

NOUVELLES APPROCHES DE LA CONFIANCE NUMERIQUE

Conclusions de l'expédition Février 2011

D'avril à décembre 2010, un groupe de travail réuni par la Fing et la Fondation Télécom a exploré les "Nouvelles approches de la confiance". Au travers d'ateliers, d'auditions d'entrepreneurs et de chercheurs, de manifestations publiques et d'échanges en ligne, ses membres ont partagé leurs étonnements, leurs préoccupations, leurs objectifs, dans le but de chercher ensemble des pistes d'innovation à la fois fécondes, différenciantes et actionnables. Ce document résume leurs analyses et leurs propositions.

**Une "expédition" commune de la Fing et la Fondation Télécom,
coordonnée par :**

Renaud Francou (rfrancou@fing.org)

Daniel Kaplan (dkaplan@fing.org)

Conception et réalisation des scénarios vidéo : Laura Pandelle



Avec le soutien de  LA POSTE

SOMMAIRE

SYNTHESE.....	3
LA CONFIANCE NUMERIQUE, UN SUJET OMNIPRESENT... MAIS POURQUOI ?	6
LA CONFIANCE, C'EST QUOI AU JUSTE ?	7
LA CONFIANCE EST-ELLE EN CRISE ?.....	10
QUE SE PASSE-T-IL DE NEUF DANS LA CONFIANCE NUMERIQUE ?.....	12
QUELS SONT LES PRINCIPAUX LEVIERS DE CHANGEMENT ? UN ESSAI DE MODELISATION	14
DES LEVIERS AUX PISTES D'INNOVATION	15
QUELLES PRIORITES POUR L'ACTION ?	16
9 PISTES D'INNOVATION, DE RECHERCHE ET D'ACTION COLLECTIVE.....	18

9 PISTES D'INNOVATION, DE RECHERCHE ET D'ACTION COLLECTIVE

DES "TIERS DE CONFIANCE" COMME PIVOTS D'UNE CONFIANCE... MUTUELLE	19
RENDRE LA CONFIANCE TRANSITIVE	24
FAIRE DE LA "CONVERSATION" DES MARCHES UN ACTIF DE LA CONFIANCE.....	28
SE DIFFERENCIER PAR SA FRUGALITE EN INFORMATION.....	33
RE-HUMANISER LA RELATION CLIENT, SOURCE DE CONFIANCE	37
ACCORDER SA CONFIANCE SANS S'Y PERDRE.....	41
PERENNISER ET ETENDRE LA CONFIANCE "DE PAIR A PAIR"	45
OUTILLER LES INDIVIDUS DANS LEUR RELATION AUX ORGANISATIONS	49
LA "TRANSPARENCE RAISONNÉE" COMME OPPORTUNITÉ DE DIFFÉRENCIATION.....	53

SYNTHESE

La "confiance" dans la société et l'économie numérique nourrit depuis 15 ans de multiples discours, lois, programmes de recherche et investissements. Pourtant, cette mobilisation doit changer de cible. Plutôt que de se focaliser sur les *risques* et la sécurité, elle doit aujourd'hui se concentrer sur la *production même de la confiance*.

Telle est la principale conclusion de l'"expédition" qu'a conduit, d'avril à décembre 2010, un groupe de travail réuni par la Fing et la Fondation Télécom. Sur cette base, l'expédition a exploré 9 pistes concrètes d'innovation, d'action collective et de recherche, pour transformer en profondeur le paysage de la confiance.

Vous avez dit "confiance" ?

Faire confiance, c'est accepter de prendre un risque en s'en remettant à un autre que l'on juge compétent et bien intentionné vis-à-vis de nous. La confiance est indissociable de la notion de risque. Dans nos sociétés complexes, où nous sommes de plus en plus interdépendants avec une multitude d'autres individus, entreprises, institutions et dispositifs techniques, la confiance est une condition essentielle pour décider, agir, investir.

Une confiance en crise

Or la confiance est en crise, mais cette crise n'est pas spécifique au monde numérique et n'a pas grand-chose à voir avec un problème de sécurité.

C'est d'abord une crise de la confiance envers les référents traditionnels de nos sociétés : les institutions, les médias, les experts, la science, ainsi que certaines catégories d'entreprises, particulièrement les banques.

C'est ensuite une crise de la relation entre les individus et les organisations, issue de l'industrialisation du service et de l'instrumentalisation de cette relation au service d'une "économie de l'attention". Au point que l'on peut proposer une autre interprétation de la focalisation sécuritaire du discours sur la confiance numérique,

alors même que le développement des pratiques numériques, de l'e-commerce et de l'e-administration demeure extrêmement rapide : ce sont moins les individus qui se défient de l'internet, que les organisations qui se défient de leurs clients, de leurs usagers et même de leurs collaborateurs !

Le déséquilibre croissant entre, d'un côté, des organisations surinformées, suréquipées en outils décisionnels, surprotégées, et, de l'autre, des individus qui ne bénéficient guère de ces capacités, se traduit aujourd'hui par une rupture molle, mais réelle : infidélité, désengagement, incompréhension, voire cynisme.

L'émergence d'une confiance "de pair à pair"

L'un des phénomènes marquants de ces dernières années est l'émergence rapide et puissante de grands espaces numériques dans lesquels la confiance s'établit et se vérifie à partir des échanges entre pairs et de leurs évaluations réciproques. Des millions d'internautes y publient avis et conseils, y échangent des biens et des services, y partagent leurs expériences, s'y entraînent, ou coproduisent ensemble des contenus. Dans certains domaines, le lien social quotidien, la rencontre amoureuse, la relation entre patients et médecins, le choix d'un hôtel ou d'un restaurant..., ils jouent déjà un rôle majeur.

Cette émergence traduit un profond *désir de confiance* qui, ne trouvant plus à s'exprimer par les canaux habituels, se saisit d'autres mécanismes, les invente ou les améliore en chemin. Elle représente une transformation majeure, positive et largement sous-estimée : l'individu n'est plus seul face aux organisations.

4 leviers, 9 pistes d'innovation

Pour répondre aux crises de la confiance, en s'appuyant sur les émergences les plus fécondes, l'expédition "nouvelles approches de la confiance numérique" a identifié 4 leviers d'action d'où sont issues 9 pistes d'innovation, d'action collective et de recherche :

4 leviers	9 pistes d'innovation
Les dispositifs et tiers de confiance	1- Des "tiers de confiance" comme pivots d'une confiance... mutuelle
	2- Rendre la confiance transitive
La relation	3- Faire de la "conversation" des marchés un actif de la confiance
	4- Se différencier par sa frugalité en information
	5- Ré-humaniser la relation client, source de confiance
	6- Accorder sa confiance sans s'y perdre
La confiance "P2P"	7- Pérenniser et étendre la confiance "de pair a pair"
L'outillage des individus	8- La "transparence raisonnée" comme opportunité de différenciation
	9- Outiller les individus dans leur relation aux organisations

Vers un nouvel agenda de la confiance numérique : 4 priorités

A l'issu de ce travail, nous proposons aux entreprises, aux chercheurs et aux acteurs publics un nouvel agenda de la confiance numérique, qui s'organise autour de quatre priorités :

1- La confiance en positif

- Les entreprises doivent **réapprendre à faire confiance** à leurs clients comme à leurs collaborateurs. Cela exige des transformations profondes des systèmes de décision, de contrôle, d'interaction, de gestion du risque... et du management.
- S'essayer à la **transparence** afin de permettre aux individus de comprendre les ressorts des organisations, ce qui les anime, leur place dans la société, les raisons de leurs décisions...

2- La confiance entre égaux et entre pairs

- Considérer le développement des **espaces de confiance entre pairs** comme une chance pour la confiance. Les entreprises doivent inventer les moyens de travailler avec ces nouveaux espaces, voire les aider à se développer et à s'étendre.
- **Outiller les individus** en informations, en moyens d'analyse et en compétences, pour rééquilibrer leurs relations avec les organisations. Il s'agit là d'un champ presque entièrement nouveau, dont l'exploration volontariste représente à la fois une opportunité de marché et un objectif d'intérêt général.

- **Partager l'information** entre l'entreprise et son client. A terme, la règle doit être simple : si vous savez quelque chose sur moi, je dois posséder la même information et pouvoir l'exploiter.

3- La confiance humaine

- **S'appuyer sur l'échange entre les clients.** Si les clients participent à des réseaux sociaux, des forums... la relation avec eux doit aussi passer par là. En favorisant l'échange et l'entraide entre clients, l'entreprise nourrit la relation sans faire exploser ses coûts.
- **Revaloriser les fonctions relationnelles.** Le "trust management" (appelé, selon nous, à remplacer le "community management") doit devenir une fonction stratégique de l'entreprise.

4- Investir dans les métiers émergents de la confiance

- **Les nouveaux tiers de confiance**, travaillant sur l'évaluation, la recommandation, la réassurance en amont (assurances, garanties...), la réputation, la mise en relation...
- Les agrégateurs et "places de marché" chargés d'assurer une plus grande **transitivité de la confiance**
- **Les "agents" et "majordomes" numériques**, qui reçoivent de leurs clients et usagers une délégation pour répondre à leur place, et en confiance, à des besoins complexes
- **Les "tiers de tiers de confiance"**, dont la mission sera de superviser le fonctionnement des nouveaux espaces de confiance...

NOUVELLES APPROCHES DE LA CONFIANCE NUMERIQUE

Rapport d'expédition



Avec le soutien de  LA POSTE

LA CONFIANCE NUMERIQUE, UN SUJET OMNIPRESENT... MAIS POURQUOI ?

Il ne se passe pas une semaine, en Europe ou en Amérique, sans une étude, un rapport, un discours officiel, une conférence, une technologie ou une décision réglementaire relatifs à la "confiance" dans la société et l'économie numériques.

Il faut donc qu'il y ait un problème, mais lequel ? Après tout, l'usage de l'internet (fixe et mobile) continue de croître. Le commerce et l'administration électroniques aussi, d'une manière remarquablement indifférente à la crise¹. La dynamique de développement des réseaux sociaux ne faiblit pas.

Une focalisation défensive

Si l'on se penche sur ce que disent les discours et les textes qui parlent de confiance numérique, trois problèmes reviennent sans cesse : la sécurité technique et juridique (des systèmes, des transactions, des informations), l'identité (au sens d'identification) et la vie privée. La confiance est donc abordée au travers des *risques* qui pourraient lui nuire. Il ne s'agit pas de la construire, mais d'éviter de la détruire. La confiance apparaît comme une donnée de départ, qui ne poserait aucun problème si l'on prévenait un certain nombre de risques, le plus souvent extérieurs – pirates, "voleurs d'identités", escrocs...

On ne peut nier qu'un internet dans lequel individus et organisations ne seraient protégés, ni des interventions malveillantes, ni des abus sur les données personnelles, n'inviterait pas à la confiance.

Mais posons-nous la question autrement : un internet absolument sécurisé, dans lequel tout échange mobiliserait un arsenal préventif et produirait des preuves indélébiles, dans lequel chaque acteur devrait sans cesse démontrer de manière objective qu'il n'abuse pas de ce que ses interlocuteurs lui confient, produirait-il de la confiance ? Une paix armée relève-t-elle de la confiance ?

¹ Selon le [baromètre du commerce électronique de l'Acsef](#), il aurait progressé de 33% en 2009. Le 3^e trimestre 2010 serait à son tour supérieur de 23% au 3^e trimestre 2009.

La fabrique de la confiance

Dans la vie "réelle", le symbole de la confiance, c'est la poignée de mains : je ne demande pas de preuve, pas d'écrit, je m'en remets à toi et j'escompte que tu te sentiras engagé par ce risque que je prends unilatéralement. Cet engagement se fonde, non sur une certitude juridique ou technique, mais la réputation de l'autre, la communauté de valeurs, la familiarité, l'historique d'une relation...

Or les marques de cette "autre confiance" abondent également en ligne. Des millions d'individus échangent en ligne sur leurs problèmes les plus intimes, de santé par exemple. D'autres s'achètent et se vendent des objets sur les sites de vente aux enchères ou de petites annonces. On partage son automobile, on accueille des inconnus qui viennent passer une nuit sur son sofa, on évalue ensemble des hôtels, des produits, des marques. On finance les micro-projets d'entrepreneurs du coin ou de l'autre bout du monde. On produit ensemble des encyclopédies ou des bases de questions-réponses... Tout cela, le plus souvent, sans aucun dispositif formel de sécurité. Un véritable appel à toutes sortes d'abus, semble-t-il : or, si ceux-ci existent, les expériences positives font bien plus que les compenser.

L'émergence de ces espaces de confiance "de pair à pair" fait partie des phénomènes les plus puissants qu'ont repéré les participants de l'expédition "Nouvelles approches de la confiance numérique". Il y en a d'autres : l'appel à la transparence, l'aspiration à des relations plus humaines, les "marchés comme conversation". Tous relèvent de la *production de la confiance*, plutôt que de sa défense contre des agressions extérieures.

Autrement dit, l'agenda officiel de la "confiance numérique" néglige l'amont de la confiance et reste aveugle à la transformation de ses mécanismes. Ce faisant, il risque même de nuire à cette confiance informelle, relationnelle, essentielle à la vie sociale comme aux affaires.

C'est donc cet autre territoire de la confiance que nous avons exploré dans cette expédition. Mais avant de nous y rendre, il faut nous entendre sur ce que signifie le mot "confiance", et pourquoi il revêt une telle importance.

LA CONFIANCE, C'EST QUOI AU JUSTE ?

Les Anglo-Saxons utilisent deux mots différents là où nous n'en employons généralement qu'un : *trust* et *confidence*. Nous les traduirons imparfaitement par "confiance" et "assurance"².

Confiance (<i>trust</i>)	Assurance (<i>confidence</i>)
Pari sur le comportement coopératif de l'autre	Attente normale et socialement sanctionnée vis-à-vis des autres
Contextuel (interlocuteurs, circonstances, actes...)	Générique et impersonnelle ; implique un système de codes et d'institutions
Inclut une dimension irréductible de risque	Réduit l'incertitude, sanctionne l'abus, couvre le risque (formellement ou non)
Non réductible à un calcul	Une dimension de calcul, mais aussi des valeurs partagées
La confiance engage l'autre, mais ne peut en être exigée.	Réciprocité d'attentes et d'engagements Un cadre d'établissement et d'élargissement de la confiance... ... Mais qui rend aussi la confiance moins indispensable dans beaucoup de cas.

La confiance, une prise de risque

Faire confiance (*trust*), c'est parier sur le comportement coopératif de l'autre, dans une situation où l'on se met délibérément en situation de

² Pour une introduction plus approfondie à la notion de confiance, lire Louis Quéré, "La structure normative et cognitive de la confiance" in *Réseaux*, n° 108, 2001 (ce numéro de *Réseaux* coordonné par Louis Quéré est entièrement consacré à la confiance) et Eric Brousseau, "[La confiance : valeur fondamentale et outil indispensable](#)", note pour l'Observatoire de la confiance de La Poste, 2007.

vulnérabilité. Ce pari se fonde sur une croyance, incomplètement étayée, sur les compétences, et les inclinaisons de l'autre. Je suppose que l'autre, à qui je fais confiance pour accomplir telle action, en a les compétences et sera enclin à prendre mes intérêts en considération. Je ne peux pas en être certain : il n'y a confiance que s'il y a risque, et que si le bénéficiaire de la confiance est un individu libre de ses décisions – y compris celle de me nuire. Je ne peux pas non plus exiger la confiance en retour : accorder sa confiance est un acte unilatéral, qui n'engage l'autre que de manière morale.

Je peux réduire l'incertitude, par exemple en me fondant sur ce que je sais de mon interlocuteur, sur le sentiment plus ou moins étayé que nous partageons des valeurs, ou encore sur le fait que nous appartenons à une même communauté qui pourrait imposer des sanctions si ma confiance se voyait trahie. En revanche, si je cherche à annuler ce risque, par exemple en exigeant un contrat notarié, des garanties, etc., je me débarrasse de la confiance. Si l'on dispose de toute l'information, si toutes les circonstances sont prévues et les sanctions certaines, alors la confiance n'entre plus en jeu. C'est pourquoi on ne peut réduire la confiance à un savant calcul du risque.

L'assurance, un socle pour la confiance

La confiance-*trust* s'exprime vis-à-vis d'un interlocuteur, dans une situation donnée, pour une action donnée. Je peux vous faire confiance pour gérer mon argent mais pas pour me conseiller un restaurant, pour une petite chose mais pas pour une grande...

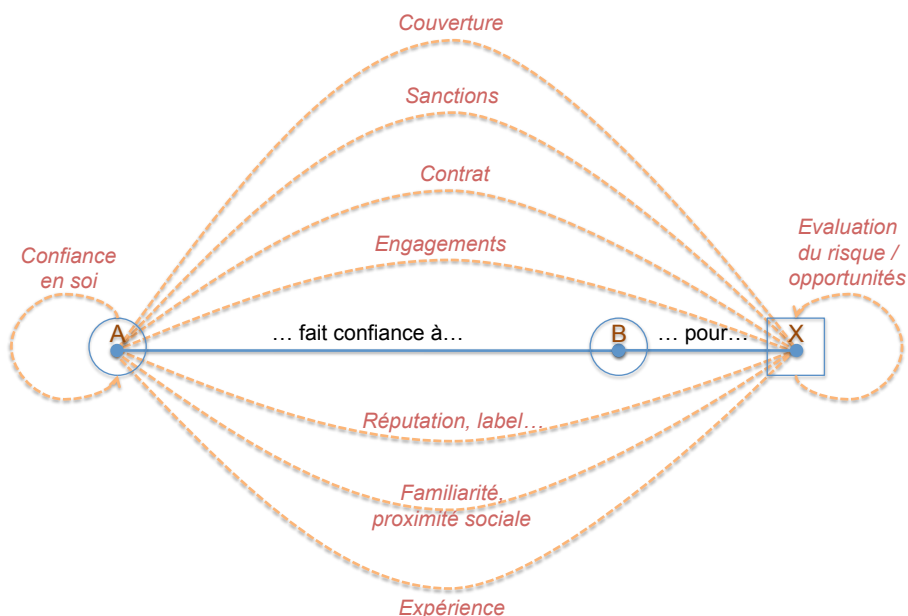
La *confidence* désigne en revanche une attente "normale", impersonnelle, socialement sanctionnée : en principe, quand je paie un commerçant, il me donne le produit et me rend la monnaie exacte. C'est tellement normal qu'au moins dans des circonstances familières, je ne vérifie plus : je suppose que nous partageons tous cette norme. Et je sais qu'il existe des sanctions symboliques ou très concrètes en cas d'abus. On parle aussi de "confiance généralisée".

Pour cela, j'ai besoin que ce soit la société qui installe, valide et parfois défende cette situation par défaut. L'assurance-*confidence* s'appuie sur

des valeurs, mais aussi des institutions et des règles. Sur cette base, je peux agir dans la vie quotidienne avec une certaine assurance, ce qui m'invite à accorder plus aisément ma confiance.

En réduisant l'incertitude, en nous dispensant de réfléchir avant chaque interaction, la *confiance* invite à la confiance et contribue à la propager. Mais avec une limite : si la société sait tout, prescrit chaque acte, sanctionne chaque transgression, la *confiance* occupe tout l'espace et n'a plus du tout besoin de confiance...

Etablir la confiance : un faisceau de présomptions



Les tiers de confiance

La confiance "généralisée" a, entre autres, besoin d'institutions, de "dispositifs" (ou encore de tiers) de confiance. Les fonctions de ces dispositifs sont divers. En économie, ils réduisent l'opacité des marchés et limitent le risque d'être victime de l'opportunisme des autres. Le chercheur Louis Quééré les classe en deux catégories :

- **Les dispositifs de "jugement"** ont pour fonction de réduire l'incertitude, de permettre de se faire plus aisément un avis sur la crédibilité (la compétence, les intentions) d'une entreprise, d'un individu ou d'un produit. Les experts, les labels, les systèmes de réputation, les guides comparatifs, relèvent de cette catégorie.
- **Les dispositifs de "promesse"** ont pour fonction de prévenir les risques ou de protéger de leurs effets. Ils peuvent être techniques (sécurisation des paiements), juridiques (l'autorégulation d'une profession, avec valeur contraignante) ou les deux (la production de preuves numériques associées à des transactions numérisées).

Bien évidemment, les "dispositifs" ne contribuent à la confiance que s'ils suscitent à leur tour une confiance solide et durable : sont-ils compétents ? Ont-ils une conscience claire de leur mission ? Sont-ils "justes", poursuivent-ils bien l'intérêt général ?

Qu'est-ce qu'un "tiers de confiance" ?

Réfléchissant aux métiers de tiers de confiance, Alain Borghesi et Arnaud Belleil en proposaient en 2006 une définition large³ : "un acteur, agissant dans l'univers des nouvelles technologies, se portant garant dans une transaction ou un échange entre deux parties entre lesquelles la confiance réciproque ne va pas forcément de soi". Puis ils tentaient d'en préciser le périmètre : "le tiers de confiance est un dispositif pouvant associer plusieurs critères : un cadre juridique, des technologies issues de la cryptographie, un statut, une image de marque, une bonne assurance en responsabilité civile professionnelle et, enfin, une capacité à coopérer avec d'autres tiers de confiance complémentaires."

Pour notre part, nous préférons la définition initiale. L'arbitre qui renoue le dialogue entre deux parties, l'expert ou la communauté qui donnent un avis indépendant sur la qualité d'un produit, sont aussi des tiers de confiance. Et nous verrons que c'est sans doute dans de telles fonctions, notamment celles qui interviennent en amont de la confiance, que les opportunités les plus importantes existent aujourd'hui.

³ "Qu'est-ce que le tiers de confiance ?" : www.cecurity.com/site/PubArt200604.php

Pourquoi la confiance est importante

La fonction première de la confiance est de réduire la complexité, de diminuer les coûts de coordination et de transaction. On ne sait jamais tout : sans confiance, il deviendrait pratiquement impossible d'agir !

La vie quotidienne se compose d'une multitude de petites décisions prises en confiance, sans même y penser. Mais la confiance joue évidemment un rôle encore plus important lorsque l'on est amené à se projeter dans l'avenir : prendre une décision qui nous engage pour longtemps, investir, innover...

Plus une société est complexe, plus l'incertitude y règne. Nos sociétés complexes ont besoin de confiance, parce que nous y sommes plus interdépendants que jamais, qui plus est avec des inconnus, proches ou lointains. *"Nous dépendons plus que jamais étroitement des autres – de ceux qui maîtrisent la technique de nos ordinateurs et de notre déclaration fiscale, de ceux qui peuvent préciser nos droits à obtenir des aides ou des subventions, de ceux qui ont un avis fondé sur l'évolution du climat et sur le destin de la planète ; alors que nous ne cessons d'affirmer notre irréductible individualité et notre droit absolu à l'autonomie intellectuelle"* souligne ainsi⁴ la sociologue Dominique Schnapper. *" Dans la société démocratique, scientifique et technique, où la division du travail et la complexité de l'organisation sociale n'ont cessé de croître, chacun est plus que jamais objectivement tributaire de l'activité et des connaissances des autres (...) Chacun est de fait condamné à faire confiance à la compétence des autres. Et l'on peut dire qu'en ce sens jamais la confiance n'a autant été au fondement de l'ordre social, national et international."*

Et la confiance numérique ?

La "confiance numérique" introduit en réalité assez peu de problèmes nouveaux. Les transactions se déroulent entre des machines, elles sont codifiées – mais les organisations n'ont pas attendu l'internet pour codifier et informatiser une part croissante de leurs processus. Les échanges se font à distance, les regards ne se croisent pas – mais ils

ne le font guère plus, en général, à une caisse de supermarché. Ils traversent les frontières, mais ils le faisaient déjà auparavant. L'internet change sans doute l'échelle de certaines pratiques, mais il n'en transforme pas la nature.

En dehors des risques techniques, la nouveauté principale réside sans doute ailleurs : dans la transformation de la relation entre les individus et les organisations, ainsi que dans la fédération des individus au sein de "réseaux de pairs" fondés sur la confiance et fondateurs de confiance.

⁴ "En qui pouvons-nous avoir confiance ?", *Le Monde*, 22 juillet 2010 : www.lemonde.fr/idees/article/2010/07/14/en-qui-peut-on-avoir-confiance_1387830_3232.html

LA CONFIANCE EST-ELLE EN CRISE ?

A nouveau, l'abondance des investissements sécuritaires sur la "confiance numérique" laisserait supposer que celle-ci vit une crise. Cette crise existe bien. Mais il faut aller la chercher ailleurs quand dans un problème de sécurité.

Une crise réelle de la *confidence*...

De nombreux signes laissent penser que la "confiance généralisée" vit une forme de crise molle. Les enquêtes⁵ constatent l'effondrement de la confiance vis-à-vis des gouvernements et des banques. Cependant, la confiance vis-à-vis des médias demeure moyenne et assez stable. Celle vis-à-vis des experts reste forte.

Plutôt qu'un déclin généralisé, nous assistons à la banalisation des institutions traditionnelles de la confiance au regard d'autres sources : les associations et ONG, les amis et collègues, d'autres internautes, les grands patrons, les sites web, etc. Écoutons encore Dominique Schnapper : *"Les individus démocratiques, qui entendent exercer leur pleine autonomie intellectuelle et juger de tout par eux-mêmes, ne savent plus à qui faire confiance. Ils jugent que leur opinion vaut ce que vaut celle de tous les autres. Tout est opinion, observait déjà Tocqueville. En qui, en quoi avoir confiance ?"*

La crise de *confidence* se manifeste par le fait que les instances traditionnelles sont considérées comme des sources d'avis comme les autres, ni beaucoup plus, ni beaucoup moins crédibles. Ce qui revient à saper leur légitimité même !

Une crise de la relation

Seconde crise, signalée lors des ateliers de cette "expédition" par les représentants des entreprises qui en sont à la fois les causes et les

⁵ Par exemple le "[Trust Barometer](#)" annuel de la société Edelman (dont l'échantillon est assez particulier, composé d'individus éduqués, aisés, consommateurs réguliers d'informations et intéressés par les affaires publiques) ou "[Trust in the Digital Age](#)" du *Guardian*

victimes : une crise de la relation entre les organisations et les consommateurs, issue de deux facteurs : l'industrialisation de la relation, et "l'économie de l'attention".

L'industrialisation du service et de la relation se traduit aujourd'hui de multiples manières : "dématérialisation" *via* des sites web, des services vocaux ou des "apps" mobiles ; transfert des relations vers des centres d'appels souvent lointains, où le travail est taylorisé à l'extrême ; codification des relations par des "scripts", des décisions par des logiciels marketing, dont la conséquence est que nos interlocuteurs humains ne sont plus que la voix de la machine, laquelle exprime la logique impersonnelle de l'entreprise.

Cette tendance entre en conflit direct avec l'aspiration des individus – clients *et collaborateurs* – à l'autonomie, à l'individualisation. Et pour cette raison, elle détruit la confiance : pourquoi accorder quelque confiance que ce soit à une organisation anonyme, autiste, qui n'a que ses propres intérêts (opaques) à cœur, qui jettera ses salariés dès qu'elle le jugera profitable, qui ne traite jamais nos réclamations tout en dépensant des millions en pub ?

L'économie de l'attention désigne le fait que, dans notre système économique, la difficulté n'est plus de produire, mais de conquérir les marchés. L'énergie des entreprises se concentre donc sur la captation de la ressource la plus rare, l'attention du consommateur.

Intervenant en avril 2010 devant la Fondation Télécom, le philosophe Bernard Stiegler analysait les conséquences de cette tendance⁶ : *"Pour vendre les objets produits à très grande échelle il faut produire à la fois les objets et le désir qui va les faire consommer alors qu'on n'en a pas besoin. Il faut donc détourner la croyance et la fidélité de toute autre valeur pour les tourner vers les produits, la consommation. Avec pour résultat une destruction généralisée de la croyance et de la confiance. Voilà comment je situe le problème de la confiance : par rapport à la construction d'un système d'infidélité et de sa*

⁶ La transcription est de nous

contradiction interne, qui consiste à détruire toute capacité de projection dans l'avenir, d'investissement."

Capter et retenir l'attention des consommateurs exige d'employer des techniques de plus en plus élaborées, parce que toutes les entreprises se battent pour le même territoire. Les entreprises ont toujours plus soif d'informations sur leurs clients ; leurs segmentations, leurs modèles décisionnels, leurs gammes de produits, leurs grilles tarifaires, se sophistiquent sans relâche. Avec pour conséquence une asymétrie croissante entre une entreprise surinformée, suréquipée, et un client qui ne bénéficie en rien de toute l'intelligence accumulée – voire, qui comprend de moins en moins l'offre, le métier et les ressorts des organisations avec lesquelles il est en rapport.

Qui n'a pas confiance ?

Dans un article sur "la sécurité informatique en 2020", le *Chief Technical Officer* de BT, gourou international du sujet, écrit⁷ : *"Dans les 10 années à venir, la définition traditionnelle de la sécurité informatique connaîtra un retournement radical. Au lieu de vous protéger, vous, elle défendra les entreprises et leurs modèles d'affaires contre vous. (...) Les entreprises utiliseront des technologies de sécurité, appuyées sur des mesures juridiques, pour protéger leurs modèles d'affaires. Et, sauf si vous êtes un utilisateur modèle, vous serez l'adversaire."*

Bruce Schneier relie directement cette analyse à "l'économie de l'attention" : plus les modèles d'affaires sont complexes, plus les flux de revenus deviennent indirects (publicité, commissions sur la vente de services, d'apps ou de contenus...), plus il devient indispensable d'empêcher par tous les moyens le client de s'abstraire des modèles prescrits par l'entreprise.

Cette analyse éclaire la raison pour laquelle, alors que rien n'indique que la défiance retient les individus de développer toutes sortes de pratiques numériques, la sécurité continue de monopoliser l'agenda de la confiance : *ce qu'elle exprime, c'est la défiance des organisations envers les individus* – des marchands vis-à-vis de leurs clients, des

⁷ <http://www.schneier.com/crypto-gram-1101.html>

employeurs vis-à-vis de leurs collaborateurs, des institutions vis-à-vis des citoyens.

Comment les individus réagissent-ils ?

La défiance exprimée par les individus envers les référents traditionnels de la confiance ne se traduit pas de manière évidente dans les pratiques individuelles. La violence demeure socialement concentrée et liée à la délinquance, plutôt qu'à une défiance de tous envers tous⁸. Les relations interpersonnelles n'en souffrent pas de manière visible.

S'agissant des entreprises, on constate dans de nombreuses enquêtes une forte baisse de confiance, particulièrement vis-à-vis de certains secteurs (la banque, notamment) et de la publicité. Pourtant, la consommation se maintient. Et, à nouveau, la croissance forte et continue de l'ensemble des pratiques en ligne ne témoigne assurément pas d'une crise de confiance spécifique à l'internet.

L'épisode de l'appel d'Eric Cantona à vider son compte en banque, en décembre 2010, illustre cette dissociation : si de nombreux Français approuvaient l'appel (51% des lecteurs du site du quotidien économique *La Tribune* !), presque aucun n'a sauté le pas. Nous ne croyons plus que notre banque travaille dans notre intérêt. Mais les autres banques ne sont guère différentes et par ailleurs, nous avons peut-être confiance dans notre conseiller à nous.

Selon plusieurs témoignages, la crise de confiance se traduit autrement : par une perte massive de fidélité, un désengagement, voire un certain cynisme vis-à-vis des marques, des partis ou des employeurs. Puisque ces organisations ne méritent pas notre confiance, nous la leur retirerons à la première occasion, dès que nous trouverons mieux ailleurs, et entre temps nous nous engagerons *a minima*.

La confiance est donc bien en crise. Mais cette crise n'a pas grand-chose à voir avec un problème de sécurité informatique. Si l'on veut y répondre, il faut regarder ailleurs. En commençant par s'intéresser à ce qu'il se passe de neuf dans les pratiques de confiance.

⁸ Selon la *World Values Survey*, les Américains sont beaucoup plus nombreux que les français à dire "faire confiance aux autres", pourtant leur société est bien plus violente.

QUE SE PASSE-T-IL DE NEUF DANS LA CONFIANCE NUMERIQUE ?

Au démarrage de l'expédition, nous avons demandé aux participants de nous faire part des phénomènes émergents qui leur paraissent les plus frappants, déstabilisants ou significatifs. Deux phénomènes sont apparus particulièrement importants : la confiance "de pair à pair", et la perte de contrôle des entreprises sur leur image.

L'émergence de la confiance "P2P"

Plus de la moitié des cas repérés par les participants concernaient des sites dans lesquels la confiance s'établit et se vérifie à partir des échanges entre pairs et de leurs évaluations réciproques. Ces espaces de confiance "de pair à pair" sont aujourd'hui nombreux et divers, et rencontrent un succès certain :

- Sites d'évaluation de produits ou services, tels ResellerRatings ou TripAdvisor (20 millions d'avis de voyageurs !), ou de professionnels, tels que Note2be ;
- Forums de clients d'un produit ou service donné : les sites des clients de Free ou de Neuf sont des ressources inestimables pour débloquer tout type de problème, du technique au commercial ;
- Forums d'échange d'expérience, par exemple entre patients (Doctissimo, Patientslikeme...) ;
- Sites transactionnels entre individus : achat et vente (eBay, Priceminister, Leboncoin), partage (covoiturage.fr, Homeexchange, Airbnb, Parkatmyhouse), mutualisation (Groupon, Vente privée, Neighbourgoods, ShopWithMe...) ;
- Espaces d'échange de services, de Couchsurfing aux systèmes d'échange locaux ;
- Sites de finance et de banque entre particuliers : Kiva, Babyloan, Zopa, Crowdfunding, FriendsClear, Prosper... ;
- Sites de rencontre : Meetic, eDarling, Amoureux.com... ;
- Les espaces de production collective de contenus : Wikipedia, OpenStreetMap, CommentCaMarche, Quora... ;
- Espaces de partage de fichiers : réseaux P2P, 4Chan... ;
- Et bien sûr les réseaux sociaux.

L'émergence de ces espaces de confiance P2P est bien l'une des grandes nouveautés du moment. Dans certains domaines, le lien social quotidien, la rencontre amoureuse, la relation entre patients et médecins, ils jouent déjà un rôle majeur dans la société. Cela, malgré les insuffisances de ces espaces et de ceux qui les exploitent : les utilisateurs doivent apprendre à repérer les "faux commentaires" écrits par des professionnels, à recouper les informations de santé, à repérer les "gros lourds" sur les sites de rencontre.

Les exploitants de ces espaces tentent de les y aider à l'aide de mécanismes plus ou moins formels de *rating*, des listes noires, ou en attribuant des statuts différents en fonction du degré d'activité et de reconnaissance des contributeurs. Mais ils poursuivent eux-mêmes leurs propres objectifs, qui peuvent parfois aller à l'encontre de ce pour quoi les utilisateurs les adoptent : en témoignent la révolte régulière des utilisateurs de Facebook contre sa soif de données, ou encore le besoin récent des "comparateurs de prix" de se doter d'une charte de déontologie.

Que nous dit ce phénomène de la confiance P2P ? Que la confiance a besoin de points d'appui : les référents traditionnels ayant failli, ou se montrant incapables de comprendre l'aspiration des individus à prendre en mains leur vie et leurs choix, ces derniers vont chercher ailleurs, dans l'échange avec d'autres individus qui leur ressemblent.

En définitive, l'émergence de ces nouveaux espaces exprime un *désir de confiance*, qui trouve ici plutôt qu'ailleurs les moyens de s'exprimer.

Mais à son tour, ces "espaces de parité" (pour reprendre l'expression de Bernard Stiegler) ont besoin de références extérieures qui valident leur capacité et leur légitimité à produire de la confiance. Nous y reviendrons dans nos pistes d'innovation.

Un monde bruyant

L'autre transformation liée à l'internet tient à ce que les organisations font face à un monde bruyant, bavard, où l'on discute publiquement d'elles dans une multitude de lieux plus ou moins interconnectés. Tout

y passe: leurs produits, leur modèle économique, leur relation clients, leur éthique, leur réponse à des crises, etc.

De tels lieux ont toujours existé, mais soit plus petits, soit plus institutionnalisés et donc identifiables : médias, associations de consommateurs, café du commerce. Ici, il peut s'agir de blogs, de sites spécialisés montés par des toutes petites entreprises, de forums, de communautés sur les réseaux sociaux...

Conséquence : toute initiative sera décortiquée, toute communication analysée voire détournée, beaucoup de secrets plus ou moins secrets dévoilés. La communication d'entreprise n'est pas adaptée à un tel monde, non plus que la veille ou le "réputation management". Les clients, les usagers ne sont plus seuls face à l'organisation : en interagissant avec de multiples sources et interlocuteurs, ils se forment un avis d'une manière de plus en plus indépendante, de moins en moins maîtrisable. Ils s'entraident, ils apprennent à détourner les systèmes (pensons au "désimlockage" des iPhones). Ils mettent en relation leur expérience personnelle avec une compréhension au moins intuitive, mais souvent de plus en plus informée, du *système* dans lequel elle s'insère : le modèle d'affaires d'une entreprise, l'empreinte carbone d'un produit, le fonctionnement du marché pharmaceutique...

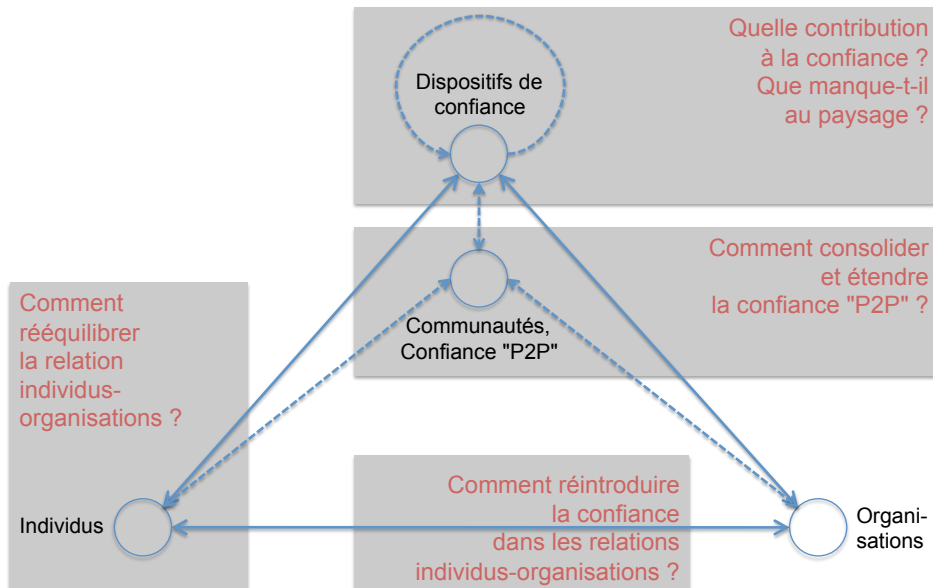
Les concurrents d'aujourd'hui et de demain profitent (et pâtissent en même temps) de ces échanges comme les autres.

Toutes les initiatives auxquelles nous pourrions penser en matière de confiance devront être pensées dans ce monde "bruyant".

QUELS SONT LES PRINCIPAUX LEVIERS DE CHANGEMENT ? UN ESSAI DE MODELISATION

Le "double triangle" de la confiance

La confiance (au sens de *trust*, la prise de risque dans le cadre d'une relation) met en jeu deux individus, ainsi, souvent, qu'un ou plusieurs tiers qui contribuent à faciliter l'entrée en relation, la décision et l'action. A ce triangle classique, s'ajoute une catégorie de dispositifs en émergence rapide : les espaces de la confiance "de pair à pair", qui ne sont ni des parties de l'échange, ni tout à fait des "tiers de confiance" au sens institutionnel qu'on donne à ce terme.



En partant de ce schéma, les participants à l'expédition ont retenu quatre "leviers" à partir desquels l'innovation peut changer le paysage de la confiance. Leur exploration a, à son tour, donné naissance à 9 "pistes" concrètes que nous vous présentons dans la seconde partie.

Une focalisation délibérée sur les relations individus-organisations

En explorant les pistes d'action et d'innovation, l'expédition "confiance" a fait le choix délibéré de se concentrer sur les relations entre les individus et les entreprises (ainsi que les administrations, auxquelles beaucoup des pistes décrites ci-dessous s'appliquent).

Il existe bien sûr d'autres types de relations, interindividuelles, interentreprises ("B2B") ou entre entreprises et administrations. Cependant, il nous est apparu que c'est vraiment dans le champ du lien individus-organisations que les besoins apparaissent les plus criants, et les opportunités les plus manifestes.

Quatre leviers prioritaires

Les quatre leviers retenus sont :

- **Les dispositifs et tiers de confiance** : quel doit être leur rôle dans le paysage de la confiance ? Y a-t-il de l'espace pour de nouveaux dispositifs ?
- **La confiance "P2P"** : comment la pérenniser et l'étendre ? Comment peut-elle jouer durablement un rôle positif dans la construction et l'entretien de la confiance ? Comment les organisations interagissent-elles avec ces nouveaux espaces ?
- **La relation** : comment réintroduire une confiance mutuelle dans les relations entre individus et organisations ? Nous avons vu qu'à une défiance "molle" des individus envers les organisations, s'oppose une défiance "armée" des organisations vis-à-vis des individus.
- **L'outillage des individus** : L'asymétrie croissante des connaissances et des moyens détruit la confiance. Comment rééquilibrer la relation entre des organisations qui se sont dotées de moyens de plus en plus puissants de capturer et traiter des informations, et des individus qui en sont dépourvus ?

DES LEVIERS AUX PISTES D'INNOVATION

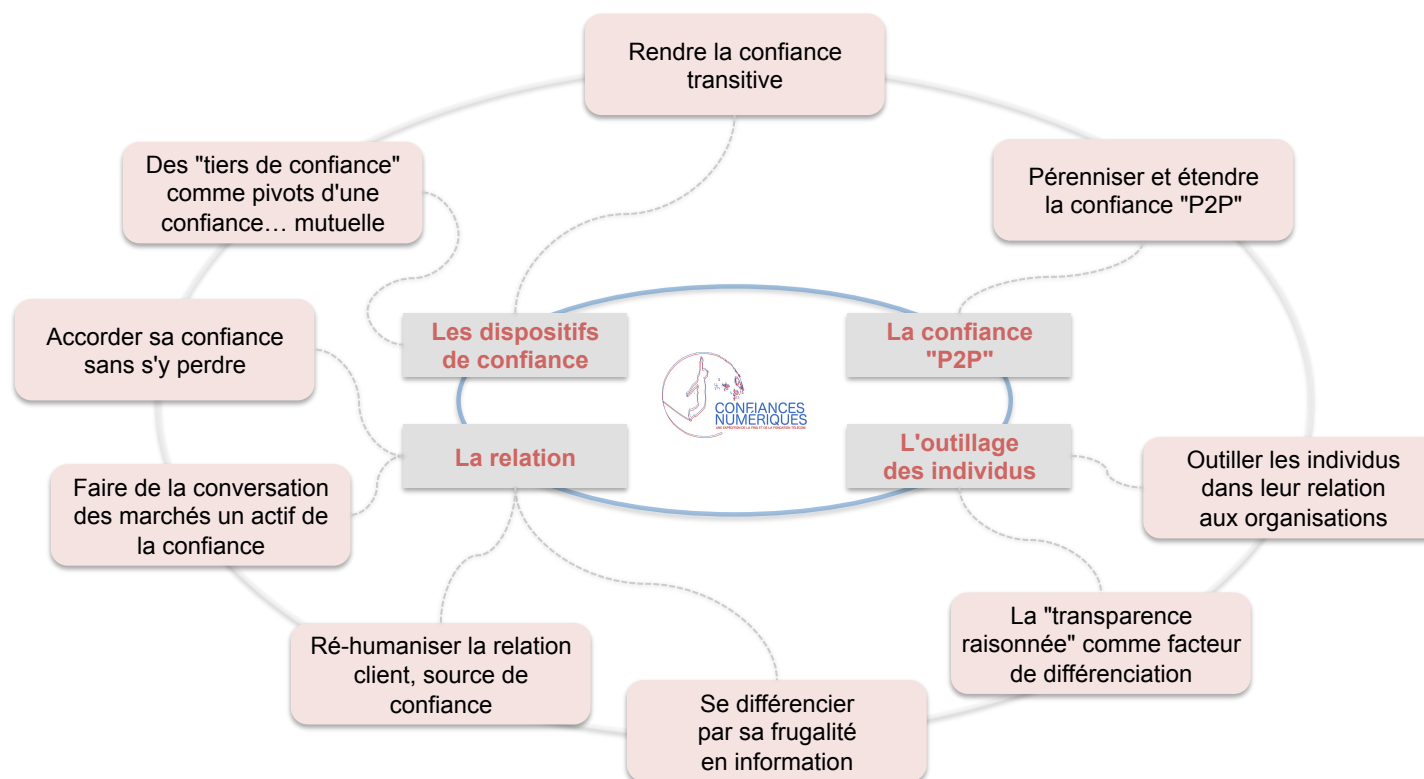
L'objectif de l'expédition était de produire trois types d'"objets" :

- **Des pistes d'innovation** : des opportunités identifiées, porteuses de valeur, dont un acteur peut se saisir par lui-même ;
- **Des pistes d'action collective** : des défis et des opportunités clairement identifiés, mais qui ne peuvent être saisis que par plusieurs acteurs (à l'échelle d'un marché ou d'une profession, d'un "écosystème"...)
- **Des pistes de recherche**, qui nécessitent un travail de production de connaissances.

A partir de la définition des quatre leviers à explorer, les participants de l'expédition, réunis en ateliers, ont fait émerger 9 ensembles de "pistes" susceptibles de produire et nourrir la confiance.

Chacune de ces pistes, ou presque, relève à la fois de l'innovation, de l'action collective et de la recherche, mais avec des pondérations différentes.

Elles sont développées dans la seconde partie.



QUELLES PRIORITES POUR L'ACTION ?

A partir de l'exploration systématique des pistes d'innovation repérées par l'expédition "Nouvelles approches de la confiance", se dégagent cinq priorités sur lesquelles les entreprises et les organisations publiques devraient se concentrer pour changer le paysage de la confiance.

La confiance en positif

Alors que l'agenda sécuritaire de la confiance numérique se concentre de manière défensive sur la transaction, le véritable enjeu d'aujourd'hui concerne la relation. Il s'agit d'établir et de nourrir la confiance entre des individus et des entreprises qui, dans une large mesure, ne se comprennent plus. C'est sur la **fabrique de la confiance**, de la croyance en la compétence et la bienveillance de l'autre, qu'il faut travailler :

- Les entreprises doivent **réapprendre à faire confiance** à leurs clients comme à leurs collaborateurs. Cela exige des changements d'attitude, mais aussi des transformations des systèmes de décision, de contrôle, d'interaction, de gestion du risque... et en définitive, du management.
- La **transparence** (raisonnée) est au cœur de la plupart des scénarios explorés. Il s'agit de permettre aux clients de comprendre les ressorts des organisations, ce qui les anime, leur place dans la société, les raisons de leurs décisions... pour changer les termes de l'interaction entre individus et organisations.
- La confiance se nourrit de l'échange, nécessairement bilatéral. Les entreprises n'ont pas que des produits à offrir à leurs clients : ceux-ci attendent tout autant d'elles du respect et de la connaissance, du savoir qui les aide à conduire leur vie. Le **partage** de l'information et de la décision est une clé de la confiance durable.
- La confiance est un actif, tant pour les entreprises que les individus. Travailler sur la **transitivité de la confiance** est une manière de mobiliser cet actif.

La confiance entre égaux et entre pairs

L'asymétrie croissante entre, d'un côté des entreprises suréquipées en informations et en outils et, de l'autre, des individus qui n'ont que leur navigateur ou leur téléphone en mains, détruit la confiance relationnelle autant que la confiance en soi. Les organisations doivent comprendre qu'elles ont intérêt à dialoguer avec des consommateurs "adultes", informés, assurés dans l'expression de leurs attentes.

- **Le développement des espaces de confiance entre pairs est une chance pour la confiance.** Les clients, les usagers ne sont plus seuls face aux organisations. Ils exploitent ces nouvelles capacités pour modifier leurs relations avec elles, avec ou sans leur consentement. Les entreprises doivent prendre en compte ces nouveaux espaces, inventer les moyens de travailler avec eux. Les acteurs publics comme les entreprises doivent les encourager, les aider à se développer et s'étendre à d'autres domaines.
- **L'outillage des individus** en informations, en moyens d'analyse et de décision et en compétences pour les mobiliser, doit venir réduire l'asymétrie subie entre individus et organisations. Le "B2C" (*business to consumers*) doit se compléter d'un "C2B" (*consumers to business*). Il s'agit là d'un champ presque entièrement nouveau, dont l'exploration volontariste représente à la fois une opportunité de marché et un objectif d'intérêt général.
- La première étape de ce **rééquilibrage des pouvoirs et des capacités** réside dans le partage de l'information. A terme, la règle doit être simple : si vous savez quelque chose sur moi, je dois le savoir aussi, et je dois pouvoir faire quelque chose de ce savoir.

La confiance humaine

L'industrialisation et la taylorisation de la relation, l'informatisation des mécanismes de marketing et de commerce, détruit la confiance. Un individu qui n'a en face de lui qu'un système abstrait, opaque, fermé à la négociation, dont les mécanismes et les objectifs lui échappent, se réfugiera à son tour dans une attitude distante, voire méfiante.

Pour des raisons de productivité, la ré-humanisation de la relation ne passera généralement pas par le recrutement massif de collaborateurs. Mais d'autres voies méritent d'être explorées :

- **Converser avec les marchés.** Les entreprises doivent faire tomber les multiples murs qu'elles ont placés entre les marchés et elles (les études, les processus formalisés, la communication...) pour s'engager à visage découvert dans les multiples "conversations" qui se déroulent un peu partout à propos d'elles et de leurs produits. Elles doivent mettre en place les mécanismes qui, sur cette base, les transformeront en organisations apprenantes.
- **S'appuyer sur l'échange entre les clients.** Si les clients ne sont plus seuls, s'ils participent à des réseaux sociaux, des forums, des sites communautaires... la relation avec eux doit aussi passer par ce biais. En dialoguant simultanément avec plusieurs clients, en favorisant l'échange et l'entraide entre clients, l'entreprise nourrit la relation sans faire exploser ses coûts.
- **Revaloriser les fonctions relationnelles.** L'industrialisation de la relation tend à transformer en transactions (codifiées, sécurisées) des interactions qui relèvent en fait de la relation : la gestion des réclamations, par exemple. Les fonctions relationnelles ont souvent dans l'entreprise un statut assez bas. En particulier, ce que l'on nomme improprement le "community management" (et que nous proposons de renommer "trust management") doit devenir une fonction stratégique de l'entreprise, représentée au niveau du comité de direction.

La confiance comme source de différenciation

La confiance sécuritaire a besoin de standards et d'outils communs. Elle installe une situation "par défaut", certes nécessaire, mais qui ne différencie pas une entreprise d'une autre – sauf dans certains cas absurdes (mais pas si rares) où une entreprise se différencie de manière négative en imposant des procédures sécuritaires manifestement excessives...

Si l'on se focalise au contraire sur la production de la confiance, beaucoup de décisions sont à la portée d'une entreprise donnée, sans avoir à attendre un standard ou une décision collective, et dans un but de différenciation concurrentielle :

- **Choisir de faire confiance**, d'abaisser les barrières, de prendre des risques pour ses clients et de le leur faire savoir,
- **Choisir la transparence**, le partage de l'information
- **Choisir la communauté**, l'engagement dans la conversation, l'échange horizontal entre ses clients...

Les métiers émergents de la confiance

Enfin, l'expédition a permis de détecter l'émergence possible de véritables métiers de la confiance, d'opportunités pour de nouveaux acteurs ou des acteurs existants.

- Si le marché actuel des "tiers de confiance", concentré sur les fonctions de sécurisation juridique et technique, apparaît à la fois petit et saturé d'offres, **un espace beaucoup plus vaste s'ouvre du côté de nouvelles formes de médiation génératrices de confiance** : l'évaluation, la recommandation, la réassurance en amont (assurances, garanties...), la réputation, la mise en relation... La plupart de ces pistes ne peuvent cependant être explorées sans faire le choix délibéré de mettre les utilisateurs et leurs échanges au cœur des dispositifs : c'est l'univers de la confiance "de pair à pair", éventuellement médiée ou enrichie par des systèmes techniques, des experts, des arbitres, etc.
- **La transitivité de la confiance** aura besoin, pour s'élargir, d'agrégateurs et de "places de marché" spécialisés, chargés de faciliter la circulation des signaux de confiance.
- Sur une base nouvelle de confiance, et à l'aide d'outils techniques qui ont beaucoup mûri ces dernières années ("agents" notamment), **des fonctions de délégation** pourraient devenir viables : confier à un tiers le soin de répondre à sa place à des besoins complexes, en ayant l'assurance qu'il poursuivra mes intérêts avant les siens propres.
- Enfin, notre analyse du potentiel et des limites actuelles de la confiance "P2P", émergence majeure et féconde des années récentes, montre le besoin de faire émerger **des "tiers de tiers de confiance"**, des dispositifs (eux-mêmes à la fois communautaires et fondés sur des dispositifs techniques et institutionnels de régulation) chargés de valider en permanence la confiance à accorder aux nouveaux espaces de confiance numériques.

9 PISTES D'INNOVATION, DE RECHERCHE ET D'ACTION COLLECTIVE

- 1- Des "tiers de confiance" comme pivots d'une confiance... mutuelle
- 2- Rendre la confiance transitive
- 3- Faire de la "conversation" des marchés un actif de la confiance
- 4- Se différencier par sa frugalité en information
- 5- Ré-humaniser la relation client, source de confiance
- 6- Accorder sa confiance sans s'y perdre
- 7- Pérenniser et étendre la confiance "de pair a pair"
- 8- Outiller les individus dans leur relation aux organisations
- 9- La "transparence raisonnée" comme opportunité de différenciation

DES "TIERS DE CONFIANCE" COMME PIVOTS D'UNE CONFIANCE... MUTUELLE

Innovation	+++	Recherche	+	Action collective	+++
------------	-----	-----------	---	-------------------	-----

En synthèse :

La plupart des "tiers de confiance" actuels se concentrent sur la sécurisation technique et juridique des échanges. Cette fonction a plus de valeur pour les organisations que pour les individus. Or il existe un vaste espace d'innovation pour des dispositifs réellement producteurs de confiance mutuelle. Encore faut-il trouver comment l'habiter !

Cette piste consiste :

- A faire en sorte que les prestations de sécurisation qui composent aujourd'hui l'essentiel de l'activité des tiers de confiance apportent une valeur beaucoup plus perceptible aux consommateurs ;
- A enrichir et à structurer l'univers des services qui invitent à *accorder sa confiance*, plutôt qu'à se garantir.

Concrètement...

Les dispositifs de sécurisation "s'ouvrent" et fournissent aux individus des options et des informations utiles. Les entreprises proposent par exemple un plus grand éventail de moyens et systèmes de paiement. Quand ils sont utilisés, les dispositifs de signature et d'archivage peuvent être choisis par l'individu. Celui-ci a accès aux informations archivées et peut s'en servir. Ces données peuvent se relier à un "entrepôt personne de données" qui stocke à sa demande des documents, codes, archives, etc., provenant de sources et de systèmes divers. Des options telles que l'anonymat sont systématiquement proposées lorsque les transactions le permettent.

Le marché des tiers "d'évaluation" (labels, sites de consommateurs, médias et blogs spécialisés dans la consommation, *rating*, comparateurs...) s'enrichit et se structure. Des agrégateurs et moteurs de recherche facilitent le regroupement d'évaluations et de commentaires sur un produit ou une marque. Ils sont accessibles en ligne, mais aussi *via* les mobiles (par exemple en scannant un code barre). Des "réseaux de confiance" se constituent entre des "tiers" qui partagent une philosophie et des exigences communes, et qui

s'échangent des informations. Des systèmes émergent pour évaluer la compétence, l'indépendance et l'honnêteté de ces tiers.

La "transitivité" de la confiance (voir piste n° 2) s'organise : par exemple, un consommateur peut consulter les avis de ses "amis" ou des synthèses d'évaluations sur une entreprise qu'il ne connaît pas encore. A sa demande, une entreprise peut "référencer" un bon client auprès d'une autre entreprise.

Des outils et des services de délégation proposent de "représenter" le consommateur dans divers actes et choix quotidiens : tiers d'anonymisation (qui effectuent des transactions pour le compte de l'individu en masquant son identité), "majordomes électroniques" (qui reçoivent des missions génériques des individus et font eux-mêmes les choix opérationnels : remplir le frigo, suivre les comptes, contrôler la consommation d'énergie ou de télécoms...). Ces acteurs se soumettent à des chartes et des évaluations exigeantes.

Les entreprises jouent le jeu de cette ouverture et de la confiance. Elles acceptent certains dispositifs de sécurisation ou de garanties choisis par le client plutôt que par eux – y compris lorsque ces dispositifs agissent pour le compte du client et en masquent l'identité. Elles intègrent sur leur site des évaluations issues de tiers d'évaluation – et exploitent également ces évaluations comme une forme de retour permanent du marché. A la demande de leurs clients, elles acceptent de transmettre leurs "références" à d'autres entreprises.

En définitive, les tiers contribuent à **rendre plus symétriques les relations entre entreprises et individus**. Sous réserve, bien sûr, de justifier à leur tour la confiance qui leur est accordée.

Scénario : "De la garantie au majordome"

Lille, 6 janvier 2013 – Assemblée générale
des actionnaires de Conianza S.A. –
Discours du P-DG.

Chers actionnaires,

Avant de vous dévoiler nos nouvelles orientations pour 2013, je souhaiterais revenir sur la formidable évolution que nous avons connue depuis bientôt 10 ans.

Nous sommes nés d'une idée simple : proposer aux clients une garantie plus économique et plus facile à activer sur les produits qu'ils achètent. Et proposer aux start-ups du eCommerce de disposer d'une offre de garantie meilleure que celle des concurrents les plus établis.

Nous étions donc les spécialistes indépendants de la garantie. Pour réussir dans ce métier, il faut savoir mesurer des risques, selon de nombreuses variables : les produits, la qualité du service des marques qui les produisent ou des enseignes qui les vendent, la nature de leurs clients... Ce qui nous a vite conduits à disposer d'une base de données incroyablement riche sur la qualité réelle des produits et des marques.

Pour enrichir encore nos données, nous avons très vite appris à exploiter la multitude de sites, de forums, de classements, qui évaluent les produits.

C'est alors, en 2009, que nous est venu l'idée de valoriser cette base de données en la rendant accessible aux consommateurs.

Notre agrégateur d'infos conso a immédiatement rencontré un grand succès.

Il était le seul à réunir autant d'information, depuis autant de sources, sur autant de produits et de marques. Nous avons (je le dis a posteriori, nous n'en étions pas sûrs du tout à l'époque) eu l'intelligence de ne pas traiter ces données – comme nous le faisons pourtant en interne ! – sous la forme d'une note unique : les consommateurs nous demandent de réunir les données, mais pas de conclure à leur place sur la foi d'un algorithme dont ils ne savent rien.

Autre choix gagnant : celui de créer toutes sortes d'API et de *widgets* pour permettre à d'autres sites, dont ceux auxquels nous puisions nos infos, d'intégrer une vision d'ensemble des avis sur des produits ou des marques. Cela a fait des autres espaces consommateurs sur le web nos alliés plutôt que nos concurrents. Nous avons même été plus loin en permettant à d'autres d'importer tout ou partie de notre base de données pour la traiter à leur manière.

Tout cela générerait beaucoup de trafic, mais peu de revenus. Vous nous l'avez assez reproché ! Il a fallu beaucoup investir, en technologie d'une part, mais aussi pour assurer la crédibilité de notre information. La création du label ConsumOpinion, la relation avec les grands forums de consommateurs dans plusieurs pays, ont coûté cher.

Sans abandonner cette voie, nous sommes donc retournés sur le marché B2B avec notre Service Référence, qui permet à une entreprise de référer un client auprès d'une autre entreprise, ou encore de composer automatiquement un service

composite, qui associe des modules proposés par plusieurs sociétés. Notre outil de rating qualité garantit la confiance, tant du côté des entreprises que des consommateurs. Les résultats de cette année traduisent le succès de cette offre.

En 2013, nous exploiterons le savoir-faire acquis grâce au Service Référence directement auprès des consommateurs.

Le Majordome propose à un consommateur de nous déléguer le soin de répondre à un besoin ponctuel ou récurrent : préparer ses vacances au meilleur prix, faire ses courses répétitives, gérer une liste de mariage, repérer des offres exceptionnelles sur des produits qu'il aime, lui proposer les meilleurs choix pour son prochain ordinateur...

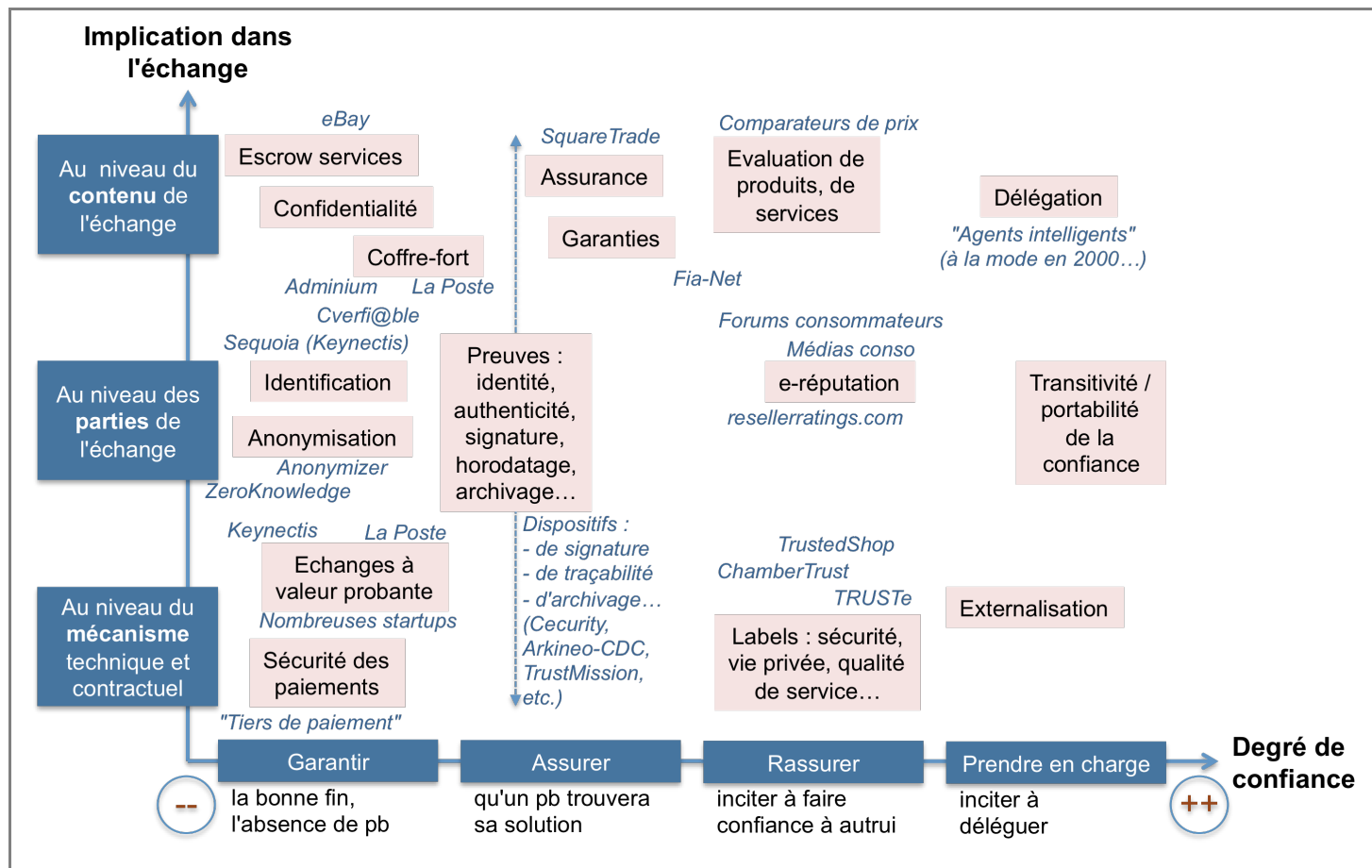
Parce que nous disposons de la meilleure information sur les produits et les enseignes, nous pouvons lui assurer qu'il obtiendra de meilleurs résultats en s'en remettant à nous qu'en cherchant tout seul. Nous pouvons sans risque nous engager à rembourser le client si un achat ne lui convient pas, ou à payer la différence s'il trouvait finalement mieux ou moins cher. Et tout cela en toute transparence : le client a toujours accès à l'information que nous avons traitée avant de faire des choix pour lui.

Avec Le Majordome, nous bouclons la boucle de la confiance. Nous savons l'engendrer, nous savons la justifier, nous savons l'assurer – et nous savons l'accorder. Nous sommes une nouvelle race de "tiers de confiance" avec laquelle il faudra compter !

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

La carte ci-dessous décrit à la fois les fonctions possibles de "tiers de confiance" dans les échanges numériques, et les acteurs qui interviennent aujourd'hui dans ce domaine.

Le rôle d'un dispositif ou tiers de confiance consiste à assurer la crédibilité des engagements entre plusieurs parties. Il réduit l'opacité des marchés et limite le risque d'être victimes de l'opportunisme des autres. Il peut ainsi remplir 4 fonctions:



- **Prévenir les problèmes**, voire garantir la bonne fin d'un échange (identification sécurisée, paiement, escrow service qui conserve un paiement jusqu'à preuve de la livraison... et du côté des individus, tiers d'anonymisation)
- **Assurer qu'un problème trouvera sa solution**, soit en produisant des preuves opposables (signature, archivage...), soit en fournissant des services d'assurance ou de garanties.
- **Rassurer, inviter à faire confiance** à autrui en fournissant des informations qui permettent de juger de sa compétence, de son honnêteté, de sa crédibilité (e-réputation, comparateurs, forums consommateurs, labels...)
- Et éventuellement **prendre en charge, inviter à déléguer** tout ou partie des prérogatives de l'individu à un tiers, "agent" ou "majordome" : depuis l'établissement de la relation avec un nouvel interlocuteur jusqu'à la prise en charge complète de tâches, voire de décisions.

Une offre concentrée sur la sécurisation juridique et technique

On constate au regard du schéma ci-dessus que les plus nombreux et les plus importants des acteurs et des services "de confiance" se focalisent aujourd'hui sur des fonctions de sécurité juridique et technique. Si le besoin de sécurisation n'est guère contestable, cette focalisation du marché a trois conséquences qui peuvent expliquer la faible appétence des consommateurs vis-à-vis des services proposés par les "tiers" actuels :

- Si la "confiance" désigne la disponibilité à prendre un risque en choisissant de croire en l'Autre, la sécurisation a pour fonction d'annihiler ce risque, donc de rendre la confiance non nécessaire.
- Le plus souvent, ces "tiers" sont choisis par les entreprises et pratiquement "invisibles" par leurs clients. Le client ne dispose guère d'options, il ne tire pas d'avantage évident et perceptible de l'intervention du tiers. L'information éventuellement conservée lui est rarement accessible.
- Dans certains cas, la sécurisation complexifie des processus (ex. le paiement, avec 3D Secure) et dégrade l'expérience client, sans que cela corresponde à une quelconque demande de leur part.

Tout se passe en fait comme si la confiance qui compte était celle des organisations, et non celle des individus en relation avec elle.

Des métiers très différents

Il existe une grande discontinuité entre la mission de "promesse" que sont la prévention et la gestion des problèmes, et les missions plus "qualitatives" que sont la réassurance et la prise en charge :

- Les premières relèvent (en dehors des prestations d'assurance) de la sécurisation technique ou juridique. Elles sont assurées par un acteur, que le client ne connaît généralement pas. Elles interviennent le plus souvent en aval de l'établissement de la relation, au moment de la contractualiser ou de la déboucler. Elles ont un caractère objectif, la fonction est remplie ou ne l'est pas. La confiance dans le tiers porte avant tout sur son professionnalisme et sa solidité. Les acteurs institutionnalisés disposent d'un avantage *a priori*.
- Les secondes supposent une relation entre le consommateur et le tiers : il faut faire confiance à un label, se rendre sur un forum de

consommateur ou de comparaison. Le consommateur a (en général) la main et le choix, il peut même recourir à plusieurs tiers – ou bien à aucun. La prestation intervention en amont de l'établissement de la relation. Elle a un caractère relatif, elle ne rend rien certain, elle ne fait pas disparaître la perception du risque. La confiance dans le tiers se fonde sur son expertise, sur son honnêteté et son indépendance, sur sa capacité à couvrir une partie significative du marché et enfin, sur la communauté d'utilisateurs qui l'entoure – et le contrôle. Le marché se compose d'acteurs très divers, souvent petits – même s'il aura vraisemblablement tendance à se concentrer à moyen terme.

Comblant un manque, corriger un biais

Cette piste d'innovation et d'action collective invite donc :

- A densifier et structurer l'espace des tiers de réassurance et de délégation.
- A faire en sorte que les services apportés par les tiers de "sécurisation" apportent plus de choix et de bénéfices aux consommateurs.

Le but est double :

- Corriger un biais en évitant que la "confiance numérique" ne consiste avant tout à réduire le risque pour les professionnels en soumettant les individus à toutes sortes de contrôles qui ne leur apportent pratiquement aucune valeur (perçue, du moins).
- Comblant le manque d'acteurs, et d'acteurs structurants, dans le domaine des tiers de réassurance et de délégation. Les marchés numériques ont besoin d'acteurs qui invitent à *faire confiance*, et pas seulement d'acteurs qui protègent dans le cas où la confiance n'existe pas. Ils ont besoin que la confiance se crée, se nourrisse, se transfère.

Si les fonctions de sécurisation sont nécessaires pour réguler la confiance et, le cas échéant, pour pallier à son absence, les autres sont indispensables à son existence même.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Remettre l'individu au cœur

Les "tiers de confiance" doivent s'adresser à toutes les parties de l'échange. C'est généralement clair en B2B, beaucoup moins en B2C où le consommateur est le plus souvent soumis aux choix de l'organisation avec laquelle il est en relation, et n'a pas nécessairement conscience ou connaissance des "tiers" qui participent à la relation. Remettre l'individu au cœur, c'est dans ce contexte travailler délibérément :

- A informer l'individu, mais surtout à lui proposer des choix ainsi qu'à lui permettre de retirer des avantages tangibles, ou au moins des informations utiles, de l'intervention d'un tiers ;
- A imaginer des services ou des solutions où c'est l'individu qui choisit ses tiers, et non l'inverse.

Les tiers à tout faire n'existent pas

La cartographie des fonctions des "tiers de confiance" montre l'extrême difficulté pour des acteurs installés dans certaines fonctions de s'étendre vers les autres. C'est parfois possible, ce sera plus souvent difficile. Il est vraisemblablement préférable de penser en termes d'agrégation, d'alliances, d'interopérabilité, que d'imaginer que le positionnement d'un dispositif de confiance sur certaines fonctions l'autorise aisément à s'étendre vers les autres.

Diversité, standards et interopérabilité

Les deux points qui précèdent conduisent à envisager une assez grande diversité de "tiers", notamment sur les fonctions d'évaluation / réassurance et de délégation : forums et systèmes de confiance "pair à pair", médias spécialisés, comparateurs, sites de *rating*... Cependant, la crédibilité d'un tiers de confiance dépend largement de sa couverture du marché (combien de produits il compare, combien d'acteurs reconnaissent son système, etc.). Tant que n'émergent pas de grands acteurs dominants, celle-ci ne peut alors s'obtenir que par la coopération : partager des données, compléter ses services par ceux d'autres acteurs, etc.

Liberté, portabilité, auditabilité

Pour produire de la confiance, les tiers "de confiance" doivent pouvoir donner des gages crédibles de leur compétence et de leur éthique. L'ouverture de leurs données, l'auditabilité de leurs processus, l'absence de toute "capture" des clients (puis-je retirer mes données de mon coffre-fort électronique pour les mettre dans celui d'un concurrent ?) sont des caractéristiques indispensables.

Régulation et auto-régulation

Les tiers de confiance ont besoin de prouver qu'ils sont eux-mêmes dignes de confiance. Ces acteurs doivent se doter de manière volontaire et non cosmétique d'instances de régulation aux pouvoirs contraignants. Et ils doivent également se soumettre à l'évaluation de leurs utilisateurs eux-mêmes, au besoin en créant les forums, les réseaux ou d'autres systèmes dans lesquels cette évaluation se fera.

De la sécurisation *a priori* à l'évaluation *a posteriori*

On le voit, une bonne partie des "tiers" dont nous proposons le développement ne s'appuient pas sur les mêmes mécanismes techniques que les tiers de sécurisation. Au lieu de technologies cryptographiques, leurs outils de référence s'appellent plutôt analyse statistique, datamining, visualisation de données, simulation...

Un retour pour les entreprises

Cette ouverture des fonctions de "tiers de confiance" vers un monde plus divers, des prestations moins normées, une intervention plus prononcée des individus, peut dérouter les entreprises : et elles, qu'en retirent-elles ? Il faudra inventer les manières d'enrichir les entreprises des retours directs du marché que ces dispositifs engendrent :

- Feedback client, valorisation des évaluations positives, veille, gestion de crise ou de campagnes de désinformation...
- Mais aussi, référencement de clients entre entreprises, création de "cercles de confiance" et de services composites entre entreprise partageant certains critères de qualité, etc.

RENDRE LA CONFIANCE TRANSITIVE

Innovation	+++	Recherche	++	Action collective	+++
------------	-----	-----------	----	-------------------	-----

En synthèse :

Des dispositifs techniques, des réseaux de reconnaissance, des médiateurs et des signes reconnaissables permettent aux "statuts de confiance" reconnus numériquement de faciliter l'établissement de nouvelles relations de confiance entre des acteurs qui ne se connaissent pas encore.

Cette piste consiste à permettre d'utiliser les marques de confiance obtenues dans un espace donné (existence d'un compte, réputation, *rating*, solvabilité...), ou attribuées par un acteur donné, afin de bénéficier d'un *a priori* de confiance dans d'autres espaces, ou auprès d'autres acteurs :

- **Utiliser son statut de confiance** obtenu sur un site pour être d'emblée considéré comme un intervenant de confiance sur un autre site ;
- **Référencer un ami** auprès d'une entreprise auprès de laquelle on dispose d'un bon statut de confiance, et lui permettre d'obtenir à son tour un bon statut de confiance ;
- **Publier et rendre visible les "marques de confiance"** acquises dans différents espaces pour se mettre en valeur...

Concrètement...

Ce type de mécanisme existe aujourd'hui, à des échelles souvent petites et/ou expérimentales, dans le domaine de l'identification et de la "fédération de services"⁹. Ils reposent tous sur :

- La volonté de permettre à un utilisateur de gagner du temps en évitant de s'identifier plusieurs fois sur plusieurs sites (*single sign-*

on ou SSO), voire en transmettant automatiquement à une entreprise des informations contractuelles détenues par d'autres entreprises (par exemple, un RIB et une quittance d'électricité pour prendre un abonnement mobile) ;

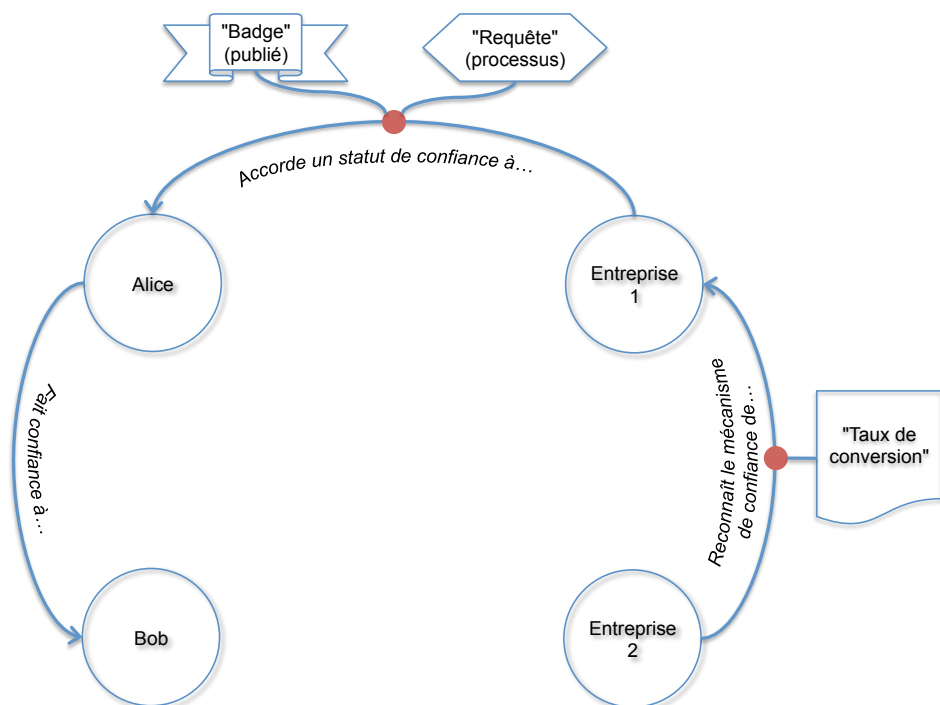
- L'existence de "cercles de confiance" qui permettent à une entreprise d'accepter des "assertions" sur l'identité ou le profil d'un utilisateur envoyées ou certifiées par une autre entreprise ;
- Le contrôle de l'utilisateur sur les flux d'information, pouvant aller jusqu'au masquage de son identité auprès de certains sites.

L'idée consiste ici à **partir des principes qui sous-tendent ces mécanismes et les étendre aux "statuts" et aux relations de confiance** dont peuvent disposer les individus sur différents espaces numériques. Mais il s'agit également :

- D'ouvrir ces mécanismes de manière large, qui ne se limitent pas à un petit nombre de grandes entreprises ou organisations ;
- De valoriser les marques de confiance qualitatives, informelles, relationnelles, plutôt que des éléments formels et contractuels : par exemple, permettre à un contributeur reconnu sur un site de disposer de droits élevés sur un autre site collaboratif ;
- De fournir aux individus des outils de *projection de soi* qui vont au-delà de la simple maîtrise de la circulation de leurs données personnelles : par exemple, publier sur leur propre site l'ensemble des *ratings* dont ils jouissent dans différents espaces.

⁹ Focalisés sur la "fédération d'identités" : [Information Card](#), projet [Higgins](#), [Kantara](#) (ex-Liberty Alliance) ; étendu à la fédération de services : [projet FC²](#) (Fédération de Cercles de Confiance et usages sécurisés de l'identité). Tous ces projets sont reliés entre eux.

Comment fonctionne la transitivité de la confiance : un modèle simple, mais illustratif



L'individu Alice dispose auprès de **l'entreprise E1** d'un "statut de confiance" élevé : il peut s'agir du x% d'évaluations positives sur eBay, du taux de commentaires utiles sur Amazon, du statut d'administrateur sur un wiki ou un forum important...

Ce statut peut être interne à E1 (il ne peut être obtenu qu'en interrogeant le serveur d'E1 au travers d'une API), mais il peut aussi être publié sous la forme d'un "badge", qu'Alice rend visible comme elle l'entend. Le badge est une image, générée et mise à jour automatiquement *via* une requête au système de *rating* d'E1. En cliquant dessus, on peut vérifier la validité du badge et lire une explication simple de ce que signifie tel ou tel statut de confiance.

L'entreprise E2 "reconnait" le mécanisme de confiance d'E1 : elle est prête à accorder un statut de confiance élevé à Alice, en appliquant un "taux de conversion" (20% d'évaluations positives chez eBay = une

étoile dans son système). Cette reconnaissance peut être unilatérale : E1 n'applique pas forcément les mêmes règles vis-à-vis d'E2.

Sur la base de ce modèle, on peut imaginer plusieurs scénarios :

- **Alice veut se valoriser auprès de son réseau**, des lecteurs de son blog, d'employeurs potentiels : elle rassemblera plusieurs "badges" sur une page de son site, ou sur un CV. L'information fournie par les badges est authentifiée par leurs émetteurs.
- **Alice veut entrer en relation avec l'entreprise E2** et bénéficier tout de suite d'un bon statut de confiance : elle peut, soit demander à E1 (si celle-ci est d'accord) de la "référer" à E2, soit donner l'adresse de son "badge" à E2. Celle-ci appliquera son "taux de conversion" et attribuera à Alice un statut de confiance.
- **Bob est un ami d'Alice**, qui a confiance en Bob. Bob peut demander à Alice de le "référer" auprès d'E1 (qui connaît bien Alice). Si Bob est, par exemple, référé par plusieurs clients d'E1 qui bénéficient d'un bon statut de confiance, il recevra immédiatement un statut de qualité. Par contre, si Bob déçoit ultérieurement cette confiance, Alice verra son propre statut légèrement dégradé.

Pour faciliter ces mécanismes, **des "agrégateurs"** facilitent le regroupement (et même la génération, pour certains petits sites) des "badges", prennent en charge les demandes de référence, ou encore organisent des "cercles de confiance" dans lesquelles plusieurs entreprises reconnaissent leurs statuts de confiance respectifs et publient (le cas échéant) leurs règles de conversion.

Quelques autres usages possibles de la "transitivité"

- Recruter un bon "guild leader" de WoW pour diriger une équipe
- Accorder des privilèges à un nouveau client bien noté par un autre commerçant
- Donner rapidement des droits d'éditeur à un nouvel arrivant sur un site coopératif qui a fait ses preuves dans un autre
- Sur un site de ventes aux enchères, valoriser un nouveau vendeur très bien noté sur un site concurrent
- Faciliter la "portabilité", voire l'interopérabilité, de son profil et de son réseau relationnel entre différents sites sociaux...

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

Faciliter la production initiale de la confiance

C'est au moment de l'entrée en relation que la question de la confiance numérique se pose de la manière la plus nette, tout particulièrement de la part des entreprises qui ne savent rien du client qu'elles ont en face. Face à la tentation de se protéger d'emblée, qui endommage la confiance au moment où elle est la plus fragile, la possibilité de se fonder sur des marques de confiance venues d'ailleurs constitue un atout puissant.

Une bonne part des scénarios d'usage de la "fédération d'identités" décrit ainsi, de fait, le moment de l'entrée en relation. Mais ils se limitent à une dimension défensive (certifier que l'individu est connu, éventuellement qu'il est solvable ou dispose de certains droits). Y ajouter une dimension plus positive, sur la qualité de la relation que l'on peut espérer, densifie d'emblée la relation.

Ainsi, les mécanismes de transitivité contribuent-ils directement à réduire les coûts de transaction et de coordination, ce qui, selon les économistes, constitue un des principaux bénéfices qu'apporte la confiance.

Etendre la confiance de proche en proche

L'enjeu principal de la "transitivité" consiste à faire en sorte qu'une relation de confiance en engendre d'autres. La transitivité est une productrice nette de confiance : elle met en place les mécanismes pour que "les amis de mes amis puissent devenir mes amis", sans pour autant préjuger de manière artificielle du fait que ce sera toujours le cas.

On pourrait dire qu'en partant d'un ensemble de relations de confiance individuelles et contextuelles (*trust*), elle construit par étapes et par le bas de la "confiance généralisée" (*confidence*) – alors qu'on tend généralement à décrire le mécanisme inverse.

Privacy by design

L'intérêt des systèmes de "fédération d'identités" qui émergent aujourd'hui consiste à placer assez haut la volonté de limiter la circulation de données personnelles et de donner à l'individu le contrôle de cette circulation. C'est une condition de base de la

confiance, nécessaire quoique non suffisante. En faire une composante du système dès sa conception est un signe important.

Projeter ses marques de confiance

En revanche, ces dispositifs vont rarement jusqu'à offrir à l'utilisateur la possibilité de détenir lui-même ses propres données et de les exploiter à sa manière¹⁰. Or, en affichant les marques de confiance dont il bénéficie, l'individu est en mesure de projeter une image de lui que d'autres signes (les diplômes, le réseau relationnel, la carrière, l'argent) ne savent pas convier. La "transitivité" n'utilise pas seulement des machines comme pivots : l'individu lui-même valorise le statut gagné auprès de certaines communautés en direction d'autres communautés, ce qui relève bien de la transitivité.

Etendre la confiance sociale

La confiance que se font deux individus en ligne ne se prête guère à la quantification. En revanche, les mécanismes de la transitivité peuvent permettre d'en tirer parti, non seulement pour introduire deux individus (comme c'est déjà le cas dans les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn), mais pour introduire un "ami" auprès d'une organisation et inviter celle-ci à lui accorder d'emblée sa confiance.

On peut aussi imaginer une autre application des principes de "transitivité", fondée sur l'analyse des réseaux sociaux. Le "graphe" des relations et l'analyse sémantique des interactions autour et à propos d'une organisation peut dessiner une image sans doute assez riche et fidèle de son "statut de confiance" auprès des individus. Dès lors, **les mécanismes par lesquels un individu en réfère un autre auprès d'une entreprise pourraient s'inverser** : une entreprise, forte de son "statut de confiance collective" dans un certain réseau, pourrait demander à un individu d'entrer en relation avec un autre...

¹⁰ Le *Personal Datastore* de Higgins prévoit cela, mais les mises en œuvre concrètes de Higgins s'en passent pour l'instant.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Des mécanismes intelligibles et transparents

La confiance ne deviendra transitive que si les mécanismes qui déterminent les "statuts de confiance", de même que les manières dont chaque site "convertit" un statut de confiance extérieur dans ses propres mécanismes, sont compris par les utilisateurs.

Publication et requête, humains et machines

Pour les mêmes raisons, les mécanismes de "transitivité" doivent fonctionner selon deux modes complémentaires :

- La requête : le système informatique d'une entreprise obtient d'une autre entreprise (qui accepte donc de le lui fournir) des données sur le statut de confiance d'un individu ;
- La publication : l'individu obtient de l'entreprise la possibilité de publier son "statut de confiance", pour le rendre visible par d'autres individus, ou interrogeable par d'autres entreprises. Le mécanisme est proche de celui des "boutons" Creative Commons : celui-ci peut être vu par un humain, un lien conduit à une explication de ce que recouvre la licence. Ces termes sont également exprimés d'une manière lisible par une machine, pour permettre à un site externe d'appliquer les règles qui s'y associent.

Du "bilatéral de masse"

La confiance est en général bilatérale et contextuelle. Son extension ne peut se faire que de proche en proche. La transitivité ne peut donc pas prendre la forme d'une sorte de "monnaie", d'un étalon unique qui exprimerait toutes les formes de confiance. Un individu ne présentera que certains de ses amis à une entreprise donnée. Une entreprise "reconnaitra" le système de *rating* de quelques autres entreprises, mais pas d'autres : un bon vendeur sur eBay ne fait pas nécessairement un bon auteur sur un blog collectif.

Un système ouvert

Il s'agit alors de rendre facile l'établissement d'un grand nombre de liens bilatéraux entre individus, entre entreprises, et entre individus et entreprises. Tout système de "transitivité" doit être conçu de manière aussi ouverte que possible. Il ne saurait exiger des conditions trop

rigoureuses à la création de "cercles de confiance" entre diverses entreprises. Il doit autoriser des reconnaissances unilatérales ou bilatérales, entre entreprises de tailles très différentes.

S'appuyer sur les standards émergents

Les communautés réunies autour des projets Infocard, Higgins ou Kantara font progressivement émerger des standards. Ces efforts progressent très lentement et leurs effets sur le marché demeurent limités. Ils demeurent très fortement centrés sur la "fédération d'identités" et l'échange d'"attributs" (de données personnelles). Cependant, les fondements sur lesquels ils travaillent devraient pouvoir servir de base à des initiatives en matière de transitivité de la confiance. Et comme nous l'avons indiqué, ils présentent l'intérêt d'inscrire le contrôle de la circulation de données personnelles au cœur de leur architecture.

Agrégateurs, médiateurs et "places de marché"

En référençant les mécanismes existants et les conditions pour y accéder, les standards et API disponibles, les accords de reconnaissance et les mécanismes de conversion, des agrégateurs et "places de marché" pourraient grandement faciliter le développement des usages et des services associés.

Des éléments communs de signalétique

L'une des fonctions de ces agrégateurs pourrait consister à inventer des formes de signalétique qui faciliteraient la reconnaissance des "statuts de confiance", tant par des individus que par des entreprises : comment reconnaître un "badge" ? Cinq étoiles, ça veut dire quoi ?...

Trois exemples d'applications des "Infocards"

- Discount Reminder : reconnaître les membres d'une association d'étudiants et leur rappeler les réductions auxquelles ils ont droit
- ChoixVert : fournir des informations indépendantes sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises sur le site desquelles un internaute navigue
- Verified Over 18 : certifier qu'un internaute anonyme est majeur.

FAIRE DE LA "CONVERSATION" DES MARCHES UN ACTIF DE LA CONFIANCE

Innovation	++	Recherche	-	Action collective	+
------------	----	-----------	---	-------------------	---

En synthèse :

La "conversation" en ligne sur l'entreprise et ses produits échappe de plus en plus au contrôle de l'entreprise. A elle de faire de cette conversation un atout, plutôt que de chercher vainement à la contrôler.

Cette piste consiste, pour une entreprise ou toute autre organisation :

- A investir de manière délibérée et à visage découvert les espaces où l'on discute d'elle, de ses produits et services, de ses pratiques et valeurs,
- A considérer ces espaces comme des sources d'information et même des occasions de renforcer l'attachement à la marque, y compris pendant les moments difficiles,
- A considérer le "community management" comme une fonction stratégique et non un sous-métier de la communication.

Concrètement...

L'entreprise repère et suit les espaces où l'on discute d'elle (forums, sites d'échange entre consommateurs, blogs, réseaux sociaux...) et choisit de participer aux conversations qui s'y déroulent. Elle incite ses collaborateurs à y intervenir à visage découvert, sur la base de leur expertise, avec une vraie liberté de parole. Ces interventions font l'objet d'évaluations *a posteriori* et non de validations *a priori*, sur la base d'une charte publique et, sauf exception grave, sans que les collaborateurs n'encourent de sanction. Il s'agit de créer la confiance par le fait que des membres de l'entreprise ont à cœur d'échanger avec les internautes, en dehors de toute démarche de communication – et cela passe par la confiance faite aux collaborateurs.

Si les produits de l'entreprise s'y prêtent, celle-ci permet aux internautes d'écrire leur avis sur son propre site. Les avis négatifs y apparaissent comme les autres : les produits jugés positivement n'en seront que mieux valorisés (ex. site de Décathlon).

L'entreprise rend compte de ce qu'elle entend de la "conversation" en interne, mais aussi de manière publique. Elle agit sur cette base et fait savoir comment.

L'entreprise va parfois jusqu'à "déléguer" en tout ou partie certaines fonctions déterminantes pour la confiance à ses "communautés": le service client via des forums d'entraide, la gestion de certaines crises...

Le "community management", rebaptisé "trust management", devient une fonction stratégique de direction¹¹. Il inclut :

- Le suivi et l'organisation (autant que faire se peut) des échanges avec les participants des "conversations" qui concernent l'entreprise, où qu'elles se déroulent ;
- La stimulation des communautés internes à l'entreprise et de leurs interactions avec les communautés externes ;
- La veille (y compris défensive) et la capitalisation des retours venant des conversations ;
- Le retour d'information aux communautés sur la base de ce travail de veille ;
- Un rôle central dans la gestion des crises ;
- Idéalement, les fonctions de "correspondant données personnelles" et la protection de la vie privée – qui deviennent des composantes actives d'une stratégie de confiance, plutôt que des fonctions défensives à dominante juridique.

¹¹ Connie Bensen, "[Taking the Community Manager role to a New Level – Chief Community Officer](#)" et Frédéric Bascuñana, "[Le mythe du Community Management ne survivra pas à la réalité du Trust Management](#)", 2011.

Scénario : "Comment Peurault a géré ses 20 000 véhicules défectueux dans le calme"

Extrait du forum interne de Peurault - 28 mars 2012, 17h14

SUBJECT : //Pb CAJOLA 2007// : quid des autres séries ?	
Didier Bertrand_ChiefTrustOfficer	<p>A tous les Community Members de Peurault,</p> <p>Il est officiel que les seuls véhicules CAJOLA de 2007 sont soumis au problème de volant moteur que vous connaissez. Merci à ceux qui nous ont alertés de l'inquiétude de nos clients à ce sujet grandissait dans des proportions inédites.</p> <p>Le communiqué de presse sera mis en ligne cet après-midi, mais vous pouvez donc officiellement communiquer sur ce point sur vos espaces respectifs. Merci de prendre le temps de regarder si l'info n'a pas fuité entre-temps avant de la lancer, et si possible, de voir d'où est venue l'info en question.</p> <p>Sur la suite :</p> <ul style="list-style-type: none">- les premiers remplacements de véhicules devraient être possibles à partir de mi-avril. Nous travaillons à ce que ce soit possible chez tous les concessionnaires, et non uniquement sur le lieu d'achat. Mais ne soyons pas encore catégoriques là-dessus.- côté dédommagement : l'idée d'un autoradio neuf a plutôt séduit en interne. Nous regardons avec les fournisseurs. N'hésitez pas à relancer les débats sur cette question, ça m'aidera à négocier en interne !- côté résolution d'ensemble du problème : je ne devrais pas vous le dire mais... les partenariats avec les forums ont de fortes chances d'être renouvelés l'an prochain. Vos collaborations avec les modérateurs ont été appréciées, et les résultats ont également été à la hauteur (notamment sur le recensement des véhicules concernés, les modes de communication préférés par les personnes, le multicanal...). Donc bravo pour cela. Côté Facebook, on reste pour le moment sur les 3 mois de test comme prévu. <p>Pour le reste, pas de changement majeur, à part sur les poursuites en justice :</p> <ul style="list-style-type: none">- deadline des décisions sur le dédommagement : le 21 avril au plus tard- la première conciliation au tribunal est toujours prévue au 15 mai ; si on vous demande des infos, l'adresse à communiquer de préférence est celle-là- Sur les "faux commentaires" que vous dites soupçonner de venir de vos homologues chez nos concurrents, continuez à intervenir le moins possible et de laisser les internautes faire <p>Et pour mémoire, prochain RDV "Community Members" le 2 avril à 14h sur Second Life. Bonne fin de semaine à tous (et bon courage à ceux qui sont de service ce WE !)</p>
Anthony Penaud	<p>C'est noté !</p> <p>En parlant de faux commentaires, j'en ai eu un beau spécimen hier, je me suis retenu d'intervenir mais j'ai finalement laissé faire: il s'est fait démasquer en 3 posts ! Je vous ferai passer la copie d'écran !</p>
Juliette Berger	<p>Sur le dédommagement – je l'ai déjà posté sur le sujet ad hoc –je signale cette proposition intéressante de ce type qui habite dans l'Allier à proximité d'un garage et qui voudrait qu'on lui propose les 3 prochaines révisions gratuites. Et c'est un garage Peurault...</p>

Extrait du forum de Quellevoiturechoisir.com - 28 mars 2012, 18h46

SUBJECT : //Pb Volant Moteur CAJOLA 2007// : ça ne concerne que les véhicules de 2007 !	
Anthony_GroupePeurault Localisation : Colomiers (31)	<p>Bonjour à tous,</p> <p>Certains d'entre vous ont fait état ici ces derniers jours (ainsi que sur le blog panne-o-plier de Peurault) d'inquiétudes sur le fait que le problème de volants moteur constaté depuis un mois sur les véhicules de type CAJOLA année 2007 de plus de 80 000 km concernerait aussi les voitures de 2008 et au-delà.</p> <p>Je puis officiellement vous confirmer que ce n'est pas le cas !</p> <p>La cellule "Testing & Bugs" (Oui, c'est comme ça que s'appelle officiellement ce service en interne !) nous en a informé hier soir.</p> <p>Pour les véhicules de 2007, rien de nouveau depuis le 23 mars et la mise en place du groupe Facebook. J'en profite pour vous rappeler les principaux endroits où nous nous efforçons de résoudre ce problème :</p> <ul style="list-style-type: none">• Le groupe spécifique "Les trous du volant" (merci d'utiliser le "Wall" de ce groupe plutôt que celui du groupe Peurault – sinon ni vous ni nous n'arrivons à nous y retrouver !)• Forum Quellevoiturechoisir (où je suis presque toujours disponible) : les topics Informations officielles de Peurault au fil de l'eau, Propositions pour mieux gérer le problème, Actions en justice et Compensations envisagées pour les détenteurs de CAJOLA 2007 sont toujours actifs• Autres forums : il y a des sujets "en Post-it" sur tous les forums partenaires, vous y trouverez grosso modo les mêmes informations qu'ici – en tout cas de la part du groupe <p>Si vous ouvrez d'autres sujets, merci de m'en informer, on essaiera de les fusionner au mieux avec ce qui existe déjà (désolé je me répète, mais il y a tous les jours des "nouveaux", il est normal qu'ils posent des questions !). pardon si je ne réponds pas à la plupart des messages perso, c'est que j'ai compilé les réponses à vos demandes dans les 3 sujets ci-dessus.</p> <p>Merci pour votre patience, comme on dit, on fait le maximum !</p>
Jack_Bauer Localisation : dans ma caisse	<p>Ouf ! J'ai bien fait de reculer mon achat de 2007 à 2008 moi ☺</p>
PPDA Localisation : Angers	<p>Vous n'avez pas répondu à ma question sur l'otre forum : comment je fait pour ma mère qui a pas internet ?</p>
Didier-du-47 Localisation : 47	<p>Franchement, avec tous les ingénieurs que vous devez avoir, c'est quand même n'importe quoi cette panne de volant ! Quand on voit le prix des voitures, et la crise en plus. Merci Peurault !</p>
LadyElodie Localisation : Puteaux	<p>Didier-du-47, c'est facile de cracher dans la soupe sans rien proposer. Allez dans le forum "Propositions", j'y suis à peu près tous les jours, et je ne crois pas vous avoir vu. Vous n'êtes pas le seul à être embêté par cette histoire, mais je préfère pour ma part donner des idées de dédommagement qui me conviennent (en espérant qu'elles soient retenues !) plutôt qu'aller en justice où ça mettra 3 ans !</p>
Anthony_GroupePeurault_Forums Localisation : Colomiers (31)	<p>@ JackBauer : ☺</p> <p>@ PPDA : oui pardon, il y aussi un téléphone spécial pour cela 08 09080706 (appel gratuit)</p> <p>@ Didier-du-47 : en effet, nous avons beaucoup d'ingénieurs mais on est jamais à l'abri d'un souci technique (celui là est important je vous le concède... mais rare heureusement !). Et je vous assure que c'est plus complexe que ça en a l'air : j'en apprend tous jours en ce moment auprès de mes collègues, si vous saviez le nombre de vérifications successives et le nombre de personnes qui interviennent... Nous avons d'ailleurs fait un billet sur le blog Peurault-comment-ça-marche à ce sujet.</p>

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

Effectivement, "les marchés sont des conversations"¹²

Dans un très grand nombre d'espaces dédiés (forums de consommateurs ou d'utilisateurs) ou non (blogs, réseaux sociaux...), des "conversations" se déroulent entre internautes à propos d'une marque, d'une organisation, d'une profession, de leurs produits ou services. Ces discussions jouent un rôle croissant dans la construction et l'entretien de la relation, donc de la confiance.

Dans la plupart des cas, ces conversations demeurent, soit ignorées, soit considérées comme des menaces potentielles à surveiller. Des tentatives plus ou moins habiles d'influer sur les échanges en se faisant passer pour des clients satisfaits se sont souvent retournées contre leurs auteurs. Au mieux, on chargera des "community managers" souvent juniors, au sein de la direction de la communication ou d'une agence, de "créer un buzz favorable".

En définitive, l'entreprise ne prend pas vraiment part à ces conversations, ou elle le fait sur la défensive. *"Dépassez votre peur ! C'est une conversation, elle porte sur vous, mieux vaut y participer !"*, recommandait dès 2004 Robert Scoble, alors "blogueur en chef de Microsoft", une entreprise qui encourage depuis longtemps ses salariés à s'exprimer en ligne, sur la base d'une charte plutôt libérale.

Mais comment, concrètement, prendre part à la conversation d'une manière qui crée la confiance ? Reprenons quelques-unes des 99 thèses du "cluetrain manifesto" :

"Les individus ont compris qu'ils obtiennent des informations et une aide bien meilleures les uns des autres que des vendeurs" (thèse 11)

Les consommateurs et usagers ne sont plus seuls face à l'organisation. Ils prennent confiance en eux. Ils résolvent directement certains problèmes et cela peut constituer une expérience fidélisante. Quand un représentant de l'entreprise intervient dans leurs conversations, il n'est qu'un participant au milieu des autres, certes (de fait) plus visible que

¹² 1^{ère} phrase du [Cluetrain Manifesto](#), le "[manifeste des évidences](#)" en français, formidable (quoique décousu) texte sur le marketing et la relation client à l'heure du web, qui date de 1999 et n'a guère pris de ride.

la moyenne. De cette conversation entre égaux peut naître une confiance robuste, au point qu'on verra parfois des consommateurs défendre l'entreprise mieux qu'elle ne le ferait elle-même.

"Les marchés veulent parler aux entreprises" (thèse 60), [mais] "pas aux relations publiques ni aux bonimenteurs. Ils veulent participer aux conversations ayant cours de l'autre côté du mur d'enceinte de l'entreprise" (thèse 62)

Le but de la conversation est de se faire entendre de l'entreprise et d'en comprendre les ressorts. Les collaborateurs de l'entreprise qui interviennent n'ont pas forcément à être d'accord avec tous les clients, ni même entre eux. On attend d'eux qu'ils argumentent, qu'ils écoutent, qu'ils rendent compte en interne et auprès des communautés. La controverse est une forme d'engagement, de confiance : il n'y a pas plus engagé qu'un client qui critique une entreprise. Ces conversations constituent un fantastique lien avec le marché, un détecteur avancé de crises, une source d'idées neuves. Si l'entreprise les prend au sérieux, et si elle sait faire retour des conclusions qu'elle tire des échanges.

"Nous connaissons des gens dans votre entreprise. Ils sont plutôt sympas en ligne. Vous nous en cachez d'autres comme eux ? Est-ce qu'ils peuvent venir jouer avec nous ?" (thèse 84)

La "conversation" ne se déroule pas entre une entreprise abstraite et des individus, mais entre individus. Une entreprise qui s'incarne au travers d'un individu libre de ses pensées inspire plus confiance qu'une organisation qui communique *via* des messages tout faits.

"Il faut qu'un nouveau capitalisme s'invente, qui parie sur l'intelligence partagée, et dans lequel les entreprises construisent des savoirs. Consommer, c'est perdre son savoir : c'est n'avoir aucune responsabilité, ne pas savoir comment sont faites les choses, ne pas savoir ce qu'elles deviendront quand on les jette. Et ça, les gens ne le veulent plus. Parce que perdre le savoir, c'est perdre la saveur, ce qui fait que la vie vaut le coup d'être vécue."

Bernard Stiegler, interviewé pour l'expédition "Confiance"

Quelles sont les conditions de réussite ?

Nouer une vraie conversation

Une "vraie" conversation met en prise des individus qui ont une idée à peu près claire de leurs statuts respectifs et qui s'intéressent aux avis et aux arguments des autres. Elle suppose un échange, on donne autant qu'on reçoit. Les interlocuteurs doivent sentir qu'elle peut avoir un effet. Elle peut prendre du temps. Son tour n'est pas nécessairement prévisible, surtout lorsque de nombreuses personnes y prennent part. Tous ces éléments s'opposent à peu près diamétralement à la culture des "communicateurs". Dans l'entreprise, sa gestion doit donc échapper à la direction de la communication.

Capitaliser et faire retour

Les conversations en ligne sont des sources d'informations et d'idées dont les entreprises ne pouvaient que rêver il y a quelques années. Certes, elles ne suffisent pas pour analyser son marché et innover. Mais elles produisent un matériau qu'il faut exploiter, analyser et injecter dans les processus d'amélioration et d'innovation de l'entreprise. En revanche, pour éviter de tarir l'échange et nourrir la confiance, l'entreprise doit savoir produire des synthèses, dire ce qu'elle croit avoir entendu, informer sur les actions qui en découlent.

Relier l'interne et l'externe

A l'intérieur, l'entreprise est aussi une conversation continue, plus ou moins libre, plus ou moins fluide, plus ou moins clandestine selon la rigidité de son organisation et de ses processus. Libérer cette conversation, c'est faire confiance à ses collaborateurs. Dès lors, la conversation interne peut se relier à celle de l'extérieur.

Avant comme après

Le secret est souvent moins utile que les entreprises ne pensent : l'information circule vite, les idées existent en même temps dans plusieurs points du globe. Dans de nombreux cas, l'entreprise a intérêt à échanger à propos des innovations auxquelles elle pense, des questions qu'elle se pose, des actions qu'elle envisage. Des clients qui participent aux décisions de l'entreprise en amont ont bien plus de chances d'y adhérer et de les défendre par la suite.

Externaliser, pourquoi pas, mais autrement

L'externalisation de fonctions liées à la relation clients peut avoir un sens, puisque nous affirmons qu'il s'agit d'une compétence de plus en plus exigeante. Yves Rocher, qui animait depuis 2007 le réseau social les-vegetaliseurs.com, l'a délégué en toute transparence à un prestataire, sans que le succès ne se démente¹³.

Dans un tel cas, il s'agit moins de faire des économies que de confier à un partenaire le soin d'ouvrir les portes et les fenêtres de l'entreprise, de libérer la parole en interne, de "coacher" la participation de collaborateurs aux conversations, d'analyser et de rendre compte de ce qu'il se dit... Rien à voir avec les *call centers* où des travailleurs à la chaîne lisent des scripts en regardant le chronomètre.

Responsabiliser et apprendre

Le corollaire de la liberté est la responsabilité – pas le contrôle. L'entreprise craindra de ternir son image, voire de prendre des risques juridiques, en laissant ses collaborateurs bloguer ou intervenir à leur manière dans des forums. A elle d'imaginer des chartes (elles-mêmes coproduites avec les salariés, publiques et soumises à discussion), des formes d'évaluation *a posteriori*, du "coaching", des bilans collectifs...

Le "Chief Trust Officer"

A nouveau, tous ces éléments militent en faveur de l'identification d'une responsabilité stratégique dans l'entreprise, chargée d'organiser les manières dont l'entreprise interagit de manière continue avec la myriade d'espaces dans lesquels on s'intéresse à elle, et dont elle s'appuie sur eux pour améliorer en permanence son action. Comme Frédéric Bascuñana¹⁴, nous préférons "trust management" à "community management", qui laisse entendre à tort qu'on "gère sa communauté" : alors qu'en fait on interagit plutôt qu'on ne gère, que la communauté n'appartient pas à l'entreprise, et qu'enfin, il y a souvent conversation sans "communauté"...

¹³ Voir aussi [GetSatisfaction](#), une plate-forme et un service externalisés de dialogue en ligne avec les clients, où qu'ils soient.

¹⁴ Voir note p. 28

SE DIFFERENCIER PAR SA FRUGALITE EN INFORMATION

Innovation	++	Recherche	+	Action collective	-
------------	----	-----------	---	-------------------	---

En synthèse :

En demandant délibérément beaucoup moins d'information personnelle à son client, l'entreprise se différencie de deux manières : elle montre qu'elle fait confiance, et elle laisse entendre qu'elle n'abuse pas des données personnelles. L'information s'enrichit ensuite, à mesure que la relation s'approfondit, et de manière transparente et réversible.

Cette piste consiste, pour une entreprise (voire une administration) :

- **A demander d'emblée le moins d'information possible** à son client ou usager ;
- **A apprendre à travailler avec l'information strictement nécessaire...** voire moins que ça ;
- **A enrichir l'information client/usager au fur et à mesure que la relation s'enrichit**, d'une manière transparente et réversible.

Concrètement...

Les informations personnelles dont il est question sont de 3 ordres : des données d'identification, des données de profil et des données qui servent à établir la qualité du client ("pièces", informations administratives, données financières...)

- Minimiser la collecte de données de profil indique que l'entreprise cherche à adopter une pratique respectueuse de l'intimité de son client ;
- Minimiser la demande de données administratives et financières constitue une démonstration de confiance vis-à-vis du client : je crois *a priori* ce que vous me dites, je ne demande pas de preuves.

L'entreprise organise sa relation client autour d'un principe de frugalité informationnelle : en demander toujours le moins possible (idéalement, rien), la recueillir et la conserver à mesure que la relation s'approfondit. Chaque processus est repensé dans le but :

- De vérifier quelles sont les informations *absolument* nécessaires,

- D'utiliser quand elles sont disponibles les informations disponibles en plus auprès des clients déjà fidélisés,
- D'informer de manière transparente sur les données nécessaires, celles dont l'entreprise dispose déjà, celles qu'il faudrait obtenir,
- De faciliter la destruction de données si le client le demande.

Le principe se rapproche du *privacy by design* promu par l'Union européenne. Cependant il ne s'agit pas seulement de respecter la vie privée du client, mais aussi de lui faire confiance. L'idée ne s'oppose pas au fait de disposer à terme de beaucoup d'information sur un client (dont l'historique de la relation), mais *elle lie ce recueil à la construction progressive d'une relation durable*.

Pour compenser le "manque à personnaliser" que pourrait produire cette démarche, de nouveaux outils et intermédiaires proposeront de faciliter l'établissement d'inférences à partir d'un petit nombre d'informations ("si un client achète tels produits dans tels magasins, et si c'est un homme, alors il a des chances de s'intéresser aussi à ceci...") Les entreprises "frugales" y auront recours de manière modérée, car le risque en termes de confiance (inférences erronées, sentiment qu'on cherche à en savoir sur le client "par la bande") est grand. Cependant, on peut imaginer que se développe **un marché d'outils décisionnels fondés sur une logique "floue"**, capables de faire des propositions pertinentes à partir de presque rien.

Les clients constateront la différence dans la durée plutôt qu'*a priori* : la relation est plus fluide, on sent qu'on nous fait confiance, on apprend l'un de l'autre.

Scénario : "La Carte Salomé"

Challenge, février 2013

CORRESPONDANTE

Grand classique à la caisse du Carrepx de Bergerac : "avez-vous la carte de fidélité ?" Je réponds comme d'habitude d'un "non" un peu agacé. Mais la caissière reprend : "si vous voulez, je vous la donne tout de suite, je n'ai même pas besoin ni de votre nom. Et j'y ai déjà crédité vos achats."

Intriguée, je saisis cette carte, dénommée Salomé. Mais pourquoi moi ? "A force de vous voir passer, je sais que vous êtes une cliente régulière." Enfin, je les soupçonne aussi de mémoriser les achats sur ma carte bancaire... Mais 3% de réduction tous les 100 euros d'achats, pourquoi les refuser ?



La fois suivante, cependant, j'en ai pour 2 énormes caddies. "Si vous avez la carte, la livraison est gratuite." Formidable, mais vous savez où j'habite ? "Ah non, j'aurai besoin de votre adresse. Mais si vous voulez, nous la supprimons juste après". Non, laissez, elle servira les prochaines fois.

Je dois reconnaître qu'ils n'en profitent pas pour m'inonder de courrier. Une fois cependant, j'en reçois un : "Et si vous

inscrivez vos enfants sur votre carte ?" Et comment savent-ils que j'en ai ? Je suppose que ce sont les achats de rentrée. Ça ne me plait pas trop... Mais je vois qu'en l'inscrivant, je peux demander à mon fils de 14 ans d'aller faire les courses et payer la fois suivante. Allez hop, un tour sur le web et c'est fait. Du coup, je leur donne mon mail, pour recevoir mes relevés d'achats.

Une semaine plus tard arrive un mail avec une enquête de satisfaction et quelques questions indiscrettes : si je leur donne mon âge et celui de mon fils, par exemple, j'aurai une journée à -10%. Cette fois non, je ne réponds pas. Je coche la case "merci de ne pas m'envoyer de tels questionnaires".

Pendant deux mois, rien à signaler. Puis, lors d'une nouvelle visite, la caissière m'arrête : "Vous avez cumulé 1000 points, ça vous intéresserait de pouvoir utiliser la carte dans d'autres magasins ?" Pourquoi pas, si les règles sont les mêmes ? Elle remplace alors ma carte par une autre, sur laquelle s'affichent discrètement une dizaine d'enseignes. Je reçois aussi un petit livret Salomé, sur lequel figure en grosses lettres une garantie qui rassure un peu la consommatrice fidélisée que je suis en train de devenir : **"Salomé, la carte qui ne sait que ce que vous voulez bien lui dévoiler."** J'apprends aussi qu'il existe un groupe Facebook dans lequel les possesseurs de la carte échangent leurs impressions et leurs trucs, et dans lequel des conseillers Salomé interviennent ("à visage découvert", disent-ils).

Redevenant journaliste, je décide d'en savoir plus sur Salomé. Je commence par un tour au bureau Salomé du magasin. **Le conseiller tourne son écran vers moi :** voici tout ce qu'ils ont enregistré, les informations que je leur ai fournies, mais aussi toutes mes consommations passées, classées par catégorie. Est-ce que je veux y accéder sur le web ? OK, merci. Et si je veux que vous arrêtez de conserver tout ça ? Pas de problème, je peux même choisir les catégories à ne pas mémoriser, donner des droits différents aux enseignes, etc. Ou au contraire, je peux demander à ce qu'on me prépare régulièrement des colis avec certains produits... Très peu pour moi !

Entretien avec le directeur du magasin. Il m'avoue avoir eu du mal à comprendre Salomé au démarrage : "Mais les clients apprécient ! Et dans la durée, nous obtenons des informations beaucoup plus précises et utiles." L'idée d'une carte "conversationnelle", qui invite progressivement le client à se dévoiler, toujours contre des avantages concrets, fait son chemin. **La contrepartie, c'est la transparence**, ainsi que la réversibilité : toutes les infos peuvent être supprimées, tous les choix de personnalisation peuvent être changés.

Salomé deviendra bientôt une carte de paiement, m'informe le directeur. Comment pourra-t-elle rester anonyme au départ ? "C'est notre secret pour l'instant", sourit-il...

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

Deux mauvaises raisons d'en savoir trop

Deux raisons invitent souvent les entreprises à demander à leurs clients (ou les administrations à leurs usagers, les employeurs à leurs salariés...) plus d'information qu'ils n'en ont besoin à un moment précis :

- L'idée "qu'on pourra toujours en faire quelque chose", que cette informa pourra un jour avoir une valeur statistique ou commerciale,
- Et la méfiance, la volonté de se couvrir, d'accumuler les preuves et les recours possibles.

Ces deux motifs se mêlent souvent, alors qu'ils sont incompatibles : ainsi, le nouveau système de gestion des appels téléphoniques d'une compagnie de taxi parisienne demandait-elle à la fois l'adresse du client, son numéro de téléphone ("je le connais, mais je préfère vérifier que vous aussi") et un numéro de carte bancaire ("gare au cas où vous ne seriez pas là quand le taxi arrive !").

Ces deux pratiques sapent la confiance : la première nourrit l'inquiétude sourde, mais claire, de consommateurs et de citoyens qui se sentent de plus en plus "fichés", tracés, connus à leur insu, sans recours ni bénéfice bien clair de leur côté. La seconde exprime la défiance que les organisations ont envers eux : un client, un administré, est d'abord un fraudeur en puissance¹⁵. Ce qui, on en conviendra, n'engage pas la relation sous les meilleurs auspices.

Les avantages de la frugalité

La "frugalité" – "ce qui est simple et peu abondant" – volontaire fait passer le message inverse. L'entreprise a la charge de la confiance, pas le client. Elle la démontre en prenant des risques (calculés) et la suscite en se montrant discrète. Elle se met alors en position de pouvoir demander d'autres informations plus tard, lorsque la relation et le contexte le justifient.

Les pièges de la fausse frugalité

La frugalité doit être réelle : il ne s'agit pas de "faire semblant" en obtenant par ailleurs, de manière opaque, les données qui n'ont pas été demandées au client. La ligne de crête est étroite entre des inférences simples et admissibles (géomarketing, corrélations entre différents achats, comparaison de paniers d'achats...) et d'autres plus problématiques (achat de données personnelles à d'autres sources, *credit bureaus*) L'enjeu consiste vraiment pour les entreprises à apprendre à faire plus avec moins, du moins au départ d'une relation, ou encore lorsque la relation est prescrite (cas des administrations, des mutuelles...)

Trois risques à prévenir du côté des individus

Côté clients, le risque d'une telle démarche est de trois ordres :

- **L'indifférence** : le client/usager se ficherait qu'on lui demande beaucoup d'information dès lors qu'il en tire avantage. La piste que nous proposons repose, c'est vrai, sur l'hypothèse qu'un nombre croissant de clients finira par mettre en relation son inquiétude générale sur la vie privée et ses pratiques personnelles. Et que ceci s'accélèrera dès lors que certains acteurs leur montreront que d'autres pratiques commerciales ou administratives sont possibles.
- **Le scepticisme** : le client/usager douterait de la sincérité des engagements de l'organisation qu'il a en face. C'est pourquoi une relation "frugale" doit être, d'une part transparente, et d'autre part active, faite de petites preuves quotidiennes. Elle doit aussi encourager les clients à échanger entre eux à propos de leur expérience.
- **La marchandisation des données** : la pratique "frugale" pourrait inviter les clients à considérer que décidément, leurs données ont une valeur marchande qu'il faut négocier serré. Nous faisons ici l'hypothèse que la démarche "conversationnelle" que nous décrivons ici propose des termes d'échange non monétaires, mais tout aussi valables du point de vue des consommateurs.

¹⁵ Lire la savoureuse "[épopée d'une patate chaude](#)" sur le blog "Dieu des chats"

Quelles sont les conditions de réussite ?

Apprendre à personnaliser sans identifier

Il existe de nombreuses manières de personnaliser un service sans savoir à qui il s'adresse : on peut par exemple comparer des profils d'achat ou mémoriser un historique d'interactions, attachés à un pseudonyme ou un numéro (de carte anonyme par exemple). De nombreux travaux existent sur la "personnalisation respectueuse de la vie privée", ou encore des "cartes d'identité anonymes"¹⁶.

De nouveaux modèles décisionnels

Faire les bonnes propositions commerciales sans en savoir trop ou sans connaître l'identité du client, prendre une décision sans disposer de tous les éléments objectifs, suppose que l'entreprise dispose de modèles décisionnels qui lui permettent de prendre un tel risque calculé. Les modèles actuels sont exagérément déterministes et s'attachent parfois plus à sécuriser l'entreprise que ses clients. Sur des bases statistiques bien connues, d'autres modèles pourraient être expérimentés. L'avantage d'établir une relation confiante avec les clients est alors qu'on peut leur demander de réagir aux résultats de ces modèles, voire d'en coproduire progressivement les règles.

Ne pas lier tous les avantages de la personnalisation au dévoilement de soi

La frugalité signifie que l'entreprise s'engage *avant* le client. Il ne s'agit pas de fournir un "service minimum" anonyme, et de conditionner tout avantage à la transmission d'information. La fidélisation doit commencer dès lors qu'il y a relation, même sans identité attachée.

Le dévoilement progressif et relationnel

Sur cette base, l'échange d'information peut s'engager et s'intensifier de manière progressive, à l'initiative du client (qui demande un service, par exemple de livraison) ou de l'entreprise (qui suggère une possibilité, organise une enquête...). L'idée est que chaque enrichissement des bases de données coïncide avec un enrichissement concret et perceptible de la relation. Et de manière progressive, sans

harcèlement : éviter le modèle du "pusher", qui offre la première dose afin d'accrocher son client de manière définitive.

La transparence et la réversibilité

Réciproquement, la confiance sera maintenue si l'évolution de la relation "frugale" se mène de manière transparente et réversible. Le client doit pouvoir savoir ce que l'on sait de lui, non pas sous la forme d'un recours (le "droit d'accès et de rectification"), mais de manière normale, quotidienne s'il le désire, par exemple en ligne. Et il doit toujours pouvoir revenir sur un choix, effaçant sans autre forme de procès toutes les informations produites en conséquence de ce choix.

L'historique (partagé) de la relation

Dans un tel modèle, le cœur des données concerne l'historique de la relation. Il constitue en quelque sorte la base commune du partage d'information. Cet historique doit être partagé avec le client, accompagné d'outils qui aident les deux parties à lui donner du sens. Pourquoi les clients ne pourraient-ils pas, eux aussi, faire du "filtrage collaboratif", aller chercher (statistiquement, s'entend !) ce que d'autres clients comme eux consomment, comment d'autres administrés comme eux remplissent les mêmes formulaires ?

Un interlocuteur pour parler de la relation

Si la relation est au cœur du système, les entreprises doivent mettre à disposition de leurs clients des interlocuteurs capables de parler, non de tel ou tel service ou produit, mais de la relation elle-même. Le "Relationship management" décrit aujourd'hui soit la gestion d'un outil CRM, soit la direction commerciale de comptes clients. Il pourrait devenir un métier reconnu dans les entreprises B2C et les administrations.

Frugality by design

La frugalité a donc des conséquences partout, dans les processus, les métiers, les systèmes d'information, le management, et bien sûr dans la conception même des services et des modes de communication avec les clients. Emprunter cette direction peut se faire de manière progressive, mais pas cosmétique.

¹⁶ Daniel Kaplan, *Informatique, libertés, identités* Fyp Editions, 2010

RE-HUMANISER LA RELATION CLIENT, SOURCE DE CONFIANCE

Innovation	++	Recherche	+	Action collective	+
------------	----	-----------	---	-------------------	---

En synthèse :

L'industrialisation et l'automatisation de la relation clients (ou administrés) peuvent détruire la confiance en créant le sentiment que personne dans l'entreprise n'a *nos* intérêts à cœur.

Peut-on recréer une relation plus humaine et moins standardisée, sans perdre en productivité ?

Cette piste consiste, pour une entreprise ou une administration :

- **A remettre face aux clients de "vraies" personnes**, nommées, reconnaissables et dotées d'une certaine autonomie,
- **A proposer un degré de personnalisation réelle**, au-delà des "cases" prévues par les logiciels de gestion,
- **A chercher la productivité dans le caractère collectif de la relation**, plutôt que dans sa dématérialisation et sa taylorisation.

Concrètement...

Les collaborateurs en contact avec les clients (dont le nombre tend à croître dans la plupart des entreprises) sont invités à gérer cette relation d'une manière plus personnelle, moins standardisée. Ils sont formés à la relation et pas seulement à leur métier ou aux procédures de l'entreprise. Les différents collaborateurs en contact avec un même client partagent l'information dans un espace collaboratif... également accessible au client lui-même !

Les collaborateurs sont invités à sortir des scripts et des cadres pour proposer les bonnes solutions aux clients, dès lors que le chemin qui a mené à la solution est capitalisé. L'évaluation se fait *a posteriori* : la solution satisfait-elle vraiment la demande ? Est-elle également profitable pour l'entreprise ? La réponse créative est toujours encouragée, mais la réponse créative et rentable l'est plus nettement.

Les clients retrouvent un interlocuteur, avec un visage et un nom (réels : Farid ne s'appelle pas Fabien, comme c'est trop souvent le cas

dans les *call centers*), et une réelle capacité d'expression et de décision. Ils le rencontrent ou lui parlent de manière plus ou moins régulière, mais l'entreprise cherche les modes de relation les plus riches possibles : le face-à-face, à défaut la vidéo, à défaut la voix, à défaut le mail, à défaut les échanges normalisés via le web... L'interlocuteur (*comme le client*) a accès à l'historique des relations et y fait délibérément référence. Si l'interlocuteur change, ce qui est possible et acceptable dès lors que le client est prévenu, *le client assurera la continuité relationnelle*.

Les collaborateurs sont encouragés à s'exprimer sur des forums, dans des blogs, etc., avec un contrôle minimal et *a posteriori*.

La relation devient collective : d'une part, "mon" interlocuteur peut être un pool de personnes, identifié par son superviseur qui, lui, est un vrai individu nommé, disponible en cas de besoin et attentif aux besoins de ses clients plus encore qu'à ceux de l'entreprise. D'autre part, "mon" interlocuteur est aussi celui d'autres clients et cette relation peut se partager au sein des réseaux sociaux. Le conseiller devient un "ami", certaines relations avec lui sont personnelles, mais d'autres se partagent, soit entre les clients d'un même conseiller, soit entre amis : d'autres amis peuvent interpeller l'entreprise, un seul acte d'information sert plusieurs clients et surtout, les clients dialoguent et résolvent certains problèmes entre eux. *Par l'intermédiaire d'un "interlocuteur" plus ou moins direct, la communauté des clients participe à la relation de chacun avec l'entreprise.*

Scénario : "Mon conseiller sur Facebook"

Je m'appelle Farid et suis conseiller d'un fournisseur d'accès internet pour les clients des 6^e et 7^e arrondissements de Marseille. Je travaille avec d'autres collègues au sein d'un petit *call center* situé à Toulon. Je connais bien "mes" quartiers. En général je traite les appels des clients qui y vivent, mais, comme mes collègues, je prends aussi les appels des autres quand c'est nécessaire. Dans ce cas, j'explique au client que je vais répondre à sa demande mais que j'informerai son interlocuteur de notre échange.

Je suis aussi Farid_FAI_Marseille6et7 sur les réseaux sociaux Facebook, LinkedIn, Viadeo ainsi que sur Twitter. Tous mes clients peuvent m'avoir comme "ami" et rejoindre le groupe que j'anime. Ils peuvent m'écrire personnellement ou me solliciter en *live*, puisqu'ils voient quand je suis disponible. Ils peuvent aussi écrire sur l'espace public du groupe, pour que les autres clients voient ce qu'ils ont à me dire. J'essaie de faire en sorte qu'ils échangent directement entre eux : s'ils résolvent ensemble leurs problèmes, ils en sont contents, je gagne du temps, et nous apprenons ensemble. S'il y a un problème, je peux y répondre publiquement, et nous cherchons ensemble les solutions. Ou *a minima*, tous mes clients sont tenus au courant des difficultés et des efforts que nous réalisons pour les résoudre. Du coup, ce sont parfois des clients qui me défendent quand l'un d'entre eux exprime trop vivement son mécontentement !

Je communique beaucoup plus avec mes clients sur les réseaux sociaux que par email ou téléphone. Une application accessible depuis ces réseaux permet de stocker de manière sécurisée tous les documents d'un client : contrats, factures, copies de nos échanges, etc. Quand c'est nécessaire, nous envoyons des alertes par messagerie instantanée, messages personnels, ou publiés sur le "mur" du client. Parfois je les rédige moi-même, parfois ils sont produits automatiquement, mais je les signe toujours.

Il arrive que ni moi, ni mes autres clients, n'ayons la réponse à une question. Dans ce cas, j'ai deux solutions. D'une part, nous capitalisons toutes les réponses aux problèmes rencontrés dans une base de solutions, accessible à tous et coproduite avec le site CommentCaMarche.com. Quand j'y trouve la réponse, je le dis. Quand mes clients trouvent ensemble une nouvelle réponse, j'informe qu'elle s'intégrera dans la base pour servir à d'autres.

Je fais également partie du réseau social interne à l'entreprise, où j'ai accès à des techniciens, des commerciaux ou des juristes. Ils sont engagés à me répondre dans un certain délai. Leur réponse nourrit à son tour la base de solutions. Et quand je la transmets à mes clients, j'explique d'où elle provient. Ils apprécient cette transparence, ils ont le sentiment de mieux comprendre comment fonctionne l'entreprise – et ils admettent mieux qu'il puisse y avoir un délai de réponse.

Transparence toujours, je préviens quand je pars en vacances, et la personne qui me remplace indique toujours qu'elle écrit en mon nom, mais qu'il ne s'agit que d'un remplaçant. Si je change de poste ou de secteur, je préviens et j'introduis mon successeur. Certains de mes anciens clients d'Arles sont d'ailleurs restés mes "amis" après ma nouvelle affectation !

Bien sûr, l'entreprise suit de près tous ces échanges, mais elle le fait de manière légère. Tous les échanges sont enregistrés, pour contrôler le travail, mais aussi pour nourrir les bases de données partagées. J'ai une charte à respecter, mais on me fait *a priori* confiance. Par contre, si un client s'estime insatisfait, il peut contacter un "représentant des consommateurs", un médiateur indépendant que nous reconnaissons comme arbitre : nous nous engageons à publier et suivre son avis.

Les réseaux sociaux nous aident enfin à organiser régulièrement des enquêtes auprès des clients. Nous obtenons des taux de réponse d'autant plus satisfaisants que les clients savent qu'ils recevront les résultats. C'est d'ailleurs à ces moments-là que leurs échanges sont les plus animés, et qu'ils nous fournissent les meilleures pistes pour améliorer notre service.

Cette manière de travailler est plutôt prenante. Je ne compte pas mes heures, je réponds souvent le soir ou le week-end. J'aimerais bien que mon employeur le prenne un peu en compte...

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

L'industrialisation de la relation détruit la confiance

L'industrialisation du service et de la relation se traduit aujourd'hui de multiples manières : "dématérialisation" *via* des sites web, des services vocaux ou des "apps" mobiles ; transfert des relations téléphoniques ou de la prise de rendez-vous à des centres d'appels souvent lointains, où le travail est taylorisé à l'extrême ; codification des relations par des "scripts", des décisions par des logiciels marketing, dont la conséquence est que nos interlocuteurs humains ne sont plus que la voix de la machine, laquelle exprime la logique impersonnelle de l'entreprise.

Cette tendance entre en conflit direct avec l'aspiration des individus – clients *et collaborateurs* – à l'autonomie, à l'individualisation. Ce conflit est probablement à la source de la moindre fidélité des clients, comme du désengagement de salariés qui ne s'investissent plus dans l'entreprise, qui n'en partagent plus les valeurs.

Il s'agit au fond de problèmes de confiance : pourquoi accorder quelque confiance que ce soit à une organisation anonyme, autiste, qui n'a que ses propres intérêts (opaques) à cœur, qui jettera ses salariés dès qu'elle le jugera profitable, qui ne traite jamais nos réclamations tout en dépensant des millions en pub, qui collecte beaucoup d'information sans rien livrer en retour, etc. ? Ce qui n'entraîne pas nécessairement la perte des clients ou la fuite des salariés (parce que les autres entreprises font pareil), mais la disponibilité permanente à des propositions plus alléchantes – et parfois un certain cynisme.

L'industrialisation de la relation répond à un objectif de productivité. Celui-ci doit cependant se combiner avec le besoin de reconstruire un véritable dialogue, une vraie relation avec le client (ou l'administré), sans lesquels la productivité pourrait devenir un obstacle à la compétitivité.

La relation comme source de confiance

Si l'on considère que faire confiance, c'est croire en la compétence et la bienveillance de son interlocuteur, penser qu'il aura *mes* intérêts à cœur, alors l'humanisation est une voie vers la confiance.

A l'évidence, une relation personnelle et suivie constitue la meilleure manière de produire et tester la confiance. Cette relation signifie que le client a un réel interlocuteur, qui dispose d'une certaine autonomie – c'est-à-dire dans lequel l'entreprise a elle-même confiance. Cet interlocuteur dispose d'une capacité propre d'analyse, d'expression et de décision. Il contribue à une réelle individualisation de la relation, au-delà du cosmétique : les décisions prises, les propositions faites au client, répondent à ses besoins et pas seulement aux objectifs commerciaux de l'entreprise.

Mais comment le faire dans un contexte de marché de masse, et de relations électroniques, et à des coûts raisonnables ? Comment définir et contrôler des référentiels de qualité, comment s'assurer de la conformité à la stratégie commerciale de l'entreprise ?

La piste que nous présentons repose au fond sur deux idées :

- **Faire de la relation commerciale une relation entre adultes**, autonomes et capables de réflexion, capables aussi de comprendre les priorités et les contraintes de l'autre. La transparence (voir piste n° 10) en fait partie, de même que l'idée de donner au client la possibilité de résoudre certains problèmes lui-même (ou avec l'aide des autres), ou encore celle de faire "signer" les échanges par des vraies personnes, sous leur vrai nom.
- **Densifier le réseau relationnel** : celle-ci ne se limite plus au client d'un côté et l'entreprise de l'autre, elle inclut des personnes dans l'entreprise (un conseiller, des experts, des décideurs ou médiateurs), mais aussi d'autres clients.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Former, évaluer et valoriser

Dans la plupart des entreprises, le personnel a perdu l'habitude de se placer du côté du client. S'il continue parfois de le faire, c'est souvent contre les règles de son employeur. Pour s'engager d'une manière plus personnelle dans la relation, les collaborateurs doivent s'y sentir invités, être valorisés lorsqu'ils imaginent des solutions qui sortent des standards de l'entreprise. Et ils doivent être évalués en adultes, pour comprendre en quoi les propositions qu'ils font sont, ou non, également favorables à l'entreprise.

Des règles génériques, simples et publiques

Une relation qui fait plus appel à la subjectivité du personnel doit s'appuyer sur des règles, mais aussi peu tatillonnes que possible. Un bon critère serait qu'elles puissent être rendues publiques, et donc compréhensibles et acceptables par n'importe qui. Ces règles concerneront par exemple la vie privée, la sécurité, la conformité à quelques valeurs de l'entreprise, la transparence, la réactivité...

Partager l'information

Une relation plus individualisée doit être mieux documentée et ses traces partagées, pour que sa mémoire ne disparaisse pas. Ce partage est interne à l'entreprise, mais il devrait aussi concerner le client. Un client qui reçoit le même compte-rendu d'un entretien que celui qui circule dans l'entreprise a plus de chance de se comporter en partenaire.

Des modèles décisionnels moins déterministes

Un client en face d'une "vraie" personne n'est ni un segment, ni un numéro d'un logiciel de CRM. Les logiciels décisionnels doivent leur proposer non pas une, mais plusieurs solutions pour répondre à des besoins précis. Ils pourraient s'inspirer d'Amazon : "dans cette situation, x% des clients qui vous ressemblent ont choisi A, y% B..." Ils pourraient décrire les plus et les moins de chaque option, voire pourquoi pas, expliquer ce que gagne l'entreprise dans chaque cas...

Un monitoring apprenant, pas inhibant

Il est normal que l'entreprise contrôle la qualité de la réponse de ses représentants à ses clients. Mais ce contrôle pourrait devenir un mécanisme apprenant : il ne s'agit pas seulement de vérifier la conformité à des règles, mais d'observer si cette non-conformité révèle des possibilités inédites, porte ses fruits auprès des clients ou au contraire, signale un besoin de formation complémentaire.

Etre là où sont les clients

Si les clients sont sur Facebook ou d'autres plates-formes, les conseillers doivent cesser d'exiger qu'on les appelle à l'adresse choisie par l'entreprise : il faut trouver le moyen de créer une relation client réelle (au-delà du marketing et de l'"e-réputation") qui exploite les nouveaux espaces sociaux. En assurant bien sûr la continuité avec les autres canaux, qui ne disparaissent pas pour autant : être là où sont les clients, quand ils y sont, en s'adaptant à leurs préférences.

Susciter l'échange entre les clients

Si les clients satisfaits font les meilleurs prescripteurs (vieux règle du marketing), la relation clients doit inviter les clients à échanger entre eux, à résoudre eux-mêmes certains problèmes, à proposer eux-mêmes des solutions. Des représentants de l'entreprise participent à ces échanges, à visage découvert. Un problème client résolu par un autre client fidélise les deux, sans rien coûter à l'entreprise.

Rendre public et mutualiser ce qui peut l'être

Pour les mêmes raisons, toutes les réponses, informations, données, recommandations... qui peuvent être partagées avec plusieurs clients, dans plusieurs espaces, doivent l'être. L'"open data" peut paradoxalement participer à enrichir la relation clients.

Enrichir la relation distante

La relation à distance est aujourd'hui froide et triste, qu'elle soit écrite (web, mail) ou qu'elle passe par des centres d'appel dont l'expérience est rarement plaisante. Expérimentons à grande échelle l'image (même la vignette de Skype), l'avatar, le partage de documents, le jeu... !

ACCORDER SA CONFIANCE SANS S'Y PERDRE

Innovation	+++	Recherche	++	Action collective	+
------------	-----	-----------	----	-------------------	---

En synthèse :

Une entreprise choisit de se différencier en accordant par principe sa confiance à ses clients, dans toutes les phases de leur relation. Elle fait le pari (calculé) que cette confiance sera payée de retour et que les bénéfices feront mieux que compenser les abus.

Cette piste consiste, pour une entreprise ou une administration :

- **A partir d'un a priori de confiance** dans sa relation avec ses clients ou usagers, en escomptant que cette attitude lui attirera la fidélité de ses clients et l'intérêt de nouveaux clients et facilitera sa relation avec ses publics ;
- A mettre en place, d'une part, **des dispositifs de "back office"** destinés à maîtriser les risques associés, et les **modalités relationnelles** nécessaires pour que cette démarche produise tous ses effets dans l'amélioration de la relation avec ses publics.

Concrètement...

La confiance s'accorde à toutes les étapes de la relation :

- S'engager dès l'entrée en relation :
 - Demander peu ou pas d'information, encore moins de vérification : croire en ce que dit le client.
 - Accorder tout de suite des droits et des privilèges sans contrepartie formelle : des points de fidélité, un accès à des dispositifs libre-service (ex. self-scanning dans un supermarché), des conditions de paiement...
 - Sans enfermer le client dans des contrats contraignants ni des durées obligatoires.
- Accepter de prendre des risques dans la relation courante :
 - Enregistrer des réservations sans paiement, prêter ou louer des objets sans garantie

- Permettre au client de choisir le prix qu'il paye pour certains produits (cas de certains groupes musicaux)
- Réduire de manière délibérée le niveau de sécurisation technique et juridique des transactions et des contrats
- Investir sur le client, l'équiper, prendre des engagements de long terme, sans exiger de contrepartie équivalente...

- En cas de litige ou de sinistre, d'activation d'une garantie, etc., partir du principe que la demande du client est fondée.

L'entreprise organise des contreparties symboliques, qui invitent le client ou l'utilisateur à prendre conscience de l'engagement moral qu'il contracte en acceptant la confiance qu'on lui accorde :

- Elle explicite les risques qu'elle prend, les raisons pour lesquelles elle les prend, les conséquences collectives qu'entraînerait l'opportunisme d'un trop grand nombre de clients...
- Elle incarne la relation au travers d'individus réels que le client finit par connaître, et auxquels il sera plus aisément fidèle qu'à une entité abstraite ;
- Elle insère la relation dans une communauté aussi active que possible, organisant ainsi une pression sociale en faveur de la réciprocité.

L'entreprise installe des contrôles a posteriori, statistiques et historiques, qui lui permettent de maîtriser ses engagements et de détecter les comportements délibérément opportunistes ou abusifs (la n-ème réclamation, etc.). Elle rend "objectifs" et intelligibles les limites à la confiance, par exemple en recourant à des arbitres extérieurs.

Scénario : "Bricomastoc, le prêt en confiance"

1^{er} février – Bricoleurs, me voici !

Le premier billet de [jesairienfaire](#) sur le blog Bricomastoc : depuis le temps que je commente ceux des autres, fallait bien que je m'y colle !

Faut dire qu'en venant louer une décolleuse à papier peint chez Bricomastoc Melun, il y a 3 mois, je ne pensais pas finir blogueur !

Mais ça avait bien commencé. Déjà, je venais armé de ma carte d'identité, de quittances d'électricité, certificat d'assurance, CB en poche – et notre [Julien](#), qui ne m'avait jamais vu, qui me dit "merci, pas besoin, juste un mail et un téléphone." Euh, et la caution ? Pas de caution. Et je paie quand ? En la rapportant. Et si je la rapporte pas ? Il pensait que je la rapporterais, Julien.

La suite autour du coin café-bricolage, où Julien me donne le livret "Prêt confiance" et au bout de 5 minutes, me largue avec [jo98](#) qui passait rapporter sa scie sauteuse et voulait bien m'initier au décollage... Merci à toi Jo ! Et merci de m'avoir indiqué tout de suite l'adresse du blog au dos du livret. J'espère que tu regrettes pas, maintenant ;)

5 février – CAC 40

Un truc que j'avais pas compris au début, c'est le tableau des prix de location. On se croirait à la bourse. Il y a le prix d'aujourd'hui, celui de la semaine dernière, et le prix pour les locataires 1, 2 ou 3 étoiles. C'est pas un peu fait pour nous paumer, ça ?

En fait Julien m'a tout expliqué quand j'ai rapporté la décolleuse, en même temps qu'on allait ensemble me chercher une ponceuse. Si on est trop nombreux à rendre les machines en retard, ils doivent en garder plus en stock, et donc le prix monte. Et comme c'est un peu toujours les mêmes qui sont en retard, au bout d'un moment, on leur retire des petites étoiles et ils paient un peu plus que les autres. Voir l'évolution du prix, du coup, ça incite au moins à prévenir quand on a besoin de son outil un peu plus longtemps que prévu, d'autant qu'en fait, ils sont plutôt coulants.

J'ai compris, du coup, pourquoi ils nous obligent à prendre un pseudo sur le blog : parce qu'ils affichent notre note ! J'ai pas trop apprécié au début, mais bon, personne ne savait qui se cache derrière [jesairienfaire](#)... Et puis je me suis moi aussi mis à engueuler les retardataires chroniques, surtout le jour où j'ai pas pu avoir la perceuse que j'avais réservée.

12 février – Tout cassé !

La ponceuse dont je vous parlais l'autre fois, après quelques heures de boulot, le manche m'est resté entre les mains. J'ai eu de la chance de pas me faire mal, mais en tombant elle a pris un beau choc.

J'étais mal en la rapportant, en plus j'avais 2 jours de retard parce que le jour où je voulais la rapporter, il a fallu que j'emmène ma fille chez le médecin (et puis sans doute, je flippais un peu de l'avoir cassée). Mais bon, un nouveau client, ils allaient me regarder drôlement. Ben non, pas du tout :

j'ai tout expliqué à Julien, il a repris la ponceuse et m'en a donné une autre pour 3 jours gratos.

Du coup je me suis mis sur la carte géographique. Elle permet de voir où sont les machines prêtées et de prendre contact avec celui qui a une machine pour la lui prendre directement quand il n'en a plus besoin, sans repasser au magasin. Suffit de passer par le blog et de le signaler. On paie la fois suivante, ou bien en ligne. Mais comme je suis devenu un habitué des pots du mercredi qu'organise Julien, la fois suivante, c'est jamais bien loin.

16 février – I'm the Pro

Au quatrième ou cinquième mercredi, j'étais devenu un habitué du blog, j'avais fait pas mal de copains (suivez mon regard). Et Julien m'a donné ma troisième étoile. C'est ma Légion d'horreur à moi ! Je paie moins cher (enfin, quand je suis à l'heure), on me fait crédit sur tout le magasin.

Et puis me voilà devenu Bricopro : maintenant, les autres clients me demandent des conseils et même, je peux me faire un peu de sous en allant les aider sur leurs travaux. De l'argent de poche, OK, d'ailleurs je préfère que ce soit géré par Bricomastoc en bons d'achats, mais ça montre qu'on me fait confiance.

Et ça, j'apprécie.

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

Casser la spirale de la défiance

Quand les auteurs du "Cluetrain Manifesto¹⁷" affirment que "*les entreprises ont profondément peur de leurs marchés*", quand le gourou de la sécurité Bruce Schneier explique que l'avenir des technologies de sécurité consiste à "*défendre les entreprises et leurs modèles d'affaires contre vous*¹⁸", ils expriment une tendance lourde. Dans un monde de relations personnalisées de masse, et plus encore sur le web, l'entreprise ne sait pas qui est son client. Et sa réaction consiste le plus souvent à supposer le pire, pour s'en prémunir.

On imagine le mal qu'une telle tendance peut faire à la confiance... et l'opportunité qui peut se dégager pour des entreprises qui choisiraient d'emprunter une autre direction.

La confiance accordée engage (en général)

Le propre de la confiance est de s'accorder de manière unilatérale : on ne peut pas l'exiger en retour. En revanche, la confiance "oblige", elle crée un lien moral, elle invite – sans pouvoir faire plus, mais c'est déjà beaucoup – à la mériter.

Une organisation qui "ferait confiance" constatera certes un certain nombre d'abus, mais le plus souvent, les individus qui reçoivent cette confiance feront en sorte de la justifier. On ne peut pas expliquer autrement pourquoi des systèmes tels que Wikipedia, qui ne reposent sur rien d'autre que la confiance, sont aussi peu vandalisés. Ni pourquoi les taux de remboursement des microcrédits sont aussi élevés dans les pays en développement.

En accordant par principe sa confiance, une entreprise peut donc espérer quatre types de bénéfices :

- Se différencier de sa concurrence retranchée derrière ses "hygiaphones numériques" et ses murs de contrats ;
- Bénéficier d'un effet de bouche à oreille et d'une communauté qui développe un réel attachement à la marque ;

- S'appuyer sur cette communauté pour faire appliquer certaines règles, afin de s'assurer que l'opportunisme de quelques-uns n'empêche pas l'entreprise de poursuivre dans sa voie ;
- Et pourquoi pas, réaliser des économies en matière de sécurité informatique ou d'honoraires de juristes...

Trois risques

Une telle démarche expose cependant à trois risques, qui conduisent à penser qu'elle n'est pas adaptée à n'importe quelle entreprise :

- L'incohérence : l'entreprise doit également mériter la confiance dans d'autres domaines. Une entreprise qui maltraiterait ses collaborateurs ou ses fournisseurs, qui polluerait sans compter, ne peut pas compenser ses "mauvaises pratiques" dans le seul champ de la relation client.
- L'effet d'aubaine : sur certains marchés, notamment des marchés très réglementés, le risque existe d'attirer avant tout les clients dont les autres ne veulent pas. C'est cependant un risque que certaines entreprises peuvent choisir de prendre, à l'image des assurances qui s'adressent aux "malusés" ou des entreprises qui se concentrent sur les clients du "bas de la pyramide" sociale.
- L'incitation à la surconsommation : si la confiance par principe a pour résultat d'inviter à des achats pulsionnels ou au surendettement, la démarche peut susciter un coûteux choc en retour (voire se heurter aux limites de la loi). Les organismes de crédit à la consommation en ont eu l'expérience récente.

¹⁷ www.cluetrain.com. Voir aussi p. 31.

¹⁸ Voir aussi p. **Erreur ! Signet non défini.**

Quelles sont les conditions de réussite ?

Concrétiser l'a priori de confiance

Le premier impératif consiste à faire en sorte que la "confiance accordée" soit plus qu'un slogan, qu'elle se matérialise par des gestes concrets, perceptibles par le client et différenciants : ce que je reçois de cette entreprise, je ne l'aurais pas reçu dans les mêmes conditions d'une autre. Un client qui choisit son prix ou qui repart avec un produit sans avoir fourni de garantie est conscient qu'on a pris un risque vis-à-vis de lui. Le client doit aussi sentir qu'il existe du "jeu" dans le système de l'entreprise, une marge de négociation, de bienveillance.

Des modèles statistiques d'appréciation du risque

En arrière-plan, cette démarche s'appuie nécessairement sur des modèles élaborés d'appréciation du risque : modèles statistiques par point de vente, par produit, par profil client, etc., et modèles comportementaux qui enregistrent le "profil" d'une relation avec un client, le nombre de réclamations ou d'incidents, qui repèrent des comportements statistiquement aberrants, etc.

Tout en sachant détecter des problèmes potentiels (un retard, par exemple), le système doit prolonger la confiance dans la manière de les traiter : les premières relances sont amicales et proposent des solutions qui n'entraînent aucune pénalité ; les secondes mettent l'accent sur la responsabilité plutôt que sur les sanctions...

Incarner la relation

On se sent plus aisément engagé par la confiance que nous accord un individu qui incarne l'entreprise, que lorsque la relation se noue avec une entité économique abstraite. Même lorsqu'il n'y a pas de contact physique, les interactions peuvent être signées du nom et du prénom d'un réel interlocuteur.

Responsabiliser les clients en rendant perceptible le risque pris par l'entreprise

Le risque que prend l'entreprise doit être compris par le client. Celui-ci peut être invité à comprendre qu'en ne se conformant pas à ce que l'entreprise espère en accordant sa confiance, il pénalise tout le monde : cela génère des surcoûts qui seront répercutés sur les

autres ; si tout le monde faisait pareil, l'entreprise ne pourrait plus continuer sur cette voie... Plus l'entreprise se montrera transparente sur son modèle économique et sur les incidences de comportements plus ou moins coopératifs, plus elle sera crédible.

Créer une pression sociale

La confiance *a priori* profite par définition à tout le monde. L'entreprise aura intérêt à favoriser les interactions entre les clients qui en bénéficient, qui contribuent à renforcer mutuellement leur engagement moral. Cette interaction ajoute au caractère incarné de la relation, il contribue à attacher le client à l'enseigne, et il participe de la qualité de la relation client, sans mobiliser les ressources de l'entreprise.

La reponsabilisation produit de l'auto-contrôle, la communauté produit du contrôle social : deux manières de limiter les risques d'opportunisme sans avoir besoin de mécanismes formels.

Organiser un arbitrage indépendant - et s'y soumettre

L'entreprise pourrait identifier et reconnaître des "arbitres permanents" et indépendants pour gérer certaines situations de conflit. Il peut s'agir d'experts reconnus, d'associations de consommateurs, de professionnels de l'évaluation ou de l'arbitrage... L'arbitre est rémunéré par l'entreprise de manière forfaitaire (on peut aussi imaginer que le financement passe par un tiers qui sélectionne les arbitres). Il peut être saisi par l'entreprise ou par son client, il doit être agréé par les deux, et l'entreprise doit s'engager à suivre son avis.

Accorder sa confiance... à ses collaborateurs

La confiance accordée l'est par l'entreprise, mais au travers de ses collaborateurs. Cela ne fonctionne que si les collaborateurs eux-mêmes bénéficient d'un *a priori* de confiance :

- Des procédures de contrôle allégées, *a posteriori* plutôt qu'*a priori*,
- Des objectifs génériques plutôt que client par client, produit par produit,
- Une évaluation des "actes de confiance" qui admet une marge d'erreur, qui vise à faire mieux la prochaine fois plutôt qu'à sanctionner les incidents.

PERENNISER ET ETENDRE LA CONFIANCE "DE PAIR A PAIR"

Innovation	+	Recherche	+	Action collective	++
------------	---	-----------	---	-------------------	----

En synthèse :

L'émergence d'un grand nombre d'"espaces de confiance" fondés sur l'échange entre un grand nombre d'internautes ne contribuera durablement à la confiance que si ces espaces eux-mêmes fabriquent des règles, des dispositifs et des compétences qui permettent d'éprouver leur qualité, et celle de ceux qui y interviennent.

Confiance "P2P" (de pair à pair) : de quoi parle-t-on ?

D'espaces dans lesquels la confiance s'établit et se vérifie à partir des échanges entre pairs et de leurs évaluations réciproques :

- Communautés d'expérience (ex. forums de patients)
- Evaluation et réputation (sites de consommateurs, *ratings*)
- Support de transactions (ex : monnaie alternative)...

Cette piste cherche les moyens de faire en sorte que la multitude d'espaces de confiance "P2P" qui émergent aujourd'hui sur le web contribue de manière durable à nourrir la confiance, c'est à dire :

- **A créer un dialogue utile** entre les internautes et les sites, les enseignes ou les professionnels qu'ils évaluent,
- **A stimuler l'échange d'idées**, d'informations, de services, de biens, d'argent... que ce soit entre individus ou avec des professionnels,
- **A développer la confiance en soi**, préalable de la confiance envers les autres.

Concrètement...

Les opérateurs d'espaces de confiance P2P (réseaux sociaux, forums de consommateurs ou de patients, sites de rencontre, d'achat-vente ou d'échange, etc.) acceptent de rendre compte, de mettre en discussion et/ou de faire évaluer leur propre fonctionnement : les règles qu'ils appliquent, leurs algorithmes, leur modèle d'affaires, leurs accords avec d'autres entreprises, ou encore leur gestion des abus

susceptibles de venir de leurs utilisateurs (faux avis, malveillance, désinformation, interventions masquées de professionnels).

Des dispositifs indépendants émergent à leur tour, souvent à partir de groupes informels, pour évaluer les autres espaces P2P. Ils se fondent eux-mêmes sur les avis de leurs utilisateurs, mais construisent peu à peu d'autres méthodes d'évaluation. A mesure qu'ils s'imposent, ils se soumettent à des règles strictes de transparence et d'évaluation indépendante afin de prétendre à un véritable statut de "tiers de confiance" (ou de "tiers de tiers de confiance"...). Les espaces de confiance P2P reconnaissent ces dispositifs et contribuent à leur financement.

Les relations entre les espaces P2P et les professionnels se codifient et gagnent en transparence. Dans certains espaces, les professionnels sont bannis, tandis que dans d'autres, ils interviennent à visage découvert.

Des modes de signalisation communs à plusieurs espaces émergent pour aider les utilisateurs à savoir qui parle, ou encore à évaluer la qualité des auteurs de contributions, professionnels ou non. Des communautés d'espaces de confiance partageant des valeurs et des mécanismes communs organisent une **reconnaissance mutuelle** de la qualité de leurs participants (*ratings* et autres statuts).

Le métier de "community manager" se professionnalise et se transforme en **"trust manager"**¹⁹, organisateur de discussions "adultes" entre individus et avec des professionnels, dans la conscience de leurs intérêts respectifs et parfois divergents.

¹⁹ [Terme proposé par Frédéric Bascoñana](#) dans ReadWriteWeb

Scénario : la belle histoire de Vigilove, tiers de confiance de Meetic devenu tiers de confiance ... du web

ZDNet, publié le 25 mai 2014²⁰

A l'origine, *Vigilove* est **un site web où des femmes, déçues par l'issue d'une rencontre amoureuse nouée via un site de rencontre en ligne, divulguent le pseudo des hommes à éviter**. *Vigilove* propose également un service de rating des différents sites de rencontre, ainsi qu'un guide de la rencontre sur internet alimenté par les contributions de ses membres.

Devant le succès grandissant de *Vigilove*, des représentants de Meetic se mettent à partir de l'automne 2012 à contribuer à l'animation du forum de discussion dédié à ce site, où l'on discute de son fonctionnement, de ses évolutions, de l'expérience que l'on y vit. Ils y interviennent de "bonne foi" et à visage découvert sur ce qui a trait au modèle économique, règles du jeu ou projets d'évolution de Meetic. Meetic est rejoint peu après par d'autres opérateurs de site de rencontre qui viennent eux aussi animer les espaces qui les concernent.

Devant la fronde d'une partie des usagers de *Vigilove* qui craignent que ce dernier ne perde son indépendance vis à vis des sites de rencontre, les créateurs de *Vigilove* décident de séparer clairement leurs activités.

A compter de janvier 2013, **le site se scinde ainsi en 2 espaces** : comme à ses débuts, *Vigilove* restera centré sur ses

activités d'échanges d'expérience sur la rencontre en ligne, alors qu'un deuxième espace, *Vigimeet*, sera spécifiquement dédié aux règles de fonctionnement desdits sites de rencontre.

Vigimeet propose un ensemble d'outils de discussion "classiques" (plateforme de blogs, forums, guides pratiques, outils de ratings...) mais aussi un système de "bouton rouge" que les usagers peuvent activer en cas d'abus d'un opérateur. C'est d'ailleurs ce qui restera comme "l'attaque des boutons rouge" qui a contraint le site *toimoicestpourtoujours.com* à faire marche arrière dans sa tentative de modifier de manière trop grossière son algorithme de rencontre – de manière à ce que les usagers ne puissent pas trouver l'âme sœur du premier coup.

Quelques mois plus tard, l'équipe *Vigimeet* est **contactée par le site Tripadvisor**. La célèbre communauté de ratings d'hôtels et restaurants par les usagers est en effet confrontée à des problèmes de confiance assez similaires aux sites de rencontre : faux commentaires, dénonciations abusives entre concurrents, soupçon de privilégier certains établissements plutôt que d'autres dans la note globale attribuée... *Tripadvisor* souhaite ainsi s'entourer d'un espace de confiance de type *Vigimeet* mais avoue ne pas avoir les compétences pour le faire. C'est ainsi que l'offre "*Vigisite*" est lancée par l'équipe de *Vigimeet* - qui se renforce pour l'occasion de deux développeurs web et d'un juriste.

Il s'agit d'une offre qui comprend :

- L'apposition d'un "label *vigiweb*" aux opérateurs d'espaces d'échange "P2P" qui respectent un certain nombre de critères d'honnêteté, de gestion des contenus et des intervenants, d'intelligibilité et d'accessibilité, etc.
- La mise en place d'un espace de discussion équipé et outillé de type "*Vigimeet*", adapté à la taille et à la vitalité des communautés visées – et en s'appuyant sur les communautés déjà existantes autour des opérateurs.

Lancé en janvier 2014, *Vigisite* devient ainsi la première fédération des communautés de discussion autour de *Tripadvisor*. Certains forums de discussion de voyage ont cependant préféré ne pas chercher à obtenir le label *Vigiweb* et rester dans leur mode de fonctionnement "amateur", comme elles le disent elles-mêmes.

D'autres communautés ont suivi : *Vigisite* pour les forums de patients, *Vigisite* pour les sites de consommation, et ainsi de suite.

Devant le succès de l'opération, de nombreuses voix se sont élevées à propos... de la propre surveillance du tiers de confiance qu'est devenu *Vigisite* !

La société *TrustTheWatchers.com*, qui propose une offre concurrente de *Vigisite* a d'ailleurs annoncé le lancement pour l'été 2014 d'un autre label ("*TrustWatch*"), destiné, cette fois à évaluer ces sites tiers...

²⁰ Si le service *Vigilove* existe bel et bien (<http://www.loveconfident.com/vigilove>), il va de soi que l'histoire contée ici est purement fictive !

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

Les espaces de confiance "P2P" sont une des innovations majeures des années récentes

Ils ont émergé dans un très grand nombre de domaines, où ils jouent parfois un rôle très important. On peut citer :

- Les sites d'évaluation de produits ou services, tels ResellerRatings ou TripAdvisor, ou de professionnels, tels que Note2be ;
- Les forums de clients d'un produit ou service donné : les sites des clients de Free ou de Neuf sont des ressources inestimables pour débloquent tout type de problème, du technique au commercial ;
- Les sites de commerce entre individus, d'eBay au "Bon Coin" ;
- Les sites de finance et de banque entre particuliers ;
- Les forums d'échange d'expérience, par exemple entre personnes atteintes d'une même maladie ou cherchant des conseils de santé ;
- Les sites de rencontre (et les espaces d'échange entre leurs utilisateurs, tels que Vigilove) ;
- Les espaces d'échange de services, de Couchsurfing aux systèmes d'échange locaux ;
- Et bien sûr les réseaux sociaux, ou encore Wikipedia.

La puissance de ce phénomène est le signe d'un véritable *désir de confiance* qui, ne trouvant pas (plus ?) à s'exprimer *via* les intermédiaires traditionnels – médias, institutions, experts... – se constitue ses propres espaces ou investit ceux qui s'y prêtent.

Ainsi, leur existence produit de la confiance. Mais le fera-t-elle durablement ? Chacun sait (et pour l'instant, admet, en supposant que leur incidence est faible) qu'il existe de nombreux abus : chantage à l'évaluation sur eBay, faux commentaires émanant de professionnels, charlatans et plaisantins, "gnous" sur les sites de rencontres... Dans d'autres cas, c'est le modèle de l'exploitant de l'espace lui-même qui est en cause, qu'il s'agisse de ses relations avec les professionnels ou d'un usage "orienté" de la bonne volonté des utilisateurs – on pense à MyMajorCompany, qui, sous couvert de faire émerger des petits groupes musicaux soutenus en direct par les internautes, a vite repris les pratiques d'un label ordinaire.

La question se pose donc d'éprouver, pérenniser et élargir la confiance que l'on peut accorder à ces nouveaux espaces de confiance.

Rétablir un dialogue "adulte" entre les consommateurs / citoyens et les marques, les institutions ou les professionnels

Outre le fait de permettre aux individus de partager leurs expériences et de résoudre des problèmes ensemble, ces espaces peuvent rétablir le dialogue souvent inexistant entre les individus et les organisations ou les professionnels auxquels ils ont affaire. Déjà, de nombreuses entreprises surveillent activement ce qu'il s'y dit. Dans un beaucoup plus petit nombre de cas, elles ont délibérément investi ces espaces, d'abord masquées (mais l'effet peut être pire que le mal), puis à visage découvert. Ces nouveaux espaces de confiance, dans lesquels les individus ne sont plus seuls face à une connaissance et un pouvoir inaccessibles, peuvent permettre de rétablir un autre dialogue, gagnant pour les deux parties, pour peu que la confiance existe, cette fois des deux côtés.

Le "surmoi" des espaces de parité

Bernard Stiegler décrit ces espaces comme étant les derniers, où presque, dans lesquels la "loi" est intériorisée par ceux qui l'habitent, puisqu'ils en sont collectivement les auteurs. Encore faut-il que cet "espace de parité" sache produire son propre "surmoi", son dispositif de contrôle, un peu "top-down", fait entre autres de règles et de sanctions. Sinon, le découragement et le désabusement risquent de les emporter vite. C'est le défi auquel cette piste tente de répondre.

Une reconnaissance pour la "masse anonyme" des contributeurs

La substance des espaces P2P se compose de ceux qui y contribuent, selon des échelles qui vont du très occasionnel à l'expert ou à l'animateur de fait, parfois reconnus par des systèmes statutaires plus ou moins complexes (Wikipedia, "karma" de Slashdot...). La seule rémunération de ces intervenants est la reconnaissance ou le sentiment de participer à une œuvre commune. Si la qualité de l'espace ou de la communauté se dégrade, si les intentions ou les compétences de l'opérateur déçoivent, ce capital est vite dilapidé. A l'inverse, être reconnu au sein d'un espace lui-même reconnu entretient la flamme.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Identifier, évaluer et nourrir les facteurs de la confiance "P2P"

La confiance entre pairs repose sur une alchimie complexe. Elle dépend à la fois des pratiques de l'organisateur de chaque espace P2P, et de celles des individus qui y interviennent – les deux étant liées, puisque l'une des tâches de l'organisateur consiste à réguler les contributions. Chaque espace aura ses règles qui dépendent de son histoire, ses fonctions (évaluer les parties d'un échange entre particuliers n'a rien à voir avec débattre d'une prescription médicale), ses participants (sont-ils tous des individus – et en est-on sûr ? – ou y a-t-il des professionnels ? Dans le second cas, avec quel statut ?...).

C'est d'autant plus complexe que la régulation ne peut pas être parfaite. Les utilisateurs de TripAdvisor savent que certains commentaires favorables à un hôtel viennent de l'hôtelier ; ils apprennent à le détecter, ils comptent sur le nombre pour noyer ces manipulations. Si la proportion des faux commentaires devient excessive, le service perd sa valeur. Mais il la perd aussi si les contrôles détruisent toute spontanéité.

Donner un réel pouvoir à la communauté

La communauté des utilisateurs doit donc jouer un rôle explicite et reconnu dans la régulation de ces espaces eux-mêmes. Elle doit en discuter le fonctionnement et les règles, elle doit pouvoir résoudre certains problèmes elle-même. Elle peut faire émerger des statuts différents parmi ses membres.

Reconnaître, soutenir ou même créer des dispositifs tiers d'évaluation

Mais la communauté ne suffira vraisemblablement pas à long terme. Il faut à ses membres les plus actifs une autre instance de légitimation. Il faut d'autres critères et méthodes d'évaluation, objectivables, mesurables. Il faut s'appliquer à soi-même la transparence que l'on impose à d'autres – et ce n'est pas facile, voire pas possible tout seul. D'où l'importance des "tiers de tiers de confiance" qui émergeront nécessairement – et seront à leur tour soumis aux mêmes exigences. Les "experts" peuvent retrouver là un rôle, s'ils savent le jouer en interaction avec la communauté.

Bâtir un lien sain entre les espace "P2P" et les enseignes, institutions et professionnels qu'ils concernent

Si les espaces P2P savent bâtir un lien avec les entreprises et les professionnels, ils peuvent jouer un rôle plus important tout en trouvant un modèle d'affaires plus pérenne. Ces espaces peuvent fournir une information précieuse aux entreprises. Ils peuvent constituer des lieux de dialogue irremplaçables, par exemple (mais pas exclusivement) lors d'une crise. Ils peuvent permettre aux consommateurs de résoudre des problèmes entre eux sans rien coûter aux entreprises. Encore faut-il que le lien avec les entreprises soit clair et ne détourne pas le sens même de l'espace de confiance.

Dans ces conditions, de nombreuses entreprises, institutions ou professionnels (médecins par exemple) pourraient trouver *intérêt* à l'existence durable de dispositifs indépendants où l'on discute de ce qui fait leur pain quotidien : si ces dispositifs n'existent pas dans leur secteur, ils pourraient même contribuer à les faire émerger !

Valoriser les "apomédiaires" du web

Les "apomédiaires"²¹ sont des experts d'un moment, sur un sujet, pour certaines personnes, reconnus par leur mérite sans y gagner (ni revendiquer) un statut pérenne. Un patient qui saurait aider d'autres patients à comprendre ce qu'ils vivent et à mieux le vivre est un apomédiaire. En détecter l'existence, les aider à grandir, les inviter à poursuivre, leur offrir reconnaissance et autres bénéfices, est une des fonctions essentielles des espaces "P2P".

Formaliser les compétences de "trust management"

L'animation et la modération de communautés largement autonomes, la relation "adulte" et parfois virile avec les entreprises ou les utilisateurs, tout cela compose sans doute un métier en gestation, celui de "trust manager" – un "community manager" débarrassé de ce qu'il reste de manipulation marketing dans ce terme déjà galvaudé.

²¹ Gunther Eysenbach, "Medicine 2.0: Social Networking, Collaboration, Participation, Apomediation, and Openness", JMIR, 2008 - <http://www.jmir.org/2008/3/e22/>

OUTILLER LES INDIVIDUS DANS LEUR RELATION AUX ORGANISATIONS

Innovation	+++	Recherche	++	Action collective	++
------------	-----	-----------	----	-------------------	----

En synthèse :

La confiance peut difficilement naître dans une relation asymétrique entre une organisation informée et outillée, et un individu isolé, sans moyen de comprendre les ressorts et les mobiles de l'organisation. Outiller les individus, c'est les doter d'informations, d'outils, de compétences et de moyens d'échange pour rééquilibrer la relation.

Cette piste consiste :

- **A doter les individus d'informations, d'outils, de compétences et de moyens d'échange** pour leur permettre (i) d'être dans une position plus solide pour entrer en relation avec des organisations, et (ii) d'évaluer si la confiance accordée l'est à bon escient.
- **A refondre les processus** des organisations pour leur permettre de dialoguer d'égal à égal avec des interlocuteurs ainsi équipés.

Concrètement...

Les individus disposent (à l'initiative des organisations avec lesquelles ils sont en relation et/ou d'acteurs indépendants) de moyens qui leur permettent par exemple :

- De savoir ce que les organisations savent d'eux
- De rassembler de manière sécurisée des données personnelles et des documents utiles à leurs relations avec les organisations, et d'en gérer eux-mêmes la transmission
- D'exploiter toutes ces données pour leur propre compte, par exemple : pour gérer leur budget, pour comparer des produits ou des prix, pour calculer leur empreinte écologique, pour évaluer leur régime alimentaire, etc.
- D'exploiter ces données de manière active dans leurs relations avec d'autres, par exemple : pour mettre à jour automatiquement certaines informations auprès de plusieurs organisations, pour mettre des vendeurs en concurrence, pour lancer à plusieurs consommateurs des achats groupés, pour comparer anonymement

leur profil avec d'autres, pour évaluer leur employabilité ou leur "e-réputation"...

- De publier sous différentes formes et dans différents espaces des "vues" sur ces informations, par exemple : pour se présenter dans un forum, pour entrer dans un réseau social, pour chercher un emploi...

Les entreprises ou les administrations adaptent leurs systèmes d'information pour dialoguer avec les individus par l'intermédiaire de ces nouveaux outils :

- Recueillir, mettre à jour *et restituer* des données personnelles
- Gérer des procédures d'identification ou d'authentification
- Construire avec leurs clients des propositions personnalisées
- Répondre à des appels d'offres de clients individuels ou de groupes de consommateurs
- Recruter sur des bases plus riches que le classique CV...

Des fournisseurs de services indépendants proposent une gamme de logiciels et d'outils en ligne :

- "Entrepôt personnel", pour stocker et partager des données
- "Personal Analytics", pour produire des connaissances et de l'aide à la décision personnelle
- "Matching", pour rapprocher demandes et offres
- "Portabilité", pour faciliter la mobilité des profils individuels entre différents espaces et interlocuteurs...

Les pouvoirs publics encouragent ce mouvement en faisant évoluer le cadre juridique et en considérant l'identité numérique comme une "compétence essentielle" à acquérir dès le collège.

(publicité)

"Le Coffre Agile™, la base avancée de votre vie numérique"

Rassemblez toutes vos informations et vos documents !

A vous qui perdez vos mots de passe, qui ne savez plus à qui vous avez transmis tel document, qui voulez gagner du temps en ne répétant pas sans cesse les mêmes procédures :

Le Coffre Agile stocke de manière sûre :

- Vos coordonnées
- Vos identifiants et mots de passe
- Vos documents officiels
- Vos factures et règlements
- Vos diplômes et preuves de compétence
- Les éléments de profil que vous pouvez vouloir communiquer (ou non)
- Les traces de vos relations avec vos services en ligne...

Compatible avec : IDnum • InfoCard • OpenID • ...



Apprenez à vous connaître !

A vous qui aimeriez trouver le temps de réfléchir, de prévoir, de revenir sur vos expériences :

Le Coffre Agile vous propose des outils puissants pour exploiter vos propres informations afin d'organiser votre vie – sans y passer votre vie !

- Gérez votre budget
- Faites votre bilan de compétences
- Calculez votre empreinte carbone
- Évaluez votre régime alimentaire...
- ... et en plus
- Comparez-les en toute confidentialité avec des gens qui vous ressemblent
- Prenez les bonnes décisions et mesurez-en l'impact

Compatible avec : Quicken • ePortfolio • CO2Calculator • ...

Achetez plus malin !

A vous qui aimez comparer, négocier, à vous qui exigez de la qualité, qui recherchez des produits éthiques ou écologiques :

Grâce au Coffre Agile, vous trouvez ce que vous cherchez, au meilleur prix, sans y passer des heures, et sans vous exposer à recevoir des publicités :

- Lancez vos propres appels d'offres
- Transmettez vos mensurations ou d'autres informations personnelles sans donner vos coordonnées
- Publiez vos attentes et attendez que des entreprises y répondent
- Regroupez-vous pour obtenir de meilleurs prix
- Mettez-vous en veille des meilleurs offres spéciales sur les produits de votre choix...

Compatible avec : SAP • Salesforce.com • Kelkoo • ...



Partagez l'information que vous voulez, quand vous voulez, avec qui vous voulez !

A vous qui voulez partager, échanger, discuter, vous exprimer, sans forcément tout dire de vous, en contrôlant votre image, en gérant plusieurs identités virtuelles :

Avec le Coffre Agile, vous pouvez en quelques clics :

- Créer (ou supprimer) un profil sur Facebook, LinkedIn et 10 autres réseaux sociaux
- Publier votre CV sur plusieurs plates-formes, ou créer un CV particulier pour un seul employeur
- Transmettre (ou non) les données que vous voulez aux organisations qui les demandent...

Compatible avec : Facebook • Viadeo • Monster.fr • ...

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

Réduire l'asymétrie entre organisations et individus

Alors que les entreprises et les administrations se sont dotées d'outils de plus en plus élaborés pour, à la fois, personnaliser et industrialiser la relation, pour appliquer des tarifs "optimaux", pour gérer des gammes de services de plus en plus complexes..., les individus, eux, ne disposent pas des moyens de s'engager dans une discussion d'égal à égal. Ils ne savent, ni ce que l'entreprise sait sur eux, ni sur quels critères elle décide. Ils ne disposent guère des moyens de comparer des offres, tant les gammes et les tarifs sont complexes. Ils ne peuvent pas toujours comprendre pourquoi ils ont ou non accès à un droit ou à une prestation, pourquoi une garantie s'applique, pourquoi tel sinistre est remboursé et pas tel autre...

Une telle asymétrie ne peut que susciter une défiance croissante. Le sentiment prévaut que les organisations décident ce qui les arrange, qu'on n'a aucune prise sur elles, que leurs intérêts priment sur ceux des consommateurs et usagers, que les données personnelles seront utilisées de manière abusive. Les engagements généraux n'y changent rien, puisqu'il n'existe aucun moyen d'en vérifier le respect.

Une approche gagnant-gagnant, génératrice de confiance mutuelle

La réponse ne réside pas en une "course aux armements" entre des individus qui se protégeraient de plus en plus, par exemple à l'aide de "technologies de protection de la vie privée", et des entreprises qui chercheraient à leur tour à contourner ces défenses. La défiance mutuelle peut produire une forme d'équilibre, mais pas de la confiance.

A l'inverse, une relation "adulte" entre des interlocuteurs qui disposent de capacités et de connaissances comparables (et qui savent que l'autre le sait), qui peuvent apprendre de leurs interactions, a bien plus de chance de faire converger les attentes et les intérêts des parties.

Quel avantage les entreprises peuvent-elles y trouver ? Doc Searls, coauteur en 1999 du *Cluetrain Manifesto*²² et promoteur du *Vendor Relationship Management* (VRM, le symétrique du *Customer*

Relationship Management) le résume en une phrase : "il faut inventer des moyens plus efficaces de faire communiquer l'offre et la demande – par exemple en éliminant l'incertitude des producteurs, parce que les clients sauraient leur dire exactement ce qu'ils veulent."

Cela suppose par conséquent que l'outillage des individus s'inscrit dans une évolution systémique, où les outils des organisations évoluent simultanément pour prendre en compte cette nouvelle donne.

Associer protection et projection de soi

Alors qu'ils se considèrent fichés et surveillés de toutes parts, donc soumis à une forme de défiance qui suscite défiance en retour, les individus semblent pourtant prendre très peu de mesure pour se défendre : c'est le "paradoxe de la vie privée" (*privacy paradox*).

Tant que la vie n'est pas en jeu, se protéger reste en effet une motivation faible face à d'autres aspirations : mieux se connaître soi-même, accomplir ce à quoi on tient et de le faire savoir, échanger et partager, projeter les différentes facettes de sa personnalité... La projection de soi inclut la protection ; pas l'inverse.

Les individus aspirent à faire confiance. S'ils en sont empêchés, ce n'est pas de leur fait. S'ils y sont invités, et s'ils disposent des moyens de décider et d'éprouver la confiance, ils l'accorderont plus volontiers et d'une manière plus durable. Et dans le même mouvement, ils se montreront plus attentifs aux abus et plus actifs pour les combattre.

La confiance en soi, base de la confiance envers les autres

En outillant les individus en informations, en compétences et en techniques, on fabrique enfin la base essentielle sans laquelle aucune confiance relationnelle ne peut exister : la confiance en soi. Celle-ci exige de pouvoir (et de savoir qu'on peut à tout instant) revenir sur ses expériences, apprendre de soi et des autres, se sentir compétent pour faire des choix, les savoir réversibles, se sentir égal à son interlocuteur. En somme, de vivre avec la conviction que le risque qu'on prend en accordant sa confiance en vaut la chandelle, et que si cette confiance est trahie, on saura en assumer les conséquences et faire mieux la prochaine fois.

²² Version française : www.cluetrain.com/manifeste.html

Quelles sont les conditions de réussite ?

Un marché d'outils et de services

La condition première réside évidemment... dans l'émergence des outils (logiciels et/ou en ligne) qui fourniront aux individus les moyens de récupérer, rassembler, exploiter et partager leurs informations personnelles, les traces de leurs relations et les informations relatives aux organisations avec lesquelles ils sont en relation.

Aujourd'hui, beaucoup de briques existent, mais séparées les unes des autres : des "coffres-forts communicants", des logiciels de gestion de budget ou de développement personnel, des outils de protection de la vie privée... C'est probablement dans les communautés qui travaillent autour de concepts tels que le VRM et l'ePortfolio²³ que le travail apparaît le plus avancé. Leurs modèles associent en effet :

- un "entrepôt de données personnelles",
- un ensemble d'outils d'analyse de données personnelles,
- des outils qui visent à engager la relation avec des organisations selon des termes choisis par l'individu : dévoilement sélectif de données (par exemple ses mensurations), "appels d'offres" personnels ou collectifs ; surveillance des marchés pour repérer des offres spéciales...

Des outils à la fois individuels et collectifs

Le VRM, l'ePortfolio sont aussi des outils collectifs. L'outillage des individus n'a guère de sens s'il laisse l'individu seul face aux organisations. La dimension communautaire contribue de manière majeure à rééquilibrer la relation entre les individus et les organisations. Des "communautés " réunissent des individus qui partagent des besoins similaires. Une organisation peut à son tour exploiter l'ePortfolio pour analyser l'ensemble de ses compétences.

Une évolution parallèle des systèmes d'information

L'enjeu de l'outillage des individus est de refonder la relation avec les organisations. Ses bénéfices ne se feront pleinement sentir que si les

²³ L'ePortfolio désigne "un dispositif facilitant l'apprentissage réflexif en permettant à une personne (ou une organisation) de collecter, d'organiser et de publier une sélection de traces de ses apprentissages, pour faire reconnaître, voire valoriser, ses acquis et planifier ses apprentissages futurs." (source : EIFEL)

outils décisionnels et relationnels des entreprises évoluent simultanément pour dialoguer avec les outils dont disposent les individus, et pour leur échanger avec eux des informations plus riches.

Interopérabilité et portabilité

Presque par définition, la démarche doit reposer sur des principes d'interopérabilité, permettant également de "porter" ses données d'un service à l'autre, d'un outil à l'autre.

Le "droit d'accès et de récupération"

De même que l'on est passé du droit d'accès aux documents administratifs à un droit de réutilisation des données publiques, il faudra peut-être transformer le "droit d'accès et de rectification" de la loi Informatique et Libertés en "droit d'accès et de récupération" des données personnelles. Clin d'œil : ces deux droits datent de 1978 !

Ne pas s'en tenir à des technologies de protection

Considérer l'outillage des individus sous le seul angle de la protection de leurs données personnelles, ou encore de la propriété de ces données, serait un contresens. Pour les individus, l'enjeu est moins de se protéger que de gagner en capacité, de prendre l'initiative dans leurs relations avec les entreprises ("C2B"). D'autre part, les organisations ont aussi de bonnes raisons de vouloir rassembler des données sur leurs clients ou usagers. L'enjeu n'est pas de les empêcher (dans les limites de la loi et de l'éthique), mais de faire en sorte que les individus partagent les bénéfices qu'elles en retirent.

L'identité et la confiance numériques comme compétences

L'outillage des individus est aussi cognitif. Traiter des données, négocier avec une entreprise, se présenter aux autres dans différents contextes, maîtriser son image, comparer des offres complexes, gérer sa "réputation", organiser ses réseaux relationnels et ses moyens de communication, prendre part à une production collective en ligne... Tout cela exige des compétences nouvelles, aujourd'hui très inégalement réparties. Elles doivent progressivement être considérées comme des compétences essentielles, au même titre, par exemple, que la capacité de faire des exposés ou de produire des écrits cohérents.

LA "TRANSPARENCE RAISONNÉE" COMME OPPORTUNITÉ DE DIFFÉRENCIATION

Innovation	++	Recherche	+	Action collective	++
------------	----	-----------	---	-------------------	----

En synthèse :

Etablir, rétablir, nourrir la confiance par une mise en transparence délibérée (mais raisonnée) d'une entreprise et/ou d'un marché.

Cette piste consiste, pour une entreprise, une administration ou une filière dans son ensemble :

- **A rendre délibérément visibles, compréhensibles et auditables** leur fonctionnement, leurs pratiques, leurs modèles d'affaires et leurs critères de décision,
- **Et à s'engager de manière transparente et de bonne foi dans les "conversations"** qui se déroulent en ligne autour de leur enseigne, leurs produits, leur métier.

Concrètement...

Une entreprise aide ses clients à comprendre comment elle gagne de l'argent en général, et en particulier sur les produits qu'elle leur propose. Elle décrit la composition et l'origine de ses produits (au-delà des exigences légales), ainsi que la manière dont ils se recyclent (ou non). Elle explicite les critères sur lesquels elle propose ou non tel ou tel produit, tel ou tel tarif. Elle publie des commentaires clients sur ses produits, qu'ils soient positifs ou négatifs. Elle partage avec ses clients l'ensemble des données personnelles dont elle dispose sur eux, y compris par exemple les comptes-rendus d'entretien s'il y en a. Elle met en ligne certaines de ses données (descriptions produits, statistiques, etc.) librement réutilisables par d'autres. Des représentants de l'entreprise interviennent à visage découvert dans des forums de consommateurs, avec une réelle liberté de parole. Et quand l'entreprise choisit de ne pas livrer certaines informations, elle explique pourquoi...

Un marché, une filière rendent publiques les relations qui unissent leurs entreprises à différents niveaux, concurrents, donneurs d'ordre et sous-traitants, etc. Ils décrivent ses mécanismes économiques, le fonctionnement de sa concurrence, comment se fixent les prix. Ils rendent visibles ses mécanismes de régulation ou d'auto-régulation, ainsi que les abus constatés. Ils fournissent des éléments pour juger de sa responsabilité sociale et environnementale. Ils organisent des dispositifs de mise à disposition d'information sur les produits, les services, les prix, la composition des produits, etc., pour faciliter les comparaisons...

Un "dispositif de confiance" rend disponible l'information nécessaire pour juger de sa performance et du respect de sa mission. Si sa mission se situe plutôt du côté de la sécurité technique et juridique, il permet le "reverse engineering" de ses dispositifs pour en auditer la fiabilité ; il publie les taux de fraude. Si sa mission concerne plutôt l'évaluation d'acteurs, d'information ou de produits, il décrit son modèle économique et ses sources de revenus, il permet de tracer les sources de ses évaluations, il publie ses avis et les critiques de ses avis... Dans tout les cas, il s'ouvre à des possibilités d'être amélioré par des apports extérieurs...

Sur leurs sites, Décathlon et Surcouf publient les avis de consommateurs sur leurs produits... même lorsqu'ils sont négatifs. Cela donne d'autant plus de crédibilité aux jugements positifs.

Scénario : "BankX6, toujours plus loin dans la transparence"

Un expert (intro, plan serré)

"La crise de 2008-2010 avait gravement endommagé la confiance vis-à-vis des banques. Les gens n'en comprenaient plus le métier, le modèle économique. Ils étaient en tout cas convaincus qu'elles faisaient de leur argent ce qui les intéressait elles, et pas ce qu'il y avait de mieux pour leur client. Alors la vieille Banque d'escompte et de prévoyance s'est engagée dans une voie radicalement nouvelle."

Voix Off

"En effet, la banque décide alors d'ouvrir l'accès à l'ensemble de ses données, ou presque. Le but : permettre à qui voudra de décortiquer son activité, son modèle économique, ses produits. Rendre le métier de banquier "transparent".

"Sur le site ConnaisTaBanque.com, on trouve de tout : 10 ans de données comptables à un niveau de détail très fin, les salaires des dirigeants, les bonus, la composition de tous les portefeuilles de placement collectif, les bilans sociaux et environnementaux, l'actionnariat, etc.

"On imagine le tollé dans la profession. Nous rencontrons Olivier, jeune conseiller financier de chez BankX6, qui a assisté de près à cette révolution."

Rencontre avec Olivier (scène : bureau)

"Au début les données ont surtout été exploitées par les concurrents, et par ceux qui avaient leur idée toute faite : des groupes militants, des lobbies, des écolos qui

ont calculé l'empreinte écologique de la banque (c'était pas brillant)... On se demandait un peu où ça allait nous mener. Les médias parlaient de nous, ça c'était positif. Tout le monde s'interrogeait. Mes clients me disaient "c'est sûrement bien ce que vous faites, mais je ne comprends pas plus qu'avant. C'est trop spécialisé pour moi." Ils se demandaient si c'était autre chose qu'un coup de pub."

Voix off (transition)

"C'est au moment où l'on commence à moins parler de cette opération, qu'un collectif de hackers s'intéresse au phénomène... et que l'histoire prend une autre tournure. Témoignage de Benjamin S., membre fondateur du collectif VDX."

Rencontre avec Ben, du collectif VDX.

"J'ai tout de suite été fasciné par cette masse de données, cette matière brute. Ça nous a donné envie de la rendre lisible, mais au niveau de l'individu, du gars qui a son argent dans la banque. On a créé un ensemble de représentations graphiques qui permettent à n'importe qui de comprendre comment l'argent circule, ce qu'on en fait qui gagne des sous, etc.

Ça les a fait réagir, à la banque. C'est eux qui sont venus nous chercher pour qu'on bosse ensemble. On leur a alors proposé de fabriquer un outil pour utiliser la visualisation dans leur relation avec le client. L'idée c'est que le client et la banque disposent d'un objet commun pour construire ensemble : par exemple, vous

voulez placer du fric, on vous montre où il va aller, comment il va fructifier, quels projets il va financer, comment la banque gagne des sous, comment le produit se situe par rapport à d'autres, même ceux de la concurrence. On croyait qu'ils allaient s'enfuir en courant. En fait, non !"

Jean François, nouveau client (bistrot)

"Ce qui m'a fait choisir cette banque? Le fait qu'on m'y considère comme une grande personne. Je ne suis pas un expert en finance mais j'aime bien comprendre. Et ici, ils font tout pour. Je peux manipuler moi-même leurs graphiques, comparer, faire des simulations, regarder comment ça se passe de semaine en semaine, etc. C'est gonflé quand même : sur un placement par exemple, je sais combien eux gagnent, et même combien touche mon conseiller !

"Et puis y'a des trucs commodes : dès qu'on ouvre un compte, ils créent un blog dédié à notre relation. J'y trouve tous les comptes-rendus de rendez-vous, tous mes contrats, tous nos échanges de messages. Il y a aussi un widget sécurisé que je peux utiliser sur mon ordi ou mon iPad pour voir toutes les infos personnelles qu'ils ont sur moi, et même pour les récupérer dans Excel.

"D'ailleurs, quand je vois mon conseiller, on travaille ensemble sur mon iPad, connecté à son ordinateur. Il n'est plus planqué derrière son écran, c'est comme avoir une vraie réunion de travail."

Comment cette piste peut-elle contribuer à la confiance numérique ?

La transparence est devenue une condition de la confiance

La demande de transparence a souvent pour source un certain degré de défiance (et/ou de voyeurisme). Dans la vie démocratique, une défiance minimale peut s'assimiler à de la prudence : même si l'on a *a priori* confiance dans ses dirigeants, des règles minimales de transparence (des élections, de la justice, des conflits d'intérêt) visent à prévenir des problèmes et par conséquent, à fonder une confiance.

Dans notre société et notre économie numérisées, mondialisées, plusieurs phénomènes nouveaux suscitent une demande de transparence :

- La dégradation de la confiance due "par principe" à un statut, un métier ou une institution. Celle-ci a plusieurs sources : l'individualisation des modes de vie (chacun construit son destin) ; la massification des relations commerciales et l'hyperchoix, qui créent une distance entre les individus et les entreprises ; l'industrialisation (et souvent l'externalisation) des relations clients, qui créent le sentiment d'une disjonction entre les intérêts de l'entreprise et ceux de ses clients.
- L'insistance nouvelle sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui ne s'évaluent pas facilement au travers de l'expérience individuelle de chaque client.
- La mise en transparence "de fait", par l'extérieur, des actes ou des produits de beaucoup d'entreprises : sites de comparaison, forums de consommateurs, évaluations, critiques, etc.
- Mais aussi une aspiration positive, la volonté de savoir, de comprendre ce qui meut les organisations, de participer aux décisions qui nous concernent. La demande de transparence peut être liée à la volonté de nouer des relations adultes, donc équilibrées, avec les organisations. En revanche, si cette aspiration se heurte à la mauvaise volonté des organisations, elle produit rapidement de la défiance.

Dans ces conditions, une action proactive de l'entreprise pour aller au devant de la demande de transparence peut nourrir la croyance vis-à-vis de ses compétences et de ses dispositions, c'est à dire la confiance.

A l'inverse, une résistance face à une pression qui viendra de toute manière peut rapidement détruire cette confiance.

Mais quelle transparence ?

Sauf exception, la demande de transparence n'a pas un caractère moral ou punitif qui exigerait de tout dévoiler devant l'opinion publique érigée en juge. Il s'agit de répondre à des questions plus simples : cette entreprise a-t-elle vraiment mes intérêts à cœur, ou bien les siens passent-ils systématiquement en avant ? Le conseil qu'elle me donne répond-il à mon besoin ou bien à ses priorités commerciales du moment ? Partage-t-elle mes valeurs ? Puis-je m'en remettre à elle pour répondre à un besoin, sans avoir à tout vérifier ?...

L'enjeu n'est donc pas de tout dire et tout montrer, mais de fournir les éléments permettant à un individu *et aux communautés qui s'intéressent à l'entreprise ou à ses produits*, de comprendre sur quels critères l'entreprise fait ses choix, prend ses décisions, propose ou non un produit, répond positivement ou non à une demande... Et de le faire dans un monde "bruyant", où chaque information est susceptible de faire l'objet de commentaires et de susciter de nouvelles questions. Par "transparence", on entend donc le fait :

- De mettre à disposition, de manière volontaire et signée, des informations vérifiables permettant de juger de la compétence, des intentions et de la responsabilité de l'entreprise
- D'intervenir de bonne foi et à visage découvert dans les conversations des marchés.

Dans ces conditions, les entreprises peuvent faire de la transparence une opportunité. Mais comment, concrètement, y parvenir ?

Quelles sont les conditions de réussite ?

Différencier la transparence globale et la transparence personnalisée

La transparence globale est une extension des exigences égales de transparence (financière, environnementale, sanitaire, sociale...) : il s'agit ici d'aller bien au-delà des obligations légales, de faire de la transparence un atout de l'entreprise.

La transparence personnalisée concerne ce qui est dit, proposé ou répondu à un client, ainsi que le partage des informations relatives à un client : pourquoi proposer tel produit, tel tarif ? Que sait l'entreprise sur le client et qu'en fait-elle ? Que pensent d'autres clients de ce produit ?

Travailler la transparence "de place" et celle d'entreprise

Sur certains points, la transparence peut être un atout concurrentiel : telle entreprise investira sur la confiance par la transparence pour se différencier des autres. Sur d'autres, la transparence ne prend de sens qu'au niveau d'un marché (conditions de concurrence, prix, besoin de standards ou d'interopérabilité...).

Rendre la transparence intelligible

- Signer l'information que l'on délivre : aucune information n'est "objective", il est important que celle que propose l'entreprise affirme son origine.
- Faciliter la compréhension des informations, favoriser l'émergence de représentations communes, de classements, de standards... et les adopter
- Outiller les individus ou les groupes pour lire et comprendre les informations délivrées : des synthèses, des petits logiciels, des simulations, des "jeux sérieux"...

Des tiers ou des "médiateurs" de la transparence

Une information ne relève de la transparence que si l'on peut l'évaluer de manière indépendante et contradictoire. Par définition, l'entreprise ne peut pas le faire elle-même. Elle doit favoriser l'émergence de médiateurs ou d'arbitres, capables d'évaluer la bonne foi et/ou la véracité d'une information, ou même d'une démarche dans son ensemble. Elle doit également s'engager à suivre les avis du médiateur, ou à expliquer pourquoi elle ne le fait pas : ces deux actes sont tous deux des actes de transparence et seront perçus comme tels.

Manager la transparence

La transparence comme nous la décrivons est un acte de management, qui relève du marketing-commerce (dans la relation clients) ou de la DRH (dans la relation aux collaborateurs) *avant* de relever de la communication. La gérer nécessite l'émergence de nouvelles compétences dans l'entreprise :

- Définir des règles de transparence, les faire respecter à tous les échelons de l'entreprise et en évaluer régulièrement (et de manière transparente...) le respect
- Coordonner la publication d'information de "transparence globale"
- Publier des données brutes ("open data") et en suivre l'usage
- Suivre les retours du marché
- Intervenir dans les conversations menées dans des espaces extérieurs à l'entreprise, ou mandater d'autres personnes pour le faire, à visage découvert et avec une réelle liberté de parole
- Veiller à la maladie de la transparence, qui est la désinformation...