

WALL STREET JOURNAL BESTSELLER

TONY BATES
D^R NATALIE PETOUHOFF

LA PUISSANCE DE L'EMPATHIE

COMMENT L'IA
ET LES NOUVELLES
TECHNOLOGIES PEUVENT
CONTRIBUER À OFFRIR
UNE EXPÉRIENCE CLIENT
EXCEPTIONNELLE

Vuibert

Avis

« Mon premier principe dans les affaires est l'obsession pour le client. Comprendre et anticiper véritablement les besoins de vos clients (empathie) constitue non seulement le cœur de la création d'expériences client exceptionnelles, c'est aussi l'outil qui permet aux leaders d'identifier les angles morts qui peuvent faire dérailler n'importe quelle entreprise, même la meilleure d'entre toutes. Tony a été en première ligne de nombreuses transitions de l'industrie : Internet, visiophonie, applications de jeux vidéo, et à présent, le centre de contact en tant que service. Il possède la crédibilité et l'expérience nécessaires pour lancer, au sein de l'industrie tout entière, une conversation sur l'amélioration des expériences client grâce à l'empathie. »

— **JOHN CHAMBERS**, président émérite de Cisco, et CEO de JC2 Ventures

« *La Puissance de l'empathie* décrit le nouveau changement de paradigme dans lequel les consommateurs ont certaines attentes vis-à-vis des marques avec lesquelles ils interagissent. La fidélité n'est jamais acquise – face à la concurrence féroce, chaque interaction entre un client et une entreprise peut la remettre en question. Ce livre explique que tout commence par la satisfaction des employés, laquelle est directement corrélée à la satisfaction des clients. Si les entreprises veulent rester pertinentes dans ce nouveau monde, elles doivent s'intéresser à ces dynamiques et les mettre en œuvre. »

— **ANDREA CHIN**, directrice exécutive Global Consumer Care
– IT d'Estée Lauder Companies Inc.

« Quel que soit le secteur, le succès de toute entreprise repose fondamentalement sur un service client d'exception. Ce livre examine pourquoi l'expérience client n'a pas su être à la hauteur par le passé et vous incite à imaginer un nouveau monde d'expériences client empathiques et de qualité supérieure. »

— **JOHN DONAHOE**, président et CEO de Nike

« "L'expérience" se produit quand les leaders guident leur organisation vers des comportements et des habitudes qui créent l'admiration et la croissance durables. Servez-vous de ce livre pour obtenir ces résultats. »

— **JEANNE BLISS**, auteure de Chief Customer Officer 2.0

« À l'heure où nous glissons de façon permanente dans un monde numérique et connecté qui influe sur notre manière de vivre, d'apprendre, de nous divertir, et de travailler, ce livre décrit comment les leaders peuvent associer l'empathie à l'expérience pour en tirer de meilleurs résultats commerciaux. Mon ami Tony a toujours été passionné par l'expérience client. *La Puissance de l'empathie* nous invite à remettre en question le statu quo et à viser l'innovation et le succès grâce à une approche centrée sur le client et l'employé. »

— PAT GELSINGER, CEO d'Intel

« Dans cette économie numérique à l'évolution rapide, les entreprises à succès se concentrent sur la création d'expériences client exceptionnelles. Ce livre m'a ouvert les yeux sur le pouvoir de l'empathie pour anticiper les attentes des clients et y répondre. Je le recommande à tous ceux qui souhaitent innover dans le domaine de l'expérience client. »

— SHANTANU NARAYEN, président et CEO d'Adobe Inc.

« Si vous voulez devenir véritablement *customer centric*, suivez les conseils de ces deux experts de l'expérience client, Bates et Petouhoff. De l'impact des expériences sur votre bilan comptable aux principes de leadership adaptés, *La Puissance de l'empathie* décrit une approche intentionnelle et systématique pour transformer votre organisation. Gardez ce livre à portée de main, vous le consulterez régulièrement ! »

— CHARLENE LI, auteure de *The Disruption Mindset*, best-seller du *New York Times*,
et fondatrice d'Altimeter

« Si vous vous souciez de vos clients et de vos employés, je vous recommande *La Puissance de l'empathie*. Ce guide pour réexaminer notre approche de l'expérience client et collaborateur aidera les plus audacieux à changer de paradigme pour transformer les affaires telles qu'on les connaît. »

— SANDY CARTER, vice-présidente de WWPS Partners and Programs chez AWS

« Pendant dix ans ou plus, nous avons parlé d'orientation client et d'expérience client. Pendant la pandémie, nous avons commencé à entendre parler de l'importance de l'empathie pour créer une expérience client exceptionnelle. Mais pour ce qui était de sa mise en œuvre concrète, il y avait bien peu de choses. Natalie Petouhoff et Tony Bates ont désormais comblé ce vide. Ils nous aident à comprendre comment nous mettre à la place du client, mais aussi à faire

l'expérience de ce qu'il ressent. Si vous souhaitez vraiment saisir le sens de l'empathie dans les affaires, comment la mettre en pratique, et comment mesurer ses résultats, ce livre est fait pour vous. Alors si vous vous intéressez à vos clients, commandez-le et lancez-vous dans sa lecture, même si vous n'êtes pas encore capable de vous mettre à leur place. Car croyez-moi, quand vous aurez terminé de le lire, vous incarnerez son titre – *La Puissance de l'empathie*. »

— **PAUL GREENBERG**, auteur du best-seller *CRM at the Speed of Light*
(Fourth Editions)

« À l'heure où la majorité de nos interactions se font par le biais des technologies, de trop nombreuses entreprises négligent le lien humain au profit de l'efficacité technologique. Le secret de la fidélité client ne réside pourtant ni dans les technologies ni dans l'efficacité, mais dans la création d'une connexion empathique à grande échelle. Dans *La Puissance de l'empathie*, Tony et Natalie offrent aux leaders une feuille de route pour se démarquer de la concurrence et rétablir ce rapport humain empathique et essentiel. Un livre incontournable pour tous les leaders. »

— **ALAN WEBBER**, vice-président des programmes, Customer Experience Strategies,
IDC.com

« Que vous soyez une start-up ou un intrapreneur au sein d'une entreprise, ce livre est la clé pour vous concentrer pleinement sur vos clients et vos collaborateurs. Les quatre Piliers de l'empathie décrits par les auteurs – écouter, comprendre et prédire, agir, et apprendre – sont indispensables pour stimuler l'innovation et la disruption. J'ai hâte que mes étudiants et mes clients se plongent dans ce livre. »

— **JAN RYAN**, professeur et directeur exécutif de l'Institut pour l'entrepreneuriat
et l'innovation à l'université du Texas, et associé chez Capital Factory, Inc.

« L'empathie est un levier pour accroître la fidélité des employés et des clients et booster la croissance de l'entreprise. *La Puissance de l'empathie* convertit la théorie en pratique en décrivant ce qui se produit quand vous ajoutez l'empathie dans l'expérience client et collaborateur. Contrairement à bien d'autres livres qui expriment simplement l'opinion de l'auteur, celui-ci s'appuie sur des faits, des recherches approfondies, des résultats éprouvés, et des idées formidables pour aider votre entreprise à évoluer. Si vous avez encore des angles morts, ce livre vous aidera à en supprimer un bon nombre. Je recommande cette lecture à quiconque souhaite intégrer efficacement l'empathie dans son

organisation ! Ce guide pratique vous aidera à vous différencier réellement sur le marché et à dégager un avantage concurrentiel. »

— **RICARDO SALTZ GULKO**, cofondateur de l'European Customer Experience Organization

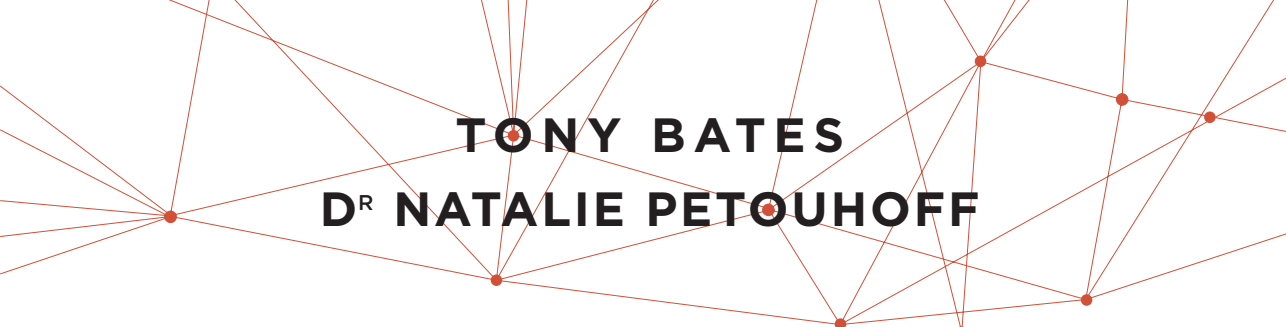
« Peu de gens sont aussi qualifiés pour disséquer et discuter l'importance de l'empathie dans les affaires et la culture que le Dr Natalie Petouhoff. Ses connaissances profondes des désirs, des besoins, et de la psychologie des clients et des employés, lui ont permis de saisir combien la compréhension de l'autre conduit à de meilleurs résultats financiers. *La Puissance de l'empathie* est un livre incontournable pour les dirigeants, la C-suite, et même la "E-suite" – ceux qui cherchent à atteindre de plus hauts niveaux d'empathie – pour mieux servir les clients, les salariés, et les citoyens. »

— **DAVID ARMANO**, fondateur d'Armano Design Group, contributeur chez *Forbes*, et ancien cadre chez Edelman

« Les entreprises passent à côté d'une occasion unique, celle de transformer leurs relations transactionnelles avec leurs clients en liens profonds façonnés par leurs expériences. Toutes mes recherches le confirment : les entreprises avec une approche traditionnelle du service client seront tôt ou tard remplacées par un concurrent qui comprend et souhaite véritablement aider le client. Ce livre décrit les arguments en faveur d'une approche *customer centric* et révèle les angles morts inattendus à éviter. »

— **ADRIAN SWINSCOE**, conseiller, auteur à succès, et contributeur chez *Forbes*

LA PUISSANCE DE L'EMPATHIE



TONY BATES
DR NATALIE PETOUHOFF

LA PUISSANCE DE L'EMPATHIE

**COMMENT L'IA
ET LES NOUVELLES
TECHNOLOGIES PEUVENT
CONTRIBUER À OFFRIR
UNE EXPÉRIENCE CLIENT
EXCEPTIONNELLE**

Traduit de l'anglais par Lyse Leroy

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis
par Ideapress Publishing sous le titre *Empathy in action*.

Copyright © 2022 Genesys®

L'édition actuelle est publiée avec l'accord d'Ideapress Publishing,
en collaboration avec leur agent dûment mandaté, 2 Seas Literary Agency.

Création de la maquette intérieure : Jessica Angerstein

Création de couverture : Jeff Miller, Faceout

Adaptation de la couverture : Nathalie Dudek

Composition intérieure : SCM, Toulouse

ISBN : 978-2-311-41561-2

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

© Vuibert – juin 2026 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

Nous dédions ce livre à la mère de Tony, Val,
et à celle de Natalie, Donna.



SOMMAIRE

INTRODUCTION

Lancer une conversation au sein de l'industrie : comment la technologie permet un monde plus empathique	1
--	---

CHAPITRE 1

Technologie : évolution, expériences et empathie	13
--	----

CHAPITRE 2

La cinquième révolution industrielle : la personnalisation	45
--	----

CHAPITRE 3

L'histoire préfigure les problèmes d'expérience client	75
--	----

CHAPITRE 4

L'étude de cas de l'expérience client/collaborateur	99
---	----

CHAPITRE 5

La technologie que nous utilisons importe : des technologies linéaires aux technologies exponentielles	123
---	-----

CHAPITRE 6

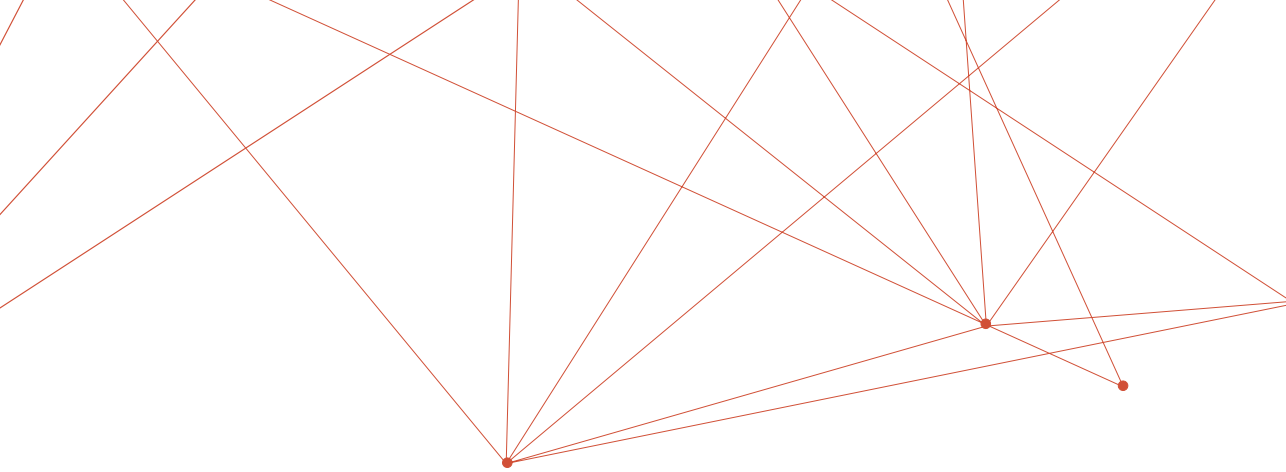
Les expériences génèrent de bons et de mauvais profits	141
--	-----

CHAPITRE 7

Améliorer les expériences collaborateur	161
---	-----

CHAPITRE 8

L'expérience en tant que service : le grand différenciateur	181
---	-----



CHAPITRE 9

L'expérience en tant que service pour les clients
et les employés

199

CHAPITRE 10

Réimaginer l'avenir du travail

227

CHAPITRE 11

Impulser le changement : adieu *business as usual*

255

CHAPITRE 12

La transformation vers l'empathie

281

CONCLUSION

Démarrer un mouvement de respect envers le client
et l'employé

301

À PROPOS DES AUTEURS

312

REMERCIEMENTS

315

INDEX

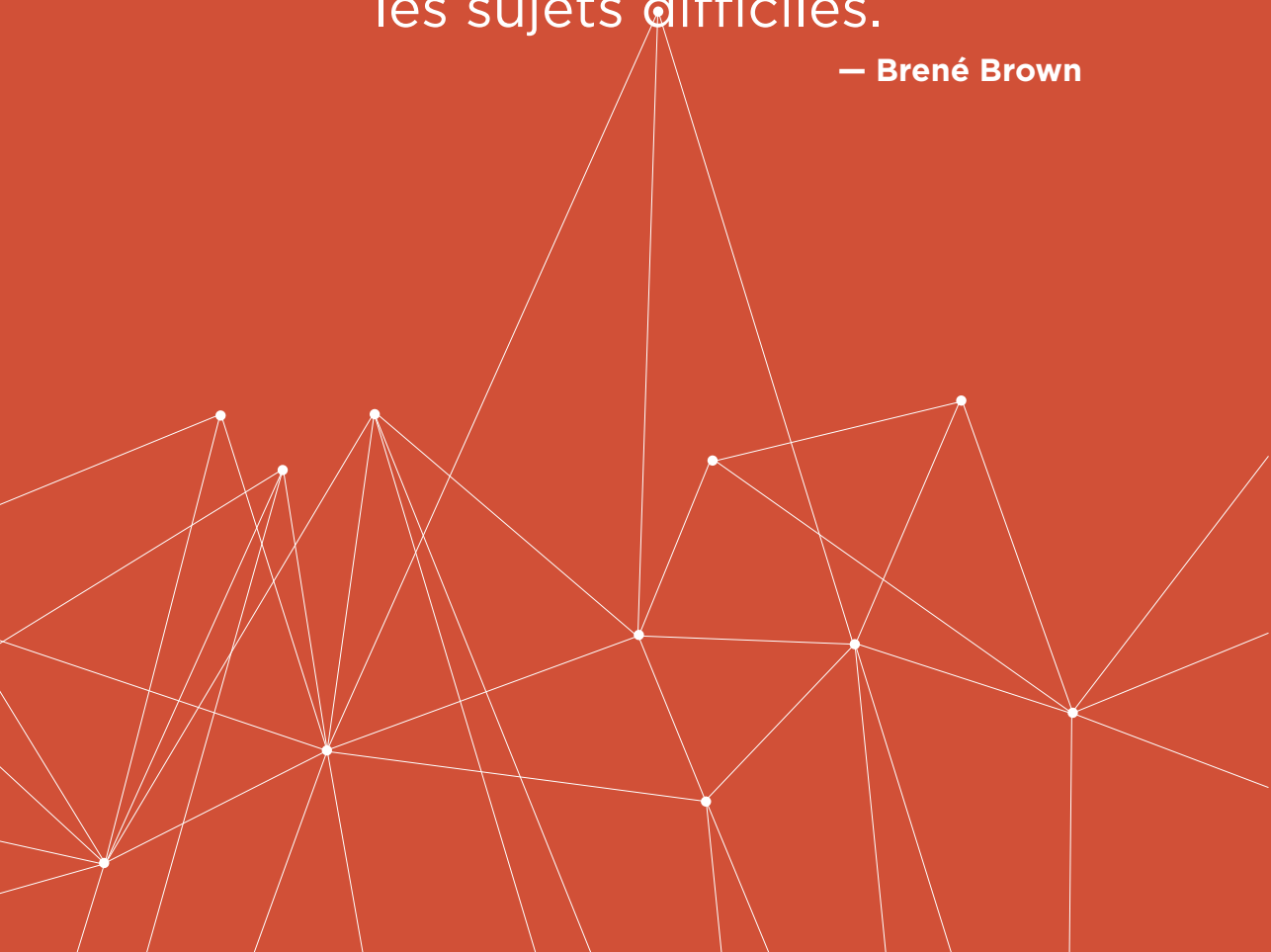
317

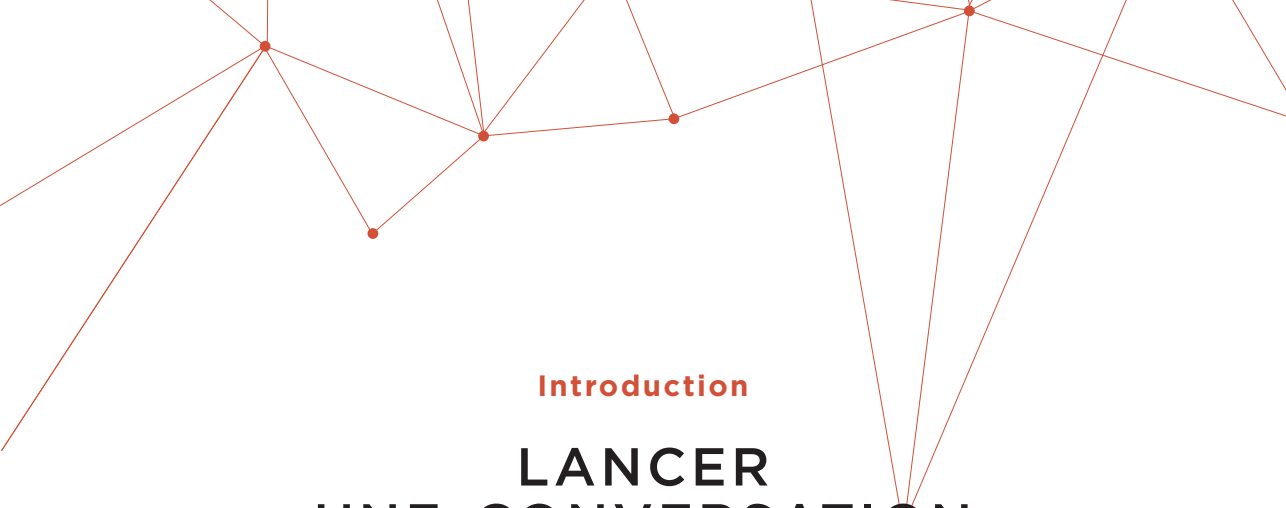
NOTES DE FIN

329

“ Les leaders courageux
qui vivent en accord avec
leurs valeurs ne restent
jamais silencieux sur
les sujets difficiles.

— Brené Brown





Introduction

LANCER UNE CONVERSATION AU SEIN DE L'INDUSTRIE : COMMENT LA TECHNOLOGIE PERMET UN MONDE PLUS EMPATHIQUE

Le parcours de Tony

Les plus importants mentors de ma vie sont ma mère et ma femme.

Le « superpouvoir » de Val (ma mère), c'est son amour inconditionnel. Et la meilleure leçon de vie qu'elle m'ait enseignée : « Ne jamais juger quelqu'un avant d'avoir marché un kilomètre dans ses chaussures ». Le superpouvoir de Cori (ma femme) est sa capacité inépuisable à tendre la main aux autres. C'est une « donneuse » invétérée. Comme tous les donneurs, elle est extrêmement empathique et fait systématiquement passer les besoins des autres avant les siens.

La profonde sagesse et la générosité avec lesquelles ces deux femmes abordent la vie guident largement mon approche du rôle de CEO. Quand je prends du recul, je constate que le monde a désespérément besoin de plus d'empathie. L'empathie est puissante et détient le pouvoir de créer de meilleures entreprises, de meilleures vies, et une meilleure société. Ce n'est pas un synonyme de « gentillesse ». L'empathie est beaucoup plus profonde – j'ai finalement appris qu'il s'agissait essentiellement de respect.

L'empathie est un acte délibéré. C'est s'engager à comprendre une personne dans le contexte de sa vie et de ses propres expériences afin de la traiter en conséquence. Après une interaction empathique, notre interlocuteur se sent

entendu, compris et respecté. Mais dans le monde de l'entreprise, l'empathie se fait malheureusement rare.

Au cours de ma vie et de ma carrière, je suis devenu obnubilé par l'idée que la technologie pouvait servir d'outil favorisant l'empathie au quotidien. Une question en entraînant une autre, de nombreuses idées sont nées de ce concept simple. Après plusieurs décennies d'expérience en tant que leader et intrapreneur, j'ai fini par arriver à la question centrale qui sous-tend ce livre : et si l'empathie devenait un facteur aussi important que la fonctionnalité, l'efficacité, ou la rentabilité dans la conception de nouveaux services et produits ?

Je suis persuadé que l'empathie est la prochaine frontière de la technologie. Avec ce livre, ma coauteure Natalie et moi espérons lancer une vaste conversation au sein de l'industrie sur la manière dont la technologie peut créer un monde plus empathique. Tout commence par les politiques et les priorités des chefs d'entreprise et des leaders du marché, mais aussi et surtout, comme vous le verrez, par les besoins des clients et des employés qu'ils servent.

J'ai assisté personnellement à l'incroyable évolution technologique des trente dernières années. L'époque dans laquelle nous vivons actuellement est le fruit d'une imagination sans bornes. Comme l'a dit Albert Einstein : « L'imagination est tout. C'est un avant-goût de ce que la vie nous réserve. » C'est ainsi que je vois la technologie. C'est, pour le dire simplement, la manière dont prend forme notre imagination collective.

Ma carrière a débuté au milieu des années 1980 quand s'est développé un groupe d'ordinateurs interconnectés gérés par le département de la Défense des États-Unis, devenant ni plus ni moins l'ancêtre de l'Internet actuel. Ce réseau était appelé ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network).

ARPANET reliait des ordinateurs dans des dizaines d'universités à travers les États-Unis, parmi lesquelles UC Berkeley, Stanford, et le MIT. Dans mon premier poste d'opérateur de réseau, à l'ULCC (University of London Computer Centre), nous avons imaginé l'impossible : et si ces passerelles pouvaient connecter ces universités à leurs homologues européennes de l'autre côté de l'océan Atlantique ? C'est ce que nous avons fait avec la passerelle ARPANET découlant du travail pionnier de Peter Kirstein à UCL, University College London.

Plus tard, nous avons relié la NASA et la NSF* grâce à une petite connexion 512 kbits entre le Royaume-Uni et les États-Unis. Non sans ironie, nous avons baptisé cette manœuvre le projet « *fat-pipe* » (gros tuyau). Finalement, nous avons pu faire passer le Royaume-Uni de ses normes de réseau exclusif à des normes communes permettant aux ordinateurs de communiquer sur un réseau à l'aide du *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* – autrement dit, au système Internet tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Quand je me suis installé dans le nord de la Virginie en 1994 pour travailler chez MCI, j'ai participé à la construction du plus grand réseau Internet du monde. À l'époque, le World Wide Web et le navigateur venaient d'être inventés et présentaient de nouveaux moyens d'accès à l'information et de communication.

Ces premières expériences professionnelles ne furent pas anecdotiques ; elles furent fondamentales pour l'Internet mondial que nous utilisons de nos jours – et elles ont aussi tracé les plans de ma carrière, laquelle a été façonnée par une passion pour la technologie et par les mentors extraordinaires qui ont su transcender la vision d'alors et qui m'ont appris à imaginer de nouvelles réalités incroyables.

Mes premiers mentors étaient John Seymour (University of London Computer Centre), et le défunt Peter Kirsten (University College London). Par la suite, Graeme Fraser m'a appris à penser en grand ; Mike Volpi m'a enseigné le pouvoir de la communication ; John Chambers m'a éduqué sur la vision ; John Donahoe m'a initié à la mission et à la raison d'être ; Randy Pond m'a appris l'humilité ; Steve Ballmer m'a expliqué l'échelle et le pouvoir des données ; et Pierre Lamond m'a montré l'importance de l'expérience et des connaissances des fondamentaux du produit et des affaires.

L'essentiel de ma carrière, soit plus de quatorze ans, s'est déroulé chez Cisco pendant le boom d'Internet. La vision de Cisco consistait à « changer notre manière de travailler, de vivre, d'apprendre, et de nous divertir » – et c'est exactement ce que nous avons apporté au monde¹. Lorsque j'ai rejoint Cisco en 1996, 20 millions d'adultes américains avaient accès à Internet – un chiffre équivalent à la population de New York². Au moment de mon départ de l'entreprise en 2010, on comptait plus de deux milliards d'utilisateurs Internet dans le monde³ et 255 millions de sites Web⁴.

* Note de la traductrice : National Sanitation Foundation (NSF) est une organisation à but non lucratif de santé publique dont le siège social est situé à Ann Arbor Charter Township, dans le Michigan, aux États-Unis. Elle teste et certifie les aliments, l'eau et les produits de consommation.

Aujourd'hui, alors que peu de temps s'est écoulé depuis, près de 4,66 milliards d'individus utilisent activement Internet – soit près de 60 % de la population mondiale⁵. Le changement accélère à une vitesse que nous n'aurions jamais pu imaginer.

Durant cette période, je travaillais aussi sur l'intégration de Scientific Atlanta. Cette entreprise cinquantenaire fournissait des décodeurs numériques pour la maison et représentait l'une des plus importantes acquisitions de l'histoire de Cisco. J'ai alors découvert toute la complexité de l'intégration et de l'harmonisation des systèmes pour permettre la diffusion vidéo en direct. J'ai aussi appris que pour imaginer l'avenir, il faut porter le regard au-delà de la réalité confortable du présent. Dans ce cas précis, le marché qui captait mon attention – la vidéo sur le Web – bouleversait également le marché qui m'avait tant apporté : la conception et la vente de routeurs Internet aux fournisseurs de services télécoms.

À cette époque, mon intérêt s'est détourné du routage matériel pour les fournisseurs et entreprises et s'est porté sur la vidéo sur le Web directement chez les consommateurs. Je faisais partie du *board* de YouTube et je pouvais voir que la frontière entre les entreprises et les consommateurs – des mondes jusque-là bien distincts – commençait à s'estomper. Je voyais « la vidéo en tant que plateforme » comme un moyen d'expression humain et je commençais à imaginer les expériences et moments personnalisés connectés grâce à la technologie.

Finalement, ma passion pour la vidéo et l'expérience client m'a conduit à accepter un poste de direction chez Skype en 2010. Là-bas, ma vision était de créer une place publique virtuelle, un lieu de rassemblement. J'adorais le produit et j'étais enchanté par la marque ; les histoires d'expérience client remarquables sont bien plus convaincantes qu'un nom d'entreprise. Skype a introduit une nouvelle réalité de vidéoconférence en ligne à usage personnel et professionnel.

Souvent, des conditions de marché imprévues peuvent modifier les affaires en un clin d'œil. Pendant la pandémie mondiale de Covid-19, que serions-nous devenus sans des outils tels que Skype, Zoom, et Microsoft Teams pour travailler, échanger avec nos familles et interagir avec nos communautés ? Ils sont devenus notre « nouvelle normalité ».

Mais je n'ai pas uniquement appris des réussites. Malgré le succès de Skype au début des années 2000, nous avons commis une erreur flagrante : nous étions à la traîne sur la téléphonie mobile. En 2010, le nombre de téléphones

portables vendus dans le monde s'élevait à près de 300 millions⁶. En 2012, il avait plus que doublé et atteignait 680 millions⁷.

Plus tard, alors que j'étais président de GoPro, fabricant désormais bien connu de caméras d'action, d'applications mobiles et de logiciels d'édition vidéo, j'ai été témoin d'une autre opportunité manquée. Grisés par notre succès fulgurant – notre valeur étant passée de 1,34 milliard de dollars en 2014 à 1,6 milliard un an plus tard – nous n'avons pas saisi la situation : notre entreprise a continué de vendre un produit au lieu d'évoluer vers une plateforme⁸. À long terme, cet écueil a coûté cher à GoPro.

Ces erreurs fournissent d'importantes leçons et mettent en exergue un problème que nous discutons amplement dans ce livre : le danger des angles morts.

À l'heure actuelle, je suis président et CEO de Genesys®. Quand j'ai rejoint l'entreprise en mai 2019, elle cohabitait à mes yeux toutes les cases. C'est une entreprise internationale avec une excellente clientèle. Avec des revenus s'élevant à 1,5 milliard de dollars et 5 000 employés, elle avait la taille parfaite. Assez petite pour pouvoir introduire une vision, créer du changement, et avoir un impact – peut-être même doubler les affaires –, mais assez grande pour mettre en œuvre le leadership d'entreprise nécessaire à grande échelle. En tant que leader de marché proposant des solutions de centres d'appel en ligne dans un monde évoluant rapidement vers le cloud, elle était aussi prête à la transformation. Genesys m'offrait aussi l'opportunité unique de mettre en pratique tout ce que j'avais appris sur la transcendance de la pensée dominante et sur l'innovation avec une longueur d'avance sur mes concurrents.

La clé de ces deux points était un concept que j'avais observé toute ma vie : l'innovation dont nous et tant d'autres avaient besoin était l'empathie.

C'est cette épiphanie qui m'a propulsé vers un avenir radicalement nouveau et qui a conduit à la rédaction de ce livre.

D'après une récente étude sur 5 000 adultes, le service client, bien que considéré plus efficace que par le passé, est largement vécu comme une interaction impersonnelle par ceux qui en font l'expérience⁹. Si la majorité des sondés (71 %) pensent que le service client est devenu plus personnalisé, près de la moitié d'entre eux (48 %) soulignent toutefois qu'ils remarquent un manque de compassion prononcé lors de ces interactions¹⁰.

À quoi ressemblerait une réalité améliorée et plus empathique ? Comment nos industries s'amélioreraient-elles si les gens ressentaient réellement qu'ils étaient traités avec compassion et empathie dans tous leurs échanges avec le service client ?

Au début de mon parcours chez Genesys, alors que l'idée d'une stratégie axée sur l'empathie mûrissait dans mon esprit, j'ai rencontré le D^r Natalie Petouhoff, leader d'opinion, chercheuse hors pair, et autrice spécialiste de l'expérience client. Le timing était parfait. Elle se posait les mêmes questions que moi.

Je crois que vous avez deviné où ces questions nous ont menés – après tout, vous lisez la réponse en ce moment même. Au terme de votre lecture, j'espère que vous serez prêt à répondre à tout un nouvel ensemble de questions sur vous-même et sur votre entreprise.

Le parcours de Natalie

Comme Tony, j'ai eu une mère qui formait le cœur et le centre de notre famille. Elle rendait tout extraordinaire – et elle s'assurait que nous savions tous combien elle nous aimait.

J'ai énormément appris en observant sa passion pour l'enseignement. Elle se démenait pour fournir à ses élèves une bonne éducation et, ce faisant, les guidait vers une meilleure qualité de vie. Grâce à son amour inconditionnel et à ses conseils, j'ai grandi en développant la conviction profonde que je pouvais améliorer la vie des autres, et que tout était possible.

Preuve de cette foi sans limites en la puissance humaine, je garde dans mon portefeuille une citation d'Eleanor Roosevelt. Le 4 juillet 1957, la première dame des États-Unis a écrit : « L'avenir appartient à ceux qui croient en la beauté de leurs rêves. »

Ma mère avait des rêves d'une grande beauté, et elle m'a appris à rêver comme elle le faisait.

Elle nous a quittés quand j'avais 14 ans. J'ai pu perpétuer son héritage en aidant à élever mes trois frères et sœurs, qui sont tous devenus des adultes prodigieux qui continuent, par leurs accomplissements, à rendre le monde meilleur.

En tant que fille d'une enseignante dévouée, j'ai toujours considéré l'éducation comme une priorité. Après avoir étudié à l'université du Michigan, j'ai obtenu une bourse de General Motors (GM), laquelle m'a permis de poursuivre un doctorat en sciences et génie des matériaux à UCLA. Ce que j'y ai appris sur les rouages complexes du monde qui m'entourait en a totalement transformé ma vision.

Cette thèse en physique des particules a été l'un des nombreux défis d'analyse critique que j'ai relevés. Mon éducation m'a appris à questionner le fonctionnement des choses et à chercher un moyen de l'améliorer. Dans le cadre de

mon doctorat, j'ai travaillé sur les matériaux utilisés pour rendre le vol spatial possible.

À un autre niveau, plus profond, j'apprenais bien plus que les leçons tirées de ces recherches – j'apprenais à observer les causes sous-jacentes et à résoudre des problèmes grâce à des approches nouvelles.

Aussi incroyables que soient les séquences de lancement et les images d'astronautes dans les étoiles, le vol spatial est l'une des étapes les plus dangereuses du retour sur Terre de l'équipage. Pendant longtemps, de nombreux matériaux utilisés pour résister aux températures élevées rencontrées lors de la rentrée dans l'atmosphère étaient trop fragiles. Soumis à une telle pression, il leur arrivait régulièrement de craquer et de se déchirer, exposant la fusée au risque de combustion.

Au cours de mes recherches, j'ai examiné comment la technologie pouvait être utilisée afin de transformer ces matériaux et comment les combiner pour permettre aux astronautes de rentrer sains et saufs sur notre planète. J'ai dû repenser la création de ces matériaux en réorganisant les molécules, un atome après l'autre. Sur le plan physique, ce travail a été réalisé à l'aide de technologies de pointe, comme des accélérateurs de particules à haute énergie. En transformant des matériaux de manière innovante – souvent en utilisant les machines les plus puissantes que nous possédions –, la surface d'alliage des véhicules était capable de supporter des températures extrêmes tout en préservant sa souplesse, permettant au vaisseau de résister aux forces de la rentrée dans l'atmosphère et de ramener nos passagers chez eux.

Mes expériences m'ont offert une toute nouvelle perspective du monde.

En embarquant dans mon propre « vol » dans le monde professionnel, j'ai recouru aux mêmes compétences d'analyse critique pour aborder les problèmes qu'on me demandait de résoudre. Il s'agissait de défis colossaux rencontrés par les plus grandes organisations, parmi lesquelles figuraient des leaders de marché tels que General Motors et General Electric.

Mon travail consistait une nouvelle fois à observer une situation et à poser les questions suivantes : est-ce logique ? Existe-t-il de meilleurs moyens de concrétiser ces promesses ?

J'ai vite compris que poser ces questions à voix haute n'avait rien d'aisé. J'ai souvent croisé des individus qui obéissaient aux ordres sans les remettre en doute, et qui n'avaient aucune envie de chercher des réponses. Il est toujours plus facile de s'exécuter sans faire de vagues. J'ai constaté ce genre d'attitude même lorsque les individus faisaient des choses qui n'avaient aucun sens pour les clients, les employés, ou les entreprises dans leur ensemble.

L'une de mes premières incursions dans le monde de l'expérience client est arrivée lorsque GM m'a demandé si nous devions continuer d'utiliser de l'acier galvanisé sur les deux faces pour empêcher la corrosion de la carrosserie de voitures et camions. La galvanisation est un processus qui consiste à immerger une pièce de métal dans du zinc fondu pour créer un « bouclier » chimique la protégeant de la corrosion. Le service financier cherchait des stratégies de réduction des coûts. Du côté des ingénieurs, nous craignions que la diminution de cette protection anticorrosion nuise à notre marque si nos véhicules se mettaient à présenter des trous sur les côtés. Quand les résultats des tests sont revenus en montrant que les portières de voitures rouilleraient davantage sans la double galvanisation, j'ai voulu savoir quelle décision la direction comptait prendre. Je supposais que les dirigeants parviendraient à la même conclusion que moi : en dépit des coûts, la double galvanisation était une étape nécessaire pour garantir la qualité à long terme de nos véhicules.

Ils ont répondu qu'ils avaient décidé d'opter pour la galvanisation simple malgré mes recommandations. Pour moi, le choix évident a toujours été de créer un meilleur produit et une meilleure expérience client.

Je leur ai demandé : « Ne craignez-vous pas que l'expérience des clients avec nos produits en pâtisse ? » Leur réponse : « Vous êtes ingénieure ! Pas marketeur. Pourquoi vous préoccupez-vous de ce que pense le client ? » À mon grand regret, ce n'est pas la seule fois que j'ai dû lutter pour tenter de faire entendre la situation du point de vue du client.

Chez Hughes Electronics, je portais deux casquettes : je travaillais en tant qu'ingénieure sur les systèmes radars utilisés pour guider les pilotes (nos clients) dans leurs missions, et je gérais des programmes internes destinés aux collaborateurs. J'ai notamment conçu leur initiative de développement de produits intégrés en équipe. C'était la première fois que tous les différents services – marketing, ventes, ingénierie, financier – travaillaient en équipe. Cette approche pluridisciplinaire a permis à Hughes d'améliorer sa capacité à réaliser des projets dans le respect des délais et du budget, en adoptant une démarche axée sur le client. J'ai également conçu le programme de développement des collaborateurs, lequel regroupait leurs objectifs personnels et professionnels. La création d'un processus de développement des employés distinct et basé sur le concept *What's In It For Me?* (WIIFM, ou « Qu'est-ce que j'y gagne ? ») leur a permis de se concentrer sur leurs passions et leur désir d'apprendre et d'évoluer, et a augmenté leur productivité et la qualité de leur travail de 30 %.

En poursuivant ma carrière en tant que consultante en management, j'ai dirigé la transformation des expériences client et collaborateur par la mise en

œuvre de stratégies nouvelles et l'utilisation des dernières technologies. La gestion du changement organisationnel est devenue l'un des aspects les plus importants de tout projet de transformation technologique – sans elle, l'engagement des employés connaissait un taux d'échec de 70 %¹. Avec elle, les entreprises étaient propulsées loin devant leurs concurrents qui n'étaient pas prêts à la disruption.

En tant qu'analyste de l'expérience client chez Forrester, j'ai non seulement conseillé les marques sur les dernières tendances en matière d'expérience client et collaborateur, mais aussi analysé les capacités techniques des fournisseurs des technologies associées, incluant Salesforce, Oracle, Microsoft, et SAP.

En qualité d'experte en stratégie digitale mondiale chez Weber Shandwick, à l'avènement de la révolution numérique, j'ai appris la valeur de la réputation de marque et son importance pour la solidité financière d'une organisation. J'ai vu les clients gagner en pouvoir en publiant en ligne des avis d'une franchise brutale – pour le meilleur et pour le pire – ayant un impact sur les activités des entreprises.

Mon travail chez Salesforce (l'un des premiers fournisseurs de logiciels as-a-Service) m'a permis de mieux comprendre comment les entreprises tech développent et créent les outils que les organisations utilisent pour tenir leurs promesses en matière d'expérience client et collaborateur.

Ces expériences ont confirmé à mes yeux que les entreprises devaient revoir leurs stratégies de base et les technologies sur lesquelles elles s'appuient pour adopter le point de vue des clients et des employés, et pas seulement celui de l'organisation.

Rejoindre Genesys répondait à un objectif personnel : celui de travailler avec une entreprise déterminée à changer le statu quo des expériences client et collaborateur. Les conseils que mes collègues et moi prodiguons au quotidien prouvent que l'orientation client/employé n'est pas seulement bénéfique pour les clients et les employés de l'entreprise, mais aussi pour l'entreprise elle-même.

Mon approche *customer centric* m'a valu de nombreuses récompenses de l'industrie et des médias, notamment une place sur la liste des « 100 femmes les plus influentes du monde » de *Forbes* et sur la liste des « 50 meilleurs professionnels de l'expérience client ».

Tout ceci me pousse à m'interroger : pourquoi ces modèles donnant priorité à l'expérience sont-ils encore négligés par tant d'organisations ? C'est en partie à cause de leurs modèles financiers, et en partie parce que ce n'est que mainte-

nant, pour la première fois de l'histoire, que nous disposons des technologies nécessaires à la création de telles stratégies axées sur l'expérience.

Plus que la technologie, c'est aussi la manière dont nous la concevons qui importe, de sorte que quand les utilisateurs l'utilisent, elle fournit de meilleurs résultats pour les individus et leurs organisations. S'il y a bien une chose que j'ai apprise, c'est celle-ci : nos plus grandes avancées technologiques ne sont ni plus ni moins que l'expression pure de ce que *nous* croyons être le plus important au monde. Autrement dit, nous vivons dans une ère où l'empathie et la technologie peuvent devenir un moteur de succès unique et unificateur.

Commencez par là et vous aurez fait le premier pas dans un tout nouveau monde. Si notre expérience et notre passion alimentent ces changements, j'espère que Tony et moi pourrions être les premiers à vous accueillir dans l'ère de l'Empathie en action™.

Notre parcours

Au travers des expériences que nous venons de partager, Natalie et moi avons découvert une vision et une raison d'être communes, et avons décidé de nous lancer dans la rédaction de ce livre. Nous espérons qu'il engendrera un mouvement incitant les entreprises à faire de l'empathie le point de mire de l'expérience client et collaborateur.

Pendant plus d'un an, nous avons collaboré sur l'élaboration de chaque chapitre, les uns après les autres. Le talent du Dr Petouhoff pour l'idéation et la synthétisation de nos idées a conduit à des structures qui ont donné vie à notre philosophie commune, dans un langage que tout professionnel comprendra.

Alors que nous examinions la transformation des expériences, nous avons remarqué que les expériences traditionnelles étaient mesurées selon des indicateurs *business centric* d'efficacité et d'efficacités, où la réduction des coûts est le principal objectif, représentés par l'équation suivante :

$$\begin{array}{l} \text{Expériences } \textit{business centric} \\ \text{Objectif} = \text{réduction des coûts} \end{array} = \text{Efficacité} + \text{Efficacités}$$

La véritable épiphanie s'est produite quand nous avons noté noir sur blanc ce que nous avons ensuite appelé l'« Équation de l'Empathie en Action ». Quand une entreprise observe les expériences à travers le prisme de ses clients et de ses employés (c'est-à-dire en faisant preuve d'empathie, dont la définition est de se mettre à la place d'autrui), tout change d'un bout à l'autre de l'expérience,

des indicateurs utilisés pour la mesurer à l'expérience elle-même. L'efficacité et l'efficacité deviennent alors des indicateurs de fidélisation des clients/employés au lieu d'indicateurs de réduction des coûts, et l'empathie devient un multiplicateur de force exponentiel.

Expériences *customer/*
employee centric
Objectif = fidélité

= (Efficacité × Efficacité)^{Empathie}

L'ÉQUATION DE
L'EMPATHIE EN ACTION™

Les vieilles méthodes disparaissent. Les organisations qui continueront de consacrer tout leur temps et toutes leurs ressources à des indicateurs traditionnels axés uniquement sur le court terme, ceux de l'efficacité et de l'efficacité *B-centric*, sans donner la priorité à l'empathie, ne survivront pas dans cette nouvelle ère incroyablement interconnectée.

Quelle que soit l'industrie, l'empathie peut devenir – et deviendra – un exposant sans pareil qui engendre la confiance et favorise la fidélité. Les véritables leaders qui cherchent la loyauté emploieront un paradigme qui rend aux individus la place qui est la leur : au centre de l'organisation et de ce qu'elle produit.

La bonne nouvelle ? Vous n'avez pas à procéder à ces changements seul. Les technologies actuelles ont tant évolué que nous pouvons désormais utiliser des outils comme l'IA pour contextualiser des données d'entreprise et de tiers dans une configuration holistique – une configuration qui fournit systématiquement des expériences client et collaborateur empathiques, quel que soit le département de votre organisation avec lequel ils interagissent.

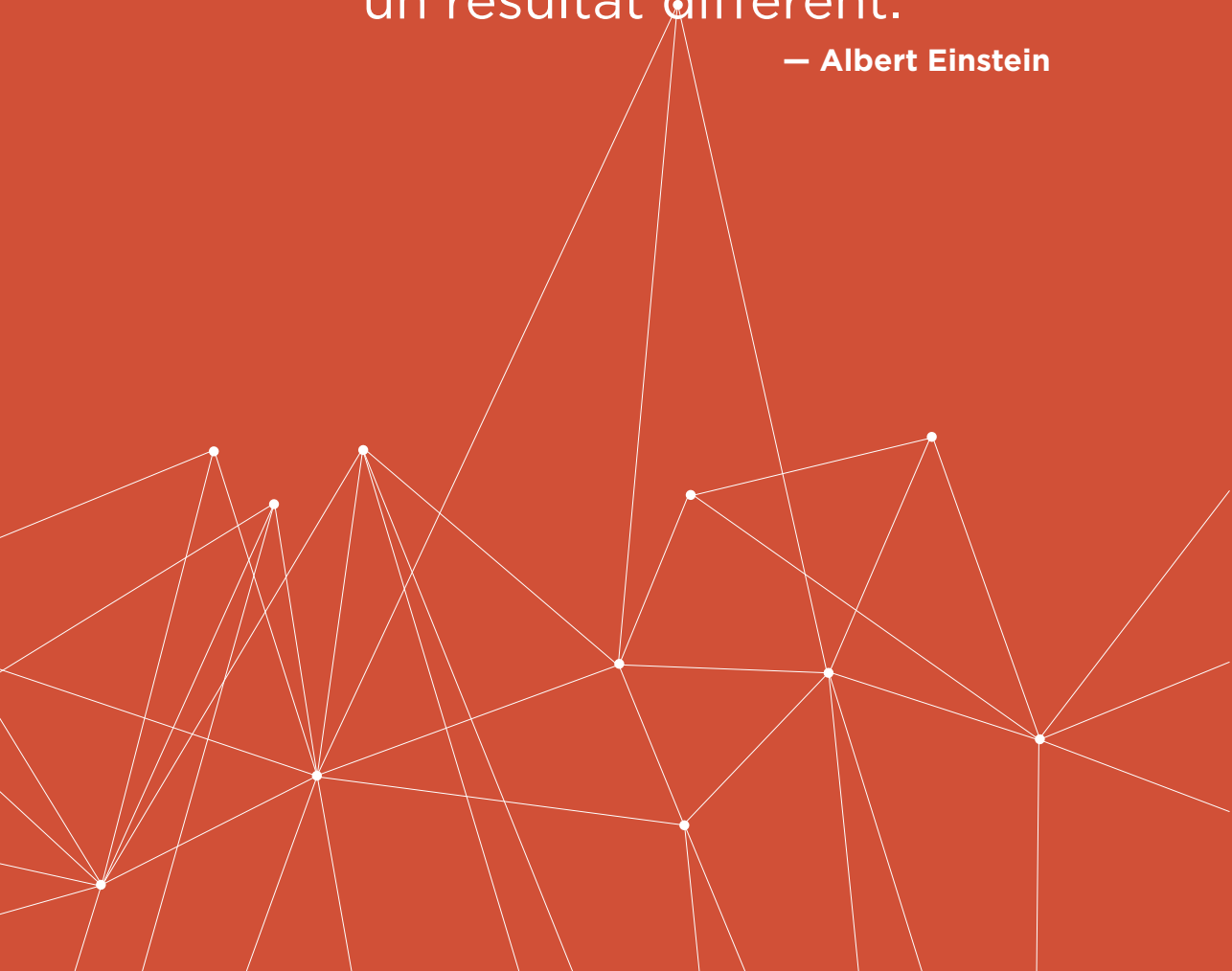
L'heure est venue de révolutionner notre manière de travailler. Notre avenir doit se tourner vers l'empathie. Nous imaginons une réalité dans laquelle le *qui* façonne le *quoi* des activités que nous réalisons, des stratégies que nous mettons en œuvre, et des priorités que nous défendons. Nous sommes prêts à poser les bonnes questions et à explorer la possibilité d'un monde dans lequel la prospérité d'une entreprise est étroitement liée aux expériences de ceux qui la permettent : les employés et les clients qu'ils servent.

Dans un monde plus connecté que jamais, il n'y a pas de retour possible à la vision étriquée du passé. L'ère de l'empathie est arrivée, et elle ouvre des portes dont nous ignorions l'existence. Il ne reste qu'une question : vous et votre entreprise êtes-vous prêts à adopter et à porter les changements à venir ?

Nous espérons qu'à la fin de ce livre, votre réponse sera un OUI retentissant et que vous rejoindrez notre conversation.

“ La folie, c’est de faire
toujours la même chose
et de s’attendre à
un résultat différent.

— Albert Einstein





Chapitre 1

TECHNOLOGIE : ÉVOLUTION, EXPÉRIENCES ET EMPATHIE

L'entreprise empathique : ce que signifie donner la priorité à l'humain

Depuis de nombreuses années, des experts de renom tels que Tom Peters, Don Peppers, Martha Rogers, Peter Drucker, Joe Pine, James Gilmore, Fred Reichheld, Amy C. Edmonson, ou encore Simon Sinek soulignent l'importance de l'expérience client (*customer experience*, CX) et de l'expérience collaborateur (*employee experience*, EX). Si la raison n'est pas difficile à comprendre, dans quelle mesure les organisations tiennent-elles vraiment compte des conseils des experts ?

Nombre d'entre elles pensent fournir d'excellentes expériences client et collaborateur. Pourtant, la plupart des concernés ne sont pas du même avis¹. Les recherches confirment que ce paradoxe est répandu : alors que 71 % des entreprises citent l'expérience client globale comme leur premier indicateur de performance stratégique, seulement 13 % de ces mêmes organisations évaluent leur expérience client à un score de 9 sur 10 ou supérieur².

La plupart des entreprises croient encore que se concentrer sur les objectifs *B-centric* leur permettra de devenir leaders de marché et de générer une croissance sans précédent. Dans cette équation étriquée, les expériences humaines sont loin de compter autant que les revenus qu'elles fournissent.

Bien que la majorité des organisations n'aient pas encore procédé au changement de focus vers le client et l'employé, le succès commercial dépend toutefois des revenus générés par ces clients, lesquels dérivent indéniablement des employés qui les servent. En gardant ce constat à l'esprit, nous avons cherché à comprendre en quoi l'évolution d'un modèle *business centric* (*B-centric*) vers

un modèle *customer/employee centric* (C&E-centric) pouvait impacter la réussite des entreprises. Comme beaucoup, nous sommes convaincus que la manière dont les clients et collaborateurs sont traités influence le succès global d'une organisation. Ce que nos recherches nous ont appris, c'est à quel point c'est vrai.

Dans le cadre d'études ciblées, des chercheurs ont découvert que les entreprises qui mettaient visiblement le client et l'employé au cœur de leur stratégie enregistraient une hausse de 92 % de la fidélité client, une augmentation de 84 % de leurs revenus, et une marge de 79 % en gain de coûts³.

Dans de tels cas, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Alors quelle erreur commettent les organisations ? Et si les expériences client et employé sont si importantes, pourquoi ne sous-tendent-elles pas les décisions prises par les entreprises ?

Nous avons longuement étudié ces questions et partagerons nos réponses dans les chapitres suivants. Nous présenterons par ailleurs des approches commerciales innovantes et empathiques qui génèrent plus de profits et qui créent en parallèle des expériences client et employé plus positives.

Commençons par quelques définitions de base.

Quel est le rapport avec l'empathie ?

Le mot « empathie » donne lieu à plusieurs interprétations. Il est souvent confondu avec la sympathie et, bien que les deux notions soient apparentées, leur sens est différent. La sympathie signifie comprendre quelqu'un sur la base de votre propre point de vue : vous pouvez par exemple ressentir de la pitié ou de la compassion en voyant une personne en proie à une situation difficile.

Avec l'empathie, vous vous mettez à la place de l'autre pour comprendre les raisons de ce qu'il ressent. Grâce à cette compréhension, vous êtes capable de mettre votre empathie en action en prenant des mesures pour aider cette personne selon son point de vue – pas le vôtre.

Daniel Goleman, auteur de *L'Intelligence émotionnelle*⁴, propose trois définitions de l'empathie :

- empathie cognitive : la capacité à comprendre le point de vue de l'autre ;
- empathie émotionnelle : la capacité à ressentir physiquement ce que l'autre ressent ;
- empathie compassionnelle : la capacité à sentir ce dont l'autre a besoin que vous fassiez pour l'aider.

Soyons clairs, le but de ce livre n'est pas de créer une entreprise utopique et simpliste. À vrai dire, nous avons adapté la définition cognitive de l'empathie proposée par Goleman. Notre objectif est de fournir une définition de l'empathie destinée aux entreprises dotée de trois points de vue sur le monde. Selon cette définition adaptée, l'empathie est :

Le fait pour une entreprise de se mettre à la place de ses clients et de ses employés pour réorienter la manière dont elle prend des décisions et mène ses activités, de sorte à créer les meilleures expériences client/employé possibles.

Le postulat est le suivant : pour réellement croître et bouleverser leurs industries, les entreprises doivent s'interroger sur leur fonctionnement et se concentrer sur une approche empathique (Figure 1.1). Nous explorons en quoi le passage d'un paradigme *B-centric* à une approche *C&E-centric* transforme les rôles des individus, des processus, de la stratégie, des finances et du leadership – ainsi que l'utilisation de technologies exponentielles pour fournir des expériences client et collaborateur exceptionnelles. Pourquoi les technologies exponentielles ? Parce qu'elles ont le potentiel unique d'accélérer le taux de changement plus que n'importe quel autre type de technologie jusque-là.

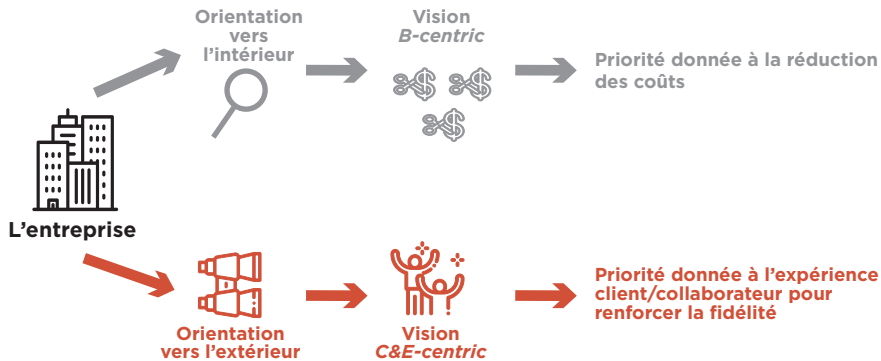


Figure 1.1 L'orientation de l'entreprise détermine ses priorités.

Sur le plan des technologies, nous nous trouvons aujourd'hui à un point de bascule qui nous permet pour la première fois de l'histoire de répondre aux besoins des clients, des employés et des entreprises. En appliquant la méthode des *jobs-to-be-done*⁵ du regretté professeur Clayton Christensen, nous avons constaté que lorsque les technologies exponentielles sont déployées, les entreprises peuvent redéfinir le sens d'indicateurs *B-centric* tels que l'efficacité et l'efficacité, transformer les expériences qu'elles proposent, et saisir comment les CX/EX engendrent de meilleurs résultats financiers.

Nous avons baptisé ce processus de création de *business models C&E-centric* le « Volant de l'Empathie en actionTM ». Dans les pages suivantes, nous détaillons les éléments essentiels qui le composent – à savoir, les stratégies commerciales *C&E-centric* (chapitres 2, 3 et 8), les indicateurs financiers pertinents (chapitre 4), le leadership empathique (chapitres 11 et 12), les modèles et cultures d'entreprise basés sur la confiance (chapitres 7 et 10), et les technologies empathiques (chapitres 5, 6 et 9). En synchronisant ces éléments, les leaders sont en mesure de transformer le paysage du business d'une manière réellement novatrice.

En associant les théories et principes d'experts – provenant de sources aussi diverses que l'histoire, les neurosciences, la psychologie, la théorie du management et l'évolution des technologies –, nous avons utilisé les connaissances qui en découlent pour créer une approche puissante et nouvelle afin de soutenir les chefs d'entreprise. Servez-vous de ce livre pour vous guider et voyez tous les principes et les méthodologies présentés comme des outils pour dessiner l'avenir de votre organisation.

Le superpouvoir de l'humanité : comment la technologie façonne nos vies et nos entreprises

Bien que nous ayons rarement conscience du rôle crucial que la technologie a joué dans la création de notre réalité commune, il est indéniable que celle-ci est présente depuis le commencement de l'évolution humaine (Figure 1.2). Si certaines innovations sont modestes et d'autres d'une importance qui dépasse l'entendement, chacune d'entre elles apporte quelque chose de nouveau et précieux à notre monde.

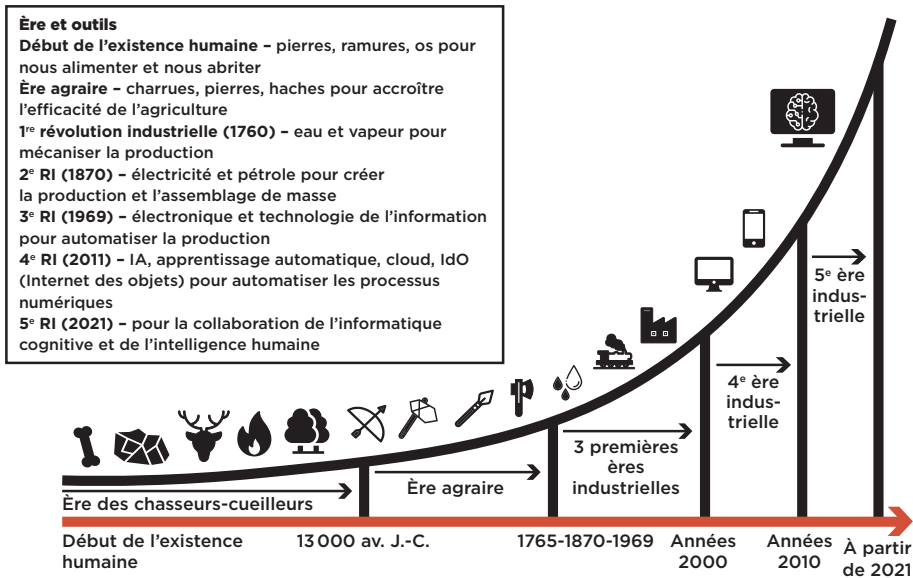


Figure 1.2 Les technologies façonnent nos sociétés au fil de leur évolution.

Source : « Technology Timeline », Explain That Stuff.com⁶.

De l'âge de pierre à l'âge de bronze, en passant par de l'âge de fer et les révolutions industrielles, nos progrès technologiques nous ont permis de quitter notre état nomade de chasseurs-cueilleurs pour devenir des bâtisseurs de villes et des agriculteurs, puis des producteurs industriels, et enfin, de prendre la forme des sociétés fondées sur l'information que nous connaissons aujourd'hui. Au fil des millénaires, nous avons trouvé des moyens de faire plus en moins de temps, et au gré de chaque innovation, nous avons atteint le niveau de capacités suivant, entrepris le changement révolutionnaire suivant, et procédé à l'adaptation suivante. Aucun autre animal sur Terre n'est capable d'inventer comme nous le faisons. La technologie, plus que tout autre chose, stimule l'ingéniosité humaine.

Pour preuve, les spécialistes associent les différentes étapes de l'évolution de notre espèce aux matériaux, outils et technologies prédominants de chaque période. C'est d'après cette caractéristique qu'ils décrivent notre histoire, et non d'après notre aptitude linguistique, nos interactions sociales complexes, ou nos accomplissements économiques.

Pour comprendre pourquoi, il nous faut remonter dans le temps et observer comment tout ce que nous connaissons – nos modes de vie et de travail, nos habitats et communautés, nos structures sociales et ce qui les sous-tend – a évolué en réaction à la technologie prédominante de chaque ère (Figure 1.3).

LA PUISSANCE DE L'EMPATHIE

Certains des changements les plus profonds sont survenus quand nous avons délaissé les sociétés agraires pour les deux premières révolutions industrielles (les époques de la vapeur et de l'électricité).

La combinaison de la machine à vapeur et de l'électricité pour alimenter les exploitations agricoles, les réseaux urbains et les usines a donné lieu à certains des progrès technologiques les plus puissants et percutants de l'histoire. Avant les deux premières révolutions, la plupart des familles du monde entier vivaient de l'agriculture de subsistance, tandis que quelques artisans – forgerons ou joaillers – fabriquaient des produits qu'ils vendaient aux particuliers ou qui étaient rachetés par des mécènes.

Tout cela a changé au XVIII^e siècle. Avec l'avènement des machines à vapeur aussi efficaces qu'inépuisables, les personnes fortunées ont commencé à acheter de petites fermes et à découper la terre en plusieurs exploitations agricoles à grande échelle⁷. Cette évolution technologique a entraîné la perte de nombreux emplois pour les agriculteurs, dont beaucoup ont alors migré vers les villes. Le mode de vie qu'ils avaient connu depuis des siècles s'est transformé en l'espace de quelques décennies. Leurs logements, leurs communautés et leur travail quotidien ont subi un profond changement.

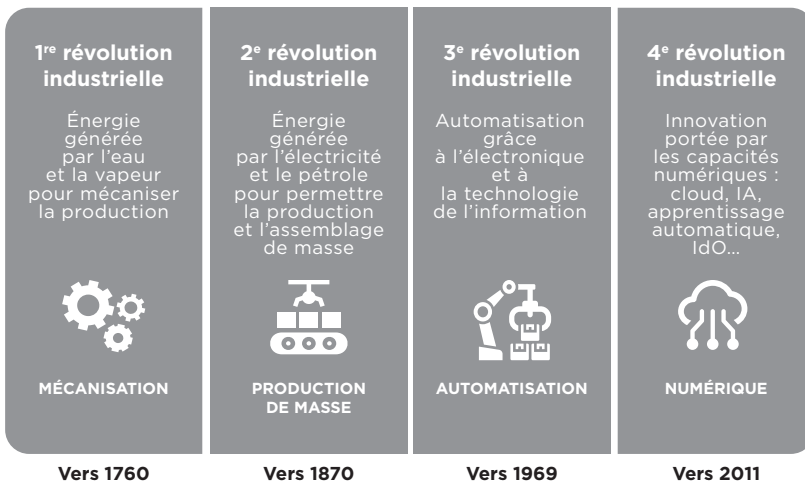


Figure 1.3 Les quatre révolutions industrielles qui ont entraîné des changements dans nos vies.

Source : Desoutter Tools et Wikipedia.org⁸

Entre 1870 et 1920, rien qu'aux États-Unis, 11 millions de personnes ont migré des régions rurales aux zones urbaines à la recherche d'un emploi. Les technologies les avaient remplacées dans les champs et les vergers. Durant la même période, 25 millions d'immigrants provenant essentiellement d'Europe ont

rejoint les États-Unis et se sont directement installés dans les villes⁹. Des immeubles d'habitation sont apparus pour loger cette vague humaine, mais en fin de compte, l'infrastructure du pays n'était absolument pas prête à y faire face.

On ne peut qu'imaginer les difficultés rencontrées en passant d'une vie au grand air à une installation dans des logements insalubres, dangereux et construits à la hâte, sans eau courante et exposant des dizaines de milliers d'individus à la propagation de maladies et à des catastrophes comme les grands incendies qui ont coûté des centaines de vies à Chicago, New York, et San Francisco¹⁰.

Le coût humain des révolutions industrielles occidentales constitue un exemple criant du risque encouru quand les éléments humains sont négligés en faveur de *business models* axés sur les profits. L'utilisation sans retenue des énergies thermique et électrique dans les usines a conduit à la production de masse et à des économies d'échelle, donnant naissance à une classe moyenne nouvellement aisée¹¹. Le potentiel de changement positif aurait pu être réalisé si les entreprises avaient opté pour la voie de la prévoyance, au lieu d'agir avec zèle sans tenir compte des conséquences pour les employés qui rendaient ces progrès possibles.

Pour beaucoup, la réalité du quotidien se traduisait malheureusement par des usines surpeuplées, résolument focalisées sur l'efficacité des activités et exposant leurs travailleurs à de nombreux risques – incluant des blessures causées par les machines, des problèmes pulmonaires dus à une mauvaise ventilation, et l'exposition à des solvants toxiques et à des métaux lourds. Autant de risques dont la probabilité était augmentée par le fait que les salariés travaillaient entre 10 et 14 heures par jour, six jours sur sept¹². Poussées par leur soif de « progrès », selon leur vision commerciale et étriquée du concept, les usines ont pollué rivières, océans, lacs et air en y déversant sans vergogne leurs déchets toxiques. Dans de nombreux endroits, il était dangereux de boire et de nager, et dans certains cas, même de respirer.

En dépit de ces effets négatifs pour la société, nous ne devons pas non plus oublier les points positifs. Par exemple, la forte augmentation de la richesse pour les classes moyenne et supérieure et les avancées médicales. L'invention du vaccin contre la variole par Edward Jenner et la découverte des germes par Louis Pasteur ont permis d'améliorer les soins de santé et d'augmenter l'espérance de vie. Il y avait bien des lueurs d'un monde meilleur à l'horizon, mais il fallait que les bonnes personnes saisissent les opportunités qu'elles représentaient.

C'est ce qui, en fin de compte, s'est produit. Les travailleurs ont formé des organisations syndicales et obtenu des hausses de salaires et de meilleures

conditions de travail grâce à un effort concerté. Grâce à leur militantisme, ces employés négligés ont enfin pu commencer à profiter, à leur tour, des bienfaits des deux premières révolutions industrielles. Des inventions telles que la *spinning jenny* (une machine à filer) ont permis la production d'une plus grande variété de vêtements et de linge de lit, et des innovations telles que la chaîne de montage ont rendu accessibles des biens comme les voitures et les réfrigérateurs, facilitant le quotidien des masses.

De nombreuses années après la deuxième révolution industrielle, les effets des technologies de cette époque continuent de façonner nos vies et notre culture. Natalie se souvient de la maison de ville en grès rouge dans laquelle elle a grandi, au cœur du centre industriel de New York City. Sa famille entière y logeait – ses tantes, ses oncles, ses grands-parents et ses cousins. Mais quand son père s'est vu proposer une mission, celle de construire l'une des plus grandes usines de montage automobile du monde au fin fond du Kentucky, ses parents ont décidé de l'y emmener avec ses frères et sœurs.

Privée du soutien familial qu'apportaient ses grands-parents et ses oncles et tantes lorsqu'ils vivaient tous sous le même toit, Natalie a dû s'adapter. Sa famille n'est pas la seule à avoir vécu ce genre de migration. Alors que de nouvelles usines rurales ouvraient leurs portes dans le monde entier, des centaines de milliers de familles ont déménagé pour y trouver un emploi. Ce mouvement a créé des opportunités économiques sans précédent pour servir ces nouvelles communautés. Notre société a alors assisté à l'essor d'un vaste réseau d'autoroutes, d'immenses centres commerciaux, et de grands développements de logements dans les banlieues. C'est ce qui a constitué le cœur de ce que de nombreux Américains considèrent encore comme « le rêve américain ». Ce rêve, dans sa version la meilleure, associait les innovations technologiques de l'époque à une passion, celle d'une vie plus belle – ce que de nombreuses entreprises souhaitaient accomplir pour autant de gens que possible.

Tout n'était pas un long fleuve tranquille pour autant. En observant les impacts culturels et sociétaux de l'évolution technologique dans les chapitres suivants, nous examinerons aussi certains cas où les entreprises ont raté le coche.

En fin de compte, votre capacité à réussir sur le long terme et à véritablement atteindre les individus dépend de trois choses.

Le tiercé gagnant de l'innovation : recul, connaissances et prévoyance

Nous avons couvert le concept de base de l'évolution technologique ; à présent, nous devons aller plus loin. Après tout, cette évolution ne s'est pas limitée aux machines d'usine et aux tracteurs à vapeur. À l'heure où nous progressons dans l'ère de l'information, les entrepreneurs sont appelés à façonner l'avenir des entreprises, de la culture et de l'expérience comme jamais auparavant. Pour déterminer si une vision *C&E-centric* pouvait réellement changer le paysage entrepreneurial aussi fortement que les révolutions précédentes, nous avons d'abord étudié le rôle que jouaient l'empathie, la confiance et la fidélité dans nos entreprises et dans nos vies.

Pourquoi est-il si important d'observer la technologie à travers le prisme de l'empathie, de la confiance et de la fidélité ? Jusqu'à présent, le potentiel de la technologie a généralement été appliqué en se focalisant uniquement sur les entreprises, sur l'efficacité et sur la réduction des coûts. Dans ce paradigme, peu voire aucune place n'est accordée au client ou à l'employé, souvent au détriment de l'expérience client/employé globale.

Fondamentalement, c'est la raison principale pour laquelle tant d'organisations souffrent de stagnation, d'un fort taux de renouvellement du personnel, de cas de burn-out généralisés et d'une absence de clientèle constante, fidèle, ou confiante.

Pour le dire sans ambages, la plupart des entreprises ont un problème d'angles morts.

Que sont les angles morts des entreprises ?

En étudiant les nombreuses manières dont l'évolution technologique crée des opportunités économiques, nous avons aussi observé que les critères définissant le succès entrepreneurial évoluaient rarement au même rythme. Les priorités restent souvent bloquées dans le modèle de notre passé *B-centric*. Pour rendre hommage à la fenêtre de Johari (créée par Joseph Luft et Harry Ingram¹³), nous appelons ces mentalités dépassées et ces paradigmes éculés des « angles morts ».

Les angles morts des entreprises, même lorsqu'ils émergent avec la meil-

Angle mort

Un angle mort est une chose que vous ignorez sans le savoir. Le mettre en lumière permet de le placer dans votre ligne de mire ; une fois visible, il offre l'opportunité de repenser la manière dont les entreprises sont dirigées.

« Riche de nouvelles perspectives sur le pouvoir de l'empathie pour anticiper et satisfaire les attentes des clients, je recommande ce précieux ouvrage à tous ceux qui souhaitent innover en matière d'expérience client. »

—SHANTANU NARAYEN, CEO d'Adobe Inc.

« Ce livre explique comment tout part de la satisfaction des collaborateurs, qui est directement liée à la satisfaction client. Si les entreprises veulent rester compétitives dans ce nouveau monde, elles doivent explorer et mettre en œuvre ces dynamiques. »

—ANDREA CHIN, directrice exécutive Global Consumer Care - IT d'Estee Lauder Companies Inc.

« Les auteurs analysent les raisons des lacunes passées en matière d'expérience client et vous invitent à imaginer un monde nouveau fait d'expériences client supérieures et empreintes d'empathie. »

—JOHN DONAHOE, CEO de Nike

La plupart des entreprises pensent offrir une expérience client et collaborateur exceptionnelle. Pourtant, sondage après sondage, une triste réalité se dessine : clients et employés sont loin d'être d'accord avec ça.

La technologie est trop souvent utilisée comme un substitut et un obstacle à de véritables relations humaines : chatbots inefficaces, scripts automatisés ou interactions déshumanisantes.

Pourquoi l'expérience client et employé laisse-t-elle souvent à désirer ?

Comment créer une expérience empreinte d'empathie pour gagner la confiance des clients et les fidéliser ?

Comment bâtir une culture d'entreprise où la priorité est réellement donnée aux clients et collaborateurs ?

Les expériences peuvent être un véritable moteur de croissance. Ce livre propose une vision nouvelle pour construire des entreprises qui placent la relation client et collaborateur au cœur de leurs priorités, en s'appuyant sur la puissance des technologies et de l'empathie.



TONY BATES est CEO de Genesys. Depuis 2019, il définit la vision et la stratégie de l'entreprise tout en dirigeant une équipe internationale de plus de 7 000 collaborateurs.

Il possède une expérience de plusieurs décennies à la tête d'entreprises internationales comme Sequoia Capital, GoPro, Skype ou Microsoft. Il est actuellement membre du conseil d'administration d'Okta.



D^{re} NATALIE PETOUHOFF est Senior Customer Experience Strategist et consultante chez Genesys. Son travail auprès de centaines de marques fait d'elle l'une des plus grandes expertes mondiales

en expérience client. Titulaire d'un doctorat en ingénierie de UCLA, elle est convaincue que nous pouvons créer des technologies centrées sur l'humain.

Vuibert.fr



29,90 €

ISBN: 978-2-311-41561-2



9 782311 415612