires sont égrenées dans l'ouvrage et permettent des rebonds créatifs. Les réflexions initiales partent des formes élémentaires de relation au monde, les actes corporels de base, le rôle du corps comme médium de ces relations. Marcher, respirer, boire, manger, dormir, rire, pleurer... Puis la résonance explicite ou muette est étudiée dans cette relation corporelle au monde. Les degrés de liberté et d'aliénation sont bien analysés...

S'ensuit une analyse pointue des relations émotionnelles et cognitives que nous avons avec le monde. C'est la transition vers la théorie centrale, considérant la résonance et l'aliénation comme les formes complémentaires de notre être au monde. On y lit, tant du point de vue neuronal que psychosocial, que nos aspirations veulent la résonance et redoutent l'aliénation !

C'est alors, dans la deuxième partie du livre que l'on trouve les concepts forts des axes de la résonance. La résonance horizontale, avec les gens, les dimensions amoureuses, amicales, voire politiques. La résonance oblique, avec le monde des choses matérielles, les artefacts, très présente dans le domaine du travail, de l'éducation. La résonance verticale, avec les concepts, les idées, les religions, les axes métaphysiques de la résonance. A nouveau, beaucoup d'exemples, de références littéraires et poétiques dans cette partie centrale...

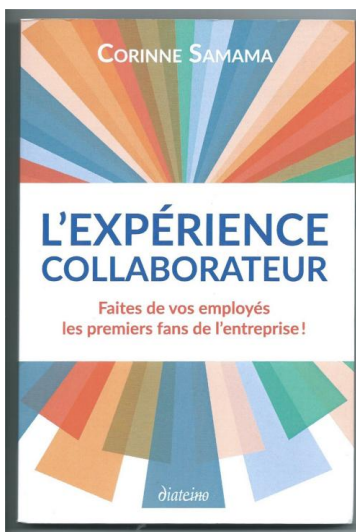
On aboutit alors à une théorie pratique de la modernité, entre la crainte du mutisme du monde, du manque de résonance et les besoins croissants de sensibilité, de résonance. On y débouche sur des scénarios de conduites individuelles et collectives, mêlant "recherche de résonance et évitement de l'aliénation par une extension de nos accès au monde".



Toute la fin de l'ouvrage est consacrée à une étude des crises (écologiques, démocratiques, psychologiques) de nos sociétés, et, en dépit des mécanismes accélérateurs, compétition, accroissement des ressources, à un scénario finalement optimiste, car "là où est le danger croît aussi ce qui sauve"(Hölderlin).

La recherche de la résonance, des bonnes rythmiques dans les relations au monde sont ainsi la clé d'une réconciliation des choses dans un monde accéléré.

Pour ceux qui souhaiteraient un accès moins épais, mais bien sûr moins complet, à la pensée de Hartmut Rosa, je conseille fortement un petit opuscule passionnant, lisible rapidement, ensemble de textes et de conférence sur le thème. On y trouvera entre autres des réflexions lors d'un voyage en Chine, pays de contraste entre des rythmiques contrastées, ancestrales et contemporaines.



En symétrie de l'expérience client, et dans l'esprit du livre (commenté dans *TRANSVERSUS* n°3) de Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite*, l'expérience collaborateur est devenue cruciale.

Les entreprises changent, sous de nombreux aspects, dans un monde de plus en plus Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu. Les disrupteurs sont là, les GAFAs, les NATUs, le tsunami digital change la donne, de l'AI au RPA en passant par la *blockchain*, la génération Z fait irruption dans les organisations, avec cet esprit entrepreneurial, à la recherche d'indépendance et de sens. *Slasheurs*, managers "augmentés", managements collaboratifs, les RH sont confrontées à un big bang. Les entreprises figées dans les processus verticaux, ont du souci à se faire.

L'Expérience collaborateur, ouvrage de **Corinne Samama**, va être le nouveau baromètre de la transformation des organisations.

De quoi s'agit-il ? De nombreuses entreprises mondiales, de Nike à Cisco, de Facebook à Orange ont franchi le pas. Il s'agit, dans le cadre d'une "symétrie des attentions", de rendre le collaborateur, non seulement satisfait, mais émerveillé dans toutes ses situations de travail. Le collaborateur ne contribuera à la réussite face au client que s'il vit réellement quelque chose de remarquable et d'unique en interne. Il ne peut y avoir de distance entre la promesse externe et la promesse interne.



Comme pour l'expérience client, tous les moments sont des "instants de vérité", de son recrutement à sa vie professionnelle, et jusqu'à son départ éventuel. Ces moments doivent satisfaire ses aspirations cognitives, physiques, sociales, relationnelles.

Les descriptions de stratégies d'entreprise sélectionnées dans l'ouvrage sont passionnantes et totalement significatives : C'est AirBnB qui donne à ses collaborateurs la même expérience qu'à ses clients. Chaque bureau est un appartement convivial. La décoration, la restauration est adaptée à l'environnement. La convivialité et les célébrations sont de mise, etc.

C'est Adidas qui encourage sérendipité, découverte, innovation et ajustement permanent. C'est Leroy-Merlin, dont il faut lire la révolution interne, Cisco appliquant la connexion à tous, avec une grande place à la mobilité, aux technologies, aux connexions familiales, à l'interconnexion des talents... On découvrira également ce qui se fait de remarquable chez Orange sur ces sujets, chez LinkedIn, chez GSK, chez Michelin avec sa plateforme innovante, chez NetFlix, chez BlaBlaCar....

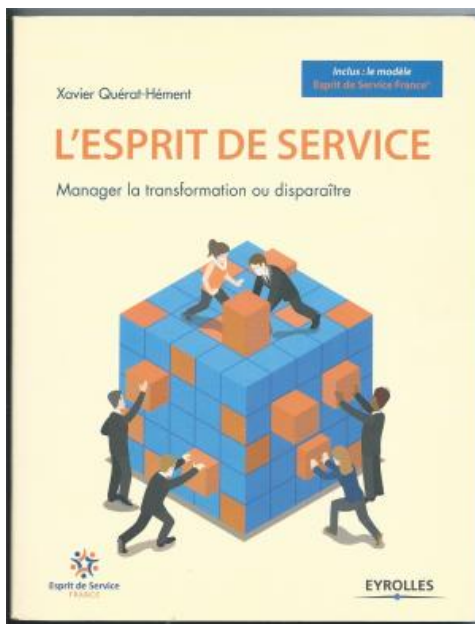
Toutes ces mutations sont bien évidemment différentes, adaptées à la vision et au projet de l'entreprise. Mais on peut dégager un certain nombre de règles communes. Dix règles de bases sont décrites, des notions de promesse au design, des thématiques managériales à la symétrie intérieur/extérieur.

Les étapes du passage sont alors disséquées : Etat d'esprit *software*, importance du design, pilotage, transformation des RH, travail de fond sur la raison d'être. Une emphase très forte est mise sur les moments de vérité, dont il ne faut oublier aucun. Les aspects "physiques" de l'environnement de travail sont bien sûr clés également. De nombreux exemples sont donnés, de Danone à la Société Générale, d'UBS à CityBank... La transformation digitale est évidemment présente dans tous ces cas.

Quelle culture managériale développer ? La trilogie Valeurs/Culture managériale/Digital est clé. Il faut donner la voix à chacun des collaborateurs. Il faut créer les conditions d'une sécurité psychologique et d'un *leadership* basé sur le sens et la connexion. Enfin sélectionner les avantages proposés aux collaborateurs, en fonction de la valorisation qu'ils leur affectent.

Bien sûr, au final, il faut savoir mesurer et suivre cette expérience collaborateur, avec des méthodes efficaces. Tous les exemples largement développés dans ce livre corroborent les principes exposés.

.....



Xavier Quérat-Hément est l'auteur de *L'Esprit de Service*. C'est un ouvrage de fond sur les transformations managériales indispensables à la survie des entreprises. Xavier, qui publie dans ce numéro de *TRANSVERSUS* un article de fond, nous fait dans ce livre une synthèse opérationnelle et éclairante de concepts et méthodes incontournables.

Nous sommes désormais dans une société des services. Certes, il existe encore des innovations de produits, mais ce sont les services à valeur ajoutée qui font maintenant la différence, permettent d'enchanter les clients, de servir des

désirs inassouvis, d'ouvrir le champ à toutes les "ubérisations" possibles. De nombreux exemples comme Airbnb peuvent étayer la démonstration.

L'esprit de service est vu comme un puissant outil potentiel de transformation des sociétés. Le pouvoir des consommateurs, des clients oblige à de nouvelles logiques. De nouveaux termes émergent en parallèle, de la frugalité aux besoins de considération.

Un chapitre est alors consacré aux entreprises qui ont été plus loin parmi lesquelles Starbuck, HSBC, Séphora, Metro France, etc. avec des témoignages, des cas de *start-ups* innovantes. On voit à la fois se dessiner un potentiel modèle de service à la française et de nouveaux modèles de management, de l'excellence managériale.

Le livre met alors l'emphase sur la notion de relation, facteur clé de différenciation. Le mot est décliné sous plusieurs angles, fluidité des relations, identité, notion de lien, reconnaissance des acteurs, promesse de relation... Ceci est par nature lié à la motivation des acteurs, la symétrie des attentions étant clé si on veut aller vers un esprit de service efficace.

Les notions de parcours, d'expérience client sont bien sûr mises en avant et bien explicitées. Comment, au-delà de satisfaire le client, on peut réussir à l'émerveiller, à l'enchanter ? L'expérience client est le juge de paix, dans un monde fluide où aucune fidélité n'est acquise.

Les services d'aujourd'hui et de demain sont très liés aux transformations digitales. Si on veut avoir une chance de devenir la plateforme de référence de son métier, il faut les synergies de l'innovation de services et le verrou de technologies digitales avancées. L'anticipation de désirs latents est fondamentale, la profusion des données permet de détecter des bruits faibles. Mais la technologie crée aussi de nouvelles attentes des clients, mobiles, nomades, mais ayant aussi besoin souvent d'une relation humaine empathique. Les innovations de services viendront très souvent d'une co-création avec son marché, d'une innovation ouverte. De nombreux exemples illustrent ce point.

Un zoom particulier est fait sur les enseignements tirés de la transformation des bureaux de poste en France, que Xavier a vécu précédemment comme directeur qualité du groupe. On y détaille le rationnel de départ, les premiers pas, avec le recensement des irritants, l'étude des parcours client, les visites qualité, les résultats observés, la dynamique esprit de service en marche...

Des expériences significatives de transformations de grande ampleur sont alors détaillées : SNCF Gares et connexions, Leroy-Merlin, John Paul, Pierre et Vacances-Center Parcs, CNOSF (Centre national olympique et sportif français), Zambon France, Spallian...

L'emphase finale est mise sur la notion de *design*. Design de service et design d'expérience. Des méthodologies sont exposées, du processus à l'expérience client, des nécessités de coopération transverse dans les organisations, de la collecte et de la structuration des informations, du (co-) design de l'expérience client cible. On va expliciter enfin comment ces innovations vont être alignées avec la stratégie de l'entreprise, comment on va prototyper ces nouveaux parcours clients, comment on va impliquer tous les acteurs, clients, collaborateurs, managers...

Le livre se conclut par la description du Modèle Esprit de Service©, qui intègre la plupart des problématiques abordées dans l'ouvrage.