



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

# CONFIANCE, EXPÉRIENCE CLIENT ET BIG DATA

*Compte-rendu*

---

*Workshop de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine - 14 décembre 2018*



# CONFIANCE, EXPÉRIENCE CLIENT ET BIG DATA

---

*Workshop de la chaire confiance et management, 14 décembre 2018*

Le développement des sciences et techniques des données permet aujourd'hui le traitement en temps réel d'un volume important de données structurées ou non. Ces « *big data* » offrent aux entreprises une connaissance fine du client et de son parcours y compris dans sa composante émotionnelle grâce aux analyses des sentiments.

Les entreprises peuvent ainsi repenser leurs relations en offrant à leurs clients l'expérience qu'ils souhaitent à des fins de fidélisation.

Comment les entreprises peuvent-elles utiliser cette matière première, la donnée, sans altérer la confiance ? C'est autour de cette question que nous débattons lors de cet atelier. Nous tenterons d'apporter ensemble des éclairages sur cet enjeu qui impacte radicalement le paysage de la relation client.

## ***Intervenant :***

Titulaire d'un doctorat de l'Université Paris-Dauphine, **Sylvie Rolland**, qualifiée Professeur des Universités, s'est spécialisée dans le marketing et la stratégie avec une vision prospective.

Après un début de carrière dans diverses responsabilités en entreprise en France et à l'international, qui a enrichi sa connaissance des organisations, Sylvie Rolland a rejoint l'Université Paris-Dauphine en tant qu'enseignant-chercheur.

Ses études, publiées dans des revues et ouvrages français et internationaux, concernent, entre autres, la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Elles se focalisent sur l'intégration des transformations majeures de ces dernières décennies : l'avènement du digital et de l'utilisation des données massives d'une part, ainsi que les bouleversements sociologiques et environnementaux qui viennent inscrire le marketing dans une perspective culturelle et expérientielle de la consommation d'autre part.



Nous ne sommes qu'au début du bouleversement – sinon du Big Bang – que représente le *Big data*, notamment sur l'expérience client (*BtoB*, *BtoC*, *CtoC* mais aussi *HtoH*, ou *human to human*). Les enseignants-chercheurs sont encore en pleine découverte des incidences de ce phénomène qui attire et effraie à la fois. La conférence d'aujourd'hui s'apparentera d'ailleurs davantage à un questionnement.

Le *Big data* n'opère pas seulement une révolution technologique, mais aussi une transformation mentale. D'aucuns annoncent même la fin des chercheurs et de la théorie. Et pour cause, l'on ne teste plus des hypothèses : ce sont désormais les données qui nous parlent. Or la corrélation n'est pas la causalité.

Les mathématiciens eux-mêmes peineraient de plus en plus à modéliser, l'informatique prenant le pas sur les mathématiques. Est-ce à dire que l'outil remplacerait la pensée ? Pour autant, le *Big data* peut-il créer la confiance, voire la renforcer ? Dans le secteur du covoiturage, par exemple, les algorithmes améliorent l'expérience client et l'efficacité du *matching*.

## L'ère hypermoderne

Alors que le siècle des Lumières était marqué par la croyance dans le progrès et les utopies, la période dite post-moderne a laissé la place à une société centrée sur l'individu, avec la remise en cause des normes collectives et de l'autorité. Puis, avec l'essor d'Internet, le monde des années 2000 a connu une véritable accélération et une réelle complexification, assorties d'un effondrement des valeurs et des systèmes. Aujourd'hui, nous sommes dans ce que l'on pourrait appeler une « hypermodernité radicale ».

L'individu recherche de nouvelles valeurs dans la consommation, qui est moins perçue comme un acte d'achat que comme une tentative de réappropriation du monde. C'est un véritable changement de paradigme :

« je suis ce que je consomme ». La consommation permet ainsi de conforter l'identité, mise à mal par la famille, le divorce, le chômage ou la mobilité. Dans ce contexte, il ne s'agit plus de faire les courses, mais de vivre des expériences.

Les références religieuses ou familiales ont laissé la place aux références de consommation : « mon premier *Burger King* », j'achète des chaussures non pas pour marcher mais pour appartenir à une communauté, j'achète une valeur morale comme l'écologie ou le bien-être de la planète (« n'achetez pas cette veste », « pourquoi gaspiller la mode »).

La relation à la marque se focalise désormais sur l'attachement/le détachement émotionnel. Le marketing l'a d'ailleurs bien compris, qui est passé de

la mise en avant d'attributs fonctionnels d'un produit ou d'un service à celle de l'expérience. Le marketing traditionnel a laissé la place au marketing expérimental, centré sur les expériences, présentant la consommation comme une expérience holistique, considérant le consommateur

comme un animal irrationnel et émotionnel et s'appuyant sur des méthodes et des outils électroniques. En l'occurrence, le *Big data* permet l'élargissement de l'expérience.

# Vers l'économie de l'expérience

L'entreprise n'est plus une organisation, mais un fournisseur d'expérience. D'où le besoin de savoir ce qui motive, ce qui lui rend la vie agréable, ce qui génère une tranche de vie heureuse. Bref, ce qui permettra une expérience réussie.

L'expérience client est très holistique, puisqu'au-delà d'un aspect cognitif et rationnel, elle touche à l'émotion, aux sens, à l'intellectuel et au spirituel. Les magasins Sephora ont ainsi été pensés comme des lieux « de recueillement ».

Or en France, la culture de l'erreur n'est pas très développée. Dans notre pays, on utilise d'ailleurs assez mal les réclamations clients ou les aspects négatifs. Pourtant, savoir capter une expérience ou des émotions négatives est une source inouïe d'amélioration, notamment pour les PME ou les *start-up* qui n'ont pas beaucoup de moyens. Il convient de partir du minimum, qui

répond à une fonctionnalité primaire, avant de l'améliorer. Le slogan de Mark Zuckerberg est d'ailleurs « *Minimal Valuable Product* » : l'offre doit être simple et ne pas générer de stress.

Dans ce contexte, nous passons d'une mesure rationnelle à une mesure émotionnelle, d'un produit à une expérience, d'une qualité à des valeurs. Et pour corser le tout, cette évolution

s'observe sur l'ensemble des canaux ! Dans ce contexte, construire une expérience différenciée, personnalisée, cohérente et génératrice de valeur sur l'ensemble des points de contact ainsi que pour l'entreprise est un véritable challenge.

Pour le relever, il importe de bien comprendre le parcours, grâce à une observation à 360 degrés et en se gardant de tout préjugé. Cela passe par des enquêtes quantitatives et qualitatives – mais force est de constater que l'on peine à construire une vision globale de l'expérience client. D'où l'importance du *Big data*, qui se caractérise à la fois par le volume des données, leur disponibilité en temps réel et leur variété, qu'elles soient structurées ou non.

## La Data : l'or noir du 21ème siècle

Le *Big data* permet d'explorer un plus grand nombre de phénomènes et de comportements, mais aussi de détecter les signaux faibles et de diversifier les hypothèses à tester. Aux États-Unis, un lien a ainsi pu être établi entre les résultats d'une élection politique et les modes de consommation.

La bonne connaissance des clients, la compréhension de leurs attentes et la différenciation sont devenues indispensables pour offrir une expérience client et rester leader. C'est ainsi que la plus grande compagnie de taxis au monde, Uber, n'a pas de taxis ou que la plus grande entreprise de contenu au monde, Facebook, ne produit aucun. Pour établir la capitalisation de Facebook, il a été considéré que chaque profil valait environ 100 euros. La data vaut donc bien de l'or !

À cet égard, je définis le *Big data* comme un actif de l'entreprise fondé sur une détention d'informations caractérisées par un volume, une vitesse et une variété si élevés qu'ils nécessitent une technologie et des méthodes analytiques spécifiques pour vérifier leur véracité et d'être transformés en valeur. La question de la véracité des données est importante. Elle passe par l'analyse des écarts entre le déclaratif et le comportemental.

En France, par exemple, il est coutume de critiquer sur les réseaux sociaux.

À Londres, il n'est pas question de critiquer un restaurant par exemple.

À qui appartient cet actif ? À ceux qui produisent les données ou à ceux qui les récoltent ? Par ailleurs, est-il possible de vraiment créer de la valeur, qu'il s'agisse de la valeur d'usage de l'actif (quid du coût de transformation et des usages secondaires ?), de la valeur d'échange (quid de la monétisation des données ?) ou du risque de destruction d'actifs (quid de l'interprétation erronée des données et de la réaction négative des clients ?) ?

Il semble très difficile de standardiser le traitement de la donnée dans la mesure où l'on découvre systématiquement de l'inattendu. Cela impose d'affiner sans cesse les modèles. Qui plus est, le manque d'expertise est réel – d'où la prudence requise quant à la qualité de l'interprétation des données. Les *Mooc* ont d'ailleurs été créés par Harvard pour repérer les personnes capables de traiter de la donnée même si elles n'étaient pas diplômées.

Finalement, avec le *Big data*, l'expérience client est à la fois optimisée, grâce à la vision élargie en temps réel, et dégradée, en raison de l'intrusion et du sur-ciblage qui enferme le client et tend à faire passer du prix au consentement à payer. Mais sommes-nous alors face à de la personnalisation, de la différenciation ou de la discrimination ?

# E t la confiance, dans tout cela ?

Comment créer la confiance, ou au moins ne pas l'altérer ? Les nombreux scandales ont généré de la défiance. Pour revenir aux fondamentaux, il impose de réduire l'asymétrie de l'information : qui possède mes données et qu'est-ce qui en est fait ? Un cadre juridique reste à écrire pour la propriété des données. Le règlement général sur la protection des données (RGPD) n'est qu'un début.

Pour restaurer la confiance, la notion de redevabilité des algorithmes a toute son importance. Pour citer Bénavent, « l'algorithme doit être loyal à l'intention initiale ». Quid de son but de transparence vis-à-vis des clients et des citoyens ? Rendre compte des usages des données et de leur traitement semble tout aussi indispensable. Or il n'existe plus d'instance de délibération, puisque le temps réel est devenu le maître mot. Sur quelles conventions acceptables par les parties prenantes les algorithmes sont-ils conduits ?

De premières pistes de réponse apparaissent, qui tendent à faire de la confiance un moyen de création de valeur. Ainsi, les fournisseurs de services se positionnent de plus en plus comme les responsables de la sécurité et de la protection des données sensibles de leurs clients. Ce faisant, ils réduisent l'asymétrie de l'information, ils créent de la valeur d'usage et d'échange et ils réduisent

la place des intermédiaires dans leur propre chaîne de valeur. Il est également intéressant d'aider les clients grâce à la mise à disposition d'outils de reprise en main de ses propres données. L'on avance que 80 % des données personnelles sont récoltées par les GAFAs. J'imagine que les entreprises seraient ravies de pouvoir les réintégrer dans leur chaîne de valeur, même si cela leur coûte !

Le service « Ma data et moi » proposé par la Maif, par exemple, vise à apprendre aux clients à gérer leurs données numériques. La Cnil propose le même type de démarche.

Finalement, un modèle confiance reste à construire. Celui des statistiques publiques, construit par l'OCDE, est très intéressant. Par ailleurs, nous sommes en train d'élaborer un marketing qui crée des normes sociales – ce qui pose plus largement la question de la notion de politique au sens de valeur sociale et morale.

# Échanges avec la salle

## *Comment le Big Data permet-il de dépasser les cadres théoriques dont nous disposons jusqu'ici pour déterminer les comportements d'achat ?*

Les modèles prédictifs portent de plus en plus sur les individus plutôt que sur les produits. En effet, pour promouvoir leur marque, les entreprises font de plus en plus le choix d'« acheter » un influenceur. En l'occurrence, la modélisation des probabilités à partir du nombre de likes ou de vues, par exemple, permet d'identifier les influenceurs d'aujourd'hui mais aussi de demain.

Les data ne permettent pas de tout identifier. Elles ne tiennent notamment pas compte de l'écosystème dans lequel les données sont produites. En outre, une note n'a pas la même signification d'un pays à l'autre, ni même d'une personne à l'autre. Il faut donc être très attentif aux échelles de valeur. Enfin, l'on observe le développement de la falsification volontaire des informations mises en ligne. Finalement, le *Big data* permet une certaine forme d'exploration, mais pas toutes les explorations. Le quantitatif est très utile, mais le qualitatif est tout aussi indispensable.

D'où l'importance de systématiquement se demander pour qui l'on crée des données : le client, l'entreprise, les intermédiaires, les parties prenantes ? Savoir quelle question on pose et quelle réponse on cherche est

indispensable. La dimension politique de l'utilisation des data est extrêmement forte. Les notions de responsabilité, d'esprit critique et d'éthique ont toute leur importance également.

Nous semblons en être encore à une étape artisanale, en matière de traitement des données.

La Silicon Valley, en revanche, est déjà à l'étape suivante, celle du Small Data. Les schémas d'agilité opérationnelle ont une réelle importance pour passer de l'un à l'autre. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les marques ont tendance à créer leurs propres communautés, précisément pour se réapproprier les données de leurs clients.





## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant