UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

FACULTÉ DES SCIENCES
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

CONSOMMATION SOUS SURVEILLANCE : L'EXEMPLE DES CARTES DE FIDELITE

Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève

Par Sami Coll

pour l'obtention du grade de
Docteur ès sciences économiques et sociales
mention : sociologie

Membres du jury de thèse :

Mme Mathilde BOURRIER, Professeur, Université de Genève, directrice de thèse
M. Michel LEONARD, Professeur, Université de Genève, président du jury
M. David LYON, Professor, Queen's University, Kingston, Canada
M. Franz SCHULTHEIS, Professeur, Université de St-Gall
M. Jean-Philippe WALTER, Docteur en droit et Préposé fédéral à la protection des données, Chancellerie fédérale, Berne

Thèse N° 728
Genève, le 22 avril 2010

La Faculté des sciences économiques et sociales, sur préavis du jury, a autorisé l'impression de la présente thèse, sans entendre, par là, n'émettre aucune opinion sur les propositions qui s'y trouvent énoncées et qui n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

Genève, le 22 avril 2010

Le doyen
Bernard MORARD

Impression d'après le manuscrit de l'auteur

« Si l'on trouvoit [sic] un moyen de se rendre maître de tout ce qui peut arriver à un certain nombre d'hommes, de disposer tout ce qui les environne, de manière à opérer sur eux l'impression que l'on veut produire, de d'assurer de leurs actions, de leurs liaisons, de toutes les circonstances de leur vie, ensorte [sic] que rien ne pût échapper ni contrarier l'effet désiré, on ne peut pas douter qu'un moyen de cette espèce ne fût un instrument très-énergique [sic] et très-utile [sic] que les gouvernements pourroient [sic] appliquer à différents objets de la plus haute importance ».

(Jeremy Bentham, *Panoptique,* Paris : Imprimerie nationale, 1791, pp. 3-4[1])

[1] Document original reproduit dans : BENTHAM, J. 1977. *Le panoptique*. Paris: Belfond, pp. 35-92.

Remerciements

Je remercie chaleureusement Mathilde Bourrier et lui exprime ma plus profonde gratitude pour m'avoir supervisé et accompagné dans la réalisation de ce travail qui était déjà entamé au moment de notre rencontre. Elle a relevé ainsi le défi courageux d'aborder une thématique qui n'est pas la sienne, non sans me faire bénéficier bien entendu de son expertise, entre autres en sociologie du travail et en sociologie des techniques. Mais surtout, par sa très grande expérience des méthodes empiriques, elle a fait de moi un véritable sociologue de terrain.

C'est aussi bien entendu Franz Schultheis que je souhaite remercier pour m'avoir encadré au tout début de cette thèse, notamment en lançant des pistes théoriques stimulantes et prolifiques, comme il sait toujours si bien le faire. C'est aussi pour m'avoir donné ma chance en m'engageant en tant qu'assistant au sein du département de sociologie que j'aimerais lui exprimer toute ma gratitude.

Je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude à Sandro Cattacin, directeur du département, pour m'avoir permis de terminer ma thèse dans d'excellentes conditions. C'est aussi Luc Gauthier que je veux remercier chaleureusement pour m'avoir souvent poussé à prendre de bonnes décisions sur le plan de ma carrière académique, et pour m'avoir fait découvrir musicalement tant de belles choses qui m'ont souvent accompagné pendant la réalisation du présent travail.

Je tiens à remercier aussi mes amis et collègues assistants : Christophe Delay pour sa profonde amitié, les longues discussions sur la méthode, le contenu ainsi que pour avoir eu la patience de lire de nombreux extraits de mon travail à plusieurs étapes de sa réalisation et à de maintes reprises ; Laurence Bachmann pour m'avoir accompagné lors de ma première démarche de recrutement des clients sur le parvis d'un magasin ; Nicolas Müller pour m'avoir aidé sur la partie « data mining » du chapitre 5 ; David Gerber pour nos discussions prolifiques sur l'« enchantement », mais aussi pour ses conseils experts sur l'utilisation d'Atlas.ti ; Samuele Cavalli et Stefano Losa pour les discussions spontanées sur ma thèse ayant eu lieu dans le bureau 4227 que nous partagions, ce qui m'a parfois aidé à mettre des idées encore effervescentes en place.

Bien sûr, sans la gentillesse et l'accueil chaleureux des employés des entreprises où j'ai fait mes observations ethnographiques, ces dernières auraient été beaucoup plus difficiles. Ils ont su se montrer patients et curieux, malgré la fréquente grande pénibilité de leur travail. Je tiens ici à les remercier vivement, tout comme les responsables et les cadres des différentes enseignes étudiées dans ce travail pour leur ouverture d'esprit et pour avoir accepté de m'accorder des entretiens et de m'ouvrir la porte des terrains ethnographiques.

J’aimerais remercier tendrement ma famille « adoptive », comme le disait parfois avec humour et générosité André Linder, et son épouse Elisabeth Linder, mais bien sûr aussi mes parents, Hatim André Coll et Claude Marguerite Coll, avec qui j’aurais tant aimé partager la joie de cet accomplissement. Ce sont aussi mes amis les plus proches que je veux remercier ici et que je considère comme des frères : Nicolas Bianchi, Christian Lutz, Fabrizio Marra, Peter Mehl, Raphaël Rabusseau et Alain Renaud.

J’aimerais encore exprimer ma plus sincère gratitude à François Cornu, dont le fruit de son travail consciencieux et sans concessions se fait sans aucun doute aussi sentir dans cette thèse.

C’est aussi David Lyon que je tiens à remercier pour m’avoir inspiré par son travail pionnier et pour sa grande dévotion auprès des étudiants et chercheurs qui travaillent de près ou de loin sur les questions liées à la surveillance ; mais aussi son ancien doctorant Jason Pridmore dont le travail m’aura été d’une grande aide tout particulièrement pour démarrer et enrichir mon chapitre 5 sur le marketing relationnel.

Et enfin, je tiens aussi à remercier Cindi Katz et le Fonds National Suisse qui ont rendu possible mon séjour en tant que chercheur invité au Graduate Center de la City University of New York, donnant suite à ce travail et me permettant entre autres de valoriser, de publier et je l’espère de creuser davantage encore ses résultats.

Remerciements 5

Chapitre 1. Introduction 13

1.1 L'essor des nouvelles technologies et le phénomène des traces 13
1.1.1 Une surveillance invisible et implicite 14
1.1.2 La surveillance… où est le problème ? 16
1.1.3 Pourquoi cette recherche ? De l'urgence de reconstruire la critique 17

1.2 Le cas des cartes de fidélité : quelle pertinence ? 18
1.2.1 La banalité des cartes de fidélité 18
1.2.2 Les cartes de fidélité comme révélateur 19

1.3 Relier surveillance et consommation 20
1.3.1 Qu'est-ce que « consommer » ? 20
1.3.2 Les cartes de fidélité et la consommation en tant que contrôle social 20

1.4 Déroulement du travail 21

Chapitre 2. Une théorie de la surveillance de la consommation 25

2.1 L'évolution historique de la surveillance et du contrôle social 26
2.1.1 La surveillance, ce n'est pas nouveau 26
2.1.2 Un parallèle resserrement des mailles et adoucissement du pouvoir 27
2.1.3 Le développement de la surveillance en trois étapes et contextes 28
2.1.4 Conclusion : La surveillance dans tous ses états 33

2.2 Qu'est-ce que la surveillance ? 34
2.2.1 Une définition large 34
2.2.2 Les trois niveaux de la surveillance 36
2.2.3 Les multiples contextes de la surveillance 37
2.2.4 Surveillance explicite et surveillance implicite 39
2.2.5 La surveillance est-elle négative ? 40
2.2.6 Les cartes de fidélité : de quelle surveillance s'agit-il ? 41

2.3 Le concept du panoptique : intérêt et limites 42
2.3.1 Le panoptique de Bentham et ses quatre principes : un rappel 43
2.3.2 Le problème de la centralité, une confusion des niveaux d'interprétation ? 45
2.3.3 Les autres problèmes du concept de panoptique 47
2.3.4 Conclusion : Que retenir du panoptique ? 52

2.4 Le « surveillant assemblage » : le méta-dispositif de surveillance global 54
2.4.1 La métaphore du rhizome 55
2.4.2 Le « surveillant assemblage » : un rhizome 58
2.4.3 Les points de contact : capturer les flux d'information 59
2.4.4 Les interconnexions : au cœur du « surveillant assemblage » 61
2.4.5 Le « surveillant assemblage » : une conclusion 64

2.5 Surveillance et transparence des sujets : la volonté de savoir 66
2.5.1 Thèse et antithèse de la répression de la sexualité : un rappel 66
2.5.2 L'idéologie de la transparence : de la sexualité à l'information 69
2.5.3 Conclusion : Transparence des individus et incitations à la transparence 69

2.6 Enchantement de la consommation et sanctions positives 70
2.6.1 L'enchantement : une approche anthropologique de la consommation 71
2.6.2 Les sanctions positives : de Durkheim à Radcliffe-Brown 76
2.6.3 Une typologie des sanctions sociales 78
2.6.4 Sanction positive et consommation 79

2.7 Sociologie de la consommation et surveillance 79
2.7.1 La sociologie de la consommation : une discipline éclatée 79
2.7.2 Qu'est-ce que la « consommation » ? 82
2.7.3 La consommation en tant que pouvoir… et apprentissage de codes culturels 82
2.7.4 L'enjeu des sanctions positives organisées : du macrosocial au mésosocial 84
2.7.5 La théorie de la régulation électronique et automatique des classes sociales 85

2.7.6 Conclusion : Une prise de pouvoir de la consommation ? 86

2.8 Conclusion : La consommation, une nouvelle forme de contrôle social ? 87

Chapitre 3. Dispositif méthodologique 89

3.1 Choix de la démarche méthodologique et des terrains 89
3.1.1 Approche inductive ou hypothético-déductive ? 89
3.1.2 Trois niveaux de terrains et d'analyse : un dispositif multiple 90
3.1.3 Conclusion : Diversité des terrains, improvisation et spontanéité 92

3.2 Les entretiens qualitatifs semi-directifs 92
3.2.1 Entretiens avec les cadres 94
3.2.2 Entretiens avec les employés 96
3.2.3 Entretiens avec les consommateurs : deux méthodes de recrutement 97
3.2.4 Entretiens « divers » 99

3.3 Répartition sociologique des consommateurs interviewés 100
3.3.1 La classification sociale des acteurs : niveau de formation et catégorie socioprofessionnelle 100
3.3.2 Vue d'ensemble des consommateurs 101
3.3.3 Grappe consommateurs W 103
3.3.4 Grappe consommateurs Poke 105
3.3.5 Grappe consommateurs Parc 107

3.4 Observations ethnographiques 109
3.4.1 Négociation de l'entrée sur le(s) terrain(s) 109
3.4.2 Méthode de récolte de données et organisation des notes 111
3.4.3 Les différents lieux observés : vue d'ensemble 113
3.4.4 Conditions d'observation et singularités des terrains 113

3.5 Corpus additionnel 115

3.6 Méthode d'analyse et de traitement des données 116
3.6.1 Logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti : intérêt et limites 116
3.6.2 Méthode de dépouillement du corpus et codage 118
3.6.3 Les « mémos » : notes interprétatives en cours de codage 122
3.6.4 Intégration des notes interprétatives dans l'analyse 123

3.7 Conclusion : Un dispositif méthodologique en « rhizome » ? 124

Chapitre 4. Les cartes de fidélité et les entreprises : une description 125

4.1 W et la carte Points 126
4.1.1 Histoire et développement de W 126
4.1.2 Une fédération de coopératives régionales 131
4.1.3 La culture d'entreprise : le « capital social » 134
4.1.4 La carte Points : « la chasse aux points » 136

4.2 Poke et la carte Primes 142
4.2.1 Histoire et développement de Poke 142
4.2.2 La coopérative : un vieux souvenir ? 146
4.2.3 La culture d'entreprise : « Ensemble jusqu'au sommet » 147
4.2.4 La carte Primes : « collectionner les points » 149

4.3 Parc et la carte Paiement 155
4.3.1 Histoire et développement de Sauna et de Parc 155
4.3.2 L'image d'une entreprise familiale 156
4.3.3 La carte Paiement *:* « une seule carte, de nombreux avantages » 157

4.4 FFF et la carte Privilèges 163
4.4.1 Histoire et développement de FFF 163
4.4.2 Culture d'entreprise : des débuts militants au groupe capitaliste 165
4.4.3 La carte Privilèges : « Vous avez la carte Privilège ? » 167

4.5 Conclusion : Vue d'ensemble et récapitulatifs 171

Chapitre 5. Le marketing et ses pratiques : le CRM est-il un « Big Brother ? » ____ *175*

5.1 Petite histoire du marketing : de la segmentation au marketing relationnel ____ **176**
5.1.1 L'après première guerre mondiale ____ 176
5.1.2 L'après deuxième guerre mondiale ____ 177
5.1.3 Une première conclusion ____ 178

5.2 Le marketing d'aujourd'hui : paradigme relationnel, concepts et techniques ____ **179**
5.2.1 Les « data warehouses » ____ 179
5.2.2 Les systèmes « CRM » : une solution miracle ou un échec ? ____ 181
5.2.3 Types de données récoltées et analysées ____ 183
5.2.4 La « Customer Lifetime Value » au centre des systèmes CRM ____ 186
5.2.5 Améliorer la « LTV » d'un client : cross-selling, up-selling, customer retention ____ 188
5.2.6 Analyse des données, data mining et KDD ____ 189
5.2.7 Les principaux modèles d'analyse des données ____ 192
5.2.8 L'intégration des données : l'usage des données *in situ* et en temps réel ____ 196
5.2.9 Conclusion: Que retenir de la littérature marketing avant d'observer les entreprises ? ____ 197

5.3 Le CRM et les cartes de fidélité : le profil de quatre entreprises suisses ____ **199**
5.3.1 W : Une analyse peu poussée mais un courrier ciblé systématique ____ 199
5.3.2 Poke : Que faire sans le détail des achats ? ____ 204
5.3.3 Parc : Des analyses poussées, mais peu de courrier ciblé ____ 207
5.3.4 FFF : L'accent sur l'intégration des données ____ 211
5.3.5 Des profils très différents : synthèse et récapitulatif ____ 213

5.4 Pourquoi un CRM si peu développé ? ____ **219**
5.4.1 Une relative satisfaction de la situation actuelle ? ____ 219
5.4.2 La non fiabilité des données ____ 221
5.4.3 Coûts élevés des technologies, du personnel qualifié et doutes sur la rentabilité ____ 222
5.4.4 Résistances internes : changer les mentalités ____ 223
5.4.5 La concurrence comme facteur de développement des systèmes de fidélité ? ____ 225
5.4.6 Conclusion : Le « CRM », une philosophie d'entreprise ____ 227

5.5 Conclusion : cauchemar orwellien ou angélisme naïf ? ____ **229**
5.5.1 Le CRM, un « Big Brother » ? ____ 229
5.5.2 Le consommateur est-il prévisible ? ____ 230
5.5.3 Les étapes de la mise en place du marketing relationnel et d'un CRM abouti ____ 231
5.5.4 Discipliner le consommateur transparent ____ 232
5.5.5 Achat de données, réseaux de partenaires et interconnexions ____ 234

Chapitre 6. Les sphères privées : de la définition juridique à la sphère privée vécue ____ *235*

6.1 Les bases juridiques de la protection des données et de la sphère privée ____ **236**
6.1.1 La Constitution fédérale de la Confédération suisse ____ 236
6.1.2 La Convention européenne des Droits de l'Homme ____ 238
6.1.3 Le Code civil suisse et la protection de la personnalité ____ 238
6.1.4 La loi fédérale sur la protection des données ____ 240
6.1.5 Le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence : tâches et pouvoir ____ 249
6.1.6 Conclusion : Une vision libérale et individualiste ____ 252

6.2 La sphère privée, c'est quoi ? Le point de vue juridique ____ **253**
6.2.1 Comment définir la sphère privée ? ____ 254
6.2.2 Les trois sphères de l'individu ____ 257
6.2.3 Les différentes facettes de la sphère privée ____ 258
6.2.4 Sphère privée vs. sphère privée informationnelle ____ 259
6.2.5 Conclusion : La sphère privée, un concept individualiste et statique ? ____ 260

6.3 Les consommateurs et leurs données : où est le problème ? ____ **262**
6.3.1 Existe-t-il une conscience de divulguer des données sur les transactions d'achat ? ____ 262
6.3.2 Les détenteurs de carte : des consommateurs ambivalents ou contradictoires ? ____ 263
6.3.3 Les non détenteurs de carte : protéger sa sphère privée ? ____ 267
6.3.4 Des consommateurs critiques… sur d'autres sujets ____ 270
6.3.5 Quelle transparence sur le traitement des données ? ____ 271

6.3.6 Protéger les données des clients contre leur gré… un paradoxe ? 274
6.3.7 Conclusion : Un choix rationnel entre avantages et sphère privée ? 277

6.4 La sphère privée vécue au quotidien 278
6.4.1 Les différents axes de la sphère privée vécue 278
6.4.2 Le sentiment d'invasion de la sphère privée est subjectif 283
6.4.3 Atteinte à la sphère privée et acceptabilité : la finalité 293
6.4.4 Conclusion : De quelle sphère privée parle-t-on ? 294

6.5 Faut-il repenser la sphère privée ? 296
6.5.1 Sortir du cadre juridique ? 297
6.5.2 Une approche interactionniste et contextuelle : Simmel et le secret 298
6.5.3 Conclusion : Peut-on vraiment « gérer » sa sphère privée ? 302

6.6 Conclusion 303
6.6.1 L'autocritique du champ juridique 303
6.6.2 Pluralité de définitions de la sphère privée, dans une pluralité de niveaux de compréhension 304
6.6.3 La sphère privée : un privilège de classe ? 305
6.6.4 Y a-t-il renforcement ou affaiblissement de la sphère privée ? 306
6.6.5 La sphère privée : un bien commun ou individuel ? 308
6.6.6 La sphère privée comme instrument de contrôle ? 310

Chapitre 7. Points de contact et flux de données : disciplines et résistances 315

7.1 Les points de contacts : espaces d'interactions et technologies 316
7.1.1 La ligne de caisses et les caisses 317
7.1.2 Le service clients 322
7.1.3 Les points de vente 326
7.1.4 Le centre d'appels 329
7.1.5 Appropriation des espaces et des techniques par les employés 331

7.2 Gérer une multitude de flux et de tâches : clients, produits et données 334
7.2.1 Le métier de caissière et la ligne des caisses : le flux clients et le flux produits 334
7.2.2 Conditions de travail, « turnover », lassitude… 336
7.2.3 Le flux clients : rapport de force, clients difficiles et jugement social 338
7.2.4 Un flux clients effréné : le cas FFF 341
7.2.5 Un nouveau flux à gérer : les données personnalisées 342

7.3 Demander et présenter la carte 345
7.3.1 Stockage et identification de la carte 346
7.3.2 Différentes façons de présenter la carte 347
7.3.3 Différentes façons de demander la carte, et de répondre « non » 352
7.3.4 Le choix des clients de présenter ou non la carte 359
7.3.5 L'oubli de carte : que faire ? 361
7.3.6 Conclusion : Présenter ou demander la carte, une affaire de pouvoir 365

7.4 Identifier les clients, l'entreprise et la carte 365
7.4.1 Identifier les clients au centre d'appels 365
7.4.2 Stratégies de recherche du client dans la base de données 367
7.4.3 Identité de l'entreprise, identification de la carte et confusion potentielle 368

7.5 « Placer » une nouvelle carte, recruter des nouveaux clients fidèles 370
7.5.1 Promotion et obligation de placer de nouvelles cartes 371
7.5.2 Récompenser les employés qui placent des cartes 374
7.5.3 Les inégalités face aux récompenses et la « carotte collective » 377
7.5.4 La récompense individuelle : un enjeu de luttes et une source de conflits 379
7.5.5 Des stratégies personnelles aux « champions » des cartes 380
7.5.6 Placer des cartes dans un lieu enchanté 383

7.6 Attachement des clients à leur carte 384
7.6.1 Pourquoi prendre une carte de fidélité ? 384
7.6.2 Les cartes de fidélité, une affaire de femmes ? 391
7.6.3 Partage de carte, frustrations et conflits familiaux 394

7.7 Discipline et contrôle des employés 398
7.7.1 La ligne de caisses et les caissières 398
7.7.2 Les centres d'appels et les opérateurs 400
7.7.3 Discipliner les employés autour du flux de données 402
7.7.4 S'arranger, tricher pour rendre la contrainte supportable 404
7.7.5 Voler quelques points aux clients… 406

7.8 Discipliner le consommateur transparent 407
7.8.1 Un consommateur déjà discipliné : le consommateur anonyme 407
7.8.2 Discipliner le consommateur transparent : incitation à la transparence 409
7.8.3 Le client tricheur… qui peut être démasqué 410

7.9 Système de contraintes croisées et micro-pouvoir 414
7.9.1 Le micro-pouvoir de la surveillance de la consommation 415
7.9.2 Les clients comme agents du micro-pouvoir 416
7.9.3 Entretenir la transparence : le jeu de contraintes croisées 417

7.10 Conclusion 420
7.10.1 Pourquoi avoir une carte de fidélité ? Pourquoi la présenter ? 420
7.10.2 Faire fonctionner les points de contact : production du flux de données 421
7.10.3 Le sourire du « surveillant assemblage » 422
7.10.4 Quel avenir pour les points de contact ? 423

Chapitre 8. L'enchantement de la consommation : entre liberté et contrainte 427

8.1 Les coulisses de l'enchantement 428
8.1.1 Frontières physiques et temporelles de l'enchantement 428
8.1.2 Assurer la sécurité des espaces d'enchantement 431
8.1.3 Enchantement et employés 432
8.1.4 Divers niveaux et stratégies d'enchantement 433
8.1.5 Fabriquer et entretenir l'enchantement 436
8.1.6 Conclusion : Les consommateurs sont-ils dupes face à l'enchantement ? 439

8.2 L'enchantement vécu par les consommateurs 440
8.2.1 La « consommation-loisir » 440
8.2.2 Les récompenses : quel effet d'enchantement ? 442
8.2.3 Rejeter l'enchantement préfabriqué… 444
8.2.4 … et créer de l'enchantement où il n'y en a pas assez 447
8.2.5 Les cartes de fidélité : Y a-t-il un enchantement de classe ? 448
8.2.6 Conclusion : Fragilité et réappropriation par les consommateurs de l'enchantement 450

8.3 L'enchantement qui euphémise le contrôle et l'identification 450
8.3.1 Identifier le client à distance sans heurter : les centres d'appel 451
8.3.2 Minimiser la visibilité du contrôle aux points de vente 454
8.3.3 Ne pas mentionner la perte de points ou les points en négatif 455
8.3.4 Conclusion : Dissimuler le contrôle pour ne pas nuire à l'enchantement 456

8.4 La consommation et l'enchantement : liberté ou contrainte ? 456
8.4.1 Les cartes de fidélité et ses promotions : quel effet objectif d'influence ? 457
8.4.2 L'entreprise propose, le client dispose… 464
8.4.3 Le client veut/doit se sentir libre de toute contrainte 466
8.4.4 Influencer en limitant les choix de façon subtile 471
8.4.5 Conclusion : Capter n'est pas forcer… mais observer et attirer 472

8.5 Conclusion 473
8.5.1 Les magasins observés, des « cathédrales de consommation » ? 473
8.5.2 Stratégies d'enchantement des cartes et réappropriation des consommateurs 473
8.5.3 La consommation et l'enchantement, un espace de manipulation ? 475
8.5.4 Enchantement et marketing relationnel 476
8.5.5 La publicité ciblée : une atteinte à la liberté ou à la sphère privée ? 476
8.5.6 Enchantement des points de contact et asymétrie de visibilité 477
8.5.7 Conclusion : La « captation », un nouveau type de pouvoir ? 478

Chapitre 9. Conclusion : Cartes de fidélité, « surveillant assemblage » et biopouvoir ___ 481

9.1 Les cartes de fidélité : un « Big Brother » ? ___ 482
9.1.1 « Leaky containers » et interconnexions ___ 484
9.1.2 Le « surveillant assemblage » et les cartes de fidélité ___ 485

9.2 Quel avenir pour la « sphère privée » ? ___ 485
9.2.1 Les trois sphères privées : discussion sur le principe d'autodétermination informationnelle ___ 486
9.2.2 La sphère privée en tant que privilège de classe ___ 487
9.2.3 Pas de nature intrinsèque des données : vers une approche interactionniste de la sphère privée 488
9.2.4 La sphère privée comme dispositif de pouvoir ___ 489
9.2.5 Conclusion : A chacun sa sphère privée ___ 490

9.3 Points de contact et transparence ___ 491
9.3.1 Les micro-incitations à la transparence ___ 492
9.3.2 Les points de contact : un lieu de rencontre entre disciplines ___ 492
9.3.3 Discipliner le consommateur transparent ___ 493
9.3.4 Discipline des employés et contraintes croisées ___ 494
9.3.5 La dimension humaine des points de contact ___ 494

9.4 L'enchantement est-il une manipulation ? ___ 495
9.4.1 L'ambivalence des clients : trop ou pas assez d'enchantement ? ___ 495
9.4.2 Au fond, qui manipule qui ? Les deux thèses… ___ 496
9.4.3 … et leurs alternatives ___ 497

9.5 Savoir, (bio)pouvoir et visibilité ___ 498
9.5.1 La transparence asymétrique : savoir, c'est pouvoir ___ 498
9.5.2 La consommation : un contrôle social ? ___ 499
9.5.3 La consommation : un biopouvoir ? ___ 500
9.5.4 Conclusion : Entre « surveillant assemblage » et « biopouvoir »… ___ 502

9.6 Le futur de la société de transparence : l'informatique ubiquitaire ? ___ 503

***Annexes* ___ 505**

***Bibliographie* ___ 553**

Chapitre 1. Introduction

« Si le comportement des gens était "propre en ordre" ils n'auraient rien à craindre, seulement voilà, [avec Google Street View] le monde entier risque de découvrir que les Suisses urinent n'importe où, s'embrassent et se curent le nez, bref qu'ils ne sont pas meilleurs ni plus propres que le reste de l'humanité ».

(Un internaute sur le blog du journal *Le Matin*[2], 23.08.09)

1.1 L'essor des nouvelles technologies et le phénomène des traces

Les différentes technologies utilisées aujourd'hui au quotidien et de façon tout à fait banale, dans une société de l'information devenue incontournable, laissent de nombreuses traces numériques, que nous en soyons conscients ou pas. Tel est le cas par exemple des téléphones portables, de l'Internet, des différentes cartes de paiement ou de fidélité, et demain peut-être de l'« Ubiquitous Computing ». Certes, ces nouvelles technologies permettent un niveau de liberté de circulation et d'accès à l'information très précieux dans tous les domaines. Néanmoins, ce nouvel état de fait amène un problème inédit dans l'histoire de l'humanité : désormais, la quantité d'informations potentiellement indélébiles laissée au quotidien par l'usage de ces technologies devient considérable, difficile à quantifier, et remet en question une certaine forme de droit à l'oubli.

Par exemple, il faut savoir qu'un téléphone portable est en permanence connecté à l'antenne la plus proche pour indiquer où il se trouve. Tous les utilisateurs sont dès lors localisables pour autant bien sûr que leur téléphone soit allumé. Utilisant cette propriété, des scientifiques du Massachusetts Institute in Technology (MIT) ont mené en 2006 un projet à Rome[3] permettant d'analyser le déplacement de ses habitants. Il a été possible de suivre et de comptabiliser les spectateurs d'un match du mondial de football[4]. La localisation peut être utilisée aussi par les autorités d'un pays pour lutter contre le terrorisme ou la criminalité[5].

---

[2] Source : http://www.lematin.ch/actu/suisse/google-street-view-interdiction-choque-156854 (08/2009). En réaction à un article qui rend compte de l'exigence du préposé fédéral à la protection des données exprimée à Google de retirer son service Google Street View, qui permet de se promener virtuellement dans les rues, aujourd'hui limité à la Suisse romande. Il a fallu pour cela que l'entreprise circule dans les rues avec une voiture spéciale dotée d'une caméra prenant des photos à 360°.

[3] Projet « Real Time Rome », voir : http://senseable.mit.edu/realtimerome/ (01/2010).

[4] Voir : « Compter avec précision les foules grâce aux signaux des téléphones portables », *Le Temps*, 2 juillet 2007.

[5] En France, on estime que la téléphonie est impliquée à 99% dans les enquêtes de stupéfiants ou de braquage (*Libération*, 4 décembre 2004).

Toutefois, il ne faut pas y voir le résultat d'une volonté de surveillance ou de contrôle de la part des opérateurs mobiles ou de l'Etat car il s'agit en réalité du seul moyen dont dispose le réseau GSM (Global System for Mobile communications) pour localiser un abonné afin de lui transmettre un message ou un appel. Sans ce procédé, il faudrait envoyer les requêtes d'appel ou d'envoi de message à l'ensemble du réseau mondial pour chaque tentative, ce qui amènerait à une saturation constante.

Cela dit, les données ainsi générées ne sont pas pour autant détruites, même si parfois elles le pourraient sans porter préjudice au fonctionnement d'un système. Tel est le cas du téléphone portable qui a techniquement besoin d'être localisé en temps réel uniquement. Car en réalité, toutes ces traces générées par ces nouvelles technologies ont une valeur potentielle intéressante à plusieurs niveaux. Elles sont utiles, en effet, pour résoudre des cas judiciaires ou pour assurer la sécurité d'un Etat ou de la population. Ainsi, le Tribunal fédéral suisse a décidé d'obliger les opérateurs nationaux à fournir la liste des téléphones portables se trouvant à proximité d'un point précis sur demande de la police genevoise ou vaudoise[6]. C'est aussi dans le domaine privé que ces données peuvent permettre à une entreprise d'améliorer sa production, ses services, ou encore pour étudier de plus près ses clients afin d'établir des stratégies de vente et de publicité plus efficaces.

1.1.1 Une surveillance invisible et implicite

Il faut bien préciser une chose : dans l'immense majorité des cas ce n'est pas une volonté explicite qui crée ce qui devient un dispositif de surveillance, mais une récupération *a posteriori* d'un système dont l'objectif est tout différent, et qui est pourtant plus souvent présenté en termes de libération de l'espace et du temps que de contrainte. Il en va de même pour Internet, moyen de communication perçu au début de sa démocratisation comme un socle de liberté et d'anonymat. Peu de gens aujourd'hui conservent l'illusion d'être anonymes puisque toute personne est identifiable par son adresse IP[7]. La chasse aux pédophiles puis aux habitués du téléchargement illégal, largement médiatisée, a permis cette prise de conscience. Une société privée basée en Suisse, Logistep, stocke de façon automatique les adresses IP d'ordinateurs qui téléchargent illégalement des fichiers musicaux, des vidéo ou des logiciels, sans avertir les personnes intéressées. Elle met à disposition des associations de protection des droits d'auteur, moyennant rémunération, la liste des adresses IP incriminées[8].

Ici aussi, Internet n'est pas à la base un dispositif de surveillance caché qui se développe derrière des promesses de libération et d'accès facilité à l'information. C'est d'abord un extraordinaire réseau de circulation d'informations qui, dans un deuxième temps, peut être utilisé à des fins de surveillance, ce qui ne sera d'ailleurs pas toujours explicite. Il faut donc écarter d'emblée toute forme de théorie du complot selon laquelle de telles technologies auraient été développées et mises à la

[6] Arrêt du tribunal fédéral 1A.185/2003. Voir : « La surveillance des téléphones portables entre dans une ère nouvelle », *Le Temps*, 5 juin 2004.

[7] L'adresse IP (Internet Protocol) est une série de 4 chiffres de 0 à 255 qui permettent d'identifier de façon unique un ordinateur connecté sur le réseau Internet.

[8] Le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT) a jugé cette pratique non conforme à la loi, mais a été désavoué en 2009 par le tribunal administratif fédéral qui a jugé que bien que cette pratique soit discutable, la fin justifiait les moyens et qu'il n'y avait guère d'autre possibilité de lutter contre cette forme de piratage. Source ATS : http://www.tsr.ch/tsr/index.html?siteSect=200001&sid=10781999 (09/2009).

disposition des utilisateurs dans le but de les surveiller. A l'inverse, l'angélisme est aussi à écarter car une fois ces technologies mises en place et utilisées, les effets en matière de surveillance et de contrôle sont bien réels. Nous allons tenter de le démontrer dans ce travail en illustrant l'exemple des cartes de fidélité.

Plus récemment, ce sont les sites de réseaux sociaux (SNS[9]), tels que Facebook, Hi5, mySpace, Twitter, Orkut, etc, figures emblématiques de ce qu'on appelle le Web 2.0, qui révolutionnent les modes de communication. Notamment Facebook qui contient un nombre d'utilisateurs actifs dépassant 350 millions en janvier 2010[10], devenant ainsi un véritable phénomène de société. Les utilisateurs qui s'y inscrivent avec leur vrai nom peuvent y partager photos, goûts, opinions, et même donner des informations très personnelles, jugées sensibles par la loi suisse sur la protection des données (la LPD, voir chapitre 6), telles que l'orientation sexuelle et les opinions politiques. Avec ces sites, la capacité du monde numérique de produire des renseignements sur les individus ne cesse d'augmenter, avec, en prime, le consentement complet – mais sans doute pas toujours très éclairé – des intéressés puisque qu'il livrent volontairement ces éléments sur ce qu'on appelle communément leur « sphère privée »[11].

D'autres projets, très ambitieux et très impressionnants sur le plan technologique, sont en phase de développement, tels que l'« Ubiquitous Computing », le « Pervasive Computing », l'« Ambient Intelligence », ou encore l'« Internet of Things ». Ils sont en réalité des déclinaisons différentes d'un même paradigme technologique dont les origines sont à chercher chez un ingénieur américain talentueux et imaginatif, Mark Weiser[12]. L'idée de base est que l'informatique « éclate » et devient invisible : ses composantes se dispersent dans les murs, dans la nature, dans les corps et ainsi pénètrent toutes les dimensions de la réalité. De la sorte, l'utilisateur finit par ignorer sa présence et, surtout, n'a plus besoin de connaissances techniques pour pouvoir tirer avantage des fonctionnalités de la plus moderne des technologies. Dit plus concrètement en des termes technologiques, il s'agit d'intégrer dans un maximum d'objets des micro-puces RFID[13] qui, relayées par un réseau d'antennes élargi, pourraient communiquer entre elles via le réseau

---

[9] SNS, selon l'appellation qui tend à faire consensus, pour « Social Network Site ». Voir : http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network_service (09/2009).

[10] Source : http://www.facebook.com/press/info.php?statistics (09/2009).

[11] Le plus fréquenté actuellement est Facebook : http://www.facebook.com. Il n'est pas ressenti comme étant un dispositif implicite de surveillance par ses utilisateurs qui livrent des informations personnelles parfois très intimes : préférences sexuelles, orientation politique, religion, photos de vacances, liste d'amis, etc. Pourtant, dans les faits, il le devient. Les données sont soigneusement récoltées puis vendues à des sociétés de marketing et de ciblage publicitaire (voir par exemple : Kevin Allison, « Facebook set for a delicate balancing act », *Financial Times*, 29-30 décembre 2007). De plus, en vertu du *Patriot Act* en vigueur aux Etats-Unis, on peut supposer qu'il en est fait usage au niveau du gouvernement américain.

[12] Lire son article reconnu comme étant le fondateur de ce paradigme technologique : WEISER, M. 1991. "The computer for the 21st Century." *Scientific American*, Septembre 1991. Voir aussi le rapport de l'Union Internationale des Télécommunications : ITU. 2005. "The Internet of Things. ", Genève. Résumé du rapport téléchargeable à l'adresse : http://www.itu.int/osg/spu/publications/internetofthings/ (12/2009). Ou encore notre précédent travail qui propose une synthèse de ce paradigme et quelques questionnements sur ses implications : COLL, S. 2003. "L'Ambient Intelligence et le 6ème programme-cadre de la Commission Européenne : Travail sur la priorité thématique de la société de l'information du 6ème programme-cadre communautaire de la commission européenne." Université de Lausanne.

[13] Les puces RFID (Radio Frequency IDentification) ont la dimension d'une tête d'épingle et peuvent être placées dans la plupart des objets. Elles émettent sur demande un signal radio qui transmet un code d'identification unique.

Internet existant. Ainsi, toute forme d'activité deviendrait productrice d'informations digitales, susceptibles d'être stockées, échangées puis analysées[14].

1.1.2 La surveillance… où est le problème ?

Dans un sens, tout semble se dérouler sans poser de réels problèmes. Les informations permettent un meilleur rendement, une plus grande sécurité, un confort accru, une communication plus aisée, une libération de certaines corvées, etc. Oui, mais… Lever le voile sur des informations qui sont toujours restées jusqu'à il y a peu à l'abri des regards indiscrets, en fondant ainsi les bases d'une transparence qui deviendra probablement toujours plus incontournable, ne peut pas être sans conséquences.

Il arrive désormais que des employés se fassent licencier parce qu'ils ont raconté sur leur profil Facebook leur week-end prolongé dans une grande ville touristique alors qu'ils s'étaient déclarés malades ; que la fausse excuse inventée spontanément pour ne pas répondre à une invitation à un anniversaire qui s'annonce un peu ennuyeux soit découverte dix jours après suite au téléchargement de photos d'une soirée plus intéressante ayant eu lieu ailleurs ; que l'annonce « X est désormais en couple » ne plaise pas à tout le monde, surtout à l'intéressé-e, etc. Les exemples sont désormais nombreux dans la presse et ne sont plus anecdotiques. Ce sont les rapports à l'autre qui peuvent être modifiés lors de découvertes déplaisantes sur un profil. Il peut s'agir aussi d'une blague de mauvais goût sur les aveugles, par exemple, écrite sur un blog 15 ans auparavant qui ressurgit lorsque son auteur est en train de postuler pour un poste à responsabilité dans une association de défense des intérêts des aveugles. Un relevé de facture ou de carte de fidélité (imprimé ou oral) où figurent préservatifs, fleurs, lingerie et petits chocolats n'est pas forcément pour plaire à l'épouse d'un mari infidèle. Les informations livrées volontairement sur plusieurs types de sites peuvent aussi intéresser une assurance vie qui vient de recevoir une demande de souscription et lui permettre de calculer un facteur de risque.

Autre exemple. Jusqu'à présent, lorsqu'une personne doit fournir des informations à un service de l'Etat, c'est à elle d'obtenir les documents nécessaires auprès des différents services et de livrer les informations pertinentes dans le contexte de la demande. Elle garde donc un certain contrôle et peut les présenter d'une manière qui lui est avantageuse, voire de volontairement camoufler certains éléments jugés défavorables. Avec la loi suisse sur l'harmonisation des registres[15] (LHR), qui peut dans certaines conditions autoriser un service de l'Etat à accéder directement à des informations d'un autre service, la personne peut potentiellement ne plus disposer d'un contrôle absolu. Certes, son droit d'accès lui permet de rectifier d'éventuelles mégardes, mais elle disposera de moins de marge de manœuvre sur la façon de présenter son dossier. Les systèmes et les lois ne sont pas parfaits, et la liberté des individus de pouvoir jouer un peu avec les informations qui les concernent peut permettre de contourner certaines imperfections ou injustices, avec l'encouragement parfois des personnes au guichet qui connaissent bien les méandres de l'institution où ils travaillent.

---

[14] Une précédente recherche s'est affairée à synthétiser et à analyser les implications sociales de ce paradigme technologique émergeant (Coll 2003), et a également été développée sous l'angle de la surveillance dans un chapitre du mémoire de DEA (Coll 2004).

[15] http://www.admin.ch/ch/f/rs/c431_02.html (09/2009).

La question est d'ordre éthique : une fois une règle établie, faut-il laisser le choix aux individus de la suivre ou de la contourner, leur laissant bien entendu la responsabilité d'en assumer les éventuelles conséquences ou, comme cela est illustré de façon extrême dans *Orange mécanique*[16], rendre toute forme d'infraction impossible par un système de prévention et de surveillance aussi sophistiqué que la technique le permet ? Il y va de la liberté individuelle de pouvoir se curer le nez dans la rue, de tromper son partenaire, par delà tout jugement de valeur, sans forcément devoir être systématiquement sanctionné par un système de surveillance, tout en étant prêt à en assumer les éventuelles conséquences déplaisantes. Comme on le sait en sociologie, la définition de la déviance est relative et répond à des rapports de force entre groupes sociaux dont le plus dominant pourra définir ce qu'est la normalité (Becker 1985). Autrefois, être homosexuel était considéré comme une déviance : un système de surveillance basé sur les technologies actuelles auraient pu rapidement tous les identifier. Les normes sociales d'aujourd'hui ne sont pas forcément celles de demain, ni celles d'autres cultures ou d'autres personnes.

Les questions soulevées par la généralisation de la production systématique d'informations sur les individus touchent aux fondements de nos sociétés démocratiques. Ce qui est en jeu, c'est la liberté individuelle et la protection de la personnalité. Comment concilier un tel développement technologique et économique, basé sur une transparence des individus toujours plus omniprésente, avec nos valeurs démocratiques ? Peut-on imaginer vivre dans une telle société sans renoncer à sa sphère privée ? Cette dernière répond-elle encore à quelque chose de tangible ou bien sommes-nous en train d'assister à la fin d'un concept suranné, comme semble le penser Mark Zuckerberg[17] ? Les dispositifs juridiques censés nous protéger sont-ils à la hauteur ? Peut-on voir dans le développement de la société de l'information une fantastique opportunité de redistribution des cartes du pouvoir en offrant aux citoyens une meilleure égalité des chances ou, au contraire, faut-il craindre un renforcement des rapports de force et des inégalités sociales ? En d'autres termes, la société de l'information, étroitement liée à la société de consommation, apporte-t-elle plus de liberté ou plus de contraintes, plus d'égalité ou plus d'inégalités ? Ces questions sont essentielles, tant la société de l'information semble, selon David Lyon, nous mener de façon inéluctable vers une société de surveillance : « One intrisic aspect of all so-called information societies is that they are, by the same token, surveillance societies » (Lyon 2001: 5). La maxime populaire « vivons heureux vivons cachés » laissera-t-elle progressivement sa place à une nouvelle maxime : « vivons heureux, vivons transparents et connectés » ?

1.1.3 Pourquoi cette recherche ? De l'urgence de reconstruire la critique

A l'inverse des formes anciennes, les formes contemporaines de surveillance sont traversées par une caractéristique centrale : elles deviennent de plus en plus invisibles, inconsciences et discrètes (voir chapitre 2). De ce fait, elles s'étendent rapidement sans disposer d'un appareil critique suffisamment fort parce qu'il est resté bloqué sur les formes visibles de la surveillance, telles que les caméras de surveillance, avec des objectifs clairs qui se trouvent le plus souvent dans un registre de répression ou de prévention d'actes déviants. Pour lire, comprendre et critiquer

[16] BURGESS, A. 2007[1962]. *L'Orange Mécanique*. Paris : Pocket.
[17] Voir l'interview du fondateur de Facebook lors de la cérémonie des « Crunchies Awards » en janvier 2010, qui récompense les meilleures jeunes entreprises actives dans les nouvelles technologies : http://crunchies2009.techcrunch.com/ (01/2010).

ces dernières qui sont historiquement plus anciennes, nous disposons d'un bagage critique efficace et éprouvé qui va avec : le roman d'Orwell et son « Big Brother », le modèle du panoptique de Foucault, le spectre de la répression des régimes politiques totalitaires, etc. Ce sont eux qui ont sans doute aussi accompagné indirectement l'établissement du dispositif de protection juridique tel que nous le connaissons aujourd'hui, qui prend la forme de lois sur la protection des données et de la sphère privée, cette dernière étant le concept central sur lequel se base toute la doctrine.

Hélas, il faut craindre que cet héritage critique soit obsolète et inopérant contre les formes contemporaines de surveillance qui peuvent avoir des effets désastreux, principalement en raison de leur invisibilité, ou plutôt parce qu'elles sont cachées derrière des technologies prolifiques en avantages et en divertissements. Le concept de sphère privée est dépassé sur plus d'un point (voir chapitre 6), même s'il ne faut sûrement pas l'évacuer puisque cela reste le seul outil de protection acquis qui semble plus ou moins faire consensus. Ce travail a l'espoir de contribuer de façon significative, avec nombre d'auteurs et de penseurs de la surveillance, à construire un nouvel appareil critique qui pourra, nous l'espérons, permettre de mieux répondre au développement d'une société de surveillance et d'une société de transparence vers laquelle nous semblons nous diriger à grand pas. C'est en effet en décrivant au mieux la façon dont la surveillance contemporaine fonctionne qu'il sera possible de la contrer lorsque cela est nécessaire, d'abord en attirant l'attention sur la perte de vitesse des politiques traditionnelles face à une surveillance qui présente des caractéristiques émergeantes instables : « By accentuating the emergent and unstable characteristic of the surveillant assemblage we also draw attention to the limitations of traditional political strategies that seek to confront the quantitative increase in surveillance » (Haggerty et Ericson 2000: 609).

1.2 Le cas des cartes de fidélité : quelle pertinence ?

La diversité des technologies productrices de traces, déjà en application ou en voie de mise en œuvre et de développement, est grande. Pour mener une recherche empirique sur les différentes questions que ce développement soulève, il est très difficile sinon impossible d'opérationnaliser un terrain qui les prenne toutes en compte. Aussi a-t-il fallu faire un choix, qui s'est porté sur un type particulier de cartes de fidélité. Il y en a en effet plusieurs types. Elles peuvent être parfaitement anonymes et ne pas laisser de traces. C'est le cas par exemple des petites cartes de papier sur lesquelles un commerçant imprime un tampon à chaque achat qui, une fois cumulés, donnent droit à un article ou à un repas gratuit. Leur but est clairement de fidéliser le client mais sans permettre une identification ni de faire des analyses poussées. Les cartes retenues et étudiées dans ce travail ont aussi pour but une fidélisation du client, mais elles sont inscrites dans un système automatique et informatique de récolte des données, elles sont nominales et laissent des traces numériques. A chaque utilisation, le client est identifié, par la lecture du code barre ou de la bande magnétique dont dispose la carte, ce qui a pour effet de laisser des traces numériques sur la date et l'heure de son passage, la liste des produits achetés et le numéro de caisse où il les a payés.

1.2.1 La banalité des cartes de fidélité

Le choix s'est porté sur ces cartes pour plusieurs raisons. Premièrement, contrairement à d'autres technologies plus récentes, elles sont devenues banales et

font partie désormais du quotidien des ménages, étant ainsi complètement intégrées aux habitudes des individus (70% des ménages en Suisse ont une ou plusieurs cartes de fidélité). Le piège de se laisser séduire par la tentation de construire une sorte de futurologie – par exemple en se focalisant sur des technologies encore émergentes – semble écarté, et il est alors possible de déployer toute la puissance de la sociologie pour élaborer une analyse du banal et du quotidien afin de comprendre en profondeur quels sont les enjeux présents d'une telle transformation, plutôt que de faire des prédictions qui seraient davantage situées dans un ordre technologique et savant. Nous restons ainsi quelque part fidèle à l'approche « praxéologique développée par Bourdieu, visant à ne pas confondre la logique des choses ordinaires (le sens pratique de l'agir au quotidien) avec les choses de la logique savante » (Schultheis et al. 2009: 25).

Ensuite, elles répondent à un choix théorique préalable qui est celui de se focaliser sur les formes de surveillance exercée par des entreprises commerciales privées, qui ont été davantage négligées dans les premières études sur la surveillance. En effet, le rapport entre l'Etat et les citoyens a eu tendance à monopoliser la problématique de la surveillance et du contrôle social, ce que l'on doit sans doute à notre héritage historique ainsi qu'à un certain héritage littéraire à chercher du côté d'un certain George Orwell. Le postulat sous-jacent à ce travail est que les formes de surveillance privées sont aujourd'hui redoutablement plus efficaces et rencontrent moins de limites. En effet, l'entreprise de grande distribution alimentaire en Suisse qui compte le plus de clients disposant d'une carte de fidélité en sait qualitativement potentiellement bien plus sur les Suisses que le gouvernement. Cette orientation suit également l'intuition théorique selon laquelle la consommation n'est pas seulement un espace de liberté et d'épanouissement, mais prend aussi la forme d'un système de contrôle social particulièrement subtil et élaboré (voir chapitre 2).

Enfin, à un niveau plus pratique de faisabilité empirique et de mise en place d'un dispositif de recherche qui soit à la fois réalisable et pertinent, ce choix aura permis d'opérationnaliser un dispositif méthodologique transversal, situé géographiquement, qui étudie les différents niveaux et facettes de l'objet : du consommateur aux centres administratifs des entreprises en passant par les lieux d'interactions tels que magasins et centres d'appel (voir chapitre 3).

1.2.2 Les cartes de fidélité comme révélateur

Cette focalisation sur un objet particulier n'est pas à regretter, car malgré la nécessaire concentration théorique et empirique, les cartes de fidélité se sont montrées révélatrices des questionnements principaux que soulèvent tous les systèmes d'information, pour autant bien sûr que l'on retienne les cartes informatisées. Elles font partie d'un système informationnel plus global (le « surveillant assemblage », voir chapitre 2) et y occupent une place prépondérante. Ainsi, malgré cette restriction d'ordre empirique, les résultats de cette recherche ont une signification allant bien au-delà de l'objet choisi. Ils sont pertinents pour toute la société de l'information dans son ensemble, en touchant des questions telles que l'exploitation des données et la création de profils personnels (chapitre 5), la menace pour la sphère privée et les problème de définition de cette dernière (chapitre 6), les formes de discipline qui s'organisent autour des *points de contact*, les interfaces reliant les flux d'information au système informationnel (chapitre 7), mais aussi les formes de réappropriation et de résistance dont font preuve les usagers (que l'on

peut lire dans les chapitres 7 et 8) et plus généralement les rapports complexes entre savoir, pouvoir et visibilité (chapitre 9).

1.3 Relier surveillance et consommation

1.3.1 Qu'est-ce que « consommer » ?

La problématique de la traçabilité, de la surveillance et du rapport entre visibilité et pouvoir concerne tous les champs de la réalité et il a fallu donc faire ce choix difficile de réduction au cas des cartes de fidélité pour rendre possible un travail de recherche empirique. Certes, ce choix nous enferme quelque part dans un monde, qui est celui de la consommation. Mais en définitive, il s'agit d'un enfermement très partiel voire inexistant, dans la mesure où le terme de consommation tend à regrouper un nombre toujours croissant d'activités humaines.

En effet, ce n'est qu'à partir des années 50 que le terme « consommer » a commencé à épouser son acception économique actuelle. Au XVI^{e} siècle, on consommait un mariage, et à la fin du XIX^{e} on consommait un café. Aujourd'hui, consommer, c'est aussi faire appel à des soins médicaux, solliciter des prestations auprès d'une assurance, faire du sport, rouler sur une autoroute, aller au cinéma, surfer sur Internet, etc., bref, tout ce qui constitue la vie d'un homme moderne. Aussi, étudier la consommation, c'est l'utiliser comme révélateur pour étudier le comportement des individus, ou encore les conditions de leur classe sociale, comme le faisaient d'ailleurs déjà Veblen (1970[1899]) et Halbwachs (1913), que Desjeux (2006) considère comme les pères fondateurs de la théorie de la consommation.

Cependant, nous l'abordons depuis un point de vue différent. Ce ne sont pas tant les analyse des comportement de consommation qui nous intéressent ici, bien que nous nous intéressions à celle qui est faite par les entreprises qui disposent de bases de données sur leurs clients récoltées par le biais de ces cartes (voir chapitre 5). C'est plutôt de voir dans la consommation une forme de dispositif de contrôle social particulièrement subtil et élaboré.

1.3.2 Les cartes de fidélité et la consommation en tant que contrôle social

Ainsi, le choix des cartes de fidélité s'explique aussi par la volonté de creuser dans ce travail cette question plus générale : peut-on envisager la consommation comme un contrôle social ou un nouveau modèle de contrôle social ? La carte de fidélité est l'objet par excellence permettant de joindre la problématique de la surveillance, des traces numériques et des problèmes posés en termes de sphère privée à une problématique plus large qui est celle de considérer la consommation comme un contrôle social qui tend à dominer nos sociétés modernes à tel point qu'elle permet un adoucissement progressif des modes de régulation sociale (voir chapitre 2).

Une remarque s'impose à ce point. Malgré ce dernier questionnement et l'inscription inévitable des cartes de fidélité dans le champ de la consommation, même si ce travail aborde souvent la question de la consommation, il le fait de façon très sélective et orientée de façon à répondre à des questions liées à la surveillance et à l'usage des cartes. Le lecteur qui s'attend à lire dans ce travail une sociologie de la consommation sera sans doute déçu. Soyons le plus clair possible au terme de cette introduction : il s'agit avant tout d'une sociologie de la *surveillance* de la

consommation exercée par le biais des nouvelles technologies et qui a choisi comme objet empirique les cartes de fidélité pour les raisons évoquées plus haut.

1.4 Déroulement du travail

Nous avons jusqu'ici tenté d'exposer brièvement quelques jalons de la problématique large et complexe que nous souhaitons traiter dans ce travail, tout en expliquant pourquoi nous avons choisi le cas des cartes de fidélité pour en illustrer concrètement et empiriquement quelques aspects, en espérant apporter quelques éléments de réponse à des questions qui se font au fil du développement des nouvelles technologies toujours de plus en plus urgentes.

Pour ce faire, nous commencerons dans le chapitre 2 par présenter une revue sélective de la littérature orientée pour être à l'intersection de la théorie sur la surveillance, du contrôle social et de la consommation. Après avoir proposé une petite histoire de la surveillance, nous tenterons de la définir le plus précisément possible tout en explicitant ses principales dimensions théoriques. Puis, nous discuterons l'incontournable concept du panoptique en le mettant à l'épreuve des formes contemporaines de surveillance, non sans l'avoir synthétisé brièvement en exposant ses quatre principes généraux. Sans pour autant le rejeter, nous en proposerons une alternative : le modèle du « surveillant assemblage », enrichi des concepts de « point de contact » et d'« interconnexion ». Un rappel de la première partie des travaux de Foucault sur la sexualité sera également développé, pour aboutir à un modèle théorique sur la transparence des sujets et ce que nous avons appelé « l'idéologie de la transparence ». Enfin, sera abordée la théorie sur l'enchantement de la consommation qui sera mise en relation avec la notion de sanction positive, avant de finir sur une théorie plus générale de la consommation mais toujours principalement orientée sur la question du contrôle social.

Avant de passer à la présentation et à la description détaillée des entreprises étudiées et de leurs systèmes de fidélité respectifs du chapitre 4, le chapitre 3 explique le choix et le déroulement (parsemé d'embûches) de notre dispositif méthodologique qui nous a permis d'accéder au terrain, de récolter les données et les analyser. Nous y présenterons un dispositif multiple qui se base sur des entretiens qualitatifs semi-directifs, des observations ethnographiques, et des entretiens *sur le vif* récoltés pendant ces dernières, outre un corpus additionnel qui a été d'une toute première importance surtout dans la phase exploratoire de la recherche. Une vue d'ensemble du corpus empirique y est donné, ainsi que des détails sur la méthodologie employée pour analyser les données.

Pour appréhender la surveillance de la consommation, il faut comprendre comment les données personnelles des clients sont (ou plutôt pourraient) être analysées, notamment celles qui sont issues des cartes de fidélité. Après avoir tracé une très brève histoire du marketing à titre d'introduction, le chapitre 5 donnera un aperçu des principales stratégies et méthodes d'analyse des données qui sont en théorie à disposition des entreprises. Ce potentiel heuristique et technologique sera comparé à ce qui se fait effectivement dans les entreprises étudiées, et nous tenterons d'expliquer pourquoi de toute évidence de telles pratiques restent à l'heure actuelle très modestes, sans relativiser néanmoins la portée du changement de paradigme vers le *marketing relationnel* qui justifie d'ores-et-déjà la récolte systématique de données.

C'est la notion de *sphère privée* qui sera largement remise en question dans le chapitre 6, en tout cas tel qu'elle est adoptée dans le champ juridique. Dans la première partie, nous en donnerons les bases juridiques et présenterons la vision que les juristes en ont. Dans la deuxième partie, nous présenterons et analyserons la façon dont les acteurs la définissent eux-mêmes explicitement puis la façon dont elle est vécue au quotidien. Nous lancerons la discussion sur la question de savoir si cette notion doit être repensée ou modernisée, et nous en proposerons une approche interactionniste. Enfin, nous reviendrons sur nos résultats en émettant l'hypothèse sans doute un peu provocatrice que la sphère privée est peut-être paradoxalement davantage à comprendre comme étant au service de la surveillance plutôt qu'un véritable outil cherchant à la limiter.

Les *points de contact*, c'est-à-dire tous les dispositifs qui transforment de l'information flottante, immatérielle et éphémère en flux d'information matérielle susceptible d'être stocké et traité, est le point de départ du chapitre 7. D'abord, il consiste en une description des lieux où précisément ont pu être observés ces points de contact : les magasins, les caisses, les centres d'appels, les points de vente et les services clients. Ensuite, il propose de comprendre l'activité qui se déroule dans les espaces de vente en termes de flux : des clients, des produits, mais également des données. C'est l'occasion de parler des employés, de leur condition de travail et du fait que les cartes de fidélité y ont ajouté de la pénibilité. Nous présenterons également les diverses façons dont les cartes sont stockées, présentées, demandées, oubliées, identifiées, remplacées, etc. Les diverses stratégies mises en œuvre par les employés pour recruter de nouveaux détenteurs de cartes seront également étudiées ainsi que les raisons qui poussent les clients à les obtenir et à les utiliser. Puis, la dernière partie de ce chapitre cherche à étudier la façon dont les employés et les consommateurs sont disciplinés pour permettre l'émergence de ce flux d'information devenu constant, avant de s'interroger sur l'adoption de technologies futures telles que les puces RFID par les enseignes de la grande distribution.

Le chapitre 8 commence par une visite de des coulisses de *l'enchantement*, telles qu'elles ont pu être observées, mais aussi telles qu'elles ont pu être discutées par divers auteurs. Le lecteur y découvrira les stratégies mises en œuvre par les entreprises étudiées pour « enchanter » leur espace de vente et surtout pour « enchanter » leur carte de fidélité et ses récompenses. Nous verrons qu'elles ne répondent pas forcément aux attentes des consommateurs qui développent largement leur propre façon de vivre leur enchantement, mais que ce dernier réussi en revanche très bien à camoufler en partie le contrôle et les procédures d'identification qui, si elles sont trop apparentes, heurtent les consommateurs. Puis, c'est une forme d'essai ontologique sur le libre choix qui sera élaboré en opposant les stratégies mises en œuvre par les entreprises pour tenter d'influencer le comportement des clients à l'indispensable sentiment de liberté que doivent ressentir ces derniers pour, précisément, que l'influence puisse se produire. Enfin, le chapitre se termine sur une tentative de relier les points saillants qui en ressortent avec l'ensemble du travail avant d'entrer dans la conclusion finale.

Cette dernière nuance d'entrée la critique qui veut voir dans les cartes de fidélité un « Big Brother » en puissance, en ramenant la problématique à sa complexité et en explicitant néanmoins leur place dans le méta-dispositif de surveillance du « surveillant assemblage ». Elle revient, pour les synthétiser et les discuter, sur les

principales thématiques dégagées pendant le travail : sphère privée, points de contact, disciplines des employés et des clients transparents, enchantement en tant que tentative de prise de contrôle sur le comportement des consommateurs, etc. Puis, elle tâche de répondre à l'hypothèse centrale qui aura guidé tout ce travail (la consommation peut-elle être considérée comme un « laboratoire » de contrôle social ?), en proposant d'y voir également (ou plutôt) une forme de biopouvoir. Enfin, ce dernier chapitre se termine sur un questionnement général sur le développement de la surveillance (ou plutôt de la *société de transparence*) face aux nouvelles technologies émergentes qui vont probablement à leur tour faire partie de notre quotidien dans un avenir plus ou moins proche.

Chapitre 2. Une théorie de la surveillance de la consommation

> *« Je voudrais que mes livres soient une sorte de "tool-box[18]" dans lequel les autres puissent aller fouiller pour y trouver un outil avec lequel ils pourraient faire ce que bon leur semble, dans leur domaine ».*
>
> (Michel Foucault, « Prisons et asiles dans le mécanisme du pouvoir » in *Dits et écrits I*, 2001a[1974], p. 1391)

L'enjeu de ce chapitre, construire une théorie de la surveillance de la consommation, n'est pas une mince affaire. L'idéal serait bien entendu de parvenir à concilier deux champs théoriques *a priori* distincts, la *surveillance* et la *consommation*, pour aboutir à une articulation théorique pertinente pour l'objet de cette recherche. Seulement voilà, dès le départ la question de la surveillance pose déjà à elle seule un nombre considérable de problèmes. Parce qu'elle est relativement nouvelle, qu'elle touche à un nombre important de dimensions de la réalité sociale, et parce qu'elle concerne directement le développement rapide des nouvelles technologies qui sont toujours très fertiles pour créer de nouvelles formes de surveillance, elle est encore loin de ce qu'on pourrait appeler un paradigme de pensée bien ficelé et les consensus entre penseurs se font plutôt rares. De plus, même si elle est pertinente pour la sociologie, la question de la surveillance est nécessairement multidisciplinaire (Lyon 2007: 18) et doit alors convaincre autant géographes, politologues, économistes que sociologues.

Cependant, il n'est pas acceptable pour autant de renoncer à l'effort de construire un cadre théorique – ou plutôt des cadres théoriques – permettant d'offrir un peu d'intelligibilité à un phénomène de société qui pose des problèmes réels auxquels les chercheurs se doivent de répondre. Dès lors, un volume non négligeable de littérature tente de l'aborder depuis des angles divers et parvient tout de même à apporter quelques éléments de réponse. Toutefois, il ressort clairement maintenant que la surveillance est un sujet suffisamment large pour qu'il soit considéré à raison comme multi-contextuel. Nous nous sommes ainsi fait à l'idée que le cadre théorique à utiliser est forcément très dépendant du type et de la forme de surveillance que le chercheur se propose d'étudier.

Dans ce chapitre, nous avons choisi de présenter non une revue exhaustive de la littérature traitant de la question de la surveillance, mais le modèle que nous avons finalement construit et retenu en fonction de la nature de notre objet de recherche : la surveillance de la consommation rendue possible par la mise en place de cartes de fidélité. Après avoir présenté une petite histoire très synthétique de la surveillance,

[18] En anglais dans le texte.

principalement focalisée sur les éléments qui sont pertinents pour notre objet, nous tentons de définir et de développer le terme de « surveillance » surtout pour situer notre démarche dans ce champ d'étude multidisciplinaire très large.

Ensuite, est discutée la pertinence et les limites du modèle du panoptique qui fait encore autorité dans le champ des études sur la surveillance, malgré des faiblesses de plus en plus débattues et de plus en plus reconnues (voir p. 42). Afin de dépasser le modèle du panoptique, sans le rejeter complètement pour autant, nous avons retenu pour construire notre modèle théorique central le concept de « surveillant assemblage » (p. 54), auquel nous avons ajouté les concepts de *point de contact* (p. 59), et *d'interconnexion* (p. 61) qui seront également explicités.

Suit le rappel d'un principe et d'un élément qui nous semble indispensable pour comprendre le fonctionnement de la surveillance contemporaine, la *transparence* Dans la section qui lui est consacrée nous défendront l'idée d'une *idéologie de la transparence*, ou d'une *contrainte de transparence* qui incite les individus à se dévoiler volontairement face aux systèmes de surveillance. Nous entrons ensuite plus spécifiquement encore dans notre cas d'étude en présentant le concept *d'enchantement*, ses origines, et l'utilisation qui peut s'en faire, et sa déclinaison au niveau microsociologique, *les sanctions positives* (p. 76). Enfin, est proposé non pas une revue de la littérature de la *sociologie de la consommation*, bien trop vaste, mais un aperçu synthétique de ses différentes orientations, qui aboutit à une présentation des éléments que nous en avons retenu pour notre travail.

Le chapitre se termine, après une brève discussion sur la cohérence de notre modèle théorique par rapport à notre objet, par un retour sur l'hypothèse centrale, ou plutôt l'intuition théorique, qui a en partie initié et accompagné le développement de notre objet et qui est de voir la consommation comme un modèle emblématique de contrôle social particulièrement évolué, et redoutablement efficace.

2.1 L'évolution historique de la surveillance et du contrôle social

2.1.1 La surveillance, ce n'est pas nouveau

La surveillance est une pratique qui a toujours existé. Il n'a pas fallu attendre l'émergence des nouvelles technologies pour assister à son développement : « Surveillance is not new. Since time immemorial, people have "watched over" others to check what they are up to, to monitor their progress, to organize them or to care for them » (Lyon 1994: 22). Lyon cite de nombreux exemples tirés de l'antiquité où étaient tenus des registres de population à des fins de taxation, de service militaire, d'immigration, de recensement, etc. Les régimes totalitaires du XX^{e} siècle, avant l'émergence de l'informatisation, sont connus pour leurs sinistres pratiques de surveillance orchestrées par une police secrète et divers services de renseignement.

Ce qui est nouveau en revanche est que ces dernières permettent aujourd'hui des formes de surveillance devenues systématiques et particulièrement performantes : « Of course, human beings have always kept an eye on each other and this has both deflected danger and induced fear. But until modern times the scale was generally small and the watching unsystematic. Today, routine, mundane surveillance, usually mounted by agencies and organizations that are geographically remote from us is embedded in every aspect of life » (Lyon 2001: 1). Ainsi, même si certaines formes de surveillance, d'un certain point de vue, ont toujours existé, « Surveillance as we

know it today – that is, as an institutionally central and pervasive feature of social life – did not emerge until modern times » (Lyon 1994: 24).

2.1.2 Un parallèle resserrement des mailles et adoucissement du pouvoir

En effet, dans *Les mailles du pouvoir*, Foucault décrit le pouvoir politique de la monarchie comme étant « très discontinu. Les mailles du filet étaient trop grandes, un nombre presque infini de choses, d'éléments, de conduites, de processus échappaient au contrôle du pouvoir » (Foucault 2001[1981]: 1009). Pour permettre au pouvoir politique de s'étendre et au capitalisme de se développer, il était nécessaire de « passer d'un pouvoir lacunaire, global, à un pouvoir continu, atomique et individualisant : que chacun, que chaque individu en lui-même, dans son corps, dans ses gestes, puisse être contrôlé, à la place des contrôles globaux et de masse » (Foucault 2001[1981]: 1009). Cet argument, il le défend également dans *L'œil du pouvoir* – la préface de la version française du *Panoptique* de Bentham (1977b), reprise plus tard dans les *Dits et écrits II* (Foucault 2001b) – : « On peut dire […] que les mécanismes de pouvoir, qui jouaient même dans une monarchie administrative aussi développée que la monarchie française, laissaient apparaître des mailles assez larges : système lacunaire, aléatoire, global, n'entrant guère dans le détail, s'exerçant sur des groupes solidaires ou pratiquant la méthode de l'exemple (comme on le voit bien dans la fiscalité ou dans la justice criminelle), le pouvoir avait une faible capacité de "résolution" comme on dirait en termes de photographie ; il n'était pas capable de pratiquer une analyse individualisante et exhaustive du corps social. Or, les mutations économiques du XVIII^{e} siècle ont rendu nécessaire de faire circuler les effets du pouvoir, par des canaux de plus en plus fins, jusqu'aux individus eux-mêmes, jusqu'à leur corps, jusqu'à leurs gestes, jusqu'à chacune de leurs performances quotidiennes. Que le pouvoir, même avec une multiplicité d'hommes à régir, soit aussi efficace que s'il s'exerçait sur un seul » (Foucault 1977b: 15). La société de l'information et les diverses technologies qui la composent sont alors à comprendre comme étant dans la parfaite continuité de ce vaste projet de prise de pouvoir sur la réalité.

Une constante multiplication des points de prises[19] du pouvoir politique (et plus tard également du pouvoir économique) sur la vie sociale permet un deuxième mouvement historique de la surveillance, celui de l'adoucissement des peines. C'est parce que les mailles du filet du contrôle social deviennent de plus en plus étroites que les mesures de contrainte peuvent devenir progressivement plus modérées (Foucault 1975, 1977b). Le supplice de Damien[20] est emblématique d'une société qui punit sévèrement et de façon spectaculaire les crimes mais où il est facile d'échapper au regard qui les poursuit. L'idée est que plus il est facile de commettre un crime sans être puni, plus la punition doit être éclatante, spectaculaire et dissuasive. En revanche, plus le réseau de surveillance est fin et donc plus il est difficile d'y échapper, plus les sanctions négatives s'adoucissent : « Au vieux principe "prélèvement-violence" qui régissait l'économie du pouvoir, les disciplines substituent le principe "douceur-production-profit" » (Foucault 1975: 255). Durkheim fait aussi à sa manière dans *De la division du travail social* (1994[1893]) mention de cette

[19] Nous parlerons plus tard des « points de contacts » en contextualisant l'idée de prise dans un cadre spécifiquement technologique, qui est celui du « surveillant assemblage » (p. 59).

[20] Le supplice de Robert François Damien que Foucault raconte dans toute son intolérable cruauté pour le lecteur actuel dans le premier chapitre de *Surveiller et punir* (1975) : un homme « coupable » d'avoir tenté d'assassiner le roi Louis XV et qui est très sévèrement jugé et puni par l'écartèlement et le bûcher.

transition lorsqu'il oppose les principes de justice qui régissent une société traditionnelle à solidarité mécanique (droit répressif) à ceux de la société moderne à solidarité organique(droit restitutif).

Ce mouvement inversement proportionnel peut s'expliquer par le fait que l'effet d'exemple est moins nécessaire, mais surtout parce qu'un pouvoir efficace et plus durable est celui qui se montre en même temps plus doux, car sa légitimité sera moins mise en question. Un pouvoir qui n'est pas ressenti comme tel est le plus puissant des pouvoirs car sa puissance « est en proportion de ce qu'il parvient à cacher de ses mécanismes » (Foucault 1976: 113). C'est ce que Pierre Bourdieu n'a de cesse de nous expliquer à travers son concept de domination et de violence symbolique, mais c'est ce que faisait aussi déjà Max Weber (1971[1921]) dans une certaine mesure par sa description des différents types de domination. Ce n'est effectivement pas la coercition physique qui s'est montré le moyen le plus efficace pour gouverner une société sur le long terme ; au contraire, la domination légitimée, en tâchant de rendre légitime le pouvoir auquel les individus eux-mêmes s'astreignent à obéir, est bien plus efficace, ce qui a pour résultat beaucoup plus de stabilité et moins de résistance.

Dans un tel contexte, la surveillance prend un pouvoir grandissant : en ce qui concerne le pouvoir, on peut parler d'« indulgence si on songe que la sévérité des codes à propos des délits sexuels s'est considérablement atténuée au XIX^{e} siècle ; et que la justice souvent s'est dessaisie elle-même au profit de la médecine. Mais ruse supplémentaire de la sévérité si on pense à toutes les instances de contrôle et à tous les mécanismes de surveillance mis en place par la pédagogie ou la thérapeutique » (Foucault 1976: 56). On rejoint ici l'idée selon laquelle la sévérité de la peine se réduit à mesure que les interstices du contrôle social se réduisent (grâce notamment au développement des nouvelles technologies).

Ce mouvement, qui est donc pressenti et analysé par nombre de penseurs de façon différente, continue à évoluer et tend même à se concentrer davantage sur un mécanisme différent, qui est celui des *sanctions positives*. Il ne s'agit plus seulement d'être puni pour s'être comporté de manière inadéquate − mécanisme qui demeure bien sûr, surtout dans les cas les plus graves −, mais d'être récompensé pour avoir obéi aux normes ou plus généralement pour avoir agi de façon conforme à des attentes. Ces dernières peuvent être diverses, venir de différents acteurs individuels ou institutionnels, et être liées à différents contextes, comme le travail ou la consommation.

2.1.3 Le développement de la surveillance en trois étapes et contextes

En partant de la pensée de Foucault sur le contrôle social (Foucault 1961, 1963, 1975, 1976, 1977b, 2001a, 2001b), et en la prolongeant, il devient possible de voir une certaine logique dans le développement du contrôle social de l'âge classique jusqu'à nos jours. Ce qui évolue, comme cela vient d'être suggéré, concerne autant l'intensité du mécanisme de régulation que sa nature : un mode de sanction négative qui s'adoucit d'une part, et un mode de sanction positive qui prend de l'importance. Mais encore, il est possible de voir également que le contexte d'application des technologies de surveillance change, avec à chaque fois un objectif nouveau qui apparait à chaque étape, en suivant de près l'évolution des sociétés depuis les

origines de la modernité jusqu'à la société de consommation en passant par la révolution industrielle et l'opérationnalisation de la production.

Surveiller les déviants

Au XVII^{e}-XVIII^{e} siècle, l'objectif à remplir est celui de *surveiller les criminels, les fous, les individus « hors-norme »* qui représentent un danger pour l'ordre social. Le problème devient plus difficile à gérer en raison de l'explosion démographique que connaît l'Europe de l'ouest à cette époque (Foucault 1977b). C'est pour Foucault ce qui explique la naissance du pouvoir panoptique et disciplinaire. Avec le panoptique, le but recherché dès l'origine par Jeremy Bentham dans son souci d'efficacité et d'économie, est de procéder à l'intériorisation de la discipline (voir chapitre 2), en réponse aux problèmes de surveillance notamment dus par le nombre croissant d'individus qui constituent la population : « ce que les médecins, les pénalistes, les industriels, les éducateurs cherchaient, Bentham le leur propose : il a trouvé une technologie de pouvoir propre à résoudre les problèmes de surveillance » (Foucault 1977b: 11).

Selon Foucault, au moment de l'histoire où la gestion de la population devient un enjeu politique mais où en même temps il est impossible de surveiller tout le monde simultanément, le philosophe utilitariste invente ce système ingénieux qui permet de contrôler un grand nombre de personnes avec un seul inspecteur : « La bourgeoisie comprend parfaitement qu'une nouvelle législation ou une nouvelle Constitution ne lui suffiront pas pour garantir son hégémonie ; elle comprend qu'elle doit inventer une nouvelle technologie qui assurera l'irrigation dans le corps social tout entier, et jusqu'à ses grains les plus fins, des effets du pouvoir. Et c'est là que la bourgeoisie a fait non seulement une révolution politique, mais aussi qu'elle a su instaurer une hégémonie sociale sur laquelle elle n'est jamais revenue depuis. Et c'est pourquoi toutes ces inventions ont été si importantes et Bentham, sans doute, l'un des plus exemplaires de tous ces inventeurs de technologie de pouvoir » (Foucault 1977b: 20).

Aux débuts de la mise en route du pouvoir panoptique, surtout dans le cas de la prison mais également dans les autres institutions d'enfermement, l'objectif visé est avant tout celui du redressement moral : « carceral punishment, as exemplified in Bentham's Panopticon, should be seen as an instance of discipline that seeks compliance through individual soul-training » (Shearing et Stenning 1985: 337), mais il prendra d'autres formes très rapidement.

Surveiller les travailleurs

En effet, au XIX^{e} et XX^{e} siècle, c'est le monde industriel émergeant qui a grand besoin d'optimisation de la production et donc d'une prise de contrôle sur la force de travail. Ainsi, les techniques de contrôle social et de surveillance qui auront fait leur preuve en tant que redressement moral et de retenue du désordre social se développent dans les espaces de travail en suivant un modèle de pouvoir de type panoptique. Selon Lyon, « The very architecture of the workshop made workers highly visible and thus amenable to attempts at complete control by their supervisors » (Lyon 1994: 122). En effet, on retrouve dans l'organisation des places de travail les principes du modèle du panoptique, dont celui de la surveillance constante basé sur l'intériorisation de la discipline (voir p. 43).

Par simple imitation, ou plutôt par *affinités électives*, se développe ainsi la *surveillance de la production*. Lyon rappelle l'analyse de Dandeker (2003[1990]) qui soulignait celles entre le besoin des entrepreneurs capitalistes d'augmenter le contrôle de la production et les formes de contrôle expérimentées dans le domaine militaire : « [An] interesting observation, often neglected in the history of capitalist enterprises, that business benefits from military experience and that workplace discipline derives in part at least from military discipline » (Lyon 1994: 122). L'analyse de Foucault (1975), ne contredit pas cette idée de continuité entre le pouvoir disciplinaire qui se développe dans les prisons et celui qui prend forme dans les lieux de travail.

Les travailleurs deviennent obligatoirement visibles, comme les déviants ou les prisonniers : « Thus, like prisoners, workers must always be visible to their controllers and the minutiae of daily life is legitimately ordered and observed from above and written up, not into personal details but into bureaucratic case notes » (Grint 1991: 146). En effet, pour Shearing et Stenning, la discipline, au sens foucaldien du terme, peut devenir tout à fait instrumentale et servir d'autres objectifs que celui de redressement moral (Shearing et Stenning 1985: 341).

Le système capitaliste qui émerge repose, pour assurer son développement, sur le développement d'importantes structures de surveillance, qui permettent une amélioration du rendement et de la productivité, tout en pacifiant les rapports entre entrepreneurs capitalistes et travailleurs : « One abiding feature of societies we call modern is the economic system of capitalism, which brought with a strong surveillance dimension […] Previous means of co-ordinating workers on a large scale had involved coercion; under capitalism, labour was no longer coerced. According to the new doctrine, the worker was, in a formal sense, free. But the capitalist manager still had to maintain control of workers so that they would keep the business competitive by producing as much as possible within a given time at the lowest cost » (Lyon 1994: 25). Le travail prend la forme d'un contrat entre les employeur et les employés, et c'est le salariat qui devient le principe coercitif pacifié assurant leur contrôle (Lyon 1994: 121-122).

En effet, la surveillance de la production épouse et participe à un mouvement plus global de pacification du pouvoir propre aux sociétés modernes émergeantes, ce que Lyon appelle la « démilitarisation » de la production (Lyon 1994: 35). Elle surveille les ouvriers, certes, mais les protège aussi d'un autre côté contre de fausses accusations et permet une rétribution proportionnelle à leur travail, ce qui n'aura pas effacé certaines formes de résistance face à l'imposition de nouvelles formes de disciplines ressenties comme une menace pour leur autonomie et leur responsabilité (Lyon 1994: 35).

Surveiller les consommateurs

Enfin, le XX^{e} et le tout début du XXI^{e} siècle se voient confrontés à un nouveau problème : la capacité de production qui dépasse celle de consommation, dans un monde où « les automobiles sont devenues plus difficiles à vendre qu'à fabriquer » comme le disait Baudrillard (1970: 98) avec un certain humour. Et c'est bien pour cela que l'on assiste à un besoin de prise de contrôle sur les « consommateurs » pour les faire consommer davantage. Ritzer (1999) parle de « nouveaux moyens de consommation », en reprenant le terme de « moyens de production-

consommation[21] » de la théorie de Marx, qu'il souhaite moderniser pour la faire coller avec une société qui est devenue plus celle de la consommation que celle de la production : « Like most other modern theorists, Marx focused mainly on production – that is, he had a productivist bias […] However, in recent years, to the degree that production and consumption can be clearly separated, production has grown increasingly less important (for example, fewer workers are involved in goods production), especially in the United States, whereas consumption has grown in importance. In such a society, it makes sense to shift our focus from the means of production to the means of consumption » (Ritzer 1999: 56). C'est ainsi qu'il explique, à l'instar de Baudrillard, l'émergence d'une pression grandissante pour inciter les individus à consommer toujours davantage et donc de ce besoin de prise de contrôle : « The new means of consumption are the most important of these controls. Their development after World War II supplemented the efforts, begun in the 1920s in advertising, to control consumers. People are lured to the cathedrals of consumption[22] by the fantasies they promise to fulfill and then kept there by a variety of rewards and constraints. The idea is to keep people at the business of consumption » (Ritzer 1999: 28-29). C'est un impératif économique qui aboutit au développement des technologies de surveillance et de contrôle social dans le champ de la consommation et qui donne forme à ce que nous appelons la *surveillance de la consommation*.

Pour Perri 6 (2005), ce projet est une réussite et a permis d'assurer la continuité du développement économique aujourd'hui dépendant d'une connaissance fine des consommateurs : « It is almost inconceivable that the rates of GDP growth that marked the period since the decline of heavy industry, the rise of services, the liberation of trade and currencies and the deepening of competition since about 1970 could have been sustained without the development of the personal information economy. Product diversification, greater flexible specialization with its small production runs for niche markets, greater competition, the availability of personalization in goods and services for the wider middle class, the growth of whole professions involved in the processing of personal information sustaining white collar employment growth and social mobility during the post-war years, have all rested on the steady development of the personal information basis » (6 2005: 19-20).

Du consommateur aliéné à la production du consommateur

Dans les années 70, dominait le modèle d'un consommateur écervelé qui obéit aux injonctions d'une publicité manipulatoire[23]. Il est aujourd'hui dépassé – il laisse trop peu de place à la réflexivité des acteurs –, et il faut proposer un modèle alternatif plus nuancé, sans pour autant nier que les cellules marketing des sociétés

[21] « Marx defined the *means of production* as "commodities that possess a form in which they […] enter productive consumption". The *means of consumption* he defined as "commodities that possess a form in which they enter individual consumption of the capitalist and working class » (Ritzer 1999: 56). Il se réfère à la traduction anglaise du livre 2 du Capital de Marx : Karl Marx. *Capital : Volume Two*. New York : Vintage Books, 1884/1981, p. 471. Il précise néanmoins que sa définition des « moyens de consommation » n'est pas tout à fait celle de Marx en cela qu'il les distingue de ce qui est consommé : « Fast food restaurants are different from the hamburger we eat in them. The means of consumption will be seen as playing the same mediating role in consumption that the means of production play in Marx's theory of production » (Ritzer 1999: 56-57). Ils sont donc les *espaces de consommation* et non les *produits de consommation*.

[22] L'argumentation qui autorise, selon l'auteur, à faire usage du terme de « cathédrales de consommation » pour décrire les espaces de consommation est traité plus loin (voir p. 71)

[23] Une abondante littérature traite ce sujet. Pour sa présentation et le développement de son argument, voir p. 80.

commerciales ont bien pour objectif de chercher à influencer les consommateurs pour augmenter leur chiffre d'affaire. Située quelque part entre les modèles extrêmes d'un angélisme naïf et d'une théorie de l'aliénation, Zwick et Denegri-Knott (2009) proposent un modèle alternatif qui prend davantage en compte le libre choix du consommateur, sans le transformer pour autant en un dictateur à qui les entreprises commerciales doivent obéir (la tyrannie du consommateur). Selon eux, le consommateur ne devrait plus tant être vu comme l'objet d'une prise de contrôle, mais plutôt comme une production du système de surveillance. Leur argument est que les systèmes d'information dont disposent les spécialistes du marketing ont la capacité, désormais, de « produire » à la demande une liste de clients potentiels et cibles pour un produit spécifique qu'une entreprise désire mettre sur le marché.

Superposition des contextes et interdépendances

De la surveillance de la criminalité à la surveillance de la consommation, les différentes étapes, si elles se suivent plus ou moins chronologiquement, ne se succèdent pas mais se complètent. Le développement historique proposé plus haut est bien entendu très grossier. De plus, chacun des contextes de la surveillance concernés continuent à se développer dans leur forme et leurs modalités. La surveillance de la production n'est naturellement pas la même aujourd'hui qu'à l'époque de l'émergence du capitalisme, ses formes de production, ayant expérimenté plusieurs modèles, comme le fordisme ou le taylorisme, aujourd'hui dépassés : « Today, capitalist activity is slowly moving away from mass production of standardized goods, and into the era of what some call "post-Fordist" flexible production of designer commodities, with infinite consumer choice » (Lyon 1994: 119). Il en va de même pour la surveillance des criminels ou plus généralement des déviants : les hôpitaux psychiatriques actuels n'ont par exemple plus grand-chose à voir avec les asiles d'aliénés du XVIII^{e}. La société de l'information a pour effet de révolutionner les formes de surveillance déjà existantes dans les différents contextes en renforçant leur efficacité, l'étendue de leur pouvoir mais aussi, comme cela a déjà été mentionné et tel que cela sera repris plus tard (voir chapitre 2), en permettant un adoucissement des peines et des sanctions.

Cette informatisation de la surveillance renforce d'autant plus les interdépendances entre les différents contextes, renforçant aussi certains effets croisés. La production et la consommation sont bien sûr deux contextes incontestablement reliés, il en va de même pour le contrôle de la déviance et la production : lorsqu'on surveille le travailleur on surveille aussi le citoyen. La mise en place de la société disciplinaire décrite par Foucault passe aussi par la surveillance du lieu de travail, l'usine pouvant être comparée en ce sens à une institution d'enfermement. La surveillance de la consommation peut aussi avoir indirectement un effet de contrôle sur une criminalité potentielle – l'idée selon laquelle vouloir accéder à des biens de consommation incite les individus à se comporter selon les normes sociales (Shearing et Stenning 1985) – mais ne supprime pas pour autant la surveillance des criminels qui peut même connaître conjoncturellement une hausse significative, en particulier dans le cas de la lutte internationale contre le terrorisme. Ces différents modes de surveillance peuvent s'interpénétrer : par exemple, les infrastructures mises en place pour surveiller la consommation peuvent, elles-aussi, être utilisées pour surveiller les performances du personnel chargé de la relation à la clientèle. Ou encore, autre exemple, les données détenues par un système de carte de fidélité peuvent être saisies dans le cadre d'une instruction judiciaire pour mener à bien la poursuite d'une

enquête sur un crime[24]. Les questions du détournement de l'objectif initial de la collecte des données et des interconnexions entre les différentes bases de données sont d'ailleurs tout à fait centrales (voir p. 61).

La surveillance : une réalité émergente non planifiée

Une mesure de précaution s'impose absolument lorsqu'il s'agit d'analyser la surveillance, qui tend parfois à être lue comme une forme de complot organisé à l'avance ayant pour but de contrôler les individus. Il s'agit d'une thèse sensationnaliste ayant un fort pouvoir de séduction que la presse, parfois, et la littérature de science fiction, plus souvent, reprend. Foucault, que l'on accuse parfois pourtant d'être dans un mode de dénonciation, nous met très justement en garde contre ce réflexe : « Le sommet et les éléments inférieurs de la hiérarchie sont dans un rapport d'appui et de conditionnement réciproques ; ils se "tiennent" […]. Mais si [on] me demande : cette nouvelle technologie de pouvoir a-t-elle historiquement son origine dans un individu ou dans un groupe déterminé d'individus qui auraient décidé de l'appliquer pour servir leurs intérêts et rendre le corps social utilisable par eux, je répondrai : non. Ces tactiques ont été inventées morceau par morceau avant qu'une stratégie de classe se solidifie en vastes ensembles cohérents. Il faut noter d'ailleurs que ces ensembles ne consistent pas en une homogénéisation mais bien plutôt en un jeu complexe d'appuis que prennent, les uns sur les autres, les différents mécanismes de pouvoir, qui restent bien spécifiques » (Foucault 1977b: 24).

2.1.4 Conclusion : La surveillance dans tous ses états

Il ressort que, si elle est prise dans un cadre large qui dépasse celui de la répression criminelle, la surveillance devient aujourd'hui un élément important et crucial sur la question des régulations sociales. Son émergence a été un effet de la nécessité de rendre la vie en société moderne possible et d'assurer une certaine forme de cohésion sociale malgré une individualisation croissante. Cela dit, la société moderne n'a pas attendu l'émergence des nouvelles technologies pour que la question de la surveillance soit pertinente. A l'époque contemporaine de Durkheim et de Tönnies, la sociologie qui se construisait s'est intéressée aux changements de la société qui l'environnait. Tous les sociologues connaissent l'opposition entre *communauté* et *société* ainsi que celle entre la *solidarité mécanique* et la *solidarité organique*. Lorsque l'on compare les deux penseurs, on peut lire la nature de leur souci principal : que devient le lien social dans une société qui s'individualise fortement ? Comment vont être assurés à la fois la cohésion sociale et le contrôle social jusqu'à lors induits par l'omniprésence du collectif ? Bien que la société ait depuis ces deux auteurs fondamentaux beaucoup évolué, cette question de base reste centrale : comment vivre ensemble ?

Le texte célèbre de Tönnies, *Communauté et société* (1975[1887]), trahit l'expression d'une grande nostalgie qui incite l'auteur à penser la société moderne comme une perte inéluctable de lien social. L'individu devient une sorte de « guerrier » latent, de commerçant, d'entité froide et calculatrice. Durkheim (1975), néanmoins, aborde le problème différemment : plutôt que d'insister sur la perte du lien social, il préfère

[24] C'est sur cette base qu'en 2003 un homme de 73 ans a été accusé de meurtre avec préméditation alors qu'il plaidait coupable pour un crime passionnel parce que l'accusation a pu démontrer, en accédant à la base de données de la carte de fidélité qu'il a eu la mauvaise idée de présenter à la caisse, qu'il avait acheté l'arme du crime, un marteau, peu avant de remonter chez lui et de commettre l'acte irréparable.

envisager un changement de nature de celui-ci. Cette idée sous-jacente chère à Durkheim, on la retrouve chez Michel Foucault mais aussi chez Norbert Elias (1973, 1975) qui se sont efforcés très justement d'analyser la nature des nouvelles formes de lien social, de cohésion sociale et de contrôle social, plutôt que d'en regretter la disparition.

La surveillance, comme principe d'exercice du contrôle social, n'est pas un phénomène nouveau. Elle devient un dispositif important qui a pour but principal de maintenir lien le social autant que d'assurer un certain ordre social[25]. Cependant, elle n'est pas seulement une activité spécifique qui s'exerce dans le seul contexte policier ou étatique. Elle s'exerce à plusieurs niveaux (voir p. 36) et dans plusieurs contextes. Ces derniers appellent des objectifs différents, même s'ils s'interpénètrent : augmenter la productivité au travail, augmenter les profits ou encore accroître les ventes. La surveillance contemporaine ne se comprend complètement que si son analyse tient compte aussi du fait qu'elle est intégrée et interconnectée avec les processus qui habitent le capitalisme moderne et la consommation. C'est la conscience de cette complexité et les liens multiples entre la surveillance et les autres caractéristiques de la société contemporaine que ces quelques lignes qui précèdent cherchent à éveiller.

2.2 Qu'est-ce que la surveillance ?

2.2.1 Une définition large

Dans le champ de la recherche sur la « surveillance », le terme est peu défini et reste par conséquent une notion relativement vaste. David Lyon propose néanmoins une définition souvent reprise par ses pairs : « [Surveillance is] any collection and processing of personal data, whether identifiable or not, for the purposes of influencing or managing those whose data have been garnered » (Lyon 2001: 2). Cette définition, qu'il affine plus tard sans en changer fondamentalement le sens : « [Surveillance is] the focused, systematic and routine attention to personal details for purposes of influence, management, protection or direction » (Lyon 2007: 14). Pour qu'elle garde une portée générale, il faut considérer dans la première définition que la notion de *données personnelles* (« personal data ») est à comprendre au sens large et concerne aussi bien, par exemple, son image saisie par un appareil photo, une caméra ou un simple regard curieux, par exemple, que la série de données que l'on remplit sur un formulaire d'adhésion qui va finir dans une base de données. La deuxième définition est à ce niveau là plus claire. Le terme de « dataveillance », contraction de « data » et de « surveillance », qui a été proposé pour la première fois par Roger Clarke (1988), se restreint quant à lui aux formes de surveillance qui s'exercent spécifiquement sur la base de données informatiques : « The concept of "dataveillance" is introduced, and defined as the systematic monitoring of people's actions or communications through the application of information technology[26] ».

Il faut reconnaître effectivement que même si l'on décide de laisser une portée générale à la définition de la « surveillance » en ne la limitant pas à la récolte et au

[25] Cette considération rend possible une certaine neutralité axiologique dans l'approche de la surveillance contemporaine. Il ne s'agit pas de la dénoncer, mais davantage de démontrer comment elle s'inscrit solidement dans la modernité, à quel point elle en est un élément crucial. Toutefois, il n'est évidemment pas souhaitable d'aller dans l'autre extrême en négligeant de s'interroger sur ses effets pervers et sur ses dangers.
[26] http://www.rogerclarke.com/DV (09/2009).

traitement des données informatiques, elle tend à s'exercer de plus en plus sur les réseaux d'information, la rendant ainsi, selon Bennett, encore plus routinière et globale : « Surveillance is, therefore, a routine condition of modern societies to which we are all subjected when we engage in everyday activities. It is also, therefore, a global condition, because personal information can now flow freely and instantaneously across digital networks » (Bennett 2008: xi). Cet état de fait explique sans doute pourquoi il faut faire face très souvent à une confusion entre « surveillance » au sens large et « dataveillance » censée ne retenir que ses formes informatiques. Comme Lyon le rappelle, bien que la définition qu'il propose fasse référence aux technologies de l'information, ces dernières « only increase the capacities of surveillance or, sometimes, help to foster particular kinds of surveillance or help to alter its character. Surveillance also occurs in down-to-earth, face-to-face ways » (Lyon 2007: 15).

Autre type de confusion très fréquente : dans la littérature consacrée à la surveillance, il est souvent difficile de vraiment distinguer la notion de *surveillance* de celle de *contrôle social*. Toutefois, il est possible de sentir une tendance qui se lit aussi dans la définition de Lyon : la surveillance tend à concerner davantage la collecte de données, l'acte d'observation, plus généralement le regard et l'intention qui la motivent, que les actions et les prises de décision qui se basent sur ces informations. Le contrôle social serait dès lors quelque chose de plus complet, incluant les intentions, l'acte de surveillance, et la régulation sociale qui en résulte. En effet, Boudon et Bourricaud définissent le contrôle social comme « l'ensemble des ressources matérielles et symboliques dont dispose une société pour assurer la conformité du comportement de ses membres à un ensemble de règles et de principes prescrits et sanctionnés » (Boudon et Bourricaud 1982: 120). La surveillance pourrait alors, selon cette définition, être l'une de ces ressources matérielles et symboliques (plus matérielle que symbolique dans le cas de la « dataveillance ») dont ils parlent.

Il faut rester cependant prudent et ne pas épurer complètement le terme de « surveillance » en le dissociant complètement des objectifs qui motivent sa pratique et ses effets, sous peine de le dénaturer et de lui ôter sa puissance heuristique. Dans sa définition, Lyon (2007) ne coupe pas le lien entre l'acte du regard ou de la collecte des données, des intentions qui le motivent. La notion d'intention est effectivement primordiale : un acte de surveillance ne peut pas être conceptualisé ou compris sans tenir compte de l'intention de l'acteur qui récolte l'information et qui la stocke et/ou de l'acteur qui en fera usage : « it is crucial to remember that surveillance is always hinged to some specific purpose. The marketer wishes to influence the consumer, the high school seeks efficient ways of managing diverse students and the security company wishes to insert certain control mechanisms » (Lyon 2007: 15).

Plus généralement, Lyon souligne le danger de vouloir donner une définition trop restrictive en parlant de sa définition, « The big picture may seem over-simplified but, equally, the tiny details can easily lose a sense of significance » (Lyon 2007: 14). Il est sans doute plus prudent pour le lecteur qui cherche à s'aventurer dans la littérature complexe consacrée à la surveillance et au contrôle social de ne pas être trop pointilleux sur la définition et les glissements possibles entre plusieurs définitions possibles de la « surveillance » et la notion de « contrôle social », sous peine de vite s'égarer.

En somme, dans la littérature qui traite de la surveillance, il est très difficile de trouver un consensus sur la définition du terme sans rester vague et peut-être superficiel, et nous n'avons pas la prétention de résoudre ce problème. Gary T. Marx (2002) parle même d'une crise dans la définition de la surveillance, qu'il attribue au fait qu'elle change rapidement, et en propose alors une qui soit la plus épurée possible en la réduisant à sa seule composante du regard et de la collecte d'informations : « A better definition of the new surveillance is the use of technical means to extract or create personal data » (Marx 2002: 12). Mais au final, tout mène à raisonnablement penser que chaque configuration de situation de surveillance est susceptible d'amener sa propre définition, ce qui ne rend pas la tâche facile. Cependant, outre les définitions proposées jusqu'ici, et malgré les problèmes qu'elles posent, il est possible de donner des précisions sur les différentes modalités possibles et les différents niveaux sur lesquels elle peut s'exercer, et aussi donner quelques unes de ses caractéristiques. C'est le chemin qui nous a semblé le plus éclaircissant et c'est ce que nous allons faire dans les sections qui suivent, ce qui permettra au final de bien comprendre dans quel contexte se situe le cas de la surveillance de la consommation qui s'exerce par le biais des cartes de fidélité.

2.2.2 Les trois niveaux de la surveillance

Pour bien la comprendre, la surveillance est à considérer comme pouvant s'effectuer principalement sur trois niveaux différents et l'on peut parler alors de :

1. La surveillance *d'une organisation sur un acteur ou un groupe d'acteurs* : Il peut s'agir de l'Etat, de la police ou de toute autre institution officielle mais aussi, suivant le contexte, celle d'un directeur d'entreprise sur les travailleurs, d'une institution bancaire sur ses clients, d'une société de transport public sur ses usagers, ou d'une entreprise sur ses clients.
2. La surveillance collatérale exercée *par des acteurs entre eux*, comme dans le cas du « neighborhood watching » par exemple, et qui n'est par définition pas centralisée. Dans un espace public, tout écart de conduite d'un individu par rapport à une norme en vigueur est amené à être remarqué et stigmatisé par les autres, ce qui a pour effet le plus souvent à modifier son comportement. Cet espace public peut être la rue, mais aussi par exemple un site de réseau social où l'information prend une forme digitale[27].
3. La surveillance intériorisée que *l'individu exerce sur lui-même*, ce qu'Elias appelle *l'autocontrainte* (1973, 1975) ou Foucault *l'intériorisation de la surveillance* (1975). Elle est le plus souvent à terme le résultat du premier niveau lorsque la surveillance est *explicite*[28] (voir plus loin), ou du deuxième niveau.

Le dernier niveau donne l'impression de ne pas entrer complètement dans la définition de Lyon, dans la mesure où une surveillance exercée sur soi même est plus à comprendre en termes psychologiques, comme le résultat de la surveillance du premier et du deuxième niveau que l'individu finit par anticiper en mettant en place des stratégies individuelles pour minimiser leurs effets potentiellement négatifs ou désagréables et maximiser leurs effets positifs. Il est toutefois nécessaire de le conserver parce qu'il fait partie intégrante de tout système de surveillance. L'omettre

[27] Les exemples de problèmes qui peuvent résulter de l'usage des sites sociaux qui sont donnés dans l'introduction se jouent précisement sur ce niveau.
[28] C'est d'ailleurs le principe central du panoptique (voir p. 44).

reviendrait à mettre de côté le rôle de l'individu dans le processus de contrôle social qui vise à réguler son comportement.

2.2.3 Les multiples contextes de la surveillance

Ensuite, la surveillance est multi-contextuelle. Elle peut s'exercer tant dans un contexte de répression criminelle (la surveillance policière, la surveillance ayant pour but la lutte contre le terrorisme), dans un contexte familial (la surveillance des parents sur leurs enfants), que dans un contexte commercial (une entreprise qui surveille ses clients pour mieux adapter son offre à leurs désirs et pour mieux cibler une campagne publicitaire, par exemple) ou encore au travail. Savoir dans quel contexte s'exercent telles ou telles pratiques de surveillance est primordial car elles sont étroitement liées à l'objectif qui motive leur exercice et qui peuvent être radicalement différentes. Par exemple, dans un contexte carcéral ou politique, elles sont censées servir l'établissement d'un ordre moral ; dans un contexte de travail, c'est l'optimum de productivité qui est recherché ; alors que dans un contexte commercial, l'objectif sera de faire consommer plus (Shearing et Stenning 1985). David Lyon (2001) propose alors de classifier les contextes en trois catégories principales :

1. La surveillance du citoyen (et du criminel potentiel) exercée par des institutions officielles.
2. La surveillance du travailleur, de la place de travail, de la production, exercée par les dirigeants d'entreprises commerciales.
3. La surveillance de la consommation et du consommateur, également principalement exercée par des entreprises commerciales.

Bien qu'ils soient exposés surtout sur l'axe d'une organisation qui surveille des individus, on trouvera dans chacun de ces contextes les trois niveaux de surveillance exposés plus haut. Ainsi, la surveillance du citoyen est-elle celle exercée par les institutions officielles, mais peut-être également celle des citoyens entre eux, comme un habitant qui dénonce son voisin à la police, par exemple, le suspectant d'activités criminelles. A titre d'exemple, une association à but non lucratif, « Crimestoppers », qui entend lutter contre le crime en faisant participer les citoyens a lancé en mai 2009 dans le comté de Gloucestershire (Royaume-Uni) une campagne de dénonciation « Too much bling ? Give us a ring ! » (voir page suivante) invitant les habitants qui remarqueraient chez leurs voisins un train de vie trop élevé à les dénoncer en appelant un numéro gratuit, tout en garantissant leur anonymat.

Affiche du comté de Gloucestershire (UK) appelant à la dénonciation[29]

[29] http://www.crimestoppers-uk.org/in-your-area/south-east/kent/campaigns/too-much-bling-give-us-a-ring! (02/2010)

La surveillance au travail peut être exercée non pas seulement par son employeur ou son chef direct mais aussi par un collègue qui fera par exemple une remarque sur des arrivées tardives à répétition. La surveillance du consommateur peut s'exercer aussi entre différentes personnes, par exemple dans le cas d'une épouse qui s'interrogera sur la fidélité de son mari en lisant le décompte d'une facture mentionnant un bouquet de fleurs dont elle n'aura pas vu la couleur.

2.2.4 Surveillance explicite et surveillance implicite

Enfin, il est absolument indispensable de distinguer encore deux types de surveillance : la surveillance *explicite* et la surveillance *implicite*. La surveillance *explicite*, celle dont on parle le plus en tant que tel, s'exerce par exemple par le biais de caméras de surveillance[30], ou par un système de badges d'accès au sein d'une entreprise. Le développement des technologies qui la rendent possible est porté par un cahier des charges clair : on veut sécuriser des espaces géographiques (publics, comme un quartier, une rue ou un préau, ou privé, comme un centre commercial ou un magasin) ou limiter l'accès à certaines zones pour un groupe limité de personnes. Son caractère explicite est même au cœur de son fonctionnement. En effet, dans le cas d'un réseau de caméras de surveillance, le but premier est la prévention. Comme l'objectif est d'obtenir une modification du comportement des individus se situant dans le champ de vision, elle doit être claire et explicite. Dès lors que les sujets oublient qu'ils sont surveillés, l'objectif recherché n'est plus atteint.

Le cas de la surveillance *implicite* est infiniment plus complexe et continue à poser de nombreux problèmes théoriques. Le téléphone portable, par exemple, est d'abord perçu comme un outil de communication avant que ses utilisateurs puissent imaginer qu'il devient aussi un dispositif de surveillance. Il en va de même pour Internet qui est d'abord un réseau de circulation de l'information. C'est le cas également des cartes de fidélité proposées par les grands distributeurs en Suisse et ailleurs. L'objectif premier, téléphoner, surfer, obtenir des réductions et des primes cachent largement toute l'économie des données qui en résulte. En effet, aucun de ces trois réseaux producteurs d'informations sur le comportement des utilisateurs n'est *a priori* perçu comme un dispositif de surveillance. Bien entendu, une surveillance implicite peut devenir consciente de la part des acteurs qui la subissent, mais elle n'en devient pas pour autant explicite, dès lors que cet effet n'était pas prévu au départ par les concepteurs dudit dispositif, précisément parce qu'il peut représenter une entrave au bon fonctionnement de la surveillance. Par exemple, si le téléphone portable avait été développé d'abord pour permettre à l'Etat de localiser les citoyens et que cela avait été explicite, il ne se serait probablement pas développé à une telle vitesse et une telle vigueur. En effet, la promotion d'une nouvelle application technologique peut se transformer en échec si elle est perçue trop clairement comme un moyen de surveillance.

Ce qui compose un dispositif de surveillance implicite n'est pas qu'un dispositif de surveillance. C'est avant tout un système qui offre un service auquel on adhère pour les avantages qu'il offre. C'est pour cela que les informations ne sont jamais

[30] Voir par exemple: RUEGG, J., V. NOVEMBER et F. KLAUSER. 2004. "CCTV, Risk Management and Regulation Mechanisms in Publicly-Used Places: a Discussion Based on Swiss Examples." Surveillance & Society 2(2):415-429.

extorquées, mais offertes par les utilisateurs sur une base volontaire[31]. Ces deux caractéristiques marquent, selon Gary T. Marx, la différence entre la surveillance traditionnelle (ce que nous appelons ici la surveillance *explicite*) et les nouvelles formes de surveillance (la surveillance *implicite*) : « The new surveillance relative to traditional surveillance extends the senses and has low visibility or is invisible. It is more likely to involve manipulation than direct coercion. Data collection is more likely to be automated involving machines rather than (or in addition to) involving humans » (Marx 2002: 15).

2.2.5 La surveillance est-elle négative ?

David Lyon met en garde contre la connotation péjorative de la surveillance qui tend à donner l'impression qu'elle est foncièrement négative, alors qu'elle peut être abordée aussi d'un point de vue plus optimiste : « […] It should not be imagined that the influence, management or control is necessarily malign or unsocial, despite the frequently negative connotations of the word "surveillance". It may involve incentives or reminders about legal requirements ; the management may exist to ensure that certain entitlements – to benefits or services – are correctly honoured and the control may limit harmful occurrences » (Lyon 2007: 15). Pour étudier la surveillance, il faut se contraindre à adopter un regard qui soit le plus neutre possible, sans vouloir à tout prix la dénoncer ou convaincre les lecteurs de ses méfaits.

Par ailleurs, les caméras de surveillance ne sont pas forcément mal reçues par les habitants d'une cité qui manifestent des attentes en matière de sécurité. De même, se rendre visible peut représenter un enjeu en matière d'identité et de distinction sociale. La visibilité n'est pas seulement le piège que Foucault a mis tant d'énergie à mettre au jour, elle est aussi un enjeu de positionnement social et un objet de luttes (Voirol 2005a, b). En effet, « La visibilité a été principalement étudiée sous l'angle de la contrainte, la disciplinarisation et le contrôle social par le regard, notamment dans le sillage des travaux de Michel Foucault » (Voirol 2005b: 10), mais elle est moins fréquemment étudiée dans le champ de la surveillance comme un enjeu identitaire et de distinction. Si l'on admet que la recherche de visibilité n'est pas que l'effet d'une manipulation que Foucault également décrit spécifiquement et avec minutie dans *La volonté de savoir* (voir p. 66), il devient possible d'analyser l'impulsion des utilisateurs de réseaux sociaux ou de blogs, par exemple, autrement que sur l'angle de l'aliénation. Tout du moins, cela donne une explication supplémentaire au fait que parmi les individus objets de la surveillance que nous sommes tous, « many seem content to be surveilled, for example by street cameras, and some appear so to relish being watched that they will put on a display for the overhead lenses, or disclose the most intimate details about themselves in blogs or on webcams » (Lyon 2007: 14). Au fond, la question de savoir si la recherche de visibilité est au final la réponse à un pouvoir qui nous incite à devenir visible ou l'expression individuelle de la volonté d'exister dans le monde social est bien difficile à trancher. En fait, ces deux explications ne sont pas contradictoires mais plutôt complémentaires. Si la question se pose clairement dans le cas des réseaux sociaux, elle est moins pertinente dans le contexte des cartes de fidélité : les consommateurs ont-ils quelque chose à gagner en rendant plus visibles leurs modes de consommation pour se distinguer socialement ? Lorsqu'il s'agit de se distinguer en société en faisant usage de la

[31] L'exemple particulièrement illustratif de cette caractéristique est la façon dont les utilisateurs de Facebook livrent des informations personnelles parfois très intimes (voir p. 15).

puissance symbolique d'un objet ou plus généralement de son style de vie, sans aucun doute, mais lorsqu'il s'agit d'une donnée inscrite dans une base de données censée ne pas sortir de l'enceinte de la société qui les gère, c'est plus problématique.

2.2.6 Les cartes de fidélité : de quelle surveillance s'agit-il ?

Dans le cadre de l'étude des cartes de fidélité, la surveillance est entendue comme celle qui est exercée par les entreprises commerciales qui les distribuent, sur leurs clients. Il s'agit donc d'abord du premier type décrit plus haut à savoir celui *d'une organisation sur un groupe d'individus*. Nous verrons cependant plus tard (notamment dans le chapitre 7) que les autres niveaux de surveillance ne sont pas à exclure de notre objet, notamment lorsqu'il s'agit de faire en sorte que les clients prennent l'habitude de présenter leur carte à chaque passage en caisse, tâche pour laquelle les employés occupent un rôle central, mais aussi celui que les clients exercent les uns sur les autres. Le troisième niveau, celui de l'intériorisation de la surveillance à titre individuel est aussi concerné, car devenir un « consommateur transparent » exige un certain niveau de discipline, tout comme pour pouvoir maximiser les récompenses prévues par le système (voir chapitre 7), à savoir les primes, les bons ou les réductions.

Ensuite, les systèmes de cartes de fidélité sont à situer dans le domaine de la surveillance *implicite*, dans la mesure où elles ne sont pas faites pour être perçues comme un système de surveillance. En dehors du fait de savoir si elles le sont ou pas, ce qui sera traité plus tard (chapitre 6), le facteur déterminant ici est l'intention des acteurs qui l'ont mis en place et qui n'ont absolument aucun intérêt à trop dévoiler le spectre de la surveillance, à l'opposé d'un système de caméras de surveillance dont le but est de faire sentir aux sujets qu'ils sont surveillés.

Enfin, le contexte est clairement celui d'une *relation commerciale* où l'objectif recherché est clairement pour les cadres celui de faire consommer le client davantage et de le faire revenir le plus souvent possible dans leurs magasins. Cela dit, à un autre niveau, il n'est pas déraisonnable de penser que cet objectif puisse converger avec un impératif moral plus abstrait propre à la société capitaliste de consommation qui est celui que chaque citoyen aurait le devoir de dépenser son revenu pour faire tourner l'économie de son pays. Il n'y a en tout cas pas de contradiction. En outre, comme cela est très souvent le cas pour la plupart des systèmes d'information, des objectifs secondaires finissent souvent par émerger même s'ils n'étaient pas prévus au départ. Ainsi, il n'est pas si rare que les autorités accèdent aux bases de données commerciales pour obtenir des informations susceptibles de résoudre un cas judiciaire, ou pour faire la chasse, par exemple, aux contrevenants qui évitent d'acheter des sac poubelles durement taxés (voir la discussion sur les *interconnexions*, p. 61). Il est possible d'imaginer, même si ce n'est pas encore le cas aujourd'hui, que certaines assurances signent à l'avenir des accords avec certaines enseignes pour accéder au profil de consommation des assurés afin de leur proposer d'éventuelles réductions de primes si par exemple leur alimentation est jugée comme saine (voir l'exemple en p. 65).

2.3 Le concept du panoptique : intérêt et limites

Traditionnellement, les études sur la surveillance ont largement fait usage du concept du *panoptique*. C'est à Foucault que l'on doit sa construction en tant que concept analytique, capable selon lui d'analyser la société moderne qu'il caractérise en tant que société de contrôle, société disciplinaire ou société de surveillance (Foucault 1975, 1977b). Son origine plus lointaine est à chercher du côté de Jeremy Bentham, philosophe utilitariste du XVIII^{e}-XIX^{e} siècle, qui avait pour objectif premier de créer un système pénitentiaire efficace et économique (Bentham 1985, Bozovic 1985). Un projet architectural, donc, ayant un but rationnel et utilitariste, devenu un concept abstrait avec pour ambition d'expliquer une mutation fondamentale du pouvoir au sens le plus large.

Le panoptique est donc à prendre comme une métaphore conceptuelle plutôt que comme un modèle architectural censé être appliqué à la lettre. La liberté interprétative du modèle panoptique envisagé par Michel Foucault est du coup assez grande et explique sans doute d'ailleurs pourquoi il y a eu tant de débats sur la pertinence de son utilisation et son réaménagement en tant que concept pour caractériser les formes de surveillance ayant lieu dans la société contemporaine. Certains auteurs ont avancé l'idée que Foucault n'avait sans doute pas tort en comparant la société moderne à la fin du XIX^{e} et au début du XX^{e} à une « société panoptique », mais que maintenant, avec l'arrivée des nouvelles technologies, elle est à voir comme étant « superpanoptique » (Poster 1990) ou « panoptique orientée sur le tri (notre traduction) » (« Panoptic Sort ») (Gandy 1993). Haggerty (2006: 26) mentionne une liste encore plus longue de tentatives de recombinaison du concept et de recherche d'un successeur tout en gardant sa racine étymologique : « omnicon », « ban-opticon », « global panopticon », « panspectron », « myoptic panopticon », « fractal panopticon », « industrial panopticon », « urban panopticon », « pedagopticon », « polyopticon », « synopticon », « panoptic discourse », « social panopticism », « cybernetic panopticon » ou encore le « neo-panopticon ». D'autres, souhaitant sans doute rompre avec le panoptique, envisagent la société de l'information comme une société *post-disciplinaire* (Bogard 1996, Rose 1999, 2000) et Deleuze parle même, dans un texte hélas trop court mais ayant marqué le champ théorique des études sur la surveillance, de la fin de la société disciplinaire qui laisserait sa place désormais à une *société de contrôle* (Deleuze 1990).

Dans le champ des études sur la surveillance, le débat actuel tend à envisager la figure du panoptique comme posant un certain nombre de limites qui rendent problématique son usage pour analyser les formes contemporaines de surveillance qui se sont étendues et complexifiées sur plus d'un point. Nous l'avons vu, certains cherchent une rupture nette, d'autres plutôt à le recomposer. Comme le dit très bien Kevin Haggerty dans l'ouvrage collectif dirigé par David Lyon et consacré à la théorisation de la surveillance, donc aussi à la discussion de ce concept central, *Theorizing Surveillance : The panopticon and beyond* (Lyon 2006), le panoptique est malheureusement devenu oppressif plus seulement en tant qu'appareil de discipline, mais aussi en tant que modèle de pensée : « Since Foucault's famous interpretation of Bentham's utopian project of prison architecture, the panopticon has stood for sinister manifestations of power/knowledge. Today, however, the panopticon is oppressive in an entirely different sense. [… It became] the leading scholarly model or metaphor for analyzing surveillance » (Haggerty 2006: 23). La pesanteur dont il

parle est toujours bien réelle, sans doute aussi parce qu'aucun concept aussi fort n'a encore pu autant marquer l'étude de la surveillance.

Dans les lignes qui suivent est présenté brièvement le modèle du panoptique et ses principales caractéristiques, suivi d'une discussion sur sa pertinence pour analyser les formes contemporaines et émergeantes de surveillance, aboutissant enfin à une conclusion sur ce qu'il faudrait en retenir.

2.3.1 Le panoptique de Bentham et ses quatre principes : un rappel

Le panoptique est la figure architecturale de prison utopique imaginée par le philosophe utilitariste anglais Jeremy Bentham (1748-1832) qui fonctionne, en synthétisant le développement de Foucault (1975), sur la base de quatre principes fondamentaux. Dans le premier, il procède à une *séparation des individus*, partant de l'idée simple qu'il est plus facile de contrôler des individus qui sont séparés qu'une masse ou un groupe. Les prisonniers sont logés individuellement dans des cellules – il leur est donc impossible de communiquer et de comploter – disposées comme un cercle autour d'une tour habitée par un inspecteur. Ils sont tous à la portée de vue de ce dernier, et ont conscience d'être observés. Plus précisément, ils ne distinguent de l'inspecteur que sa silhouette et se trouvent dans l'impossibilité de déterminer s'ils sont à un moment précis effectivement surveillés ou non. C'est d'ailleurs dans ce principe essentiel d'incertitude, induisant « un état conscient et permanent de visibilité » (Foucault 1975: 234), que réside l'intérêt du système. Il est attendu des prisonniers qu'ils agissent comme s'ils étaient surveillés en permanence et qu'ils finissent par intérioriser leur propre surveillance, créant ainsi les conditions d'une *surveillance constante*, deuxième principe du panoptique. Il devient possible dès lors de discipliner un grand nombre d'individus avec un seul inspecteur[32].

Troisième principe, le pouvoir panoptique est un pouvoir *désindividualisé* : « [Le panoptique] est un dispositif important, car il automatise et désindividualise le pouvoir. Celui-ci a son principe moins dans une personne que dans une certaine

[32] Détail d'importance qui est souvent négligé mais qui est essentiel pour assurer le bon fonctionnement du système, Bentham (mais pas Foucault) précise que même si une punition ne vient pas sanctionner immédiatement un acte répréhensible, le prisonnier ne peut pas être pour autant certain que l'inspecteur ne l'a pas remarqué et enregistré quelque part pour le mentionner postérieurement, ce qui renforce l'effet d'intériorisation. Sans cette précision, en effet, un prisonnier astucieux aurait vite fait de développer des stratégies de résistance s'il pouvait identifier facilement et immédiatement quels sont les actes qui échappent à la vigilance du gardien. Un exemple précis de ce trait fonctionnel est le roman d'Orwell, *1984*, dont le protagoniste, Winston Smith, se croit longtemps à l'abri de la surveillance parce qu'il agit dans un immeuble vétuste du quartier prolétaire qui n'est en principe pas soumis au regard de *Big Brother* (la classe prolétaire n'est pas considérée comme potentiellement dangereuse parce qu'elle n'a pas la culture politique qui lui permettrait de s'opposer au régime autoritaire). Croyant dès lors être à l'abri, il accumule les actes illicites dans une relative insouciance jusqu'au jour où il découvre qu'en réalité il était bel et bien observé ; les autorités lui présentent alors la liste exhaustive de ses crimes. Cet aspect est très important compte tenu du fait que dans un environnement de surveillance contemporaine utilisant les nouvelles technologies, la réponse à un acte n'est le plus souvent pas immédiate. En effet, les conséquences de certains actes, qui ne sont d'ailleurs pas forcément illicites au moment où ils sont commis, peuvent survenir beaucoup de temps après. De plus, dans le contexte contemporain, il s'agit potentiellement bien plus souvent d'exclusion (d'un travail, de privilèges, ou de l'accès à des biens de consommation) plutôt que de punition (supplice ou enfermement). Et le plus problématique est que ces conséquences ne sont pas forcément mesurables pour celle ou celui qui les subit, qui n'en aura peut-être même jamais conscience. En effet, par exemple, très concrètement, un employeur qui jette un œil sur le profil Facebook d'un candidat potentiel et qui tombe sur des informations qui ne lui plaisent pas ne va pas dire que le dossier n'a pas été retenu à cause d'une photo compromettante ou de l'exposé d'une opinion politique. Il sera alors très difficile pour la personne qui subit cette sanction de régler le problème.

distribution concertée des corps, des surfaces, des lumières, des regards ; dans un appareillage dont les mécanismes internes produisent le rapport dans lequel les individus sont pris. Les cérémonies, les rituels, les marques par lesquels le plus-de-pouvoir est manifesté chez le souverain sont inutiles. Il y a une machinerie qui assure la dissymétrie, le déséquilibre, la différence. Peu importe, par conséquent, qui exerce le pouvoir. Un individu quelconque, presque pris au hasard, peut faire fonctionner la machine : à défaut du directeur, sa famille, son entourage, ses amis, ses visiteurs, ses domestiques même » (Foucault 1975: 235-236). A l'extrême, le système peut même fonctionner sans inspecteur ; il suffit que les prisonniers soient convaincus de sa présence. Le pouvoir est rendu impersonnel ; il ne dépend pas d'un monarque ou d'un tyran. Ce qui compte est la modalité de pouvoir qui prend forme dans ce modèle du panoptique, moins de savoir qui se trouve au centre de la tour, ce qui n'est finalement plus si important. Foucault revient dans *L'œil du pouvoir* (1977b) sur ce principe de désindividualisation : « On n'a pas là une puissance qui serait donnée entièrement à quelqu'un et que ce quelqu'un exercerait isolément, totalement sur les autres ; c'est une machine où tout le monde est pris, aussi bien ceux qui exercent le pouvoir que ceux sur qui ce pouvoir s'exerce. Cela me semble être le propre des sociétés qui s'instaurent au dix-neuvième siècle. Le pouvoir n'est plus substantiellement identifié à un individu qui le posséderait ou qui l'exercerait de par sa naissance ; il devient une machinerie dont nul n'est titulaire » (Foucault 1977b: 21). Et Bozovic d'ajouter ce qui rend possible cette désindividualisation du pouvoir en la mettant en rapport avec le principe d'intériorisation du pouvoir : « The absence of the inspector's intervention – which can now easily be a consequence of the latter's inattention – will be interpreted as a deferral of the inevitable punishment. Although the inspector may completely abandon surveillance, from this moment on, each prisoner will believe that the inspector is preying upon him – whereas in truth, each prisoner is only preying upon himself. Thus, discipline is internalized, while the inspector himself has become superfluous » (Bozovic 1985: 17). Selon lui, la puissance du dispositif est dépendante d'un équilibre subtil entre présence affichée (ce qui compte c'est que les prisonniers y croient) et invisibilité du surveillant : « In the Panopticon, the inspector exposes himself to the eyes of the prisoners as little as possible : all of his power over the prisoners derives from his invisibility, or more precisely, his "invisible omnipresence" » (Bozovic 1985: 9).

Le dernier et quatrième principe du panoptique tel qu'il est décrit par Foucault est celui de la *disparition de la force* rendu possible par les trois autres : « Un assujettissement réel naît mécaniquement d'une relation fictive. De sorte qu'il n'est pas nécessaire d'avoir recours à des moyens de force pour contraindre le condamné à la bonne conduite, le fou au calme, l'ouvrier au travail, l'écolier à l'application, le malade à l'observation de ses ordonnances » (Foucault 1975: 236). C'est ce dernier principe qui adoucit le pouvoir, ou plutôt, qui donne l'illusion d'un adoucissement du pouvoir, jusqu'à parfois donner un réel sentiment de liberté. Lorsque l'intériorisation est parfaitement réussie, le sujet n'a plus conscience d'être lui-même le vecteur d'un pouvoir devenu imperceptible. « Bentham, comme le souligne Foucault, s'émerveillait que les institutions panoptiques puissent être aussi légères : plus de grilles, plus de chaînes, plus de serrures pesantes ; il suffit que les séparations soient nettes et les ouvertures bien disposées. A la lourdeur des vieilles "maisons de sûreté", avec leur architecture de forteresse, on peut substituer la géométrie simple et économique d'une "maison de certitude". L'efficace du pouvoir, sa force contraignante sont, en quelque sorte, passés de l'autre côté – du côté de sa surface

d'application. Celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement. Du fait même le pouvoir externe, lui, peut s'alléger de ses pesanteurs physiques » (Foucault 1975: 236). Ainsi, le pouvoir dès lors intériorisé donne presque l'impression d'avoir disparu. Lorsque l'individu agit d'une manière qui reste pourtant subordonnée à ce pouvoir, il agit en ayant l'impression d'être libéré de contraintes physiques[33].

En somme, parce que le surveillé ne sait jamais lorsqu'il est observé ou lorsqu'il ne l'est pas, il intègre de manière immanente le processus de discipline. Selon Foucault, la voie est ouverte pour le développement d'un principe de régulation sociale inédit et caractéristique de la modernité : le contrôle de soi, l'autodiscipline, l'intériorisation du regard. Face au coût élevé d'un pouvoir répressif qu'il devient de plus en plus difficile à exercer à l'échelle de la population, « on a le regard qui, lui, va demander très peu de dépenses. Pas besoin d'armes, de violences physiques, de contraintes matérielles. Mais un regard. Un regard qui surveille et que chacun, en le sentant peser sur lui, finira par intérioriser au point de s'observer lui-même ; chacun ainsi, exercera cette surveillance sur et contre lui-même » (Foucault 1977b: 19). Pour l'auteur, cela devient très clair : l'individu lui-même devient le complice de sa propre surveillance.

2.3.2 Le problème de la centralité, une confusion des niveaux d'interprétation ?

L'une des limites du panoptique pour comprendre la surveillance dans sa forme contemporaine est celui de la centralité qui devient difficile à imaginer dans ce qui devient un gigantesque système de surveillance composé par de multiples sous-systèmes organisés en réseaux, et il y a encore moins de surveillant situé dans un centre de contrôle ayant accès à tous les systèmes. C'est en ce point que la théorie du panoptique présente d'entrée une faiblesse importante. Cette centralité semble difficilement retirable du modèle, tant elle y a été inscrite fortement, volontairement selon Lyon, mais pour des motifs différents suivant qui le théorise : « Foucault, and his followers, do exaggerate the centrality of the panoptic within the disciplinary apparatus of modernity, perhaps just as Foucault was making a rhetorical point over against those who would stress the humanitarian motives in founding early prisons, so today those who would characterize electronic surveillance as panoptic perhaps do so in a *salutary* fashion, over against others who regard it as benign, or who believe that privacy laws offer adequate social safeguards for it or personal protection from it. Electronic technologies *do* seem to diffuse surveillance throughout society in new ways » (Lyon 1993: 667).

Pourtant, Foucault qui tente peut-être de répondre ou d'anticiper les critiques, précise dans *L'œil du pouvoir* que le panoptique n'est pas singulier et à centre unique mais multiple avec une multitude de centres. La machine panoptique, argumente-t-il, ne peut pas fonctionner avec un « Grand Surveillant » (terme développé dans son texte pour qualifier la personne qui se trouve au centre du système) omniprésent et

[33] On retrouve ici de façon frappante la convergence entre cette fine description du pouvoir panoptique que Foucault propose avec le principe de base de la *domination symbolique* théorisée par Pierre Bourdieu, qui nous explique qu'une norme dominante, lorsqu'elle est intériorisée dans l'habitus du dominé, n'est plus identifiée comme telle et parait dès lors comme naturelle et faisant partie de l'ordre des choses. Il s'agit bien aussi chez Bourdieu d'un processus de pouvoir.

omniscient, parce que cela reviendrait au modèle monarchique, en parfaite contradiction avec la modernité. Au contraire, le panoptique est circulaire, dynamique, multiple, croisé et d'une grande complexité : « Si la machine était telle que quelqu'un soit hors d'elle ou ait à lui seul la responsabilité de sa gestion, le pouvoir s'identifierait à un homme et on en reviendrait à un pouvoir de type monarchique. Dans le panoptique, chacun, selon sa place, est surveillé par tous les autres ou par certains autres ; on a affaire à un appareil de méfiance totale et circulante, parce qu'il n'y a pas de point absolu […] On appauvrit la question du pouvoir quand on la pose uniquement en termes de législation, ou de Constitution, ou dans les seuls termes d'État ou d'appareil d'État. Le pouvoir, c'est autrement plus compliqué, autrement plus épais et diffus qu'un ensemble de lois ou un appareil d'État » (Foucault 1977b: 23). Cette précision n'aura toutefois pas permis au modèle du panoptique de lâcher l'idée de centralité qu'il semble trainer comme un véritable fardeau.

De notre point de vue, nous pensons que ce problème est peut-être dû à une confusion de niveaux ou d'échelle. En effet, dans *Surveiller et punir* (1975), Michel Foucault présente deux conceptions, sans toujours les distinguer clairement. Dans la première, on imagine une société relativement libre dans laquelle se trouvent diverses institutions d'enfermement, qui tendent à s'inspirer du modèle du panoptique, et censées dresser l'individu et/ou le déviant avant de le relâcher dans la société. C'est en tout cas l'interprétation du philosophe français Gilles Deleuze (1990) qui y voit la vie d'un individu traversée par la participation successive à l'une ou plusieurs de ces institutions en vue de l'inciter à adopter un comportement conforme en société. L'autre conception qu'il est possible de deviner chez Foucault est celle d'une société qui est cette fois-ci un panoptique à grande échelle (ce qu'il appelle le *panoptisme*[34]). Les institutions d'enfermement, telles que la prison, l'hôpital, l'école, l'armée, sont en quelque sorte des « laboratoires » qui servent un objectif plus global : avoir une société où la surveillance et la discipline touche tout le tissu social. Dès lors, c'est toute la société moderne qui devient un panoptique à large échelle, et plus seulement certaines institutions. La nature métaphorique du panoptique est dans ce cas encore plus poussée. Foucault y défend l'idée qu'il y aurait une véritable continuité entre le moment où le panoptique est « testé en laboratoire » et le moment où il s'étend sur l'ensemble du tissu social.

Pour tenter d'expliquer cette double interprétation, il faut rappeler que son analyse se porte sur un temps long et sur une période charnière de l'histoire où le pouvoir politique change fondamentalement de forme (Foucault 1977b), et que son objectif est précisément de défendre l'idée d'une extension du principe de panoptique des institutions d'enfermement à la société toute entière. Cet éclaircissement n'est cependant pas suffisant pour permettre au panoptique de se libérer ce lourd fardeau de la centralité, tant l'image de la tour centrale est forte, encore une fois, et continue à influencer les analyses lorsqu'il est utilisé.

[34] Peut-être est-il possible de différencier les deux conceptions en marquant la différence entre le terme *Panoptique* et *Panoptisme*. Cela n'est malheureusement pas aussi clair dans son propos, et ce n'est sans doute pas suffisant pour résoudre les nombreux problèmes théoriques du concept.

2.3.3 Les autres problèmes du concept de panoptique

Le (dé)cloisonnement du panoptique : vers une société de contrôle ?

Un autre problème se pose avec le panoptique, étroitement lié au problème de la centralité, qui est celui de son *cloisonnement*. Gilles Deleuze (1990) insiste énormément sur cette question lorsqu'il présente l'idée que nous serions passés d'une *société disciplinaire* à une *société de contrôle*. Selon lui, ce passage s'accompagne d'un effondrement des barrières entre les différents sous-systèmes disciplinaires qui n'implique pas pour autant une libération. Il parle des « formes ultra-rapides de contrôle à l'air libre, qui remplacent les vieilles disciplines opérant dans la durée d'un système clos » (Deleuze 1990: 112) en précisant : « Dans les sociétés de discipline, on n'arrêtait pas de recommencer (de l'école à la caserne, de la caserne à l'usine), tandis que dans les sociétés de contrôle on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, [etc] » (Deleuze 1990: 112).

Il donne plusieurs exemples d'effondrement des barrières qui n'implique pourtant pas une cessation du contrôle, tel que celui des soins à domicile, remplaçant l'enfermement de l'hôpital, ou celui de la formation permanente qui tend à remplacer l'école, donnant naissance à de « nouvelles libertés, mais [qui participent] aussi à des mécanismes de contrôle qui rivalisent avec les plus durs enfermements » (Deleuze 1990: 112). Le modèle qui s'impose est alors celui d'une liberté surveillée, plutôt que d'une succession d'enfermements. Il implique néanmoins un renforcement des procédures d'identification et de suivi des individus, qui tend à se faire de plus en plus sur la base d'un chiffre : « Les sociétés disciplinaires ont deux pôles : la signature qui indique l'individu, et le nombre ou numéro de matricule, qui indique sa position dans une masse […] Dans les sociétés de contrôle, au contraire, l'essentiel n'est plus une signature ni un nombre, mais un chiffre » (Deleuze 1990: 112). Ce dernier point, particulièrement pertinent, est repris par Maria Los, « to exercise freedom and become included in multiple zones of freedom, we have to present a proof of our legitimate identity, which allows for both individualization and authorization » (Los 2006: 73), identité qui doit être dès lors sécurisée (Rose 1999). Cette dernière devient ce qui permet de « recomposer » l'individu sur le plan du contrôle qui n'est plus enfermé dans des systèmes disciplinaires distincts, et qui par là permet de construire sa liberté.

Force est de reconnaître que le modèle de Deleuze semble mieux coller à la réalité de la société de l'information et aux formes actuelles de surveillance que celui du panoptique de Foucault, intrinsèquement et historiquement lié à une période spécifique de l'histoire, celle des disciplines qui aurait alors servi de stade transitoire entre l'âge classique et la fin du XX^{e} siècle. Toutefois, si nous adhérons pleinement au principe de disparition progressive du rôle des formes classiques d'enfermement telles qu'elles sont décrites par Foucault (école, prison, hôpital, armée, etc) dans la discipline de l'individu moderne, et à l'idée plus générale d'une liberté surveillée garantie par une *sécurisation de l'identité* (Rose 1999), nous sommes plus réservés à l'idée de souligner une rupture complète entre une société disciplinaire laissant sa place à une société de contrôle qui nous serait plus contemporaine. A la lecture de *Surveiller et punir*, trop d'éléments théoriques du concept de *discipline* nous semblent être toujours fondamentalement pertinents aujourd'hui, bien qu'ils aient

sans doute changé de forme et de lieux d'exercice[35]. La logique de contrôle décrite de façon visionnaire, certes, par Deleuze, ne nous semble pas s'opposer à celle des disciplines ; au contraire, nous dirons plutôt qu'elles cohabitent. Nous retiendrons alors avant tout, pour revenir au propos, l'idée de l'effondrement des barrières qui rend le modèle de panoptiques juxtaposés, réponse de Foucault à la critique de la centralité (Foucault 1977b), problématique.

La surveillance implicite et l'absence d'intériorisation de la surveillance

S'il reste pertinent pour comprendre certaines formes explicites de surveillance (par exemple les réseaux de caméras de surveillance), le principe d'intériorisation du pouvoir du panoptique pose un problème majeur pour analyser la surveillance implicite. Il est central dans le panoptique et, rappelons-le, basé sur la menace d'une punition et sur la conscience d'être surveillé, mais absent dans les formes contemporaines et implicites de la surveillance. La plupart du temps, dans le cadre des réseaux d'information, les utilisateurs de nouvelles technologies ne se sentent pas surveillés, non pas par excès de naïveté, mais plus simplement parce qu'elles ne servent initialement pas à ça. Leurs avantages, le gain de confort et leur potentiel de divertissement ne facilitent pas une prise de conscience. Or, si le surveillant est invisible et ignoré, l'effet d'intériorisation de la contrainte tel qu'il est décrit par le modèle du panoptique est par définition absent. Haggerty avance la même idée en précisant que nombre de formes de surveillance s'en passent largement : « many prominent surveillance projects can achieve their goals without fostering such a self-awareness. Indeed, there are often sound political or commercial reasons for not revealing that you are conducting surveillance » (Haggerty 2006: 34-35). En effet, dans de nombreux cas, la visibilité du surveillant, loin d'être nécessaire risque même de saboter un système de surveillance implicite. Cette remarque est particulièrement pertinente pour l'objet de cette recherche, la surveillance de la consommation, où le système gagne à ce que les clients n'aient pas trop conscience de la collecte et de l'analyse de leurs données. Haggerty rappelle avec raison la dominance ce problème du côté de la « dataveillance » qui est le plus souvent implicite : « This is particularly true in relation to dataveillance, where citizens are typically only dimly cognizant that their consumption practices, movements and communication patterns are recorded, and largely oblivious to the intensity of this monitoring, its precision, or how such information is used » (Haggerty 2006: 35).

Prolifération des nouveaux objectifs de surveillance et interconnexions

L'objectif de la surveillance est un élément essentiel à prendre en compte dans le fonctionnement du panoptique. Pour Bentham, il s'agissait de redresser l'âme des criminels. Pour Foucault, lorsqu'il compare les institutions d'enfermement au panoptique, l'objectif est toujours de discipliner les individus. L'idée à retenir est alors que lorsqu'un système de surveillance est conçu, il est organisé de façon à répondre à un objectif pensé au préalable. Or, comme le souligne Haggerty, « Since Bentham's initial formulation, one of the greatest changes in the operation of surveillance has been the proliferation of new purposes for surveillance, many of

[35] C'est l'une des hypothèses de ce travail, à savoir que la consommation est devenue un espace disciplinaire bien que cette caractéristique soit cachée derrière une apparente promotion de la liberté individuelle. Le chapitre 7 montre comment le client, notamment, est discipliné pour prendre l'habitude de montrer sa carte de fidélité à chaque passage en caisse, devenant ainsi transparent, condition pour que la surveillance de la consommation puisse opérer.

which transcend the functions initially envisioned for the panopticon […] Outside the prison, surveillance is used for a plethora of projects, including deterrence, consumption, entertainment, titillation, health promotion, education, governance, accountability, child-rearing and military conquest » (Haggerty 2006: 27-28). Il devient dès lors de plus en plus difficile de désigner un seul but cohérent et clairement reconnaissable lorsque l'on parle d'un système de surveillance. Une fois un système mis en place, de nombreuses applications qui n'ont pas nécessairement été pensées au départ émergent dans un deuxième temps ou encore plus tard[36].

Un système de surveillance peut ainsi remplir des objectifs divers, non prévus à l'avance, mais il peut encore répondre à ceux d'autres systèmes. En effet, toute organisation aurait un grand bénéfice à tirer de l'importation de données qui sont récoltées dans un autre cadre avec un autre objectif affiché. Une police politique a tout intérêt à connaître les habitudes de lecture des lecteurs d'une bibliothèque publique, une assurance maladie serait ravie de pouvoir accéder au profil de consommation de la population pour calculer avec plus de finesse un facteur de risque avant d'accepter un nouvel assuré, une chaîne de supermarché pourrait, si elle avait accès au dossier médical de ses clients, peut-être proposer des produits diététiques aux diabétiques ou obèses, etc. La notion de prolifération de nouveaux objectifs de surveillance est donc à mettre en lien avec l'idée que les barrières entre les systèmes s'effondrent, le fameux *décloisonnement* qui est discuté plus haut.

Généralisation du public cible de la surveillance

La brève histoire de la surveillance proposée plus haut (p. 26) est utile pour comprendre une chose : le public-cible des diverses formes de surveillance n'est plus constitué uniquement de pauvres, de prisonniers, de fous ou de malades. Aujourd'hui, tout le monde est le sujet de différentes formes de surveillance, indépendamment de son sexe, de son âge, de son état de santé ou de son statut social : « Surveillance is not directed exclusively at the poor and dispossessed but is now omnipresent, with people from all segment of the social hierarchy coming under scrutiny according to their lifestyle habits, consumption patterns, occupations and the institutions with which they are aligned » (Haggerty 2006: 29). De plus, parce qu'elle remplit maintenant des objectifs aussi multiples que difficiles à prévoir à l'avance (voir ci-dessus), la surveillance contemporaine ne concerne plus uniquement la question de la criminalité. Il ne s'agit pas seulement de punir le déviant ou l'acte déviant, préoccupation ayant été centrale dans le modèle du panoptique, mais c'est l'ensemble de la réalité sociale à travers ses nombreuses dimensions – famille, travail, morale, consommation, santé, sexualité, etc – qui est concerné.

La surveillance est donc devenue une pratique générale. Mais attention, si elle touche désormais tout le monde, elle n'amène pas les mêmes conséquences : « Surveillance, nonetheless, continues to play an important role in establishing and reinforcing social inequalities. Groups are differentially positioned to be able to exploit

[36] L'exemple des systèmes de cartes de fidélité est particulièrement éclairant sur ce point : d'abord créé pour récompenser les clients fidèles, il est devenu un producteur d'informations systématique permettant une analyse sur les habitudes de consommation, avec pour objectif final d'augmenter le chiffre d'affaires. Au départ, lorsque les données sont récoltées, les cadres marketing d'une entreprise qui proposent une telle carte ne savent pas d'avance ce qu'ils vont pouvoir en faire. Ainsi, l'objectif principal d'augmentation du chiffre d'affaire global se décline en plusieurs sous-objectifs difficiles à prévoir. En outre, il permet aussi parfois d'élaborer des preuves dans le cadre d'un procès (voir l'exemple en p. 33) ou de remonter sur l'identité de fraudeurs qui se débarrassent de leurs déchets sans utiliser des sacs taxés.

these surveillance potentialities, and their abilities to do so are often structured according to traditional cleavage » (Haggerty 2006: 29). Nous ne sommes pas tous égaux devant les systèmes de surveillance, de par leur propension à classifier les individus selon des catégories, ce qui amène à des exclusions plus ou moins graves selon le contexte (se voir refuser l'accès à une assurance santé n'a par exemple pas les mêmes conséquences que de ne pas recevoir un bon de réduction pour un article à la valeur distinctive élevée). Ce sont ces différences de traitement qu'il ne faut pas renoncer à chercher et à analyser, même si la surveillance touche aujourd'hui tout le monde *a priori* de la même façon.

Avancées technologiques de la surveillance

Le panoptique, tel qu'il a été pensé par Bentham et repris par Foucault, ne brille pas par sa modernité technologique. L'outil technologique de surveillance qui y prévaut est la vue, et éventuellement l'ouïe si le système d'écoute prévu par Bentham, mais mis de côté par Foucault, est pris en considération. Aujourd'hui, les technologies de surveillance sont infiniment plus élaborées, et c'est bien également ce qui fait ressembler à plusieurs égards le cauchemar raconté par Orwell dans *1984* à un conte de fées comparé à ce qui pourrait se faire aujourd'hui avec les nouvelles technologies si le garde fou démocratique tombait et que le potentiel de surveillance ne rencontrait plus de limites éthiques et légales[37].

L'Internet est le principal exemple, mais il faut aussi considérer la téléphonie mobile, le système de repérage GPS par satellite, les caméras toujours plus petites et puissantes, la capacité de stockage grandissante des bases de données et des algorithmes d'analyse et de recherche d'information toujours plus performants, la biométrie, l'analyse ADN, la nanotechnologie, les puces RFID, etc. Bien entendu, le panoptique peut toujours être vu comme une métaphore et alors intégrer, dans la pensée, ces nouvelles technologies, mais il ne rendra pas forcément compte de leurs caractéristiques intrinsèques. Le regard d'un surveillant n'a pas la même portée qu'un réseau d'information qui se souvient d'à peu près tout et à qui plus grand-chose n'échappe. Au fond, plus la technologie devient élaborée, plus le degré d'abstraction nécessaire pour utiliser le panoptique comme modèle est élevé.

En outre, comme le rappelle Haggerty, les systèmes modernes de surveillance deviennent de plus en plus automatiques et ont de moins en moins besoin de main d'œuvre coûteuse : « In recent years budget pressures, combined with the high cost of training and maintaining human agents, the inherent unreliability of such agents, and the prospect of efficient inexpensive monitoring technologies has reduced the ratio of human-to-technological monitoring » (Haggerty 2006: 32). Certaines facultés de détection réservées aux humains sont maintenant prises en charge par des machines : « Some […] devices display a form of technological agency, automatically initiating responses when they detect motion, heat profiles, sounds, or pre-established informational thresholds and data configurations » (Haggerty 2006: 32).

[37] On n'ose pas imaginer ce qu'auraient pu faire le ministère de la Sécurité d'Etat de la RDA, l'Allemagne nazie ou le gouvernement de Pinochet, pour ne parler que d'eux, si les technologies actuelles, dispositifs malgré elles de surveillance implicite, en avaient été au point de développement et de banalisation que nous connaissons aujourd'hui.

Dépersonnalisation de la surveillance

Le principe de dépersonnalisation de la surveillance que permet le panoptique est, selon Haggerty (2006), sujet à caution. S'il est vrai que la personne en charge de la surveillance peut être relativement interchangeable, moyennant tout de même un niveau de formation adéquat pouvant être dans certains cas très exigeant (en particulier pour la surveillance de la consommation où le traitement des données est une question complexe, voir chapitre 5), il n'est pas moins extrêmement important de pouvoir identifier la personne qui surveille et pour remplir quel objectif. Il en va de la légitimité et de l'acceptation d'un système de surveillance par les sujets. Comme le souligne l'auteur, « The myriad manifestations of contemporary surveillance make it abundantly clear that it matters enormously who is actually conducting surveillance » (Haggerty 2006: 33). En effet, il faut le reconnaître, le profil de la personne ou des personnes qui surveillent ont une influence importante sur la compréhension du système : « The attitudes, predispositions, biases, prejudices and personal idiosyncrasies of the observers can be vitally important in shaping the form, intensity and regularity of those responses […] Hence, it is profoundly important whether the people who operate surveillance systems are members of the Canadian Security Intelligence Service, the American Civil Liberties Union or the Ku Klux Klan » (Haggerty 2006: 33-34).

La remarque de Foucault sur l'identité du surveillant est donc à prendre avec précaution ou plutôt à nuancer. Ce qu'il voulait surtout dire était qu'il n'était plus nécessaire de mettre un roi ou un tyran connu et craint dans la tour centrale pour assurer son fonctionnement, mais que n'importe qui pouvait faire l'affaire, voire personne (il est tentant sur ce dernier point de faire l'analogie avec l'idée d'Haggerty que la surveillance se passe de plus en plus de main d'œuvre humaine). Quand il parle de désindividualisation du pouvoir, Foucault fait plutôt, pensons-nous, référence à l'identité du surveillant sous l'angle de son statut hiérarchique et non pas sur le rôle qu'il occupe dans la machine. Savoir qui surveille donc, en tant que personne représentante d'une institution publique ou privée à l'identité et aux objectifs relativement clairs, mais sans pour autant que cela soit une personne occupant une place spéciale dans la société.

Absence de la notion de sphère privée et de résistance

Enfin, pour en finir avec la lecture critique du panoptique, Haggerty le souligne très justement, Foucault n'a jamais fait mention de la question de la sphère privée ou de l'intimité des sujets dans son modèle. S'il est possible de comprendre son absence dans le cas d'une prison, elle devient plus problématique dans le cas d'un hôpital, d'une école, d'une caserne ou d'une usine, et encore moins si on veut l'utiliser pour analyser la surveillance de la consommation : « […] Surveillance developments are now routinely counterpoised to some form of privacy rights and civil liberties discourse, with privacy having been institutionalized as a component of the state apparatus » (Haggerty 2006: 34).

La question de la résistance y est aussi plutôt absente, tant le pouvoir panoptique semble écrasant et incontournable. Pourtant, « Individuals who are intimately aware that they are under scrutiny often respond through a creative politics of space, demeanor and productive resistance which becomes part of their day-to-day routine » (Haggerty 2006: 34). C'est aussi l'avis de Gregory Donovan et de Cindi Katz (2009) qui ont observé comment des enfants s'approprient des technologies

initialement prévues pour les surveiller et contraindre leurs libertés de choix et de comportement, pour les contourner et conserver leur autonomie et même développer leur capacité de critique et leur créativité. De Certeau (1990) est dans la littérature sur la surveillance abondement cité sur le sujet dès qu'il y a intérêt pour les formes possibles d'appropriation, de résistance et de détournement des buts initiaux. Kristie Ball (2006), par exemple, s'est affairée à analyser les formes de résistance qui peuvent s'organiser face à la biométrie qui, par définition, concerne directement le corps et devrait rendre pourtant les formes de contournement plus difficiles[38].

2.3.4 Conclusion : Que retenir du panoptique ?

Le diagnostic d'Haggerty sur l'état de santé du concept de panoptique est sans appel : « I believe that changes in surveillance processes and practices are progressively undermining the relevance of the panoptic model for understanding contemporary surveillance. Foucault continues to reign supreme in surveillance studies and it is perhaps time to cut off the head of the king. The panoptic model masks as much as it reveals, foregrounding processes which are of decreasing relevance, while ignoring or slighting dynamics that fall outside of its framework » (Haggerty 2006: 27).

Après ce rappel du panoptique, de ses principes fondamentaux et des différentes critiques que l'on peut lui adresser, que reste-t-il de recevable dans ce concept qui semble, selon Haggerty, si dépassé à tel point qu'il faut « couper la tête » à son promoteur ? Nous avons choisi d'opter pour une position plus nuancée que lui, bien que nous reconnaissions la pertinence de ses critiques. Regretter son hégémonie écrasante pour lui chercher des modèles alternatifs est raisonnable et tout à fait souhaitable, mais le rejeter complètement d'entrée de jeu pour l'élaboration de notre cadre théorique présentait, selon nous, deux inconvénients. Premièrement, il nous a semblé difficile de rompre avec l'histoire épistémologique des études sur la surveillance qui n'a pas somme toute encore complètement réussi à se défaire de ce concept. Ainsi, même si nous suivons entièrement l'avis d'Haggerty sur le fait que le panoptique aujourd'hui est insuffisant pour rendre compte des dynamiques contemporaines de la surveillance (Haggerty 2006: 24), nous avons jugé toute de même utile d'en proposer un bref rappel et de discuter de sa pertinence, dans la mesure également où cela ne fait que suivre notre parcours de construction théorique. Deuxièmement, il nous semble conserver encore des éléments intéressants qui ne sont pas forcément couverts par d'autres concepts, notamment lorsqu'il s'agit d'amener une perspective historique pour intégrer la forme de surveillance que nous avons observée, la surveillance de la consommation, dans un contexte plus large. Bien que la centralité soit un lourd fardeau que le panoptique est condamné à trainer et que l'intériorisation de surveillance, son principe de base, ne fonctionne plus dans le cas de la surveillance implicite, les trois principes restants décrits par Foucault nous semblent rester valables et être même particulièrement pertinents.

[38] L'exemple du Chaos Computer Club, club germanique très médiatisé qui renferme une communauté de hackers bienveillants, est devenu célèbre : ils montrent dans une vidéo comment fabriquer une copie d'empreintes digitales avec de la colle rapide, une capsule en plastique, un vernis à ongle, un appareil photo digital, un ordinateur permettant de faire de simples retouches sur image, une feuille transparente, une imprimante laser et de la colle à bois. Avec ce matériel facilement accessible il est possible de tromper avec facilité un système biométrique pourtant réputé sûr. Voir leur mode d'emploi : *How to fake fingerprints ?* http://www.ccc.de/biometrie/fingerabdruck_kopieren?language=en (09/2009).

L'adoucissement du pouvoir reste un élément extrêmement clairvoyant. Ce trait, qui est déjà visible au début du XIX^{e} siècle, tend aujourd'hui sans doute à prendre de l'ampleur. Dans une société contemporaine qui est celle aujourd'hui de la consommation et de l'information, l'accent est porté sur la séduction (George Ritzer (1999) parle *d'enchantement*, voir p. 71) plutôt que sur la répression. Autrement dit, « l'ensemble des ressources matérielles et symboliques dont dispose une société pour assurer la conformité du comportement de ses membres à un ensemble de règles et de principes prescrits et sanctionnés » dont parlent Boudon et Bourricaud (1982: 120) dans leur définition du contrôle social, s'appuie progressivement mais sûrement bien davantage sur des *sanctions positives* que sur des *sanctions négatives* (voir plus loin pour une explicitation de ces deux concepts), ces dernières devenant aussi par ailleurs parallèlement de plus en plus douces et supportables (la transition la plus notable ayant été celle de l'abandon progressif des supplices corporels). A un niveau plus métaphorique, la figure terrifiante (mais aussi rassurante d'ailleurs si on se rappelle bien du roman d'Orwell) de « Big Brother » cède sa place, pourrait-on dire, à une figure plus amicale, plus séduisante ; une figure qui donne envie de consommer pour accéder à une certaine forme d'enchantement (Ritzer 1999, Shearing et Stenning 1985, Withaker 2001), une figure qui incarne le « fun ». Plutôt que d'être puni, le consommateur aura peur d'être exclu des merveilles du monde enchanteur de la consommation ; de ce que Jean Baudrillard (1970) appelle le « Fun-System », ou « la contrainte de la jouissance », ce qui semble alors suffire, selon les auteurs, pour le faire rentrer dans les rangs.

La désindividualisation du pouvoir aussi, en tenant compte de la nuance apportée plus haut en réponse à la critique d'Haggerty, nous semble rester caractéristique du développement de la surveillance. Pour une surveillance explicite, le statut intrinsèque du surveillant ne compte plus, n'importe qui peut suivre une formation *ad hoc*, seule compte sa compétence à exercer son rôle. Dans le cas de la surveillance implicite, ce principe est encore plus vrai, car les individus qui en sont la cible ignorent même la plupart du temps être surveillés. Enfin, son développement technologique lui permettant de s'affranchir de main d'œuvre humaine, elle tend aussi par ce biais à continuer le même élan de désindividualisation.

Et pour terminer, la *séparation des individus* reste d'actualité, pour autant qu'on la considère comme virtuelle, ou plutôt informationnelle. La surveillance contemporaine est devenue tellement performante, grâce aux progrès technologiques, qu'il est possible de surveiller individuellement avec une grande précision un nombre considérable d'individus, plutôt qu'une masse ou des groupes. La progression qu'a suivie la surveillance de la consommation est particulièrement révélatrice de ce saut : on se contentait par le passé dans les entreprises de grande distribution d'observer les mouvements de stock vendus, sans savoir précisément qui achetait quoi. Aujourd'hui, avec la technologie qui accompagne les cartes de fidélité, il devient possible de le savoir dans le détail, de façon complète, sous l'angle de chacun des individus.

Notons au passage, et c'est loin d'être un détail, que grâce à cette séparation informationnelle couplée au progrès technologique, la surveillance contemporaine se fait de façon cette fois-ci *réellement constante*, contrairement au principe obsolète du panoptique qui fabrique une *constance virtuelle* – dont l'efficacité peut par ailleurs être discutée – sur le principe de l'intériorisation de la discipline (voir plus haut). C'est sans doute ce dernier point qui fait sa plus grande nouveauté, et qui l'affranchit de

devoir répondre à ce premier principe. Dès lors, la non conformité de la surveillance implicite à ce premier principe est-elle toujours véritablement un problème ?

Pour toutes ces raisons, et pour l'éclairage qu'il nous a permis d'obtenir sur notre objet empirique mais aussi encore sur l'objet plus général de la surveillance contemporaine (même si elle est implicite et qu'elle met à mal son principe le plus dominant), nous pensons qu'il aurait été abusif de l'écarter trop vite. Cela dit, s'il demeure très puissant pour construire des énoncés théoriques pertinents, produire des nouvelles idées, faire des comparaisons historiques et pour classifier différents types de surveillance à une échelle d'abstraction élevée, il est très difficile voire impossible à opérationnaliser empiriquement, autrement dit à ramener à une échelle plus microscopique. En effet, pour l'utiliser et pour en tirer un profit heuristique, il faut sans cesse le ramener à un niveau d'abstraction et métaphorique élevé qui n'est pas compatible avec une démarche scientifique de terrain. On pourrait dire même que le niveau de compatibilité du panoptique aux nouvelles problématiques liées au développement de la surveillance est mesurable au degré d'abstraction auquel il faut le pousser parfois pour répondre aux critiques qui visent à lui « couper la tête ». C'est pourquoi, même si nous avons choisi de le garder dans notre petite « tool-box » de chercheur, pour reprendre l'expression célèbre de Foucault (2001c: 1391), il nous aura fallu l'accompagner d'une série de concepts plus opérationnels, plus concrets, et qui répondaient mieux aux spécificités de notre objet de recherche.

2.4 Le « surveillant assemblage » : le méta-dispositif de surveillance global

Parmi les concepts candidats autres que le panoptique qui sont discutés dans la littérature sur la surveillance, tels que le *diagramme* (Elmer 2003, 2004), originaire de la pensée de Deleuze, la *simulation* (Bogard 1996), inspiré des travaux de Baudrillard, et bien sûr toutes les déclinaisons possibles du panoptique finissant par « -icon » (voir p. 42), nous avons retenu celui de « surveillant assemblage » parce qu'il nous paraît être le plus éclairant, le plus adapté et le plus compatible avec notre vision globale de la surveillance. Il a été développé et présenté par Haggerty et Ericson (2000), et s'inspire principalement des concepts de *dispositif* et d'*agencement* de Deleuze et Guattari (1980). Nous y avons ajouté deux concepts qui nous ont semblés fondamentaux : celui de *point de contact*, et le concept *d'interconnexion* (le parcours ayant amené à leur construction sera explicité), ce dernier étant absolument essentiel pour comprendre le « surveillant assemblage » et sa structure en rhizome.

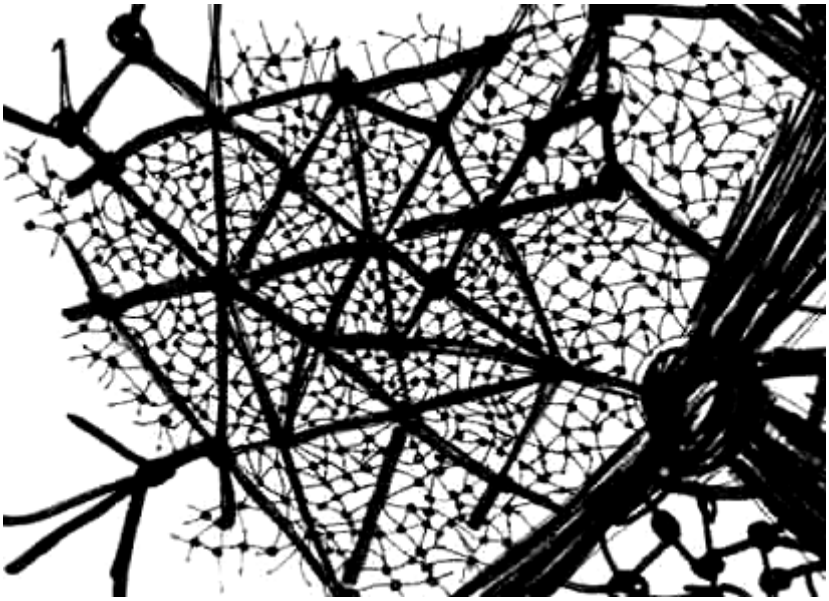
La vision dominante, véhiculée par le panoptique, qui jusqu'ici distinguait un centre d'une périphérie est dépassée au profit de l'idée que l'humain devient de façon systématique une source de flux de données : « This [surveillant] assemblage operates by abstracting human bodies from their territorial settings and separating them into a series of discrete flows. These flows are then reassembled into distinct "data doubles" which can be scrutinized and targeted for intervention. In the process, we are witnessing a rhizomatic leveling of the hierarchy of surveillance, such that groups which were previously exempt from routine surveillance are now increasingly monitored » (Haggerty et Ericson 2000: 606).

2.4.1 La métaphore du rhizome

Si les auteurs parlent de « hiérarchie rhizomatique » (voir plus haut) pour qualifier la façon dont la surveillance s'organise, c'est parce que le « surveillant assemblage », dans son ontologie, est indissociable de la métaphore du *rhizome*.

Ce concept d'origine botanique, on le trouve dans le premier chapitre de *Mille plateaux* (Deleuze et Guattari 1980), un ouvrage curieux, fascinant et très prolifique en idées, où il est utilisé par les auteurs pour expliquer quelle a été leur démarche de pensée, d'écriture, et comment il faut comprendre la structure de leur livre. Ce concept est tout à fait intéressant et peut être étendu, c'est d'ailleurs ce qu'ils font à maintes reprises, sur un grand nombre de structures[39].

Si nous en parlons ici et s'il a inspiré très fortement Haggerty et Ericson pour la construction du concept de « surveillant assemblage », c'est effectivement parce qu'il présente de très fortes similitudes avec la forme que prend la surveillance contemporaine, dans sa structure, sa dynamique et la façon dont le pouvoir y circule. Le rhizome semble être un modèle particulièrement bien adapté pour représenter la structure du *méta-dispositif de surveillance* qui se développe aujourd'hui parallèlement à la société de l'information. Il rompt catégoriquement avec l'idée de centralité que le panoptique traîne encore comme un boulet et dont il n'arrivera peut-être jamais à se débarrasser : « Contre les systèmes centrés (même polycentrés), à communication hiérarchique et liaisons préétablies, le rhizome est un système acentré, non hiérarchique et non signifiant, sans Général[40], sans mémoire organisatrice ou automate central, uniquement défini par une circulation d'états » (Deleuze et Guattari 1980: 32).



Une structure rhizomatique

[39] En cela, il suit le destin de nombre de leurs concepts : « L'écho de certains d'entre eux se fait toujours entendre, cela jusque dans des champs que les deux auteurs n'auraient peut-être pas soupçonné » (De la Vega 2005). De la Vega rappelle d'ailleurs le regret des auteurs que leurs concepts aient pu être repris dans des champs « calamiteux » (pour reprendre leur propre terme) tels que le marketing, la publicité ou le management.
[40] L'absence de « Général » fait penser à l'absence de « Grand Surveillant » dont parle Foucault dans *L'œil du pouvoir* (voir p. 45).

Le rhizome est en constant changement, évolution et transformation, sans suivre un schéma préétabli et sans suivre une formule hiérarchique stratifiée ou concentrique ; il est précisément « cette croissance des dimensions dans une multiplicité qui change nécessairement de nature à mesure qu'elle augmente ses connexions. Il n'y a pas de points ou de positions dans un rhizome, comme on en trouve dans une structure, un arbre, une racine. Il n'y a que des lignes » (Deleuze et Guattari 1980: 15). « Un rhizome n'est justiciable d'aucun modèle structural ou génératif. Il est étranger à tout idée d'axe génétique, comme de structure profonde » (Deleuze et Guattari 1980: 19). Tout le contraire du panoptique donc, très structuré, qui fonctionne avec un centre et dont les objectifs précèdent son élaboration. La multiplicité est sa principale caractéristique, mais sans constitution d'une unité cohérente : « Les multiplicités sont rhizomatiques, et dénoncent les pseudo-multiplicités arborescentes. Pas d'unité qui serve de pivot dans l'objet, ni qui se divise dans le sujet. Pas d'unité ne serait-ce qui pour avorter dans l'objet, et pour "revenir" dans le sujet. Une multiplicité n'a ni sujet ni objet, mais seulement des déterminations, des grandeurs, des dimensions qui ne peuvent croître sans qu'elle change de nature » (Deleuze et Guattari 1980: 14-15).

Connexion et interconnexion

La puissance du rhizome est surtout d'introduire l'idée de connexion – qui devient ce que nous avons appelé *interconnexion* dans notre modèle théorique, dès lors qu'elle est informationnelle (voir p. 61 pour l'explicitation du concept) –, en lui prêtant des caractéristiques qui sont celles des systèmes d'informations et des systèmes de surveillance : « N'importe quel point d'un rhizome peut être connecté avec n'importe quel autre, et doit l'être. C'est très différent de l'arbre ou de la racine qui fixe un point, un ordre » (Deleuze et Guattari 1980: 13). Ces connexions peuvent être éphémères ou durables, elles se font et se défont, et le plus souvent, quand une connexion se fait, une autre se défait, sur la base de ce que les auteurs appellent le *principe de rupture asignifiante* : « contre les coupures trop signifiantes qui séparent les structures, ou en traversent une. Un rhizome peut être rompu, brisé en un endroit quelconque, il reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes » (Deleuze et Guattari 1980: 16).

En somme, le « surveillant assemblage », rhizomorphe, se développe sans adhérer à un objectif clair et unique, sans centralité ni centre de commandement et sans structure préétablie. Il le fait principalement sur la base d'une prolifération de connexions. Il émerge, se développe, se rétracte, développe des connexions, en coupe d'autres, développe des fonctionnalités inattendues, explicites ou implicites, rarement en suivant des cahiers des charges clairs : « Etre rhizomorphe, c'est produire des tiges et filaments qui ont l'air de racines, ou mieux encore se connectent avec elles en pénétrant dans le tronc, quitte à les faire servir à de *nouveaux usages étranges* » (Deleuze et Guattari 1980: 24) (souligné par nous). Sur ce dernier point, nous parlerions plutôt d'usages non prévisibles, émergeants, résultants souvent de nouvelles connexions, mais qui sont le résultat d'attentes d'acteurs qui décident de les mettre en place et qui en bénéficient d'une façon ou d'une autre. Puisque le rhizome transcende les frontières classiques entre institutions, de nouveaux usages de données et des nouveaux objectifs peuvent émerger, ce qu'expliquent aussi Haggerty et Ericson en parlant du « surveillant assemblage » : « As the surveillant assemblage transcends institutional boundaries, systems intended to serve one purpose find other uses » (Haggerty et Ericson 2000: 616).

Déterritorialisation et reterritorialisation des interconnexions

La création de nouveaux usages implique le plus souvent des interconnexions entre des systèmes de *natures différentes*. En effet, « le rhizome connecte un point quelconque avec un autre point quelconque, et chacun de ses traits ne renvoie pas nécessairement à des traits de même nature » (Deleuze et Guattari 1980: 31). Elles ne relient effectivement pas ou même très rarement des systèmes ayant les mêmes usages et objectifs. Par exemple, si une base de données de clients d'une entreprise crée une interconnexion avec le registre de la population de l'état civil, les deux bases n'ont pas été créées pour les mêmes finalités, dans le même cadre légal, de la même façon, et en entretenant le même type de relations avec son public cible. Pourtant, à un moment donné, qui peut-être très éphémère parfois, elles se connectent. C'est se qui se passe par exemple quand, pour pouvoir envoyer un mailing ciblé avec de la publicité pour des couches culottes, une entreprise achète une liste d'adresses de jeunes couples qui viennent de déclarer la naissance de leur premier bébé au registre de la population.

En outre, pour relier des systèmes de nature différente, les interconnexions doivent procéder ainsi le plus souvent à des *déterritorialisations*, une dénaturation de l'information, qui prend la forme de codes recomposés sur la base des attentes du système qui les reçoit. Les données ne sont pas simplement répliquées d'un système à l'autre : il ne s'agit « plus du tout [d'une] imitation, mais capture de code, plus-value de code, augmentation de valence, véritable devenir […] assurant la déterritorialisation d'un des termes et la reterritorialisation de l'autre » (Deleuze et Guattari 1980: 17). Zwick et Denegri-Knott (2009) donnent un bel exemple de cette succession de déterritorialisation et de reterritorialisation qui se produisent dans le rhizome informationnel du « surveillant assemblage ». Ils expliquent que lorsque des données sur des clients d'une entreprise sont récoltées lors de transactions d'achat et que les cadres des cellules marketing veulent en dégager un sens, leur but n'est pas de reproduire une profonde vérité sur leur personnalité, mais de fournir une liste de clients potentiellement intéressés, par exemple, par un nouveau produit qu'ils veulent lancer (Zwick et Denegri-Knott 2009: 229-230). Ils vont choisir les paramètres pertinents pour leur besoin et créer un modèle spécifique, où les individus seront encore plus dénaturés, encore plus *déterritorialisés*, par rapport à la source d'informations. C'est ce qui est entendu par *déterritorialisation* (du contexte original : l'individu pris dans toute sa complexité) et *reterritorialisation* (classification dans un modèle avec des catégories pertinentes par rapport au but visé)[41].

Le pouvoir

Cette description du rhizome et donc du « surveillant assemblage » qui épouse sa forme ne laisse plus du tout de place à une quelconque théorie du complot, car elle rend compte de la nature complexe, historiquement contingente, quelque part

[41] Ce principe de déterritorialisation explique bien un problème qui est central et très récurrent dans les systèmes de surveillance contemporaine. Par exemple, l'usage de données issues d'une carte de fidélité pour résoudre un cas judiciaire pose un problème majeur, parce qu'il y a eu changement de contexte, ou autrement dit, une *déterritorialisation*. Pour être fiables dans un cadre pénal, les données auraient dû être produites par un système qui vérifie l'identité, et qui donne des informations plus pertinentes telles que motivation de l'individu pour acheter tel produit, s'il était pressé ou pas, sa façon de parler, éventuellement ce qu'il a raconté au vendeur, etc. Or, en raison du processus de déterritorialisation et de reterritorialisation du système de cartes de fidélité, ces données ne sont pas retenues. Du coup, l'usage qui en est fait est potentiellement abusif car la personne à laquelle ces données font référence sont d'une nature tout à fait différente.

incontrôlable, de son développement. « Le rhizome est une antigénéalogie » (Deleuze et Guattari 1980: 18), il « ne commence et n'aboutit pas, il est toujours au milieu, entre les choses, inter-être, *intermezzo*. L'arbre est filiation, mais le rhizome est alliance, uniquement d'alliance » (Deleuze et Guattari 1980: 36).

Toutefois, si le rhizome ne suit pas une structure hiérarchique concentrique et que son développement global est incontrôlé et incontrôlable, il n'est pas pourtant affranchi de la question du pouvoir. Il y a des rapports de force dans le rhizome, une circulation et une distribution inégale du pouvoir : « S'il s'agit de montrer que les rhizomes ont aussi leur propre despotisme, leur propre hiérarchie, plus durs encore, très bien […] Il y a des nœuds d'arborescence dans les rhizomes, des pensées rhizomatiques dans les racines. Bien plus, il y a des formations despotiques, d'immanence et de canalisation, propres aux rhizome » (Deleuze et Guattari 1980: 30-31). Il est néanmoins bien plus difficile, fuyant et résistant à l'analyse qu'un pouvoir concentrique statique et clairement établi. La conception théorique du pouvoir qui se dessine avec le concept du « surveillant assemblage » organisé comme un rhizome correspond bien à la définition du pouvoir de Foucault sur bien des points. Il s'agit bien d'un pouvoir fuyant, capillaire, complexe, circulaire et à la fois bien difficile à cerner clairement.

2.4.2 Le « surveillant assemblage » : un rhizome

La structure du « surveillant assemblage » n'est finalement pas si différente de celle du *rhizome* et se confond même souvent entièrement avec lui. Au fond, lorsqu'ils en parlent, Haggerty et Ericson en donnent une description parfaitement compatible avec la vision que Deleuze et Guattari donnent du rhizome : « "Assemblage" consist of a multiplicity of heterogeneous objects, whose unity comes solely from the fact that these items function together, that they "work" together as a functional entity » (Haggerty et Ericson 2000: 608). Les caractéristiques du rhizome sont aussi celles du « surveillant assemblage ».

Ils font l'effort toutefois de le recontextualiser spécifiquement dans la problématique de la surveillance et dans le monde de l'information. Ils parlent dès lors de *flux de données* en défendant l'idée que l'humain en devient de façon systématique (personne n'y échappe plus) un producteur, et que ces données sont remodelées pour former une forme de « double digital » alors analysé et ciblé : « This [surveillant] assemblage operates by abstracting human bodies from their territorial settings and separating them into a series of discrete flows. These flows are then reassembled into distinct "data doubles" which can be scrutinized and targeted for intervention » (Haggerty et Ericson 2000: 606).

Les flux d'informations sont préexistants au « surveillant assemblage » : « Flows exist prior to any particular assemblage, and are fixed temporarily and spatially by the assemblage » (Haggerty et Ericson 2000: 608). Mais ils sont capturés, par le biais de ses nombreux points de contact (voir plus loin), classifiés et organisés dans des systèmes d'information (Elmer 2004: 35) qui permettent à certains acteurs d'établir des stratégies de gouvernance ou de diriger l'action d'autres acteurs : « The information derived from flows of the surveillant assemblage are reassembled and scrutinized in the hope of developing strategies of governance, commerce and control » (Haggerty et Ericson 2000: 613). C'est donc bien une structure de pouvoir

qui se développe, même si ce dernier n'est pas centralisé ou organisé selon un modèle classique de hiérarchie.

Et c'est bien la capacité et la volonté des systèmes de surveillance de rassembler et de croiser les données – en procédant à des *interconnexions* – qui inquiète à juste titre les auteurs et qui justifie la construction théorique de la surveillance en tant qu'assemblage : « We are now beginning to appreciate that surveillance is driven by the desire to bring systems together, to combine practices and technologies and integrate them into a larger whole. It is this tendency which allows us to speak of surveillance as an assemblage, with such combinations providing for exponential increases in the degree of surveillance capacity » (Haggerty et Ericson 2000: 610). Ce modèle marque une rupture avec celui largement dépassé de Orwell d'un Etat totalitaire et central, puisque cet assemblage « operates across both state and extra-state institutions » (Haggerty et Ericson 2000: 610). Voilà encore un autre apport théorique extrêmement précieux par rapport à celui du panoptique, qui permet de comprendre que la surveillance s'exerce aussi dans le domaine privé[42].

2.4.3 Les points de contact : capturer les flux d'information

Bien entendu, le « surveillant assemblage » n'a pas de sens s'il ne peut pas faire circuler d'informations qu'il a minutieusement capturées. Cette capture s'opère par ce que nous avons décidé d'appeler les *points de contact* et que nous définissons comme étant les dispositifs techniques capables de transformer une portion de la réalité touchant concernant un ou plusieurs individus (Haggerty et Ericson parlent de *flux d'information*) en information numérique susceptible d'être stockée et analysée. Il peut s'agir d'un ordinateur connecté à Internet, d'un téléphone portable, d'un lecteur de carte de crédit ou de carte de fidélité, d'une puce RFID[43], d'un lecteur de code barres, d'une caméra, d'un lecteur de badge d'accès, d'un lecteur d'empreintes digitales, mais aussi de processus plus longs, plus indirects et plus complexes tels que décodage de l'ADN, prise de sang, test d'urine, etc, dont le séquençage ou les résultats aboutissent aussi dans une base de données.

Origine du concept : une liberté de traduction prolifique

La notion de point de contact que nous formulons ici nous a été inspirée à la lecture de *Profiling machines* de Greg Elmer, dans un passage où il cite Foucault en se référant à la traduction anglaise de *Surveiller et punir* : *Discipline and punish* (Foucault 1977a: 220, 206): « Foucault's invocation of an ongoing system of "continuous registration, perpetual assessment and classification" that increases its efficiency through "increasing its own points of contact" raises the question of how we might conceptualize the multiple interactions between *mobile* subjects and geographically dispersed technologies of surveillance. In particular, the overtly fixed nature of confinement and discipline in the panoptic prisons tends to erase the

[42] La surveillance privée tend à se développer plus rapidement en rencontrant moins de limites, précisément parce qu'elle a eu moins à se confronter à un appareillage critique qui était surtout centré sur la surveillance étatique. Un gouvernement, même totalitaire, n'aurait pas osé rêver de disposer d'une base de données aussi riche en informations dont disposent les administrateurs du plus célèbre site de réseau social, Facebook.

[43] Les puces RFID (Radio Frequency IDentification) ont la dimension d'une tête d'épingle et peuvent être placées dans la plupart des objets. Elles émettent sur demande un signal radio qui transmet un code d'identification unique. A terme, tous les objets pourraient être interconnectés et devenir des producteurs d'information. C'est le projet ambitieux de « l'Internet des objets », également connu sous le nom « Ubiquitous Computing », « Pervasive Computing » ou encore « Ambient Intelligence ».

technological nuances of data accumulation – the significance of repetition, habit, corporeal movement, and the flow of everyday life » (Elmer 2004: 34-35).

Il est possible de remarquer qu'Elmer change quelque peu la signification du terme « point of contact » par rapport au sens entendu par Foucault : « In short, it [the panopticon] arranges things in such a way that the exercise of power is not added on from the outside, like a rigid, heavy constraint, to the functions it invests, but is so subtly present in them as to increase their efficiency by itself increasing its own points of contacts » (Foucault 1977a: 206). Dans cet extrait, quand Foucault mentionne les « points of contact » du panoptique, il semble parler d'avantage des canaux par lesquels ce dernier cherche et à prendre du pouvoir et à influencer le cours des choses, plutôt que de dispositifs qui se contentent de capturer « le flux de la vie quotidienne », pour reprendre les termes d'Elmer.

La traduction permet sans doute plus facilement ce glissement sémantique, le terme français original « prise » étant moins ambigu : « Bref, [le panopticon] fait en sorte que l'exercice du pouvoir ne s'ajoute pas de l'extérieur, comme une contrainte rigide ou comme une pesanteur, sur les fonctions [d'éducation, de thérapeutique, de production et de châtiment] qu'il investit, mais qu'il soit en elles assez subtilement présent pour accroître leur efficacité en augmentant lui-même ses propres prises » (Foucault 1975: 241). Ainsi, lorsque Foucault fait mention des « prises » – traduites dans la version anglaise en « points of contact » –, que déploie le panoptique pour saisir des fonctions « d'éducation, de thérapeutique, de production, de châtiment » (Foucault 1975: 241), il parle moins d'un dispositif qui observe et qui saisit des informations, que de tentatives de prise de pouvoir.

Cela dit, il faut reconnaître qu'il est difficile de dissocier complètement les deux faces qui fondent un dispositif de pouvoir : la saisie d'information sur la réalité et les stratégies mises en place, sur la base des informations recueillies, pour influencer le déroulement des choses. Il s'agit bien là de l'articulation entre savoir et pouvoir que Foucault traite dans toute son œuvre. Il n'y a donc pas crime de lèse majesté de la part d'Elmer en tirant plus dans un sens que dans l'autre le terme de « points of contacts ». C'est même plutôt une chance car c'est ce qui nous a permis de nous approprier et de reconstruire ce concept qui nous parait au final essentiel pour décrire la structure et le fonctionnement du « surveillant assemblage ».

Les points de contacts comme pivots du pouvoir

Il est utile de considérer les *points de contact* avant tout comme des dispositifs de saisie de l'information, conformément à la définition que nous avons proposée plus haut. Toutefois, nous verrons bien que les points de contact sont aussi les lieux où s'exercent un pouvoir d'influence (voir chapitre 7), puisqu'ils sont par définition les lieux de rencontre entre le « surveillant assemblage » et les individus qui sont la cible de la surveillance. En effet, ce sont eux aussi qui se font les relais du pouvoir qu'ils servent en refusant l'accès à un bâtiment, en rejetant une carte de crédit, en régulant l'accès à l'information s'il s'agit d'un terminal informatique, etc. Ils impliquent également une discipline de la part de la personne qui s'y confronte : les individus surveillés doivent être formés pour répondre aux exigences des points de contact. Par exemple, pour une entreprise de grande distribution ayant pignon sur rue, transformer sa clientèle en consommateurs transparents ayant intégré le réflexe de

montrer leur carte de fidélité à chaque passage en caisse exige un agencement disciplinaire qui sera explicité plus loin (également dans le chapitre 7).

En somme, avant qu'un pouvoir puisse être exercé, l'objet de ce pouvoir doit être connu avec le plus de détails possibles : « The surveillant assemblage does not approach the body in the first instance as a single entity to be molded, punished, or controlled. First it must be known » (Haggerty et Ericson 2000: 612). Les *points de contact* sont donc un élément primordial et incontournable du pouvoir qui circule dans le méta-dispositif de surveillance, le « surveillant assemblage ».

Le monde informationnel et la réification de la réalité

L'idée d'un monde informationnel qui vit en parallèle du monde réel est présente chez presque tous les auteurs qui parlent de surveillance contemporaine. Comme bien d'autres, Daniel Solove (2004) parle par exemple du « Digital person », Haggerty et Ericson (2000) du « data double », et plus anciennement Deleuze du « dividual » (1990), projection de l'individu dans le monde digital. Les *points de contacts* sont donc l'occasion de donner un nom et une substance heuristique à ce qui relie ce monde digital parallèle au monde réel et de le formaliser, de ce que Bogard appelait de son côté des « surfaces of contact or interfaces between organic and non-organic orders, between life forms and webs of information, or between organ/body parts and entry/projection systems (e.g., keyboards, screens) » (Bogard 1996: 33). Ils sont à la base de la succession de *déterritorialisations* et de *reterritorialisations* que décrivent Zwick et Denegri-Knott (2009), s'inspirant de Deleuze et Guattari (1980), qui s'opèrent dans le rhizome qu'est le « surveillant assemblage ». En effet, un point de contact va toujours opérer à une réduction de la complexité des flux d'information qui se croisent et s'entrecroisent en réifiant les caractéristiques de ce qu'ils veulent capturer sur la base des catégories pensées au préalable par leurs concepteurs.

2.4.4 Les interconnexions : au cœur du « surveillant assemblage »

Le rhizome est traversé de connexions, c'est même là sa principale caractéristique et ce qui le différencie clairement d'un modèle de hiérarchie concentrique du type panoptique. Le « surveillant assemblage », à la structure rhizomorphe, est constitué de la même succession dynamique de connexions. Cependant, comme il s'agit avant tout d'un système qui traite l'information, nous avons voulu leur donner un nom spécifique lié au contexte informationnel : les *interconnexions*. Nous définissons ces dernières comme étant toutes les occasions où il y a communication d'information d'une base de données à une autre, pourtant séparées physiquement ou virtuellement, et n'ayant pas récolté les informations avec le même objectif (par exemple des informations d'achat d'un consommateur transmises à un fichier de police ou à une assurance).

Nous l'avons vu, elles occupent dans le méta-dispositif de surveillance que Haggerty et Ericson ont choisi d'appeler le « surveillant assemblage » un rôle absolument essentiel. Il faut alors en donner une image plus concrète tout en les inscrivant encore plus clairement dans son contexte informationnel. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés de prêt au chapitre « leaky containers » de David Lyon dans *Surveillance Society : monitoring everyday life* (2001), qui parle directement, sans les nommer de cette façon, de ces interconnexions.

Des « leaky containers » aux interconnexions

Le terme de « leaky containers » est intéressant car il contient l'idée d'une évolution historique entre des systèmes de surveillance autrefois fermés et des systèmes qui interagissent de plus en plus, autrement dit qui développement un nombre toujours croissant d'interconnexions.

En effet, Lyon nous rappelle une surveillance plus traditionnelle et plus ancienne où un certain nombre d'individus étaient surveillés par d'autres, pour des motifs clairement définis et spécialisés (un peu comme les premières applications du pouvoir panoptique : prison, école, hôpitaux, etc). Plus récemment, il s'agissait de « government departments such as taxation offices or workplaces such as factories using so-called scientific management methods » (Lyon 2001: 37), où ce qui se passait dans un secteur affectait très rarement un autre. Ce qu'il appelle les « surveillance containers », c'est-à-dire les barrières physiques ou virtuelles qui empêchaient les informations de sortir du cadre du système concerné, étaient plutôt bien scellées. S'il nous rappelle cela, c'est pour mieux nous faire prendre conscience que la situation a depuis lors changé, et que les « [surveillance] containers [became] more leaky. Surveillance practices and flows of data move much more freely between one sector and another. What happens in one area has implications for another ».

Dans les divers exemples qu'il propose dans son texte, on peut voir que des interconnexions peuvent se construire progressivement avec le temps, suivant le rachat d'une entreprise par une autre, une fusion, la privatisation d'une institution étatique, ou encore plus simplement dans le cadre d'une simple évolution d'une base de données qui étend la diversité de ses informations. Elle peut aussi se faire plus rapidement, en interconnectant des bases séparées mais qui existent déjà, afin de répondre à une question précise. Dans le cas d'une fusion entre deux entreprises commerciales, par exemple, les bases de données vont aussi être fusionnées, créant ainsi une interconnexion absolument permanente. La privatisation d'un service public est aussi sujette à fabriquer des interconnexions définitives et permanentes : la base de données des prestataires est récupérée puis mise en relation avec celles dont disposait déjà l'acquéreur. Les pratiques d'échange de données entre les institutions gouvernementales et le secteur privé sont devenues une pratique courante, moyennant tout de même la plupart du temps, lorsque cela ne réduit pas à néant l'objectif attendu, une anonymisation des individus : « Product diversification and the availability of personalization in goods and services has moved in tandem with governments releasing massive quantities of anonymised data to the private sector » (Lace 2005: 2). Il peut s'agir par exemple de statistiques sur les habitants d'un quartier, ou d'une liste de bénéficiaires de l'aide sociale, etc.

Interconnexions et changement d'objectif

La notion d'interconnexion est très étroitement liée à celle de la modification d'objectif. Le plus souvent, en effet, lorsqu'il y a interconnexion il y a modification d'objectif, ou plutôt création d'usages nouveaux, tel que le soulignent Haggerty et Ericson (2006: 616). A l'inverse toutefois, il n'y a pas forcément d'interconnexion au sens où nous l'entendons dans notre définition s'il y a modification d'objectif. Un système de surveillance prévu pour un objectif peut être utilisé finalement aussi pour un autre, tout en restant confiné. Un exemple donné par Lyon est celui d'un système de surveillance des clients d'un magasin qui devient aussi par la force des choses un moyen de surveiller les employés. Il devient possible de tracer non pas seulement les

clients en fonction de leurs achats, mais aussi par exemple le nombre de transactions menées par un vendeur.

Cela dit, une modification d'objectif, si elle n'est pas automatiquement le résultat ou la motivation d'une interconnexion, reste une *connexion* au sens de Deleuze et Guattari. Lyon ne fait d'ailleurs pas la différence puisqu'il parle dans les deux cas, qu'il s'agisse d'une interconnexion informatique entre deux bases de données ou d'un glissement d'objectif, toujours de « leaky containers ». Ce n'est au départ pas au sens strict du terme une *connexion* entre une base de donnée et une autre, mais alors une *connexion* entre un but et un autre, ou plus précisément, entre un contexte et un autre (par exemple celui du travail où l'on veut contrôler les employés et celui de la gestion de la sécurité du magasin où l'on veut limiter le vol à l'étalage). Toujours est-il concrètement que si un employé est réprimandé, par exemple parce qu'une caméra dont le but était à l'origine de surveiller les clients l'a vu s'assoupir entre deux rayons pour se reposer, cela aura pour effet d'écrire sous une forme ou une autre une information dans le registre de gestion du personnel. Il y a donc bien finalement aussi une interconnexion informationnelle. Au fond, cela dépendra aussi où l'on veut bien situer le confinement dont nous parle Lyon : s'agit-t-il d'un confinement physique (un centre d'appel, un magasin, un poste de police), ou alors d'un confinement virtuel (la base de données clients et la base de données employés d'une entreprise logés sur le même ordinateur) ? C'est pour cela que nous avons choisi dans notre définition de parler de séparation *physique ou virtuelle* (voir plus haut). Les cas où une modification d'objectif n'implique pas une *interconnexion* se font alors plus rares voir exceptionnels, et elle impliquera en tout cas toujours une *connexion*.

Un essai de typologie d'interconnexions

Nous l'avons vu, le « surveillant assemblage » en tant que structure rhizomatique crée des interconnexions spontanées, ponctuelles, n'ayant le plus souvent pas été prévues au départ, entre des systèmes de nature différente qui servent à chaque fois des objectifs différents. Ces interconnexions peuvent prendre diverses formes : elles peuvent être temporaires ou durables, permanentes ou intermittentes, manuelles ou informatiques, etc. Nous tentons ici de créer une liste de types d'interconnexions qui se produisent dans le « surveillant assemblage », ou plutôt une liste de dichotomies.

Les interconnexions peuvent être[44] :

- *Ephémères ou permanentes* : L'interconnexion peut ne concerner qu'une seule personne et ne se faire qu'une fois, par exemple dans le cas où la justice désire accéder à la base de données d'une entreprise où un suspect est client ; ou alors être permanente dans le cas où une base de données est directement connectée à une autre.
- *Informatiques ou humaines* : Les interconnexions, si elles sont par définition informationnelles ne se font pas forcément par le biais d'une connexion informatique. Il peut s'agit d'un numéro de client écrit sur un petit bout de papier,

[44] Chose importante, cette typologie est construite d'un point de vue orienté spécifiquement sur la question de l'échange de données, donc conformément à notre définition de départ. Rappelons encore une fois que le rhizome, tel qu'il est décrit par Deleuze et Guattari, ne se limite pas à un réseau informationnel, mais est une métaphore qui peut s'appliquer également à une bureaucratie, à un système politique, bref, à toute forme d'organisation matérielle ou humaine.

qu'un employé a recopié de son écran et qui va être entré dans un autre système ; ou d'un coup de fil entre un employé d'une succursale d'un magasin et la centrale pour vérifier par exemple si un article est toujours en stock.

- *Automatiques ou manuelles* : Une interconnexion peut se faire de façon complètement opaque et automatique pour un utilisateur, par exemple un site Web qui interroge la base de données de la banque d'un internaute pour vérifier que sa carte de crédit n'est pas sur une liste noire, sans forcément disposer d'une connexion permanente. Elle peut aussi être manuelle, comme dans le cas d'un informaticien qui va extraire les données d'un système d'information sous un format informatique et les importer dans une autre base de données.
- *Explicites ou implicites* : Une interconnexion est explicite si elle répond à un cahier des charges et est décidée par une certaine forme de hiérarchie qui aura pris soin de vérifier sa légalité ; elle est implicite s'il s'agit par exemple d'un échange d'informations entre un collaborateur d'une entreprise et un vieil ami passé dans une autre entreprise qui veut bien rendre un petit service.
- *Nominatives ou anonymes* : Lors d'une interconnexion, les données transmises peuvent être anonymisées, ou encore présentées sous la forme de synthèse statistique, ce qui n'empêche pas moins de prendre des décisions ayant des conséquences sur les personnes qu'elles concernent. Elles peuvent être aussi bien entendu nominatives.

Cette liste n'est sans doute pas parfaite et demande à être mise à l'épreuve du terrain. Le nôtre mais aussi peut-être celui d'autres recherches. Elle présentera toutefois au moins l'intérêt de déjà pouvoir les classifier quelque peu et surtout de laisser apparaître des interconnexions, bien réelles, là où elles risqueraient sinon de passer inaperçues.

2.4.5 Le « surveillant assemblage » : une conclusion

Au terme de l'exposé du concept de « surveillant assemblage », d'une description de sa structure en rhizome, et de l'importance donnée aux points de contacts et aux interconnexions qui le constituent, son éclatante pertinence et actualité pour rendre compte de la surveillance contemporaine nous semble difficilement discutable. Il permet bien mieux que le panoptique de rendre compte de la *surveillance implicite*, surtout en raison de l'absence du principe d'intériorisation de la surveillance basé sur un surveillant visible. La centralité n'est plus omniprésente, et sa structure rhizomorphe est mieux adaptée à la réalité. Il met en avant le concept d'interconnexion qui est absolument central et également absent dans le panoptique. Il permet de mieux comprendre encore le principe de modification d'objectif qui est une caractéristique majeure de la surveillance contemporaine, comme nous pourrons le voir dans l'analyse de notre objet.

Pour étudier la surveillance, ce sont bien elles qui doivent être au centre de l'attention du chercheur, plutôt qu'une technologie en particulier. La capacité de surveillance croit exponentiellement à chaque interconnexion, en fusionnant les capacités complémentaires de chaque système : « No single technological development has ushered in the contemporary era of surveillance. Rather, its expansion has been aided by subtle variations and intensifications in technological capabilities, and connections with other monitoring and computing devices » (Haggerty et Ericson 2000: 615).

C'est aussi la structure rhizomatique du « surveillant assemblage » qui fait que plus personne n'échappe au regard de la surveillance. En effet, bien que chacun ne soit pas en contact avec les mêmes points de contact, chacun finira par se transformer en flux d'informations dans plusieurs points du méta-dispositif de surveillance. Personne d'y échappe, donc, mais sans forcément s'y engager par les mêmes points d'entrées : « While poor individuals may be in regular contact with the surveillance systems associated with social assistance or criminal justice, the middle and upper classes are increasingly subject to their own forms of routine observation, documentation and analysis. The more institutions they are in contact with, the greater the level of scrunity to which they are subjected » (Haggerty et Ericson 2000: 618). Comme le disent Deleuze et Guattari, « C'est peut-être un des caractères les plus importants du rhizome, d'être toujours à entrées multiples » (Deleuze et Guattari 1980: 20).

Le concept de « surveillant assemblage », armé des concepts *d'interconnexion* et de *points de contact*, permet de se poser la question du développement de la surveillance en ces termes qui nous semblent essentiels : Où, comment, et à quelle vitesse les points de contact se dispersent-ils ? Où, comment, et à quelle fréquence les interconnexions se font-elles ? Sont-elles persistantes ou éphémères ? De quel dispositif – technique, juridique ou heuristique – disposons-nous pour les réguler et les contrôler afin de limiter le déploiement tentaculaire du « surveillant assemblage » ?

Un bémol toutefois s'impose, et il est plutôt rassurant. Le « surveillant assemblage », dans une forme effrayante et tentaculaire que l'on pourrait craindre, n'existe pas encore. Nombre de systèmes d'information restent encore en principe cloisonnés. La transmission de données est limitée par des lois du type de celle que nous avons en Suisse, la loi sur la protection des données (la LPD, voir chapitre 6). Ainsi, une assurance maladie n'a pas le droit d'interconnecter sa base de données à celle d'un supermarché sans qu'il y ait accord de la personne intéressée. Il y a donc des limites à l'épanouissement du méta-dispositif de surveillance. En revanche, dès lors que le libre consentement est donné, les frontières peuvent tomber. C'est le cas par exemple aux Etats-Unis où il est question pour une chaîne de supermarchés de proposer une réduction de prime d'assurance maladie à ses employés s'ils acceptent de la laisser consulter leur profil de consommation[45]. S'ils donnent leur accord, c'est alors possible, y compris en Suisse. Ainsi, la progression du « surveillant assemblage » notamment par le biais d'interconnexions n'est donc pas complètement limitée, d'autant plus que ces dernières peuvent prendre des formes bien différentes, comme le suggère la typologie d'interconnexions que nous avons proposée.

Avant tout, les frontières qui interdisent les abus en matière d'interconnexion ne tiennent au fond que sur la base de la volonté des utilisateurs, les quelques limitations techniques résiduelles étant appelées à disparaître. Le principe de libre choix et de libre consentement est ambigu. Premièrement, celui-ci n'est de loin pas forcément éclairé, les utilisateurs voyant souvent bien plus les avantages promis que leur apporteraient une interconnexion que les dangers que cela peut représenter. De la part des institutions qui pourront en tirer un avantage, tout est fait ou sera fait pour

[45] Voir par exemple « Premium pay-off for workers who stay on the treadmill », *Financial Times*, 22 février 2008. L'article rend compte d'un projet allant dans ce sens aux Etats-Unis.

les convaincre. Deuxièmement, il ne faut surtout ni l'oublier ni le négliger, les individus sont de plus en plus enclins à livrer leurs informations personnelles à divers systèmes, à raconter leur vie privée sur des sites de réseaux sociaux, par exemple, à exprimer librement leurs opinions sur des forums, etc. En bref, ils deviennent de plus en plus généralement *transparents*, tendance qui ne date pas de l'émergence des nouvelles technologies, mais qui continue d'évoluer.

2.5 Surveillance et transparence des sujets : la volonté de savoir

Comment expliquer que les individus soient de plus en plus enclins à livrer librement des informations sur leur sphère privée, sur leurs activités, sur leurs opinions[46], etc, sans que cela ne les inquiète ? Vit-on dans une société à tendance narcissique forte qui repousse toujours plus loin les frontières entre privé et public (Rosen 2007, Tisseron 2006) ?

Le travail de Foucault sur la sexualité (Foucault 1976, 1984a, b) apporte un éclairage qui nous semble d'une éclatante pertinence sur cette question en expliquant les origines profondes de cette tendance à la transparence et en explicitant son lien étroit avec un mode de pouvoir émergeant, le « biopouvoir », qu'il voit se développer au moment où il écrit son œuvre. Il utilise la sexualité comme révélateur d'un mouvement qui, pensons-nous, se fait plus global et qui concerne aujourd'hui l'ensemble des domaines où s'opère une rencontre entre savoir et pouvoir, rendue possible par l'édification d'une *idéologie de la transparence*.

2.5.1 Thèse et antithèse de la répression de la sexualité : un rappel

Pour bien comprendre l'idée d'*idéologie de la transparence*, il faut d'abord partir du point de départ du premier tome de *L'histoire de la sexualité*, *La volonté de savoir* (Foucault 1976). Dans ce texte, Foucault s'en prend à la thèse de Wilhelm Reich, psychanalyste marxiste, très en vogue dans les années 70 pendant la libération de la sexualité. Selon cette thèse, avant la libération sexuelle, c'était la bourgeoise qui réprimait la sexualité des prolétaires pour que leur libido soit au service de la production dans les usines. Dès lors, la libération sexuelle est à comprendre comme une libération face à une bourgeoisie qui réprime la sexualité.

Foucault affirme, en revanche, tout en reconnaissant une certaine vertu à ce mouvement de libération, que cette thèse est fausse. Selon lui, la bourgeoisie n'a pas élaboré des structures de répression de la sexualité avec le but décrit par Wilhelm, mais elle s'est « inventée » une sexualité, afin de se distinguer socialement. S'il y a eu volonté de prise de contrôle sur la sexualité, c'est d'abord sur la sienne.

L'« invention de la sexualité » pour se distinguer

Ce qu'il entend par « invention de la sexualité », fidèle à son style littéraire provocateur et accrocheur, n'est bien entendu pas que le sexe a été inventé et qu'avant il n'existait pas. Il fait référence à l'invention d'un terme qui caractérise un ensemble de pratiques, les pratiques sexuelles, et qui apparait dans le langage à la moitié du XIX^{e} siècle. Cette apparition est le révélateur, selon lui, de l'émergence d'une préoccupation, d'une inquiétude liée au sexe, qui aboutit à l'émergence d'un

[46] Rappelons par exemple que sur un site de réseau social comme Facebook, nombre d'utilisateurs n'hésitent pas à indiquer leur orientation sexuelle, leur religion, leur orientation politique, et bien d'autres informations sensibles.

discours savant et médical qui va avoir pour effet de réguler les pratiques sexuelles. La « sexualité » devient alors une catégorie morale, caractérisant les comportements sexuels. Celle-ci était inexistante chez les grecs anciens ; En effet, dans l'antiquité grecque, la sexualité était parfaitement confondue avec d'autres plaisirs, notamment ceux de la table, et catégorisée sous le terme d'*aphrodisia* (plaisirs). L'inquiétude des Grecs n'était donc pas de réguler la sexualité en particulier, mais l'ensemble des *aphrodisia*, en prônant *l'akolasia* (la tempérance), afin que les sujets ne deviennent pas esclaves de leur propre corps : « Les *aphrodisia* sont des actes, des gestes, des contacts, qui procurent une certaine forme de plaisir […] Ne relèvent de l'intempérance, de *l'akolasia*, que les seuls plaisirs du corps ; et parmi ceux-ci, il faut exclure ceux de la vue, ceux de l'ouïe ou ceux de l'odorat. […] Il n'y a plaisir susceptible *d'akolasia* que là où il y a toucher et contact : contact avec la bouche, la langue et le gosier (pour les plaisirs de la nourriture et de la boisson), contact avec d'autres parties du corps (pour le plaisir du sexe) » (Foucault 1984a: 55-56).

La « sexualité », ainsi définie comme un ensemble de pratiques spécifiques, donne naissance à un discours savant, principalement médical et psychanalytique, qui n'est plus monopolisé par l'église, mais qui devient celui de la science. C'est l'objectivation par la science d'un domaine autrefois réservé à la morale chrétienne qui va élaborer des discours différenciant le normal du pathologique sur la base d'arguments rationnels.

Foucault explique ce mouvement opéré par la bourgeoisie d'objectivation de la sexualité par le fait qu'elle doit affirmer son rang social, ne bénéficiant pas comme l'aristocratie du don du sang et par conséquent pas non plus de la garantie que son statut social soit permanent (Foucault 1976). Le « souci de soi » (Foucault 1984b), la constitution d'une sexualité qu'ils définiront comme conforme va permettre à la bourgeoisie de se distinguer socialement. Elle passe par un nécessaire développement de la capacité à se contrôler et à maîtriser ses pulsions, ce qui va de pair avec l'idée déjà présente chez les Grecs antiques lorsqu'ils parlaient de la « tempérance » autour d'une idée somme toute assez simple : pour être un bon maître et pour développer les capacités à gouverner les autres, il faut d'abord apprendre à rester le maître de soi même (Foucault 1984a). C'est ce contrôle, ou plutôt autocontrôle, qui se développe au sein de la bourgeoisie, pour apprendre à se dominer soi-même, pour ne pas être vulgaire, ne pas être comme les autres, pour se donner un style de vie particulier, bref, pour se distinguer socialement.

Diffusion de la « sexualité » en tant que biopouvoir

Puis, selon Foucault, un deuxième mouvement se produit. La « sexualité », en tant que catégorie qui rassemble l'ensemble des pratiques sexuelles, mais aussi en tant que catégorie morale et scientifique, et tant que philosophie d'autocontrôle, est diffusée au sein de la population, dans un but de prise de pouvoir sur la vie. C'est un mode de contrôle social, basé sur la vie, qui va remplacer celui du contrôle sur la mort, dont la peine de mort est, selon Foucault, un révélateur. C'est ce qu'il appelle la naissance du « biopouvoir ». Cette mutation est rendue nécessaire pour répondre, comme le panoptique, à l'explosion démographique et pour pouvoir rendre les classes populaires contrôlables. L'idée est simple : contrôler la sexualité, c'est contrôler la vie.

Foucault ne défend pas l'idée que cela répond à une volonté explicite et à un plan machiavélique. Ce mouvement de diffusion se fait d'une façon tout à fait implicite, sur la base de valeurs philanthropiques, sur le sentiment qu'il est nécessaire d'éduquer, de diffuser une morale, de répondre à des problèmes concrets. C'est un pouvoir bienveillant, en somme, qui motive cette mutation historique, selon Foucault, du mode de contrôle social dominant.

Cela dit, cette transformation doit, pour réussir, compter avec la collaboration des sujets qu'elle veut aider (et donc contrôler). L'élément crucial de ce processus est la visibilité. Les individus doivent être ou devenir parfaitement visibles et transparents. Cette collaboration est obtenue par le fait que la sexualité devient une science, un savoir, et que ce savoir s'impose en tant que norme, définissant une frontière entre pratiques normales et pathologiques, en définissant ce que doit être une sexualité. Le pouvoir s'impose comme l'élaboration d'un savoir qui pousse à la transparence. Il faut désormais s'ouvrir et se conformer aux catégories énoncées par la médecine et à la science. En effet, le travail de catégorisation et de classification des plaisirs pervers qui se met à l'œuvre dans la médecine force le sujet sexuel à se catégoriser, à se redéfinir lui-même : « l'instinct sexuel a été isolé comme instinct biologique et psychique autonome ; on a fait l'analyse clinique de toutes les formes d'anomalies dont il peut être atteint ; on lui a prêté un rôle de normalisation et de pathologisation sur la conduite tout entière ; enfin on a cherché pour ces anomalies une technologie corrective » (Foucault 1976: 138).

Le moyen d'obtenir cette transparence, selon Foucault, est précisément de « libérer » la sexualité, de la rendre visible, voyante, bavarde. Ce nouveau mode de pouvoir, le biopouvoir, basé sur la visibilité et qui veut prendre le contrôle de la vie et de la sexualité, est voué à l'échec dans un régime où la sexualité est silencieuse. Il est plus que jamais nécessaire que les individus parlent de leur sexualité pour que celle-ci devienne un objet de savoir, et donc de pouvoir. La « libération de la sexualité », selon Foucault, n'est donc pas une réponse triomphante d'un mouvement libératoire face à une répression sexuelle bourgeoise (thèse de Wilhelm Reich), mais un signe de sa soumission à un nouveau type de pouvoir.

Biopouvoir et transparence

Ainsi, il définit le pouvoir non pas comme un pouvoir de censure et de répression, un pouvoir qui réduit au silence, un pouvoir qui bâillonne, mais plutôt comme un pouvoir qui fait tout pour inciter au discours, à l'aveu, au discours sur soi, à la *transparence* : « L'obligation de l'aveu nous est maintenant renvoyée à partir de tant de points différents, elle nous est désormais si profondément incorporée que nous ne la percevons plus comme l'effet d'un pouvoir qui nous contraint ; il nous semble au contraire que la vérité, au plus secret de nous-mêmes, ne "demande" qu'à se faire jour » (Foucault 1976: 80). En effet, le sexe devient bavard, remarque-t-il, on aura jamais autant parlé de sexualité, mouvement encouragé, selon lui, par le discours sur la libération sexuelle qui véhicule l'idée qu'à chaque fois qu'on parle de sexualité, on se libère du joug de la bourgeoisie qui la réprime. Pour Michel Foucault, parler autant de sexualité n'est pas à comprendre comme un facteur de libération, mais plutôt comme un signe que la sexualité est devenue l'objet d'un contrôle social, l'objet d'un pouvoir, le « biopouvoir ».

Son antithèse est bien l'idée que l'injonction à parler de soi, à se montrer tels que nous sommes est l'expression la plus fidèle du pouvoir, à l'opposé de la thèse basée sur l'idée d'un pouvoir en tant que censure : « Il faut être soi-même bien piégé par cette ruse interne de l'aveu, pour prêter à la censure, à l'interdiction de dire et de penser, un rôle fondamental ; il faut se faire une représentation bien inversée du pouvoir pour croire que nous parlent de liberté toutes ces voix qui, depuis tant de temps, dans notre civilisation, ressassent la formidable injonction d'avoir à dire ce qu'on est, ce qu'on a fait, ce dont on se souvient et ce qu'on a oublié, ce qu'on cache et ce qui se cache, ce à quoi on ne pense pas et ce qu'on pense ne pas penser » (Foucault 1976: 81).

2.5.2 L'idéologie de la transparence : de la sexualité à l'information[47]

Dans la description de Foucault, c'est une véritable *idéologie de la transparence* qui se met en place, et qui dépasse aujourd'hui le seul cas de la sexualité. Elle est particulièrement pertinente pour les nouvelles technologies, surtout dans les cas de surveillance *implicite*, qui a besoin d'individus transparent, qui livrent de leur propre gré, sans en être contraints, leurs données personnelles et toutes sortes d'informations sur ce qui fait leur vie et leur quotidien. Ils interagissent avec les *points de contact*, sans faire preuve de résistance, qui transforment les flux d'information qui forment leur réalité en informations digitales qui seront stockées, analysées, et qui serviront de base pour une prise de contrôle sur leur vie.

La dynamique intrinsèque des nouvelles technologies est semblable à celle du discours de la libération sexuelle : elles véhiculent un message de liberté, d'expression libre et d'augmentation du bien-être. Elles permettent à l'information de circuler à une vitesse et une échelle sans précédent dans l'histoire, et il devient alors possible pour celles et ceux qui n'avaient pas forcément accès à ce privilège de s'afficher, de s'exprimer librement, d'exprimer leurs opinions, de prendre position, et cela, semble-t-il, sans limites.

Tout en leur reconnaissant cette qualité réelle, il faut souligner qu'elles permettent toutefois la mise en place de réseaux de surveillance très invasifs et à la pénétration grandissante, avec le consentent des intéressés qui les vivent comme une libération. En somme, à travers les nouvelles technologies, la dynamique de la surveillance et l'idéologie de la transparence s'épanouissent dans une large mesure. La *volonté de savoir*, volonté de mettre au jour toutes les dimensions de la réalité s'accompagne d'une *incitation à la transparence* : ce désir, propre à la modernité, de tout contrôler, de tout voir, de rendre visible les plus fins interstices de la société et de l'individu.

2.5.3 Conclusion : Transparence des individus et incitations à la transparence

L'analyse de Foucault explique bien l'origine et la motivation de ce qui fait que les individus évoluant dans la société de l'information deviennent transparents. En effet, l'idéologie qui accompagne les discours enthousiastes sur la société de l'information a pour principe premier la libre circulation de l'information et la libre expression, sans aucune entrave. Elle favorise l'aveu, la mise au jour de toutes les dimensions de la réalité et l'amplification du regard. La société de l'information idéale, dans la tête de

[47] Sur l'analogie entre la révolution sexuelle et la révolution de l'information, voir : COLL, S. 2009. "Révolution sexuelle et libération de l'information : affaiblissement ou renforcement du contrôle social?" in *InternetActu.net*. http://www.internetactu.net/2009/04/14/revolution-sexuelle-et-liberation-de-l%E2%80%99information-affaiblissement-ou-renforcement-du-controle-social/ (01/2010).

ses idéologues, prend forme à travers une transparence parfaite et une circulation des données sans limites. L'« ubiquitous computing », le dernier cri en matière de technologies de l'information (voir chapitre 1), pousse ce trait à son paroxysme en s'accompagnant de l'idée qu'il faut tout numériser et tout interconnecter.

Le principe de transparence s'accompagne très clairement d'un adoucissement du pouvoir. Le pouvoir que décrit Foucault, le « biopouvoir », est particulièrement efficace car il n'est pas perçu comme tel. Nous l'avons vu, l'incitation à la transparence, qui est l'une de ses composantes, n'est pas vécue comme une contrainte, mais comme une libération. Un pouvoir perçu comme invasif, exagérément curieux, serait voué à l'échec. Comme le rappelle Foucault, c'est « à la condition de masquer une part importante de lui-même que le pouvoir est tolérable » (Foucault 1976: 113). En effet, la réussite du pouvoir « est en proportion de ce qu'il parvient à cacher de ses mécanismes » (Foucault 1976: 113).

L'un des enjeux empirique de notre travail directement en lien avec cette notion *d'idéologie de la transparence* est de repérer ces *incitations à la transparence*, ou plutôt ces micro-incitations, que les individus rencontrent au quotidien lorsqu'ils fréquentent un espace de consommation. Comment arrive-t-on, finalement, à transformer un consommateur opaque en consommateur transparent ? Conformément à l'adoucissement généralisé du pouvoir que Foucault décrit très bien, ces incitations sont douces, légères, amicales, quasi-imperceptibles, mais elles sont quotidiennes et répétées et finissent le plus souvent, nous le verrons, à faire céder les personnes au départ les plus réticentes. Pour se montrer convaincantes, ces incitations promettent bien davantage des *sanctions positives* qu'elles ne brandissent la menace de *sanctions négatives*.

2.6 Enchantement de la consommation et sanctions positives

L'un des principes du panoptique, *la disparition de la force* (voir p. 44), se retrouve pleinement ici. Le pouvoir, dans sa forme la plus moderne et la plus subtile, s'exerce sans contrainte, où plutôt, en prenant le contrôle des sujets, tout en leur donnant l'impression qu'ils agissent selon leur propre gré. La surveillance de la consommation fonctionne avec la même dynamique, elle ne se présente pas comme un pouvoir contraignant, mais plutôt comme un véhicule de liberté et d'épanouissement, qui sont les promesses de la consommation. Cette idée d'adoucissement du contrôle social est omniprésente dans une partie de la littérature sur la sociologie de la consommation qui défend l'idée d'un *enchantement de la consommation*, en tant que forme de pouvoir qui cherche à influencer les individus tout en leur donnant l'impression d'agir librement. Pour influencer le comportement d'un individu, il ne s'agit plus de brandir la menace d'une punition, mais plutôt de le séduire, de lui faire plaisir, et de le récompenser lorsqu'il agit d'une manière conforme à ce qu'on attend de lui. Cette récompense, la *sanction positive*, peut prendre diverses formes. Elle peut être très discrète, voire imperceptible, mais elle semble redoutablement plus efficace que la *sanction négative* (qu'elle n'efface néanmoins pas complètement pour autant) pour contrôler les individus.

2.6.1 L'enchantement : une approche anthropologique de la consommation

Les « cathédrales de la consommation »

L'approche de la consommation en termes d'« enchantement », qui fait partie de la sociologie de la consommation, est une approche anthropologique qui cherche à comprendre, en adoptant le recul que tout anthropologue doit observer lorsqu'il étudie un objet qui lui est très proche, ce qui mène les individus à agir tel qu'il le font dans ce que Ritzer appelle les *cathédrales de la consommation* (« cathedrals of consumption »), tant la consommation tend, selon lui, à revêtir un caractère religieux. Il présente une liste de similitudes entre les espaces de consommation, en particulier les centres commerciaux, qu'il range dans une catégorie plus large, les *nouveaux moyens de consommation*[48], et les cathédrales : « The news means of consumption can be seen as "cathedrals of consumption" – that is, they have an enchanted, sometimes even sacred, religious character for many people […] Shopping malls have been described as places where people go to practice their "consumer religion". It has been contended that shopping malls are more than commercial and financial enterprises; they have much in common with the religious centers of traditional civilizations […] Malls provide the kind of centeredness traditionally provided by religious temples, and they are constructed to have similar balance, symmetry and order. Their atriums usually offer connection to nature through water and vegetation. People gain a sense of community as well as more specific community services. Play is almost universally part of religious practice, and malls provide a place for people to frolic. Similarly, malls offer a setting in which people can partake in ceremonial meals. Malls clearly qualify for the label of cathedrals of consumption » (Ritzer 1999: 8). En outre, comme le souligne de son côté Winkin qui parle des « lieux d'enchantement » de façon plus générale en donnant une caractéristique non moins vraie dans le cas de la consommation, « il s'agit le plus souvent d'espaces/temps circonscrits ; le périmètre à l'intérieur duquel l'opération de suspension prend place est très explicite » (Winkin 2001: 177).

Peter Corrigan, dans *The sociology of consumption* (1997), fait de même lorsqu'il raconte l'histoire de l'apparition des grands magasins de Londres, à la moitié du XIX^{e} siècle, en soulignant la similitude de leur apparence avec les cathédrales : « Many of the early railway stations also represent the material embodiment of Victorian views of progress and industrialization, and indeed London's St Pancras station actually looks like a cathedral – a clear demonstration that the Church and industry can draw upon the same awe-inspiring techniques. It is not an exaggeration to see department stores as similar to cathedrals: they attracted people to worship at the temple of consumerism. The importance of size was realized by the stores : they made it a feature of their promotion » (Corrigan 1997: 55-56). Sharon Zukin (2004) parle elle

[48] Les nouveaux moyens de consommation dont il parle et qu'il décrit minutieusement (Ritzer 1999: 11-26) sont par exemple les fast-foods et les chaînes de restaurants franchisés (« Franchises and Fast Food Restaurants »), les chaînes de magasin (« Chain Stores »), les catalogues publicitaires, les centres-commerciaux (« Shopping Malls »), les chaînes de magasins spécialisés dans l'électronique (« Electronic Shopping Centers »), les discounters, les hypermarchés spécialisés sur une catégorie (« Superstores », comme le bien connu Toys'R Us »), les bateaux de croisières (« Cruise Ships »), les casinos (qui existent aussi sous la forme de mini-casinos que l'auteur appelle les « Entertainment Aimed at Adults »), les restaurants à thème (« Eatertainment »), mais aussi d'autres espaces qui s'inspirent du modèle de l'enchantement comme les clubs de sport (« Athletic Facilities »), les chaînes communautaires de luxe (« Luxe Gated Communities »), les campus (« Educational Settings »), les hôpitaux et centres médicaux, les musées et œuvres de charité, et enfin les méga-églises (« Mega-Churches »).

aussi indirectement de l'enchantement populaire suscité par les premiers grands magasins : « During the golden age of department stores, from the 1880s to the 1920s, a growing number of men, women and materials both dramatized the shopping experience and tied it to the city's rapidly changing physical fabric. Plate glass, electric lights, and atrium construction made stores seem bigger and more spectacular » (Zukin 2004: 19).

Si ces nouveaux moyens de consommation sont enchantés, c'est bien entendu pour attirer les clients : « In order to attract ever-larger numbers of consumers, such cathedrals of consumption need to offer, or at least appear to offer, increasingly magical, fantastic, and enchanted settings in which to consume » (Ritzer 1999: 8). L'enchantement n'est pas un comportement rationnel, en tout cas pas de la part des consommateurs, mais il est rationnalisé par les entreprises qui doivent investir beaucoup de ressources pour le fabriquer et l'entretenir.

Enchantement et rationalisation : comment renouveler l'enchantement ?

Cet enchantement, par définition irrationnel, que les clients doivent trouver dans les moyens de consommation doit être dès lors soigneusement entretenu et demande une organisation qui est, de son côté, très largement rationnelle : « As is the case with religious cathedrals, the cathedrals of consumption are not only enchanted, they are also highly rationalized. As they attract more and more consumers, their enchantment must be reproduced over and over on demand » (Ritzer 1999: 9). Derrière le décor de l'enchantement, apparaît un monde extrêmement rationalisé, ressemblant à une véritable machine gestionnaire écrasante qui, si elle est découverte trop facilement, perd de son pouvoir de séduction. Il y a donc une tendance potentielle pour les individus qui fréquentent ces cathédrales de la consommation à être rapidement ennuyés voire écœurés : « Rationalization helps to transform the cathedrals of consumption into highly efficient selling machines, thereby enhancing their ability to control and exploit consumers. However, rationalization tends to lead to disenchantment and, therefore, to cold, inhuman settings that increasingly less likely to attract consumers » (Ritzer 1999: 54). Ainsi, le désenchantement (intrinsèquement lié à l'enchantement car il le suit bien souvent), fruit de la tension entre enchantement et rationalisation décrite par Ritzer, attend le consommateur au coin de la rue, ou plutôt chez lui lorsqu'il déballe ses cartons…

En effet, l'enchantement n'est plus vraiment le même une fois sorti du magasin, lorsque l'on reçoit sa facture de carte de crédit ou lorsqu'il faut faire une queue interminable au guichet d'un service après-vente pour rendre un objet que l'on vient d'acheter mais qui ne fonctionne pas correctement. Dès lors, l'enjeu pour les entreprises commerciales qui gèrent ces moyens de consommation est de redoubler d'imagination et d'efforts pour entretenir un enchantement aussi fragile, somme toute, qu'éphémère : « The challenge for today's cathedrals of consumption (as for religious cathedrals), is how to maintain enchantment in the face of increasing rationalization » (Ritzer 1999: 9). Cette dernière qui finit tôt ou tard, comme le dit l'auteur, à montrer son visage froid et dépourvu d'émotion.

Certains produits et certaines surfaces de vente se prêtent mieux à l'enchantement que d'autres. Un parc d'attraction, de par sa nature qui est de divertir ses visiteurs, rencontre moins de difficultés à entretenir son enchantement qu'un supermarché où les clients vont quotidiennement faire leurs courses en rentrant fatigués du travail. En

effet, « It is also worth remembering that there are degrees of enchantment. Disney World and Las Vegas are undoubtedly seen by most as more enchanting than Wal-Mart and the Sears catalog » (Ritzer 1999: 100). Il touche également plus facilement une certaine catégorie de la population en fonction de variables telles que l'âge, le sexe et la position sociale. Alors qu'aller dans une chaine de fast-food manger quelques cheeseburgers et recevoir un petit cadeau en forme de clown continue d'enchanter les enfants, les parents qui les accompagnent y sont bien entendu moins sensibles ; Un mari bricoleur dans une chaine de magasins spécialisés sur le bricolage sera plus sensible au cadre enchanteur du magasin que son épouse ; etc. En somme, lorsqu'il s'agit de décrire ce que Ritzer appelle les nouveaux moyens de consommation, il précise qu'il y a une « considerable variation among them, and over time, in their degree of rationalization and enchantment » (Ritzer 1999: 10).

Enchantement, désenchantement et rationalisation : des concepts wébériens

Concevoir les espaces de consommation et les modes de consommation, les « moyens de consommation » comme dit Ritzer, comme des lieux propices à l'enchantement et les opposer à leur conjointe rationalisation très forte, résultant en une tension qui est au centre de son analyse, fait directement appel à deux concepts que l'on doit à Max Weber. Lorsque ce dernier fait mention de ces termes, il décrit avant tout l'évolution de la société moderne en parlant surtout en termes de processus : le *processus de rationalisation* et le *désenchantement du monde*.

Le *processus de rationalisation* est l'évolution historique qui caractérise le fait que les individus agissent toujours plus sur la base de *l'action rationnelle en finalité*, « une action instrumentale tournée vers un but utilitaire et qui implique l'adéquation entre fins et moyens » (Lallement 1993: 195). Max Weber ne nie pas qu'elle a toujours existé dans l'histoire parmi les trois autres types d'action : *l'action rationnelle en valeur*, « mue par des valeurs d'ordre éthique, esthétique ou religieux » ; *l'action traditionnelle*, qui « se rattache à la coutume, à l'habitude » ; et *l'action affective*, « guidée par les passions » ; mais elle est devenue dominante.

Cette transformation va de pair avec un pouvoir politique, lui aussi de plus en plus basé sur l'action rationnelle en finalité, qui se démocratise en asseyant son pouvoir sur la base de la *domination rationnelle-légale*, une domination qui « s'appuie sur le pouvoir d'un droit abstrait et impersonnel, lié à la fonction et non à la personne [… et qui] se justifie ainsi par la compétence, la rationalité des choix et non par des vertus magiques ou un droit ancestral » (Lallement 1993: 195). Ce type de domination qui devient par définition celui des sociétés démocratiques modernes s'impose face aux deux autres types que Weber conceptualise : la *domination traditionnelle*, qui « fonde sa légitimité sur le caractère sacré de la tradition » et la *domination charismatique*[49] « issue d'une personnalité d'une aura exceptionnelle » (Lallement 1993: 196).

Puis, selon Weber, le *désenchantement du monde* est un long processus de mise à l'écart de la magie et de ses superstitions qui finit par aboutir entièrement avec les puritains protestants dont il parle dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* en soulignant leur rôle dans l'émergence du capitalisme moderne qui s'appuie lui aussi sur le principe de rationalité : « Ainsi, dans l'histoire des religions, trouvait son

[49] En réalité, Max Weber prône plutôt dans l'idéal une société basée sur la domination rationnelle-légale, certes, qu'il trouve plus juste, mais avec un leader charismatique. Il ne renonce ainsi par complètement à l'idée de la domination charismatique.

point final ce vaste processus de “désenchantement” du monde qui avait débuté avec les prophéties du judaïsme ancien et qui, de concert avec la pensée scientifique grecque, rejetait tous les moyens *magiques* d’atteindre au salut comme autant de superstitions et de sacrilèges. Le puritain authentique allait jusqu’à rejeter tout soupçon de cérémonie religieuse au bord de la tombe : il enterrait ses proches sans chant ni musique, afin que ne risquât de transparaître aucun “superstition”, aucun crédit en l’efficacité salutaire de pratiques magico-sacramentelles » (Weber 1964[1893]: 117).

En suivant la définition de Weber à la lettre, il devrait dans nos sociétés ne plus rester d’enchantement. Mais le concept a connu un tel succès qu’il a fait l’objet de nombreuses réappropriations et peut-être d’un certain glissement sémantique. En effet, d’après sa définition Weber entend par enchantement la disparition des rites magiques, des cérémonies religieuses ou encore des superstitions. Ce terme a cependant tendance à être confondu avec l’idée plus générale de l’émotion, du fantasme, du rêve de l’imagination, même lorsqu’ils sont affranchis du contexte religieux et spirituel.

Pour Ritzer, il y a toujours eu de l’enchantement chez les protestants à l’époque étudiée par Weber et il y en a toujours : « The later Protestant Ethic led, albeit unintentionally, to the spirit of modern *consumerism*. Defining this spirit was what Campbell[50] called “autonomous, self-illusory hedonism.” This hedonistic spirit stood in stark contrast to the asceticism of the early Protestants as well as of the spirit of modern capitalism. It also was individualistic and involved illusions, day dreams, and fantasies; in other words, it was a world of enchantment. The key is individual fantasies because, as Campell pointed out, fantasies can be far more important and rewarding than reality » (Ritzer 1999: 68-69). Il retient donc l’idée de fantasme dans sa définition, en réalité plus large, du terme d’enchantement.

Même si au fond elle ne respecte pas à la lettre la définition de Weber, l’idée du fantasme est intéressante car elle permet de comprendre le mécanisme clé que le terme « enchantement » veut finalement désigner quand il est associé à la consommation. Ce terme est celui du fantasme, du désir par définition qui ne sera jamais comblé : « Each time they venture forth into the marketplace, people delude themselves into believing that this time it is going to be different ; the material reality is going to live up to the fantasy. These fantasies, rather than material realities, are crucial to an understanding of modern consumerism because they can never be fulfilled and are continually generating new “needs,” especially for consumer goods and services » (Ritzer 1999: 69). Il s’agit ni plus ni moins de la « corne d’abondance » dont parle Baudrillard dans *La société de consommation* (Baudrillard 1970) en décrivant un mécanisme similaire. Sharon Zukin souligne aussi la tendance intrinsèque de la consommation à décevoir, tout en maintenant l’enchantement : « Shopping is consuming our lives – but bringing us less satisfaction. More goods are for sale – but we can never find exactly what we want. Each store promises

[50] L’auteur cite l’ouvrage de Campell : *The romantic ethic and the Spirit of Modern Consumerism*, Oxford : Blackwell, 1989, dont le propos est de modérer la thèse du désenchantement du monde de Max Weber, en insistant sur le fait que « there was more emotion in early Calvinism than Weber recognized », et que « later Calvinism became even more accepting of emotion. In other words, there were elements of enchantment in later Calvinism » (Ritzer 1999: 68).

happiness, every label guarantees high quality – but we're still dreaming of the virtuous ideal: Truth. Beauty. Value » (Zukin 2004: 7).

En somme, le comportement du consommateur n'est pas entièrement rationnel ni entièrement émotionnel, ce qui exclut l'hypothèse d'une manipulation complète tout autant qu'une autonomie complète basée sur un calcul rationnel en fonction des besoins réels. A ce propos, les différents types d'action sociale construits par Weber peuvent apporter un éclairage et une série de nuances intéressants. Ces différents idéaltypes ne sont, rappelons-le, pas exclusifs mais complémentaires. Aussi, « en situation […] les dispositions de l'acheteur sont combinées, et parfois même mises en tension » (Barrey 2004: 137). Dès lors, le comportement du consommateur peut être expliqué par la conjonction de plusieurs motifs : rationnels en finalité, rationnels en valeur, émotionnels ou traditionnels. Dans ce cadre théorique, l'enchantement serait plus à même d'agir sur l'émotionnel, les valeurs et les traditions que le rationnel.

Conclusion : Que retenir de l'« enchantement » ?

Pour pouvoir en faire usage dans une sociologie de la consommation ne tombant pas dans le piège de vouloir faire aussi une forme de sociologie des religions, de l'idée d'enchantement, il faut surtout retenir l'idée de fantasme, de désir, de rêve, d'attentes qui sont davantage basées sur de l'émotionnel que sur du rationnel. Il s'agit plus généralement de la part de « magie », d'excitation et d'émotion que les entreprises commerciales cherchent à entretenir dans leur relation avec leurs clients pour qu'ils consomment davantage. Pour Winkin, qui aborde le problème davantage du point de vue des individus qui sont pris dans l'enchantement, « quand on est enchanté, on se sent léger – physiquement, moralement, socialement. Le monde et ses lourdeurs disparaissent ; on plane, on lévite, on sourit » (Winkin 2001: 171).

L'idée centrale des théories de l'enchantement de la consommation (Baudrillard 1970, Campbell 1989, Ritzer 1999) rend compte d'une caractéristique de la société de consommation : elle est un espace que les entreprises commerciales cherchent à investir d'une certaine forme d'« enchantement », c'est-à-dire de sentiment positif, de détente, de plaisir, de fantaisie (voire, on l'a vu, de fantasmes), de sorte à ce que leurs clients y dépensent davantage, loin d'un simple lieu d'échange rationnel entre biens de consommation et argent. L'idée de prise de contrôle sur les consommateurs y est omniprésente, mais un contrôle non répressif qui récompense et qui séduit plutôt qu'il punit. Autrement dit, dans un contexte d'enchantement, le comportement des consommateurs serait davantage régulé sur la base d'une promesse d'accès à des avantages et à des plaisirs plutôt que sur la menace de punitions, mais il serait toujours l'objet d'une certaine forme de manipulation. Winkin, toutefois, lorsqu'il parle d'enchantement, le définit comme « une opération de suspension volontaire de l'incrédulité » (Winkin 2001: 171), lui prêtant ainsi moins de pouvoir de manipulation. Une question s'impose dès lors : Dans ce jeu de l'enchantement et de la mise en scène de la consommation, dans quelle mesure les consommateurs se font-ils réellement manipuler ou, au contraire, participent-ils à ce grand jeu de l'enchantement ?

Si elle aborde un phénomène qui nous semble tout à fait réel et pertinent, la théorie de l'enchantement garde à bien des égards une couleur post-moderne un peu ésotérique, surtout lorsqu'elle se met à comparer consommation et religion, avec une

certaine tendance à ne pas lésiner sur des glissements de concept comme c'est le cas ici lorsque Ritzer parle de « cathédrales de la consommation » ou même de l'enchantement. Pourquoi voir absolument une analogie entre sentiment religieux et consommation, ce que le terme présuppose d'entrée ? Cette comparaison pose potentiellement problème lorsqu'il s'agit de la ramener à une échelle plus empirique : pouvons-nous vraiment dire que le sentiment d'engouement de certaines personnes pour la « consommation-loisir » soit similaire à un sentiment spirituel ? Nous ne souhaitons pas entrer dans ce débat.

Toutefois, la théorie de l'enchantement reste intéressante pour notre travail dans la mesure où elle réussit tout de même assez bien à rendre compte de la volonté des cadres d'une entreprise commerciale de créer ce petit « quelque chose » de plus qui fait que les clients reviennent et dépensent plus. Sans qu'il soit mentionné toujours en ces termes, il est omniprésent dans les pratiques du marketing et dans le champ de la publicité. Il mérite donc d'après nous, après ces quelques éclaircissements et après un certain travail d'épurement « ésotérique », de conserver sa place ici, même s'il n'est pas à proprement parler un concept sociologique[51].

Un autre concept est finalement très voisin et possède l'avantage d'avoir un ancrage sociologique plus certain : c'est celui de *sanction positive*, développé par Radcliffe-Brown (1968) sur la base des travaux de Durkheim, en particulier *Les règles de la méthode sociologique* (Durkheim 1937[1895]), et discuté par Ogien (1990). Il permet de ramener l'idée d'« enchantement » à un niveau plus concret et plus proche d'une construction davantage sociologique, pensons-nous, en termes de régulation sociale.

2.6.2 Les sanctions positives : de Durkheim à Radcliffe-Brown

Les sanctions sociales et l'ordre social

Dans *Les règles de la méthode sociologique*, Durkheim nous dit en substance que pour comprendre l'ordre social, il faut s'intéresser aux sanctions (Ogien 1990), c'est-à-dire à ce qui se passe quand une personne tente de s'opposer à la contrainte d'un fait social. La notion de sanction sociale occupe alors une place importante dans sa sociologie, en tant que principe de régulation sociale. Elle est ce qui incite les individus pris dans une communauté ou une société à réguler leur comportement pour accepter ses normes et ses règles, qu'elles soient explicites ou implicites : « Sans doute, quand je m'y conforme de mon plein gré, cette coercition ne se fait pas ou se fait peu sentir, étant inutile. Mais elle n'en est pas moins un caractère intrinsèque de ces faits, et la preuve, c'est qu'elle s'affirme dès que je tente de résister. Si j'essaye de violer les règles du droit, elles réagissent contre moi de manière à empêcher mon acte s'il en est temps, ou à l'annuler et à le rétablir sous sa forme normale s'il est accompli et réparable, ou à me le faire expier s'il ne peut être réparé autrement. S'agit-il de maximes purement morales ? La conscience publique contient tout acte qui les offense par la surveillance qu'elle exerce sur la conduite des citoyens et les peines spéciales dont elle dispose. Dans d'autres cas, la contrainte est moins violente ; elle ne laisse pas d'exister. Si je ne me soumets pas aux conventions du monde, si, en m'habillant, je ne tiens aucun compte des usages

[51] Yves Winkin en parle à peu prêt de la même manière : « Ce n'est donc pas un concept (l'enchantement) appartenant au vocabulaire des sciences sociales. Mais c'est un remarquable catalyseur – chacun adore ce mot, qui semble doté de propriétés littéralement… enchanteresses. A garder précieusement donc » (Winkin 2001: 171).

suivis dans mon pays et dans ma classe, le rire que je provoque, l'éloignement où l'on me tient, produisent, quoique d'une manière plus atténuée, les mêmes effets qu'une peine proprement dite. Ailleurs, la contrainte, pour n'être qu'indirecte, n'en est pas moins efficace. Je ne suis pas obligé de parler français avec mes compatriotes, ni d'employer les monnaies légales ; mais il est impossible que je fasse autrement. Si j'essayais d'échapper à cette nécessité, ma tentative échouerait misérablement » (Durkheim 1937[1895]: 4).

En effet, selon Radcliffe-Brown, « Les sanctions d'une communauté constituent pour un individu, des motifs suffisants pour qu'il agisse conformément à la coutume. Leur efficacité tient en premier lieu, au désir de l'individu d'obtenir l'approbation et d'éviter la désapprobation de ses compagnons, de gagner telle récompense que la communauté propose, ou d'éviter telle punition qu'elle fait craindre » (Radcliffe-Brown 1968: 310).

Sanctions diffuses et sanctions organisées

Durkheim s'affaire surtout à analyser les sanctions négatives, mais il souligne aussi le fait que ces sanctions ne sont pas forcément explicites et infligées par une institution. Elles peuvent être implicites, difficiles à identifier, beaucoup plus douces qu'une peine de prison ou qu'une amende tout en étant tout aussi efficaces, dernier point qu'il aura plutôt tendance néanmoins à rejeter[52]. C'est Radcliffe-Brown qui formalise cette différence en définissant des sanctions *organisées*, « des actions sociales menées suivant une procédure traditionnelle et reconnue » (Radcliffe-Brown 1968: 309), et des sanctions *diffuses*, « des expressions spontanées d'approbation ou de désapprobation de la part des membres de la communauté agissant individuellement » (Radcliffe-Brown 1968: 309). Ces sanctions diffuses peuvent prendre la forme d'un rire, d'une moquerie, d'un regard gêné, d'une remarque désobligeante, de l'exclusion d'un groupe, etc., sans par ailleurs être forcément identifiées en tant que telles.

Même si Durkheim tend à vouloir négliger le pouvoir de coercition des sanctions diffuses par rapport aux sanctions organisées (Ogien 1990), ne faut-il pas reconnaître pourtant qu'elles sont beaucoup plus fréquentes, voire même continues ? Un individu n'est pas appelé à purger une peine de prison ou à payer une amende sur une base quotidienne, mais il se confronte bien plus fréquemment aux sanctions diffuses. Il ne serait alors pas abusif de penser que ces dernières ont au final une efficacité plus grande, de par leur continuité et leur omniprésence. Dès qu'il y a interaction sociale, directe ou indirecte, réelle ou même projetée (l'individu peut par anticipation réguler son comportement pour éviter une sanction qu'il sait inévitable), il y a exposition à une sanction, positive ou négative, à laquelle se mesure l'individu pour évaluer la conformité de son geste ou de son discours.

Si les sanctions organisées sont mesurables : « il existe une hiérarchie des peines qu'il n'est pas difficile de quantifier, de graduer. Les amendes en sont une illustration spectaculaire, les peines d'emprisonnement également » (Ogien 1990: 606) ; En revanche, les sanctions diffuses sont difficiles à évaluer : « La flétrissure infâmante

[52] Durkheim procède à une hiérarchie des sanctions sociales : la sanction négative organisée, qui est la plus forte et qui est celle qui s'exprime dans les systèmes de droit ; la sanction négative diffuse qui rend compte d'une obligation plus faible et qui s'exprime « dans les conventions du monde ou les règles de la politesse » (Ogien 1990: 598), et enfin la sanction positive à qui correspond, selon Durkheim, « le degré zéro de l'obligation ».

ne contient pas la désapprobation, de la même façon qu'une amende de 50'000 francs contient une amende de 49'500 francs » (Ogien 1990: 606). Elles agissent surtout sur l'affect, les émotions, sur un registre symbolique, implicite, et ont des qualités différentes qui les rendent difficiles à comparer, à définir ou à classer.

Sanctions négatives et sanctions positives

A l'instar de Radcliffe-Brown, Ogien augmente la portée du concept de Durkheim en le rendant compatible avec l'idée qu'il puisse agir également sur un mode de récompense : « Durkheim donne l'impression de s'intéresser exclusivement aux peines que l'on peut infliger à autrui : sarcasmes, blâmes, mépris, réprobations, exécutions, châtiments corporels, humiliations, bannissement, emprisonnement, etc. Pourtant, il existe une variété de réactions morales qui mériteraient aussi d'être considérées comme des "sanctions" et qui sont moins amères, moins désagréables. Il arrive en effet qu'un geste soit admiré, apprécié, loué, glorifié même. Aucun corps institué ne décerne ce genre de médaille intangible. Nous pourrions donc les appeler sanctions diffuses. Et, puisque seules les formes enivrantes de la gloire ou de l'admiration ou, plus paisibles, de la gratitude, de la reconnaissance muette récompensent ces actions, nous pourrions dire qu'il s'agit de sanctions "positives" » (Ogien 1990: 596)

Dans cette citation, Ogien semble considérer qu'une sanction positive est par nature diffuse, parce que « aucun corps institué ne décerne ce genre de médaille intangible » (Ogien 1990: 596). C'est sans doute parce que sa construction du concept de sanction positive passe d'abord par la sanction diffuse. Toutefois, rien n'empêche de considérer qu'une sanction positive peut être aussi instituée et organisée. Comme le souligne Radcliffe-Brown, elles peuvent prendre la forme d'« honneurs, décorations, titres et autres récompenses du mérite, [de] récompenses en argent, comme par exemple les pensions servies aux individus par la communauté tout entière, [qui] sont caractéristiques des sociétés modernes » (Radcliffe-Brown 1968: 312). Le fin disciple de Durkheim précise d'ailleurs bien que « les sanctions organisées résultent d'une évolution particulière des sanctions diffuses » (Radcliffe-Brown 1968: 312).

2.6.3 Une typologie des sanctions sociales

Deux distinctions permettent donc de catégoriser les sanctions sociales. Une sanction peut-être *négative* ou *positive*, mais elle peut-être également *diffuse* ou *organisée*, ce qui donne quatre types de sanctions possibles.

Types de sanctions sociales

	Sanction négative	**Sanction positive**
Sanction organisée	Peine d'emprisonnement, amende, peine de mort, exclusion, etc.	Décoration, distribution officielle d'un prix ou d'un titre, célébration, etc.
Sanction diffuse	Rire, sarcasme, moquerie, remarque désagréable, etc.	Compliment, cadeau spontané, accès au plaisir, enchantement, etc.

- La *sanction négative organisée* est celle que Durkheim favorise et à laquelle il prête la force la plus grande en matière de pouvoir coercitif. Elle s'exprime dans les systèmes de droit et peut prendre la forme d'une peine d'emprisonnement, d'une amende ou même d'une condamnation à mort. Elle se situe dans un

registre légal et est clairement explicite. Elle est personnifiée car il y a un individu en charge de l'infliger : un juge, un bourreau, un agent de police, etc.

- La *sanction négative diffuse*, que Durkheim développe également prend, on l'a vu, la forme d'un rire, d'un sarcasme, d'une remarque désagréable, de l'exclusion d'un groupe, etc. Il n'y a plus d'agent préposé à son application, tout le monde est amené à l'infliger, la plupart du temps inconsciemment. Regarder de travers une personne mal habillée est typiquement une forme de sanction négative diffuse.
- La *sanction positive organisée*, conceptualisée non pas par Durkheim mais par Radcliffe-Brown, peut prendre la forme d'un titre honorifique, d'une décoration accompagnée par une cérémonie officielle, une récompense en argent, etc. Elle est personnifiée par une institution publique ou privée et est organisée.
- La *sanction positive diffuse* est à nouveau, comme la sanction négative diffuse, plus difficile à saisir car elle est moins explicite. Elle prend forme d'un compliment, d'une petite récompense qu'un parent donnera à son enfant, etc. Plus généralement, il peut s'agir de l'accès à un divertissement, à un plaisir, tel que l'accès à un bien de consommation.

2.6.4 Sanction positive et consommation

Pour Durkheim, la sanction positive ne peut pas être envisagée comme une véritable sanction : « Pour Durkheim, il existe une hiérarchie des fonctions. Ce qui est vital s'exprime dans l'obligatoire ; ce qui est simplement utile s'exprime dans le facultatif. Les prétendues "sanctions positives" ne nous informent pas sur la nature de l'ordre social, mais sur certains aspects accessoires (ou psychologiques) de cet ordre […] La sanction positive exprime l'esthétique de la vie morale ; les sanctions négatives, la vie morale » (Ogien 1990: 597-598). Il est en effet acceptable de considérer que les sanctions positives qui jalonnent le champ de la consommation sont plus de l'ordre de l'utile que de l'obligation.

Cela dit, il n'est certes pas obligatoire au sens strict du terme de se procurer des articles superflus, mais cela permet d'afficher par exemple son rang social, d'améliorer sa qualité de vie, de se faire plaisir ou de montrer que l'on est « cool ». Tout objet possède en effet une valeur distinctive susceptible d'augmenter le capital symbolique d'une personne (Baudrillard 1970, Bourdieu 1979).

En outre, une sanction positive est encore plus susceptible qu'une sanction négative diffuse de dissimuler l'enjeu de pouvoir et de contrainte sociale qui se cache derrière son effet par définition agréable. C'est bien le point de vue que nous cherchons à défendre et qui nous a amené à développer la notion de sanction positive, qui est finalement aussi très proche de ce que Ritzer cherche à expliquer dans sa théorie de l'enchantement « With the proliferation of the new means of consumption, the choices open to consumers are declining. Although they may not be subject to much, if any, overt coercion, consumers are the objects of a variety of softer, more seductive controlling techniques » (Ritzer 1999: 60).

2.7 Sociologie de la consommation et surveillance

2.7.1 La sociologie de la consommation : une discipline éclatée

La sociologie de la consommation est un domaine mineur de la sociologie et ne forme pas un seul et même ensemble cumulatif (Herpin 2004: 4). Il est avant tout un

point d'entrée sur des problématiques qui sont, elles, plus ancrées dans le champ de la sociologie. Il s'agit de questions telles que la distinction sociale, la cohésion sociale, la dynamique de classes sociales ou encore de contrôle social. Son champ est dès lors très vaste et il est difficile de définir clairement ce que serait ou ce que devrait être une sociologie de la consommation. Certains pôles d'études se dégagent néanmoins, que Nicolas Herpin résume en trois grands courants en se focalisant sur les recherches sociologiques contemporaines[53] :

1. Une analyse des comportements budgétaires des foyers à bas revenu aboutissant également à une analyse des styles de vie. L'auteur cite principalement les travaux de Halbwachs (1913) sur la classe ouvrière et les critiques qui ont suivi. Cette analyse s'étend ensuite aux classes moyennes et aux classes dominantes, notamment avec Veblen (1970[1899]), Bourdieu (1979, 1975) et plus récemment Pinçon (2000). Elle n'est pas mentionnée par Herpin, mais toute la littérature sur la sociologie de la mode est aussi pertinente pour analyser les modes de consommation : on peut dès lors aussi y placer les travaux de Goblot (1967), de Simmel (1988[1895]) ou de Bell (1992[1976]).
2. Une étude de la consommation de masse qui l'envisage comme un facteur de cohésion sociale. Elle peut être vue comme positive, « à l'origine d'un cercle vertueux qui corrige le système social de certaines de ses dysfonctions » (Herpin 2004: 54), et fera appel alors à un cadre théorique plutôt fonctionnaliste avec des auteurs tels que Merton (1997[1966]) ou Parsons (1951). Mais elle peut être abordée aussi sous un angle plus pessimiste, en termes d'aliénation, de manipulation, de prise de contrôle, avec des auteurs tels que Baudrillard (1968, 1970, 1972), Marcuse (1968), Adorno et Horkheimer (1961, 1974[1944]). C'est dans cette dernière sous-catégorie que l'on peut aussi très bien ranger des auteurs comme Ritzer (1996, 1999), avec son idée d'enchantement de la consommation, Shearing et Stenning (1985) qui voient dans la consommation un mode inédit de contrôle social, et bien d'autres dont il est fait mention dans ce travail.
3. Une analyse des usages collectifs engendrés par la consommation de masse qui s'intéresse également à l'évolution des valeurs collectives relatives à la consommation. L'analyse des voyages touristiques semble y occuper une place importante, avec le travail de Urry (1990) et d'autres auteurs anthropologues (Barthélémy 1998, Maget 1955). C'est ici qu'il place la sociologie de la mode en citant Simmel (1988[1895]), Tarde (1890), Katz et Lazarsfeld (1955), ainsi qu'une forme de sociologie urbaine orientée sur l'idée « d'une coexistence de différentes cultures dans le cadre urbain » (Herpin 2004: 92). Les discussions sur des questions telles que le désenchantement ou le plaisir tiré de la consommation, la consommation comme valeur hédoniste et les satisfactions et déceptions qu'elle peut susciter (Inglehart 1977, 1993, 1997), s'ajoutent à ce groupe plus élargi.

Ce qui est frappant dans cette brève revue sélective et très synthétique qui ne rend bien entendu pas compte de toutes les formes que la sociologie de la consommation peut revêtir, est le fait qu'elle aboutit toujours à des questionnements plus classiques en faisant usage de termes plus courants. Dans ce contexte, Halbwachs fait en

[53] Peter Corrigan, lorsqu'il rend compte du champ théorique de la sociologie de la consommation, dans *The sociology of consumption* (Corrigan 1997), choisit des auteurs fondamentaux que l'on trouve également chez Herpin : Veblen, Baudrillard et Bourdieu qu'il présente à sa manière.

somme une sociologie de la classe ouvrière, Bourdieu une sociologie de la distinction sociale, Merton et Parsons une sociologie de la cohésion sociale, Baudrillard, Marcuse, Adorno et Horkheimer une sociologie du contrôle social, etc. La consommation serait finalement plus un révélateur ou un point d'entrée, pertinent certes, sur la société qu'un objet qui se prête à une sociologie qui pourrait clairement poser ses jalons épistémologiques. Tel que le dit Herpin, « Les phénomènes de consommation constituent un point d'entrée – ce n'est certes pas le seul – dans l'interprétation des sociétés postindustrielles » (Herpin 2004: 5).

Dominique Desjeux présente quant à lui le rapport entre la consommation et les sciences sociales davantage sous un angle empirique et méthodologique. Il propose une démarche très intéressante qui est celle de « découper la réalité en général et la consommation en particulier en quatre échelles : une échelle macrosociale, une échelle méso-sociale, une échelle microsociale et une échelle micro-individuelle » (Desjeux 2006: 47). Ces échelles, telles que nous les comprenons, sont les suivantes :

- L'échelle *macrosociale* : les styles de vie et les effets d'appartenance sociale. Il s'agit donc de l'échelle traitée par les théories de la distinction, de la mode, bref, le premier groupe décrit par Herpin (voir plus haut).
- L'échelle *mésosociale* : les institutions, les acteurs politiques, soit les aspects institutionnels politiques et économiques de la consommation. Il s'agit aussi bien des cadres qui prennent les décisions au sein des entreprises commerciales, que les institutions politiques qui cherchent à observer et réguler la consommation, ou encore les associations de défense des consommateurs.
- L'échelle *microsociale* : le niveau des interactions, le lieu des acquisitions mais aussi des usages. Il s'agit bien sûr des magasins, mais aussi du foyer familial où sont partagés et discutés les biens de consommation. Les deux espaces sont étroitement liés, si l'on en croit la thèse de Daniel Miller (1998) pour qui un acte de consommation se fait la plupart de temps en direction de quelqu'un de proche (présent, absent ou même imaginé) : un partenaire, un membre de sa famille, ses enfants, etc[54].
- L'échelle *micro-individuelle* : « celle des arbitrages conscients ou inconscients » (Desjeux 2006: 47), qui concerne la question du libre choix du consommateur, de ses motivations profondes qui le poussent à l'achat. Est-il manipulé ou agit-il librement ? S'il est manipulé, en a-t-il conscience ? A cette échelle se déroule un débat extrêmement complexe voire carrément ontologique sur ce qui fonde la volonté de l'individu.

A la lecture des différents ouvrages qui traitent de près ou de loin de la consommation, il nous semble que la catégorisation par type de théorie de Nicolas Herpin articulée avec celle des différentes échelles d'interprétation, de théorisation et d'approche méthodologique de Desjeux englobe de façon assez complète les

[54] « Shopping is not best understood as an individualistic or individualizing act related to the subjectivity of the shopper. Rather the act of buying goods is mainly directed at two forms of "otherness". The first of these expresses a relationship between the shopper and a particular other individual such as child or partner, either present in the household, desired or imagined. The second of these is a relationship to a more general goal which transcends any immediate utility and is best understood as cosmological in that it takes the form of neither subject nor object but of the values to which people wish to dedicate themselves » (Miller 1998: 13)

questions entourant la consommation du point de vue de la sociologie et de l'anthropologie. Toutefois, elle n'en devient pas tant cohérente et consensuelle sur le plan d'un paradigme, et reste largement hétérogène et éclatée.

2.7.2 Qu'est-ce que la « consommation » ?

La nature éparse de la sociologie de la consommation s'explique aussi par les difficultés que pose la définition du terme de « consommation ». La désignation du terme dans son acception économique devenue courante est très récente, elle date de la moitié du XX^{e} siècle. A la fin du XIX^{e} siècle et au début du XX^{e}, on « consommait » un café. Plus généralement, le terme de consommation désigne en principe « L'action d'amener une chose à son plein accomplissement » (Le Grand Robert de la langue française), ou alors « L'action de faire de quelque chose un usage qui détruit ou rend ensuite inutilisable » (*idem*). En somme, son acception actuelle revêt avant tout une dimension politique et économique. Elle tend par ailleurs à devenir de plus en plus générale. C'est à partir de la fin des années 50 que le terme prend la voie de ce qui va devenir un terme totalisant et englobant, au même titre que la sexualité l'est devenue à partir de la moitié du XIX^{e} siècle, si l'on en croit Foucault (1976). En Suisse, par exemple, la Fédération Romande des Consommateurs (FRC) s'est d'abord appelée la Fédération Romande des Consommatrices lors de sa création en 1959, et s'intéressait uniquement au panier de la ménagère. C'est petit à petit que le sens de « consommation » devient de plus en plus large pour aujourd'hui recouvrir pratiquement tout type d'activité. Aujourd'hui, on « consomme » des soins médicaux, des prestations d'assurance, des autoroutes, des livres, bref, tout ce qui peut être ramené à un bien ou un service, c'est-à-dire à peu près tout. La « consommation » est aujourd'hui un terme englobant et totalisant ; ce qui est le signe, dit plus simplement, peut-être d'une marchandisation croissante.

2.7.3 La consommation en tant que pouvoir… et apprentissage de codes culturels

L'enjeu de ce travail face à la sociologie de la consommation est complexe : il s'agit de comprendre quelle place occupent les systèmes de carte de fidélité dans le champ théorique de la consommation. Ou plutôt, d'une façon plus pragmatique, en quoi la sociologie de la consommation peut nous apporter un éclairage pertinent sur notre objet qui est, rappelons-le, d'abord focalisé sur la thématique de la surveillance.

Le travail de Sharon Zukin (2004) dans *Point of purchase* est très utile pour ce point car il ouvre la voie, selon nous, à une communication entre le premier pôle présenté par Herpin, les enjeux de distinction sociale et les styles de vie, et le deuxième, la cohésion sociale, du point de vue du contrôle social effectué par la consommation. Il considère les espaces de consommation à la fois comme des lieux très structurés, traversés par le pouvoir, et comme pierre angulaire du jeu de distinction sociale propre à nos sociétés modernes que nombre de sociologues déjà mentionnés plus haut décrivent particulièrement bien (Bell 1992[1976], Bourdieu 1979, Goblot 1967, Simmel 1988[1895], Veblen 1970[1899]).

Premièrement, Zukin présente les lieux de consommation comme des espaces structurés et traversés par le pouvoir : « Places where we shop are landscape of power […] They also discipline our bodies and our minds. Whether virtual or real, stores are a "totalizing institution". We are bound by their constraints, from limited inventories to self-service, and immobilized by their rewards, from electronic gift cards to discounts for "frequent buyers". A store is gentler than the prison, school,

and army Michel Foucault describes in his classic studies of totalizing power, and more comfortable than the mental hospital immortalized by Erving Goffman[55]. But once we accept its values, we are its captives » (Zukin 2004: 28).

Ensuite, elle se refuse à résumer l'acte de shopping à l'achat de biens de consommations. Selon elle, « Shopping is, most intensely, a learning process. This lifelong learning begins in childhood, when our parents first take us shopping […] While we shop, we talk to our children about how to discern the differences between products, how to respond to the sales clerk's deference or disdain, how to weigh alternative choices, and how to live with a decision » (Zukin 2004: 30). Le shopping est un ensemble de pratiques qui recouvre l'achat de biens de consommation, certes, mais également le fait de déambuler dans les couloirs des magasins ou en centre-ville pour flâner en faisant du lèche-vitrine, de consulter des magazines spécialisés, des sites Internet ou des émissions de radio et télévision qui regorgent de conseils avisés sur des choix de produits, les « brokers of consumption » (Zukin 2004: 32). Ces derniers « give us a *critical* language – a means of both demystifying and challenging the power of manufacturers and retails stores » (Zukin 2004: 32), tout comme les associations de consommateurs qui attirent notre attention sur l'impact environnemental, sur des monopoles abusifs, etc. Ces différents éléments forment la pierre angulaire entre le savoir, le pouvoir et les espaces consacrés à la consommation.

Elle défend l'idée que le shopping, dans toutes ses formes, est l'activité par laquelle l'individu qui évolue dans notre société de marché acquiert une connaissance sur les produits qui lui permet, consciemment ou inconsciemment, d'en saisir la valeur symbolique pour pouvoir évaluer la position sociale d'autrui tout en affirmant son rang. Elle parle à titre d'exemple dans son analyse d'une certaine Julia, une enseignante de piano, qui lui parle de sa pratique du shopping : « Like many of us, she shops because she wants to do "research" on the products. Julia will go into a store and look carefully at the array of merchandise, noting the style, craftsmanship, and prices, and then file that information in the back of her mind for future use » (Zukin 2004: 37). Le shopping est à considérer alors comme un processus d'apprentissage des normes et des symboles de la distinction sociale. Ces derniers permettent aussi bien de se distinguer et d'affirmer son rang social que de situer autrui dans une interaction au quotidien.

Pas besoin d'avoir les moyens de les acheter pour en saisir la valeur symbolique et devenir familier avec certains produits : « Though very few people can afford to buy real Prada bags, anyone can acquire familiarity with them by shopping – by the vicarious consumption that we do when we flip through the fashion magazines, and by the direct participation we do by visiting stores, examining the merchandise, and feeling the goods […] Shopping gives us the proximate experience with goods we need to make true distinctions. We can tell whether someone is carrying a real Prada bag or only a fake. We don't do this because we're snobs… but because we're truly interested in the aesthetic quality of the things themselves » (Zukin 2004: 40). Il s'agit de devenir des experts aussi de la valeur intrinsèque des produits, peut-être, mais en tout cas de leur valeur symbolique. En somme, « faire du shopping » revient à acquérir du capital culturel spécifique devenu indispensable pour évoluer dans notre

[55] Goffman, E. 1959. Asylums. New York: Doubleday.

société de consommation dont les signes distinctifs sont avant tout des biens de consommation.

L'enjeu du shopping, en quelque sorte, est de ramener le jeu social de la distinction qui traverse toutes les sociétés hiérarchisées dans un contexte de société de marché et de consommation : « The normalcy of shopping makes us accept as natural the idea that humans exist to sell and buy. Shopping teaches us how to live in a market society » (Zukin 2004: 8).

Cette contextualisation du jeu de la distinction sociale dans une société de marché que Zukin fait en défendant l'idée que le shopping est un processus d'apprentissage, il faut aussi la faire pour la société de l'information dans laquelle nous vivons désormais également. Tout en faisant remarquer, « We forget that our purchasing patterns are anxiously scrutinized by market researchers, stock analysts, and politicians ; we put aside the nasty thought that our choices are determined by product designers, advertisements, and stores » (Zukin 2004: 7), elle ne dit en revanche pas grand-chose sur les moyens concrets qui sont utilisés pour récolter un maximum d'information sur les consommateurs et pour les analyser. L'un de ces moyens est l'objet empirique de notre recherche : les cartes de fidélité.

De là, une hypothèse : ces dernières ne sont-elles pas un outil permettant aux cadres du marketing de dégager un savoir expert pour assurer une plus grande influence et une plus grande prise sur le déroulement du jeu social complexe de la distinction ? D'un côté, les consommateurs qui acquièrent des codes sociaux réifiés en biens de consommation ; et de l'autre, la construction d'un savoir ayant pour but une prise sur la dynamique de la distinction sociale.

2.7.4 L'enjeu des sanctions positives organisées : du macrosocial au mésosocial

La question est de savoir comment, concrètement, ce savoir expert que les entreprises commerciales parviennent (peut-être) à fabriquer sur la complexité du jeu social en termes de distinction leur permettrait ensuite d'agir pour en influencer le cours. Voilà une question très complexe qui déchire la sociologie de la consommation entre ceux qui pensent que les consommateurs sont manipulés, et ceux qui pensent que les entreprises ne font qu'étudier au plus près leurs besoins et leurs désirs afin de les satisfaire au mieux (débat dont la clé se situe peut-être plutôt à l'échelle micro-individuelle dont parle Desjeux, voir p. 81).

La distinction conceptuelle entre la sanction positive *diffuse* et la sanction positive *organisée*, présentée plus haut, peut se montrer très intéressante lorsqu'elle est mise en rapport avec la problématique de la distinction sociale. Alors que la sanction positive organisée est décidée par une institution (échelle mésosociale), dans notre cas une entreprise commerciale qui veut remercier ses bons clients, les modalités des sanctions diffuses (positives ou négatives) échappent dans une large mesure à son contrôle car elles sont orchestrées par les individus, situés socialement et traversés par des enjeux de classe (échelle macrosociale).

L'enjeu de la réflexion ici est de comprendre et d'articuler le lien entre sanction positive organisée et sanction positive diffuse (qui se jouent à l'échelle microsociale) : comment et jusqu'à quel point le marketing (échelle mésosociale) arrive-t-il à saisir les codes sociaux implicites qui déclenchent les sanctions positives diffuses pour les

transformer en sanctions positives organisées, par exemple sous la forme de récompenses ou de mailing ciblé ?

La limite de l'exercice de cette tentative de prise de contrôle sur le jeu social de la distinction est celle de l'enchantement. Les sanctions sociales qui traversent le monde de la consommation sont autant positives que négatives tant qu'elles restent diffuses. Mais si les acteurs économiques (échelle mésosociale) veulent comprendre et se réapproprier ce mode de régulation sociale (échelle macrosociale) pour tirer leur épingle du jeu, en organisant un système de sanctions (échelle microsociale), elle ne peut le faire que sur un mode qui est celui de l'enchantement et des sanctions *positives*.

L'enchantement de la consommation n'est donc pas à comprendre seulement comme une volonté des entreprises de rendre leurs produits et les espaces de shopping attractifs, c'est bien entendu le cas, mais peut-être aussi comme la volonté de prendre un certain contrôle sur un jeu social fonctionnant sur des sanctions positives et des sanctions négatives diffuses. Ils ne peuvent bien entendu pas favoriser une prise de contrôle des clients sur la base de sanctions négatives organisées (on ne va pas punir un client parce qu'il n'achète pas un produit qu'on souhaiterait lui vendre), mais ils peuvent agir sur le registre des sanctions positives organisées, dès lors qu'elles sont pensées, étudiées et maximisées objectivement par des spécialistes du marketing.

2.7.5 La théorie de la régulation électronique et automatique des classes sociales

Ces procédés inquiètent nombre de penseurs dans la mesure où ils tendent, selon eux, en tout cas à renforcer une segmentation sociale du marché de la consommation (Burrows et Gane 2006, Gandy 1993, Lace 2005, Lyon 2003). Leur argument est que dans un système de classification automatique doublé de procédés de vente qui vise à personnaliser de plus en plus les relations avec les clients, si on ne propose par exemple à un individu que des produits culturels qui correspondent le plus fidèlement possible à ses caractéristiques sociales et démographiques, les chances de le voir s'intéresser à d'autres produits d'une plus grande légitimité culturelle s'amenuisent.

En effet, lorsque l'on sait que les goûts sont socialement situés (Bourdieu 1979), les chances de mobilité sociale, qui s'appuient entre autres capitaux sur l'entretien et la diversification d'un capital culturel qu'il faut pousser vers le haut, s'en trouvent réduites. Selon Pridmore, les cartes de fidélité ne feraient pas exception : « They are seen to induce consumers into a system that reproduces and reinforces ingrained social expectations of consumer practices […], all the while rewarding consumers for their everyday consumption practices » (Pridmore 2008: 75).

C'est aussi la qualité des services qui se déroule de plus en plus de façon différentielle en fonction des données qu'un commerce dispose sur ses clients. Il n'est pas rare, ainsi, que des centres d'appel fassent patienter plus longtemps des clients qui habitent une zone urbaine que l'on sait habitée par des familles à l'origine sociale plus modeste, dès lors qu'il est facile de les identifier par le biais de leur numéro de téléphone puis de leur code postal (Lace 2005).

En somme, ce qui peut représenter une chance pour certaines personnes peut en revanche créer des barrières pour d'autres : « the surveillance and monitoring

capacities of ICTs are being shaped to function in two related ways : on the one hand, to prioritize and enhance the socio-structural position and mobility of certain actors ; and, on the other, to add friction, barriers and costs to the position and mobility of others » (Burrows et Gane 2006).

2.7.6 Conclusion : Une prise de pouvoir de la consommation ?

Le choix des récompenses que les programmes de fidélité font pour influencer leurs clients ne devrait pas se faire au hasard, et représente un élément clé de leur succès. L'identification du receveur est en outre primordiale : des clients socialement situés différemment n'attendent pas les mêmes récompenses (ou sanctions positives organisées) si l'on en croit les travaux de Bourdieu (1979).

Si la thèse du contrôle de la consommation se vérifie, l'accompagne vraisemblablement un renforcement des structures sociales de classe et une réduction de la mobilité sociale. Par exemple, Amazon.com a pour principe de proposer à ses clients des articles conformes à leurs goûts (par le biais de la recherche de règles d'associations, voir chapitre 5, p. 194), donc en conformité aussi avec leur rang social, plutôt que des articles en lien avec la culture légitime d'un rang social supérieur. Risque-t-on d'assister alors en effet à un renforcement des structures sociales de classe ou au contraire à un nouveau type de système de consommation qui détruit la légitimité sociale de certains biens ? Dans le cas de la publicité ciblée, telle qu'elle est pratiquée de plus en plus par les entreprises commerciales qui, enrichies par les informations que leur laissent leurs clients, savent mieux leur proposer des biens en conformité avec leurs goûts et donc quelque part leur rang social, le marché tend à se mettre de façon quasiment automatisée au diapason des structures sociales de classe. Plus il le fera de façon ciblée et exacte, plus il pourra sans doute augmenter ses profits et diminuer ses coûts publicitaires, peut-être aux dépends d'une certaine forme de mobilité sociale qui passe aussi par la maîtrise du capital culturel et symbolique (Bourdieu 1979), d'autant plus que cette dernière passe toujours davantage par les structures de consommation (Zukin 2004). Le comble de ce modèle est la tendance qui se dessine, selon Zwick et Denegri-Knott (2009), à « produire » des consommateurs en fonction des nouveaux produits (voir p. 32).

Tous ces effets sont néanmoins très indirects et agissent sur le long terme. Il n'est donc pas aisé de les observer clairement. Mais Burrows et Gane (2006) parlent bien d'une urgence du côté des entreprises à classifier les individus : « Of course, such technologies of classification have long been an endemic feature of modernity but under conditions of informational capitalism this urge to classify has accelerated […] This urge to classify is nowhere more apparent than in the myriad geodemographic classifications of "place" that have emerged in recent years » (Burrows et Gane 2006: 803). La partie empirique de ce travail cherchera entre autres à saisir le ton de cette « urgence » et les horizons d'attente qu'elle produit ainsi que les prémisses de leur mise en application. Elle cherchera également à mettre au jour les sanctions positives organisées dont il est fait mention plus haut pour tenter de voir si effectivement elles rendent compte d'une tentative de prise de pouvoir des entreprises commerciales sur les structures sociales de classe.

2.8 Conclusion : La consommation, une nouvelle forme de contrôle social ?

Le modèle théorique exposé jusqu'ici présente des forces et des faiblesses avec lesquelles il aura fallu composer durant la recherche empirique et l'interprétation des résultats. Toutefois, dans l'ensemble, il nous a semblé être bien adapté à sa préparation. Il permet de mettre le doigt sur les principales caractéristiques qui se retrouvent dans nombre de systèmes de surveillance, offre un point de vue global sur ce que nous avons appelé le méta-système informationnel, propose des outils pour penser une histoire de la surveillance et plus globalement du contrôle social. Toutefois, son approche reste très fixée sur le regard en termes de surveillance. Pour dégager un sens supplémentaire de notre objet, pour mieux comprendre aussi pourquoi un système de surveillance tel que celui-ci se met en place, mais aussi dans quoi il s'inscrit, il était nécessaire de s'attarder un peu sur la sociologie de la consommation pour tenter de faire en sorte que la problématique retombe sur ses pieds. Cette dernière, néanmoins, est en elle-même très vaste, éclatée et traversée par des points de vues qui s'affrontent et se contredisent. Pour faire notre choix parmi ces différentes orientations nous avons adopté une posture pragmatique et retenu les éléments qui nous auront semblé les plus directement en lien avec la problématique qui a été posée d'abord en termes de surveillance et de contrôle social. Un choix biaisé, peut-être, mais qui s'est fait plus pour donner un éclairage sur notre problématique complexe que pour chercher absolument à en valider les hypothèses.

Comme mentionné dans l'introduction, c'est l'un des enjeux de ce travail mais aussi une de ses plus grandes difficultés : concilier deux sociologies hétérogènes en cherchant le sens qui les lie. C'est d'autant plus nécessaire si nous voulons répondre objectivement à la question sous jacente qui accompagne tout ce travail : peut-on considérer que la consommation agit comme une nouvelle forme particulièrement moderne, subtile et peut-être regrettable, de contrôle social ? C'est la thèse avancée en 1985 par Shearing et Stenning, devenue un classique dans le champ des études sur la surveillance et qui a marqué notre esprit dès la première lecture. Cette thèse est partiellement vérifiée empiriquement dans leur cas d'étude qui porte sur le parc d'attraction de Disneyworld en Floride. Dans leur texte, ils décrivent un lieu d'enchantement fermé où s'opère selon eux une forme inédite de pouvoir : « Within Disney World control is embedded, preventative, subtle, co-operative and apparently non-coercive and consensual. It focuses on categories, requires no knowledge of the individual and employs pervasive surveillance. Thus, although disciplinary, it is distinctively non-carceral. Its order is instrumental and determined by the interests of Disney Productions rather than moral and absolute. As anyone who has visited Disney World knows, it is extraordinarily effective » (Shearing et Stenning 1985: 347). La question est au fond de savoir si cette forme de pouvoir, qu'ils ont observée dans un cadre strict et fermé, va s'étendre sur l'ensemble de la société comme le pouvoir panoptique l'a fait, pour reprendre les termes de Foucault, après s'être d'abord développé dans les institutions d'enfermement. Voilà une idée tant fascinante sur le plan théorique qu'effrayante, à laquelle ce travail tente aussi d'apporter des éléments de réponse.

Chapitre 3. Dispositif méthodologique

> *« Chaque circonstance demande ses propres techniques, adaptées aux contingences du cas. Il n'y a pas de méthode qui soit universelle, qui convienne à tout et à tout le monde ».*
>
> (Howard S. Becker, « Préface », in Jean Peneff, *Le goût de l'observation*, Paris : La découverte, 2009, p. 7)

L'objectif de ce chapitre est d'expliciter le plus clairement possible l'ensemble du dispositif méthodologique qui a été mis en œuvre dans le cadre de cette recherche : de la récolte des données jusqu'à l'écriture du présent travail.

A la suite d'une courte discussion sur la démarche générale, sera présenté le cœur du dispositif basé sur une analyse à trois niveaux et sur deux méthodes de récolte de données : les entretiens et l'observation ethnographique. Ces dernières seront passées en revue tout en donnant une vue d'ensemble du corpus finalement constitué.

Après quelques mots sur le corpus additionnel constitué de divers documents qui ont également enrichi notre compréhension de l'objet de recherche, nous évoquerons la façon dont nous avons procédé pour le dépouillement des données et leur analyse, notamment l'usage que nous avons fait du logiciel d'aide à l'analyse qualitative, Atlas.ti, qui s'est avéré absolument central dans notre travail.

Enfin, ce chapitre se termine sur une remarque générale sur le déroulement concret de notre appareil méthodologique qui aura en quelque sorte épousé la forme en *rhizome* de l'objet étudié.

3.1 Choix de la démarche méthodologique et des terrains

3.1.1 Approche inductive ou hypothético-déductive ?

En termes méthodologiques généraux, il est courant de distinguer deux types de démarches : la démarche inductive et la démarche déductive ou hypothético-déductive (Chalmers 1982). Dans la réalité de la pratique de la recherche, ces manières de faire sont toutefois bien plus souvent entremêlées que ce qui est décrit dans la littérature (Glaser et Strauss 2006 , Strauss 1992, 2003).

Cette recherche a voulu au départ suivre les canons de la démarche hypothético-déductive en s'octroyant de longs détours du côté de la littérature dans le but idéaliste de construire une problématique claire, bien construite, qui puisse se décomposer en hypothèses à tester sur un terrain choisi en conséquence. Bien que

très productive en formulations conceptuelles qui n'auront pas manqué d'enrichir le cadre théorique de ce travail, cette démarche s'est rapidement épuisée dès qu'il s'agissait de construire des énoncés hypothétiques clairs et directement mesurables. Le caractère pionnier de la thématique traitée et le manque de littérature sociologique la couvrant de façon spécifique sont les facteurs qui ont probablement renforcé les difficultés à suivre fidèlement cette démarche.

Seul un changement radical de perspective méthodologique aura permis de surmonter ce blocage, en adoptant une approche beaucoup plus inductive. Il aura fallu décider de commencer les investigations de terrain systématiques, outre les entretiens déjà effectués à titre exploratoire, pour enfin parvenir à construire au fur et à mesure une problématique cohérente et pertinente. Il s'agit donc bien plus d'un aller-retour entre théorie et terrain qu'une séparation stricte entre deux étapes, quelle que soit celle qui précède l'autre. Cette méthode aura permis de faire de nombreuses découvertes qui n'auraient pas été possibles dans une démarche purement hypothético-déductive.

3.1.2 Trois niveaux de terrains et d'analyse : un dispositif multiple

Pour l'ensemble des entreprises étudiées (W, Poke, Parc et FFF[56]) et pour l'ensemble de leurs cartes de fidélité respectives (Points, Primes, Paiement et Privilèges), notre objet de recherche se décompose empiriquement sur trois niveaux, à l'exception de Santé et de Sphere[57] pour lesquelles n'a été mené qu'un entretien[58]. Premièrement, le niveau qui comprend le système informatique central, avec ses différentes interconnexions entre les bases de données internes ou externes à l'entreprise, les conditions du partage des données, les projets de développement du système, etc. Mais bien sûr aussi les personnes qui procèdent au traitement des données, qui organisent le système de fidélité, assurent sa promotion et la formation des employés, etc, et qui ont leur opinion sur la législation en vigueur en matière de protection des données, une représentation et un discours sur les clients, des projets quant à la façon dont ils voudraient exploiter les données récoltées, etc.

Puis, le niveau qui s'est montré particulièrement riche en découvertes inductives est celui du « guichet », c'est-à-dire de la rencontre au quotidien entre le magasin, son système de fidélité, ses employés, et les clients. Il s'agit du lieu où les attentes des clients, des employés et des cadres se rencontrent, directement, indirectement, consciemment ou inconsciemment. Les observations aux différents services clients ont permis d'observer les réclamations, les demandes d'information, la façon dont une nouvelle carte est produite, quelles sont les informations demandées, comment les clients réagissent quand leur est demandée leur carte d'identité ou leur date de naissance, etc. Enfin, les points de vente sont les lieux où il apparait que la carte de fidélité semble revêtir d'autres avantages pour les clients que le système de récompense par les points ou les réductions (proposer un article techniquement

[56] Le nom des entreprises a été rendu anonyme, respectant ainsi la déontologie du chercheur exposée par Beaud et Weber (2003a: 116). Voir chapitre 4 pour retrouver la description de chacune des entreprises étudiées ainsi que celle de leurs systèmes de fidélité respectifs.

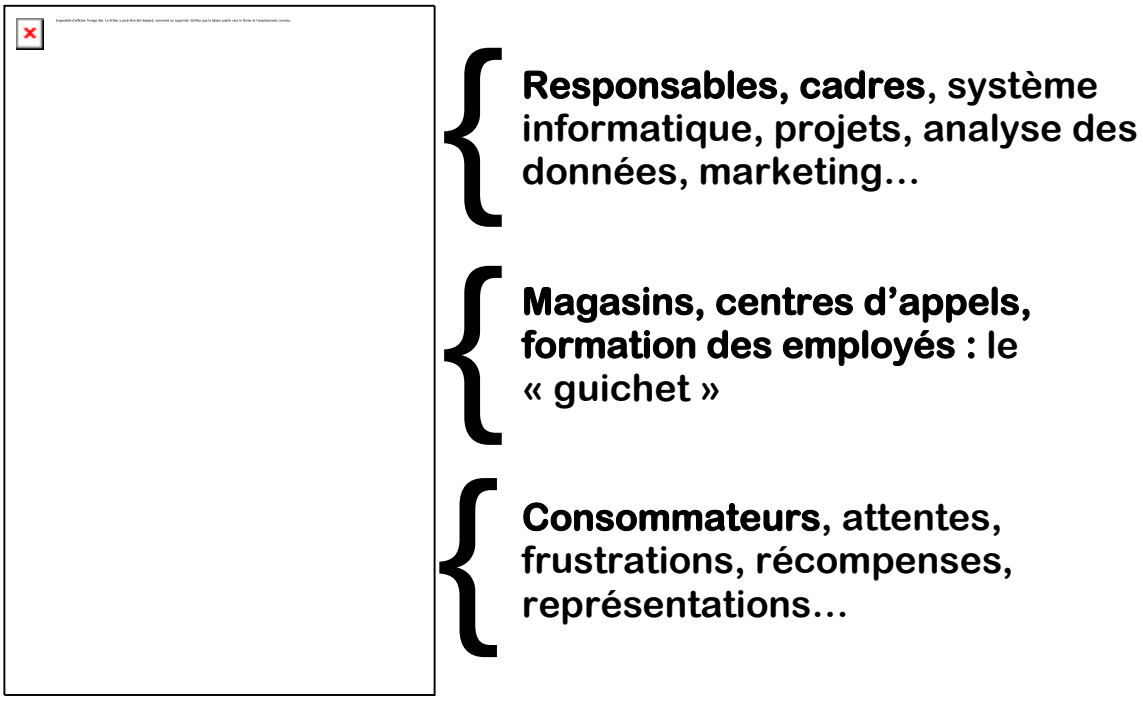
[57] Pseudonyme pour la chaîne de magasin qui a été rachetée en 1997 par W (voir chapitre 4, p. 131).

[58] Nous considérons Sphere et Santé comme ne faisant pas véritablement partie du corpus central de la recherche, mais nous avons décidé de conserver les entretiens menés avec l'employée de Sphere et la responsable des cartes de fidélité de Santé car ils apportent à plusieurs reprises un éclairage intéressant.

compatible avec un achat antérieur par exemple). Ils peuvent être aussi les lieux où l'on convainc les clients d'adhérer au programme de fidélité.

Enfin, les entretiens avec les consommateurs, qu'ils utilisent ou pas une ou plusieurs cartes, sont bien entendu indispensables. Ils nous permettent de comprendre comment ils se représentent le système de fidélité dans son ensemble et les différentes cartes qui leur sont proposées. Se sentent-ils menacés dans leur sphère privée ou non ? Savent-ils que les données sont récoltées systématiquement à chaque passage en caisse ? Pourquoi ils ont choisi d'adhérer à de tels programmes ? Sont-ils énervés quand ont leur demande tout le temps de présenter leur carte ? Etc.

Décomposition de l'objet en trois niveaux



Pour explorer ces trois niveaux, deux méthodes de récolte des données ont principalement été retenues : les entretiens qualitatifs semi-directifs et les observations (ou immersion) ethnographiques. Elles sont complémentaires car elles permettent de récolter des données d'une nature différente : l'observation donne des informations objectivées sur le déroulement des pratiques, mais ne dit en revanche pas grand-chose sur les attentes, interprétations et représentations subjectives que les acteurs s'en font ; ces dernières pouvant néanmoins être approchées par les entretiens (Bourrier et Coll 2008: 45). Ces deux méthodes se sont finalement également progressivement imposées en fonction des possibilités d'accès au terrain.

Pendant les immersions ethnographiques, il a été possible également de procéder pendant les moments de calme à des *entretiens sur le vif*, en posant des questions aux employés observés, par exemple, sur un événement qui venait de se produire, une interaction avec un client, ou sur toute autre dimension touchant de près ou de loin à notre objet. Bien qu'évidemment beaucoup plus courts que les entretiens semi-directifs, ils se sont avérés néanmoins souvent très riches car conformément à l'expérience de Arborio et Fournier des observations, ils amènent « des réponses

plus faciles à formuler pour l'enquêté qui est sûr que son interlocuteur partage avec lui un certain nombre de références, et [sont] peu suspectes de dissimulation puisque l'observateur est en position de les vérifier » (Arborio et Fournier 2005[1999]: 38).

3.1.3 Conclusion : Diversité des terrains, improvisation et spontanéité

L'ensemble du travail de recherche n'est donc ni complètement hypothético-déductif, ni complètement inductif. Le bagage théorique développé avant d'aborder le terrain était paradoxalement déjà très développé, mais sans être un véritable dispositif de recherche au sens orthodoxe du terme, constitué d'une grille interprétative, par exemple. En clair, nous ne savions pas vraiment ce que nous allions découvrir sur le terrain, ou plutôt les terrains, mais notre capacité d'improvisation et de réaction face aux découvertes n'a heureusement pas fait défaut. Ainsi, par exemple, dans le souci de faire les choses dans les règles de l'art, il est clair qu'un guide d'observation a été dûment construit au préalable avant le premier contact avec le premier terrain d'observation ethnographique, le centre d'appels de Poke[59] (voir p. 112). Mais il s'est rapidement montré désuet face à la richesse des découvertes faites une fois sur place. Les instruments traditionnels ont été ainsi tout le long de l'enquête bien plus des guides généraux, une manière de garder tout de même un certain cap, que des grilles sur-opérationnalisées. L'urgence de certaines situations d'enquête aura même de rares fois exigé d'aborder le terrain sans guide d'entretien ou d'observation du tout, par exemple quand l'occasion d'interviewer une personne non prévue au départ se présentait immédiatement, ou encore lorsqu'une zone d'un terrain d'observation inattendu – ou présentée comme inaccessible lors des négociations –, était soudainement une fois sur place ouverte à l'observation. Comme il était bien entendu exclu d'y renoncer sous prétexte de ne pas avoir un guide d'observation prêt, il a donc fallu parfois faire preuve d'imagination et d'improvisation. Il est intéressant de noter par ailleurs que ces occasions inattendues ont souvent été parmi les plus fécondes en découvertes, comme cela est parfois mentionné dans la littérature (Schwartz 1990b, 1993).

3.2 Les entretiens qualitatifs semi-directifs

Comme nous le savons, un entretien ne se déroule jamais de façon aussi épistémologiquement neutre que le souhaiterait l'enquêteur. En effet, « c'est un but vers lequel on s'efforce de tendre, sans véritable espoir d'y parvenir, tant se bousculent les faits, les événements, les contretemps, sans parler de l'idée que les interviewés se font d'une enquête de terrain, détournant conversations, objets et perspectives, souvent pour notre plus grand bonheur » (Bourrier 1999: 12). Il ne faut pas sous-estimer en effet la volonté des interviewés de vouloir faire plaisir au sociologue qui les interroge en pensant donner les bonnes réponses. Tenir compte de ce fait en posant de bonnes questions qui minimisent notre influence est un exercice difficile mais nécessaire. Il est indispensable également de multiplier les situations d'entretien.

Dans cette étude, bien que la méthode de l'entretien soit restée identique dans ses grandes lignes, elle a passablement varié dans sa mise en œuvre en fonction des différents contextes et des différents interlocuteurs. En raison des différents niveaux étudiés, nous avons eu affaire à plusieurs types de personnes, chacun ayant un

[59] Tout comme les acteurs interviewés et observés pendant cette recherche, les noms des entreprises ont été anonymisés.

statut, des responsabilités et un rôle différents à jouer dans le système. Les cadres, d'abord, soucieux de ne pas nuire à l'image de leur entreprise et de ne pas dévoiler des informations à la concurrence. Les divers employés, ensuite, occupant des postes différents tels que caisse, accueil, service client, ou points de vente. Les consommateurs, enfin, recrutés sur la base de notre réseau de connaissance ou directement dans les magasins.

Chacune des configurations d'acteurs appelait une liste de question appropriée et donc un guide d'entretien différent – avec lequel nous prenions parfois une grande distance en cours d'entretien, pour rester ouvert aux découvertes[60]. Mais encore, dès lors que nous nous trouvions dans une démarche au final bien plus inductive qu'hypothético-déductive, les guides d'entretien ont eu tendance à être révisés et enrichis de nouvelles questions après chaque entretien. Nous avons donc eu affaire à de multiples questionnaires, devant s'adapter à toutes les situations et qui ont connu de fréquents changements.

Référencement et format des entretiens dans le texte

Les entretiens sont référencés dans ce travail de la manière suivante :

(Référence : EActeur/Enseigne, Pseudonyme, âge, Position/Profession, date de l'entretien)

Par exemple :

(P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07) : Entretien avec une consommatrice, recrutement par réseau de connaissances (grappe libre), pseudonyme : Henriette, 40 ans, caissière, réalisé le 4 juillet 2007.

(P26 : ECons/Poke, Ambre, 56, Employée de banque, 12.09.08) : Entretien avec une consommatrice, recruté au magasin Poke, pseudonyme : Ambre, 56 ans, employée de banque, réalisé le 12 septembre 2008.

(P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07) : Entretien avec un cadre, le responsable des cartes Poke, pseudonyme : Lucien, la cinquantaine, réalisé le 1er juin 2007.

(P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08) : Entretien avec une employée FFF, pseudonyme : Saskia, la vingtaine, hôtesse au service clients, réalisé le 13 mars 2008.

Les questions posées par l'intervieweur sont en gras (tout comme dans les notes ethnographiques). Par exemple :

> **Et est-ce que tu vois des inconvénients dans l'utilisation de la carte ?**
> Ben le fait qu'ils sachent tout, ce que tu achètes et tout, après ils font des statistiques et tout… Enfin, après ils sont censés envoyer la pub selon tes goûts et tout ça quoi, ça c'est un peu… pas très… mais ça me dérange pas plus que ça.
>
> (P55 : ECons/Libre, Anne, 23, Etudiante, 10.05.07)

Du côté des cadres et des employés, l'immense majorité des entretiens ont été enregistrés, mis à part quelques exceptions où cela nous a été refusé, lorsque nous avons senti que cela inhiberait encore davantage un acteur qui se présentait déjà à la base comme pas très éloquent. Les consommateurs recrutés par le biais de notre réseau de connaissances ont aussi été enregistrés sauf de rares exceptions, ainsi que la majorité de ceux qui ont accepté de répondre à nos questions à la sortie des caisses du magasin W. Ceux du service clients de Parc ainsi que ceux recrutés à l'une des entrées du magasin Centre Poke n'ont en revanche pas été enregistrés et

[60] Pour une discussion sur l'usage des guides d'entretien (qui s'applique aussi au fond aux guides d'observation), voir : BEAUD, S., et F. WEBER. 2003. "Vous méfier des 'guides d'entretien'." in *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.

ont fait l'objet d'une prise de notes. Nous avons opté pour cette dernière dans ces deux derniers cas principalement pour mieux répondre aux conditions dans lesquelles ont pu être menés les entretiens, mais aussi pour expérimenter une autre méthode.

La retranscription des entretiens a été relativement basique et n'a pas, pas exemple, systématiquement noté les intonations, la longueur précise des pauses, etc. Cela n'était pas nécessaire dans la mesure où c'est la même personne qui aura mené les 138 entretiens, qui les aura retranscrits, codés (avec le logiciel d'aide à l'analyse, Atlas.ti, voir p. 116) et analysés. Le risque de sur-interpréter les données est ainsi réduit, tout simplement parce que les entretiens sont toujours dans la mémoire du chercheur. Si la recherche avait fait appel à plusieurs personnes, il aura fallu certainement être plus précis dans la façon de retranscrire. En revanche, force est de reconnaître que d'éventuels biais induits par l'intervieweur n'auront pas pu être confrontés à la vérification de pairs avant de procéder à l'analyse.

3.2.1 Entretiens avec les cadres

En guise de toute première approche empirique de l'objet de recherche, le premier stade de l'enquête a été basé principalement sur la conduite d'entretiens avec les hauts cadres responsables des programmes de fidélité. Paradoxalement, ce n'est pas avec eux qu'il a été le plus difficile d'obtenir des rendez-vous, mais avec les employés (voir plus bas). En revanche, ce sont effectivement eux qui se sont montrés les plus secrets et les plus difficiles à cerner, conformément à la mise en garde de Odendahl et Shaw (2001: 299) qui donnent aussi quelques astuces pour mener à bien des entretiens avec des personnes de pouvoir. Notamment, ils ont été en effet également les interlocuteurs de choix pour entamer les négociations d'entrée sur les terrains d'observation, de par l'étendue de leur réseau au sein de l'entreprise et par leur autorité (Odendahl et Shaw 2001: 307). Les convaincre, c'était convaincre les responsables de magasin ou de centre d'appels.

La conduite des entretiens a parfois été difficile : il a fallu faire preuve d'une grande capacité d'improvisation et d'adaptation dans la mise en place de stratégies. Par exemple, le responsable de la carte Points de W avait pour projet de faire une présentation standardisée spécifiquement élaborée pour rassurer ses partenaires et la presse sur la question du respect de la sphère privée des clients. Il aura fallu faire preuve d'astuce pour l'inciter à sortir de ce cadre de façon délicate pour pouvoir mettre en place les conditions d'un entretien. Dans d'autres cas, parce que l'entretien était en même temps une négociation d'entrée sur un terrain pour y faire des observations ethnographiques, il fallait savoir comment séparer au mieux les différents objectifs sans semer la confusion, pour nous ou pour la personne interviewée. Toutefois, contrairement à nos attentes et à l'expérience de Odendahl et Shaw (2001: 309), à l'exception du responsable de la carte Privilèges de FFF qui s'est montré plus pressé, le temps n'a jamais fait défaut et a été généreusement mis à disposition.

A quelques exceptions près, un guide d'entretien spécifique a été préparé pour chacun des cadres interviewés (voir annexes, p. 529). Au fur et à mesure de la recherche, leur taille tendait néanmoins à se réduire. Les entretiens avec les responsables de centre d'appels et avec le gérant du magasin Poke avaient tous lieu après plusieurs heures d'observations. Dans ce cas, la palette de questions posées

s'inspirait alors directement de ce qui venait d'être observé, de façon improvisée. Puis, nous avions également le sentiment d'avoir été trop directifs dans les premiers entretiens, et nous souhaitions ainsi nous laisser surprendre davantage en laissant plus de place pour le cadre interviewé, considérant que l'immersion dans la problématique à ce stade était suffisante pour permettre ce type d'exercice. Cependant, nous sommes parfois revenus à un guide plus complet, par exemple pour l'entretien avec le gérant du magasin W, mais qui restait tout de même beaucoup plus court que les tous premiers.

Odendahl et Shaw (2001: 309) recommandent de l'envoyer avant la date de l'entretien, surtout pour maximiser le peu de temps habituellement mis à disposition lorsqu'il s'agit d'interviewer des personnes haut placées . Sauf quand cela nous a été demandé directement par le cadre que nous souhaitions interviewer, nous avons toutefois choisi de ne pas suivre ce conseil pour garder un effet de surprise et minimiser le risque d'avoir à recueillir des réponses toutes prêtes qui auraient renforcé peut-être le principe de précaution qui a semblé être de rigueur dans la plupart des cas.

Liste des entretiens avec les cadres

Réf.	Pseudonyme	Age	Entrepr.	Position	Date
109	Alexandre	50aine	W	Responsable carte Points	24.04.07
105	Sébastien	30aine	W	Responsable site Web de commandes à domicile	26.08.08
1	Sacha	50aine	W	Gérant supermarché W	24.09.08
110	Lucien	50aine	Poke	Responsable carte et formation	01.06.07
48	Hans-Peter	50aine	Poke	Gérant magasin Centre Poke	13.09.08
106	Antoinette	30aine	Poke	Responsable principale centre appel Primes	13.09.07
148	Henri	30aine	Poke	Responsable centre appel	13.09.07
111	Adam	30aine	Parc	Responsable carte Paiement	15.11.07
41	Joseph	50aine	Parc	Responsable centre appel carte Paiement	17.04.08
45	Mariela	30aine	Parc	Responsable centre appel carte Paiement	16.04.08
112	Harold	20aine	Parc	Responsable système CRM[61] carte Paiement	30.10.08
108	Armand	30aine	FFF	Responsable carte Privilège	25.01.08
40	Dimitri	33	FFF	Responsable département vente FFF	23.09.08
107	Catherine	30aine	Santé	Responsable carte Santé	01.10.08

Ces entretiens montrent parfois des signes de contradictions, des hésitations – certes, il y en a toujours dans les entretiens (Kaufmann 2001) –, mais aussi une certaine forme de retenue qu'il faut attribuer à leur devoir de réserve. Ils semblent en effet habitués à se trouver dans des situations similaires à celle de l'entretien où la rétention d'informations est souvent de mise. Les enjeux de concurrence et la crainte que les informations livrées puissent être publiées et mal interprétées sont bien présents. Les entreprises concernées ont d'ailleurs dû relativement récemment essuyer nombre de critiques en termes de menace pour la sphère privée venant des

[61] Le CRM (« Customer Relationship Management ») dans sa définition la plus répandue est un système informatique permettant la gestion des données clientèle et leur analyse. Pour plus de détails, voir chapitre 5.

médias ainsi que composer avec une enquête approfondie du préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT), menée en 2005[62].

Pour établir un climat de confiance, un grand soin a été porté à expliquer notre position de chercheur fidèle à sa neutralité axiologique et surtout l'absence de volonté de dénonciation d'un système que nous percevrions comme négatif, mais il est compréhensible que cela n'ait pas pu suffire à ouvrir complètement l'accès à l'ensemble du système. Il nous a été en outre de maintes fois demandé de signer des « Non Disclosure Act » (contrat de confidentialité, voir par exemple dans les annexes le contact signé chez Milagro, la société appartenant à Parc et qui gère la carte Paiement, p. 509), témoignant clairement d'une inquiétude bien présente quant à la répercussion que pourrait avoir la recherche. Mais plus généralement encore, Odendahl et Shaw (2001: 310) soulignent bien la difficulté intrinsèque avec les gens de pouvoir à les sortir des jalons stricts du cadre professionnel. A l'inverse des employés ou des consommateurs, ils ne se sont jamais confiés ou que très rarement exprimés à titre personnel.

3.2.2 Entretiens avec les employés

Si les entretiens avec les cadres des centrales administratives ont été d'une grande aide pour ouvrir l'accès aux terrains d'observation, ils n'ont pas permis d'obtenir des rendez-vous avec les employés, de même avec les cadres locaux des magasins ayant pignon sur rue. Sur les neuf entretiens, deux ont été obtenus par le biais de notre réseau de connaissance (Samira et Prune, cette dernière travaillant toutefois dans le magasin W observé). Les sept autres ont été obtenus spontanément pendant les observations ethnographiques pendant lesquelles nous avions en permanence sur nous un petit enregistreur digital qui, lorsque cela s'avérait possible, nous permettait d'improviser rapidement un entretien avec l'une ou l'un des employés, par exemple pendant une pause. Il fallait être réactif et « saisir des occasions » quand elles se présentaient (Beaud et Weber 2003a: 127), sans courir le risque de prendre un rendez-vous pour plus tard dans l'espoir d'avoir un entretien plus approfondi qui serait au final peut-être annulé à la dernière minute, comme cela s'est une fois produit. Cela s'est avéré nécessaire en effet car il n'a guère été possible d'obtenir des rendez-vous en dehors des heures de travail (seulement une personne, Wendy, aura finalement pu être interviewée dans ces circonstances). La raison est probablement sa pénibilité. En effet, les employés ne pensent qu'à une chose à la sortie du travail : passer à autre chose. C'est bien ce que souligne aussi Sophie Bernard, « aux yeux des salariées, ce n'est […] pas tant la difficulté proprement dite d'un poste de travail qui définit sa qualité mais le temps nécessaire pour le quitter au plus vite » (Bernard 2005: 183). On comprend dès lors mieux pourquoi il a été si difficile d'obtenir des entretiens avec les caissières. Mathias Waelli s'est confronté à la même difficulté : « A force d'essais, je prends la mesure d'une difficulté d'investigation propre à mon objet : les caissiers se dérobent souvent aux entretiens » (Waelli 2009: 49-50). Il explique cette difficulté par « des conditions d'emploi particulièrement déstructurantes » (Waelli 2009: 50), qui les mènent à éprouver « de réelles difficultés à maintenir une vie sociale ». Ainsi, selon l'auteur, « ils privilégient, hormis le travail, les contraintes vitales à leurs yeux, comme celles imposées par la responsabilité d'un foyer, mais certainement pas la réalisation d'un

[62] Les rapports complets et résumés sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00438/00465/00888/00891/index.html?lang=fr (05/2009). Voir chapitre 6, p. 251, pour une présentation du PFPDT.

entretien en ma compagnie ! » (Waelli 2009: 50). Il n'est pas impossible non plus que les sollicitations auprès de jeunes caissières ou opératrices de centres d'appels aient été mal perçues ou comprises… Mais il n'y a pour ainsi dire pas eu de meilleur résultat avec les employés masculins. De plus, les employés sollicités avaient tendance à se sentir incompétents pour répondre à nos questions car ils pensaient qu'ils allaient devoir répondre à des questions techniques, ce que nous ne manquions pas évidemment de démentir.

Dans le cadre de notre analyse à trois niveaux (voir plus haut), les entretiens avec les employés des magasins observés s'articulent particulièrement bien avec les observations. Plutôt que de leur soumettre un questionnaire rigide et prévu, que nous avions tout de même dans la mesure du possible auprès de nous, il s'est montré encore plus fructueux de focaliser nos questions sur les pratiques qui venaient d'être observées. Cette démarche a l'avantage de situer les interviewés dans le concret plutôt que sur des catégories qui sont plus souvent celles du chercheur que celles des employés… C'est également un point de vue défendu par Waelli : « Il suffit normalement d'évoquer leur quotidien pour recadrer les discussions sur des pratiques. Pour ce faire, je me réfère à des scènes observées ou vécues depuis mon poste de travail… Autre raison pour laquelle il est important de continuer d'officier sur la ligne » (Waelli 2009: 127). Les entretiens ainsi obtenus ont toutefois été plus courts et par conséquent moins approfondis que lorsqu'un rendez-vous en dehors du magasin et en dehors des heures de travail a pu être obtenu (Prune et Samira).

Liste des entretiens avec les employé(e)s

Réf.	Pseudonyme	Age	Entrepr.	Position	Date
11	Bianca	25	W	Caissière	20.08.08
118	Prune	22	W	Caissière	24.09.08
122	Wendy	25	Poke	Hôtesse service client	18.09.08
39	Marty	40aine	Parc	Responsable caisses rayon ménage	04.04.08
38	Ursula	50aine	Parc	Hôtesse service client	04.04.08
44	Francine	30aine	FFF	Hôtesse service client	12.03.08
42	Saskia	20aine	FFF	Hôtesse service client	13.03.08
43	Yasmine	20aine	FFF	Caissière	14.03.08
124	Samira	22	Sphere	Caissière	02.10.08

Heureusement, il ne s'agit pas là des seules occasions qui se sont présentées de poser des questions aux employés, puisque nous avons été en contact avec eux pendant de nombreuses heures lors des observations. Ces dernières comprennent nombre de courts entretiens *sur le vif* (voir plus haut, p. 91) qui viennent enrichir les informations récoltées pendant les entretiens.

3.2.3 Entretiens avec les consommateurs : deux méthodes de recrutement

Outre les observations et entretiens menés au sein des entreprises, il a fallu bien entendu également considérer le discours des consommateurs, qu'ils soient des usagers ou non des différentes cartes de fidélité proposées. Pour maximiser les chances de diversifier la provenance sociale de l'échantillon, nous ne voulions pas nous limiter à notre réseau de connaissances. L'approche complémentaire retenue s'est basée sur la collaboration des entreprises, en particulier des responsables des magasins, qui, suite à des négociations plus courtes et plus faciles que celles pour

les observations, ont donné leur accord pour que nous puissions aborder directement les clients à l'intérieur des enseignes, à la sortie des caisses ou du service clients. Hélas, FFF demeure l'exception chez qui le recrutement des clients n'a pas eu lieu car les négociations avec le directeur du magasin n'ont jamais abouti, malgré une insistance soutenue.

Il est toujours essentiel de prendre le maximum de précautions possible pour ne pas influencer les réponses des interviewés. Cela est particulièrement important avec les consommateurs, par exemple lorsqu'il s'agit de mesurer leur sensibilité en matière d'atteinte à la sphère privée. Il est préférable qu'ils abordent naturellement eux-mêmes le sujet ce qui permet d'éviter de leur poser des questions trop directes. En posant la question « la protection de la sphère privée est-elle une chose importante pour vous ? », il est très probable, par « bonne volonté culturelle » (Bourdieu 1979, 1984), que la grande majorité des personnes interviewées répondent par l'affirmative. Il est nettement moins évident, en revanche, qu'ils mentionnent spontanément ce risque quand il leur est demandé quels sont les désavantages à utiliser une carte de fidélité.

Recrutement par réseau de connaissances (grappe libre)

C'est le guide d'entretien utilisé pour les entretiens avec les personnes recrutées par réseau de connaissance (au total 29 personnes, voir annexes pour la liste des personnes interviewées, p. 518) qui a été le plus souvent modifié, amendé et mis à jour. Ce sont aussi ces entretiens qui ont été au départ les plus exploratoires. Au départ, les questions touchaient un large éventail de thématiques qui ne se limitaient d'ailleurs pas aux cartes de fidélité. Mais les entretiens se sont avérés être de véritables marathons. Ainsi, le guide s'est au fur et à mesure spécialisé sur la question des cartes de fidélité tout en posant des questions à la fois plus précises et plus libres. La première version (voir annexes, p. 518) est, bien entendu, trop longue, mais il est utile de la ressortir des fonds de tiroir car elle permet d'avoir une idée du parcours méthodologique parcouru. Le dernier guide (p. 525) est le plus récent et le plus abouti. Il permet plus de liberté dans la conduite de l'entretien et tend, nous l'espérons, à minimiser l'influence exercée sur les interviewés.

Recrutement dans les magasins

Avec les clients abordés dans les magasins, il aura fallu avant tout être très clair sur notre identité, car le premier obstacle a été de donner l'impression que nous voulions vendre quelque chose ou plus généralement que nous travaillions pour l'enseigne. Une fois identifiés comme chercheur, ou mieux encore, comme étudiant, les clients se sont toujours montrés plus enclins à répondre à nos questions, comme si d'ailleurs il s'agissait parfois d'une occasion de critiquer un peu le magasin. Cette position procure visiblement le même effet décrit par Waelli face aux employés qui se montrent plus collaboratifs dès lors qu'ils savent que nous ne sommes pas là pour les surveiller (voir p. 110).

Cela dit, dans deux enseignes (Poke et Parc), les clients se sont montrés très pressés, ce qui a amené alors à des entretiens courts et à un taux de réponse approximatif inférieur à 10%. Chez W, en revanche, ils se sont montrés très patients et intéressés par la démarche, aboutissant alors à des entretiens parfois étonnamment longs et cordiaux, avec un taux de réponse dépassant les 50%. Pour expliquer cette différence, nous supposons une forte influence du milieu social

d'origine des clients ainsi que de l'architecture du magasin. Le personnel nous avait mis à disposition chaises et bureau, situés dans le grand espace à la sortie des caisses. Cela s'est avéré bien plus favorable pour la tenue des entretiens que chez Poke où nous disposions d'une table haute sans chaises dans un lieu de passage étroit avec une clientèle plus aisée. Dans ce dernier cas, il a fallu composer avec ces différents éléments et avec certaines surprises, comme le décalage parfois important entre ce qui avait été arrangé avec le directeur du magasin et ce qui était mis finalement à disposition le jour de notre arrivée. Dans l'un des cas, le questionnaire a dû être remanié dans l'urgence, pendant la pause de midi, pour s'adapter à l'ambiance « d'urgence » dans laquelle semblaient être pris les clients. Nous avons préféré aussi renoncer à enregistrer les entretiens pour ne pas effrayer des clients déjà davantage plus craintifs que chez W.

Dès le départ, était prévu un guide d'entretien spécifique pour chaque magasin (voir annexes, p. 527), compte tenu des différences entre les systèmes de fidélité. Cette différence aura été encore renforcée par le lieu de l'enquête et son contexte. Après une première série d'entretiens ayant eu lieu sur le parvis d'un petit magasin W de quartier (en mars 2008), la deuxième série d'entretiens, menée cette fois-ci dans un grand supermarché de la même enseigne (en septembre 2008), a bénéficié comme nous venons de le voir de conditions idéales. Les entretiens ont alors été relativement longs et parfois très approfondis. Les mêmes conditions avaient plus ou moins été promises chez Poke, mais une fois arrivés sur place (une semaine après les entretiens menés chez W), il a fallu improviser rapidement et mettre sur pied un questionnaire plus court adapté aux nouvelles conditions rencontrées. Les entretiens ont dès lors été plus superficiels et les questions sont alors beaucoup plus directes et font davantage penser à un questionnaire. Il en a été à peu près de même chez Parc (en octobre 2008), où les clients étaient également plus pressés et où il fallait faire vite. Mais dans ce dernier cas, nous y étions préparés.

Par le biais de cette méthode de recrutement, il aura été possible de mener entre mars et septembre 2008 un total de 79 entretiens, enrichissant ainsi grandement notre corpus. Son intérêt réside également dans le fait de se centrer particulièrement à chaque fois sur un type de carte, ce qui a permis d'approfondir certains points qui leur sont spécifiques. Dès lors, il devient possible pendant l'analyse des données d'étudier de façon transversale le fonctionnement d'une carte en particulier : au niveau de sa conception (entretiens cadres) et de sa mise en œuvre au quotidien (entretiens consommateurs, observations ethnographiques magasin et centre d'appels).

3.2.4 Entretiens « divers »

Outre les entretiens employés, cadres et consommateurs, nous avons menés huit entretiens n'étant pas directement rattachés aux cartes de fidélité. Ils ont pour la plupart précédé ceux avec les cadres et ont été largement exploratoires. Nous avons choisi de les conserver dans notre corpus car ils se sont avérés lors de l'analyse très pertinents, dès lors qu'ils prennent sens dans le cadre du questionnement plus global sur les nouvelles technologies, les bases de données et le traitement des données personnelles (guides d'entretiens en annexe, p. 539).

Liste des entretiens « divers »

Réf.	Pseudonyme	Age	Institution / Métier	Date
49	Perrine	60aine	Présidente féd. romande des consommateurs	16.12.04
46	Odile et Basile	60aine	Infirmière et employé de banque retraités, ayant reçu une amende, suite à une fouille, pour avoir jeté leurs ordures au mauvais endroit	21.01.05
12	Eliane	56	Présidente commission cantonale de protection des données	01.02.05
146	Jean-Christophe	50aine	Directeur société sécurité privée (mandatée pour la surveillance d'un grand centre commercial)	22.03.05
116	Laurence	50aine	Responsable système informatique d'un réseau de bibliothèques scientifiques	23.03.05
N/C	Harry	50aine	Fonctionnaire au préposé fédéral protection des données	27.05.05
149	Josephine	N/C	Resp. d'une association suisso-alémanique de consommateurs	10.05.07
119	Pierre-Nicolas	31	Ingénieur informatique, usager fréquent de MSN[63]	18.09.07

3.3 Répartition sociologique des consommateurs interviewés

3.3.1 La classification sociale des acteurs : niveau de formation et catégorie socioprofessionnelle

La question de la classification des individus selon une échelle sociale n'est jamais simple ni idéale. Il faut surtout faire un choix et s'y tenir, afin de pouvoir au moins compter sur la validité à pouvoir faire des comparaisons. Nous avons finalement choisi le mode de classification adopté par l'Office Fédéral suisse des Statistiques (OFS) pour le recensement de la population de 1990, tel qu'il est présenté dans sa publication de 1996 (Joye 1996).

Le niveau de détail de ce système (qui arrive au final à 36 catégories) étant trop grand par rapport à nos attentes et surtout par rapport à la taille de notre échantillon, nous avons choisi de retenir au final 4 catégories (bas, moyen, moyen-supérieur, supérieur). Pour y arriver, néanmoins, nous avons suivi scrupuleusement la méthode proposée qui croise d'abord 2 catégories, le niveau de formation (de 1 à 4 : voir ci-dessous) et la compétence d'organisation (dirigeants, indépendants, salariés), pour former une première catégorisation en 8 groupes. Puis, nous avons précisé ces catégories en fonction des branches professionnelles (agriculture, production et construction, service aux entreprises et de communication, services sociaux et personnels), arrivant ainsi à 20 catégories, afin de corriger d'éventuelles incohérences, pour finalement revenir à la classification en 8 catégories. Les 4 catégories retenues se répartissent de la façon suivante :

Niveau de formation

Niveau de formation	Description
1	Haute école, université
2	Formation ou école professionnelle supérieure
3	Formation professionnelle, maturité
4	Sans formation post obligatoire

[63] MSN, récemment renommé « Windows Live Messenger » par son concepteur Microsoft est un outil de messagerie instantanée.

Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie utilisée	CSP (Joye 1996)	Description
CSP supérieur	1, 2, 3	Dirigeants, professions libérales, autres indépendants
CSP moyen supérieur	4	Professions intellectuelles et d'encadrement
CSP moyen	5, 6	Professions intermédiaires, Non-manuels qualifiés (employés)
CSP bas	7, 8	Manuels qualifiés (ouvriers), travailleurs non qualifiés

Jugeant le système de catégorisation pas toujours très symétrique avec le niveau de formation, nous avons choisi de conserver également l'échelle de niveau de formation. En effet, la prédominance dans la classification socioprofessionnelle du critère du métier exercé et de la différenciation entre statut d'indépendant et de salarié tend parfois à gommer le niveau de formation qui nous a semblé pourtant important de conserver[64].

3.3.2 Vue d'ensemble des consommateurs

Un total de 108 consommateurs ont été interviewés, dans le cadre d'entretiens dont la durée pouvait être très variable, de moins de cinq minutes dans le cas du recrutement dans les magasins à plus de deux heures lorsqu'un rendez-vous était pris.

Répartition entretiens consommateurs

Grappe	Dates	Nb	H	F	Dur. moy.	Age moy.	Age méd.	Age (min-max)
Libre	11.1.07-29.10.08	29[65]	11	19	54mn	37	34	19-79
W	8.3.08-5.9.08	41	17	24	17mn	57	55	16-94
Poke	12.9.08	23	7	16	13mn	49	43	28-83
Parc	9.10.08	15	2	13	11mn	46.5	45	18-75
FFF	–	–	–	–	–	–	–	–
TOTAL	**11.1.07-29.10.08**	**108**	**37**	**72**	**25mn**	**48.5**	**45.5**	**16-94**

La catégorie des 30-39 ans est surreprésentée, mais sans porter de grand préjudice aux autres catégories. Cela s'explique vraisemblablement par un biais dans le recrutement par réseau de connaissances, et par une surreprésentation des clients de cette catégorie d'âge dans le magasin Poke (voir plus loin).

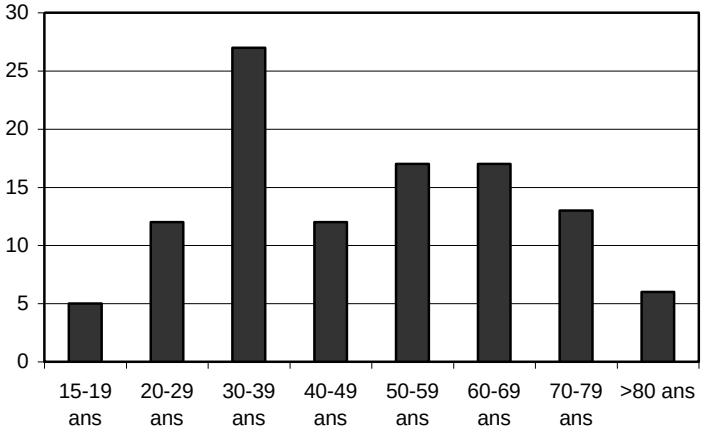
Pour les deux catégories les plus sous-représentées, en dessous de 20 ans, les personnes se sentent relativement peu concernées par les cartes de fidélité, vivant le plus souvent encore chez leurs parents et étant épargnés par la corvée des courses. Et en dessus de 79 ans, les personnes ont plus de difficulté à les faire elles-mêmes, ce qui explique leur nombre plus réduit dans l'échantillon.

[64] Il est très probablement dû à un problème récurrent dans les catégorisations sociales, à savoir la coexistence de deux échelles d'évaluation : le capital culturel et le capital économique. Pour une discussion sur ce problème, voir : LEVY, R. 1983. *Structure sociale de la Suisse*. Zürich: Pro Helvetia.

[65] Un entretien a été mené avec un couple, ce qui explique que le total est inférieur à la somme homme+femme.

Répartition des consommateurs par âge[66]

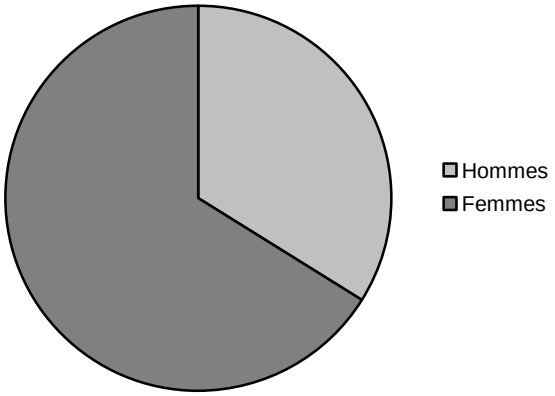
15-19 ans	5
20-29 ans	12
30-39 ans	27
40-49 ans	12
50-59 ans	17
60-69 ans	17
70-79 ans	13
>80 ans	6
Total	**109**



La prédominance des femmes dans l'échantillon s'explique sans doute d'abord par le fait que les cartes de fidélité les concernent davantage dans la mesure où ce sont encore elles qui assument la corvée des courses pour le ménage. Même si nous avons toujours insisté sur le fait que cela ne les disqualifiaient pas pour notre entretien, les hommes – qui s'affirment plus en retrait par rapport aux cartes de fidélité – se montraient plus réticents à répondre à nos questions. En outre, de façon générale, les femmes se sont montrées également plus enclines à répondre à nos questions pendant le recrutement dans les magasins, avant même que le sujet soit annoncé.

Répartition des consommateurs par sexe[67]

Hommes	37	33.94%
Femmes	72	66.06%
Total	**109**	**100.00%**



Les classes moyennes et moyenne-supérieures sont largement surreprésentées. Cette surreprésentation est sans doute imputable au choix des magasins observés, à la méthode de recrutement, peut-être même à une certaine forme de jugement social inconscient de notre part (peur peut-être de nous faire rejeter par des personnes perçues comme étant issue d'une classe supérieure à la nôtre). Mais il ne faut toutefois pas y voir *a priori* un désintérêt plus marqué des classes inférieures et supérieures pour les systèmes de fidélité, comme nous le verrons plus tard. Dans la mesure où notre analyse s'abstient la plupart du temps de quantifier différentes catégories de perception ou de comportement (sauf peut-être dans le chapitre 6 où est donnée par exemple une proportion de personnes qui se disent conscientes de

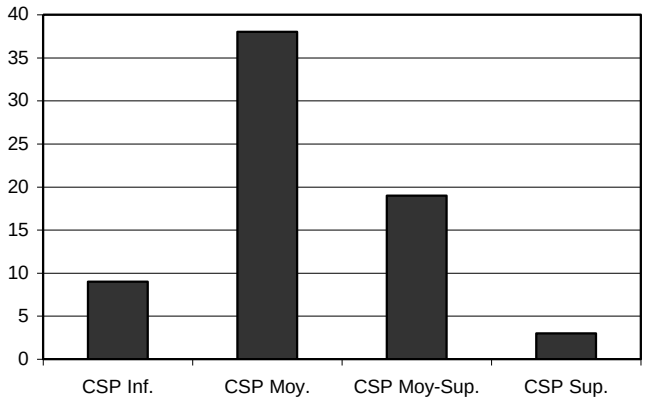
[66] Le nombre total de consommateurs (109) est supérieur au nombre total d'entretiens (108) en raison d'un entretien qui a été mené avec deux consommateurs en même temps.
[67] *Idem*.

laisser des traces en utilisant des cartes de fidélité), cette surreprésentation ne devrait pas poser de problèmes majeur quand à la pertinence de nos résultats.

Répartition des consommateurs par catégorie socioprofessionnelle

CSP Inf.	9	13.04%
CSP Moy.	38	55.07%
CSP Moy-Sup.	19	27.54%
CSP Sup.	3	4.35%
Total	**69**	**100.00%**

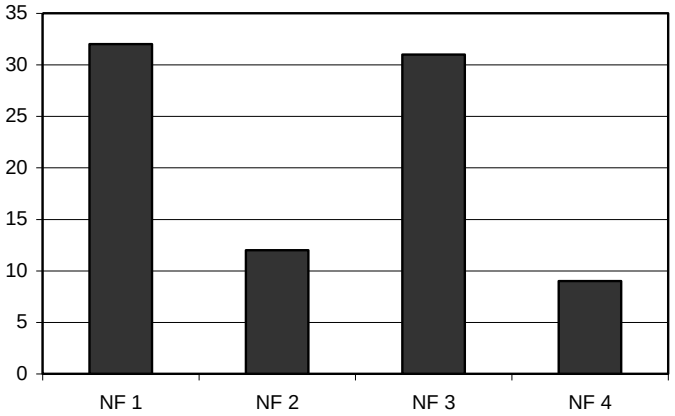
CSP Inclassable ou inconnu : 39



Répartition des consommateurs par niveau de formation

NF 1	32	38.10%
NF 2	12	14.29%
NF 3	31	36.90%
NF 4	9	10.71%
Total	**84**	**100.00%**

NF Inconnu : 24



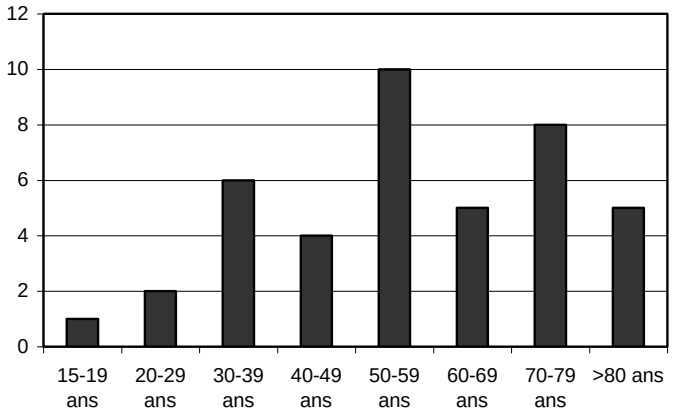
3.3.3 Grappe consommateurs W

Le magasin W où ont été faites les observations et où ont été recrutés les trois quarts des clients interviewés a été inauguré en 1998 et est situé à Genève dans un quartier très proche du centre-ville où se trouvent un grand nombre de commerces et d'habitations. Il vend principalement des produits courants d'alimentation et de ménage. Il est situé dans un petit centre commercial dont il occupe la majorité de l'espace. Le quart des clients interviewés ont été recrutés 6 mois auparavant sur le parvis d'un petit magasin de quartier, situé au dessus de la gare de Genève.

La population recrutée est plus âgée que dans les autres échantillons. La proportion homme/femme y est restée toutefois plus équilibrée. Le niveau de formation y est plus uniformément réparti que dans les autres cas. Il y a plus de clients d'origine sociale modeste et un grand nombre de personnes ayant un niveau de formation élevé.

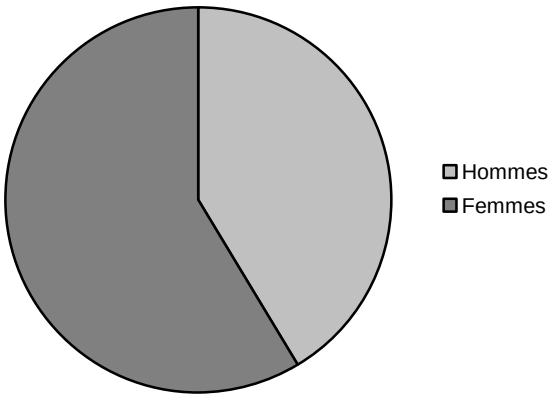
Entretiens grappe W : Age

15-19 ans	1
20-29 ans	2
30-39 ans	6
40-49 ans	4
50-59 ans	10
60-69 ans	5
70-79 ans	8
>80 ans	5
Total	**41**



Entretien grappe W : Sexe

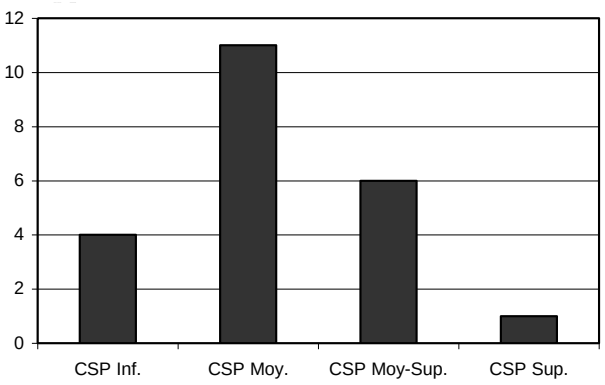
Hommes	17	41.46%
Femmes	24	58.54%
Total	**41**	**100.00%**



Entretien grappe W : Catégorie socioprofessionnelle

CSP Inf.	4	18.18%
CSP Moy.	11	50.00%
CSP Moy-Sup.	6	27.27%
CSP Sup.	1	4.55%
Total	**22**	**100.00%**

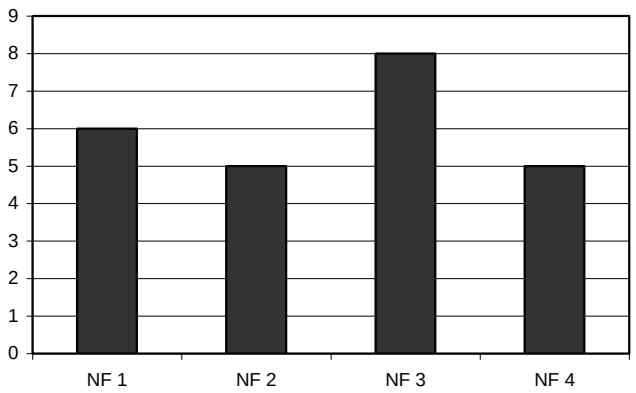
CSP Inclassable ou inconnu : 19



Entretiens grappe W : Niveau de formation

NF 1	6	25.00%
NF 2	5	20.83%
NF 3	8	33.33%
NF 4	5	20.83%
Total	**24**	**100.00%**

NF Inconnu : 17



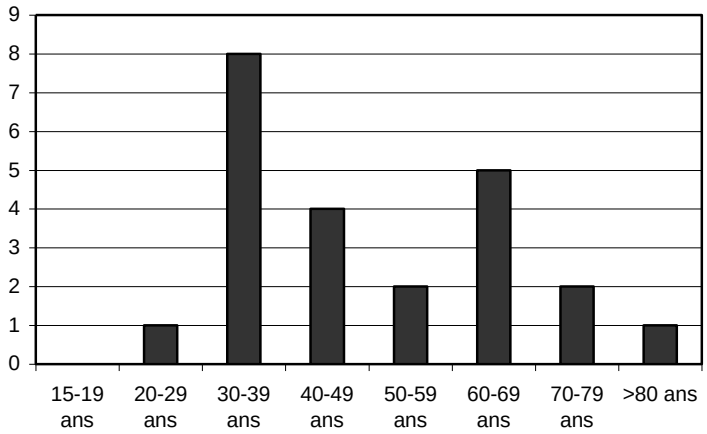
3.3.4 Grappe consommateurs Poke

Le magasin Poke est situé en plein centre-ville de Genève, dans un quartier bancaire également proche d'une zone d'habitation de haut standing. Outre le supermarché et ses produits alimentaires, il propose à ses clients, un restaurant, des produits cosmétiques, des vêtements, une papeterie et des produits ménagers.

La situation du magasin au centre ville, lieu de travail pour le secteur du service et secteur bancaire, explique sans doute la légère surreprésentation des individus entre 30 et 39 ans. Pendant les observations, la clientèle semblait en effet globalement plus jeune que chez W.

Entretiens grappe Poke : Age

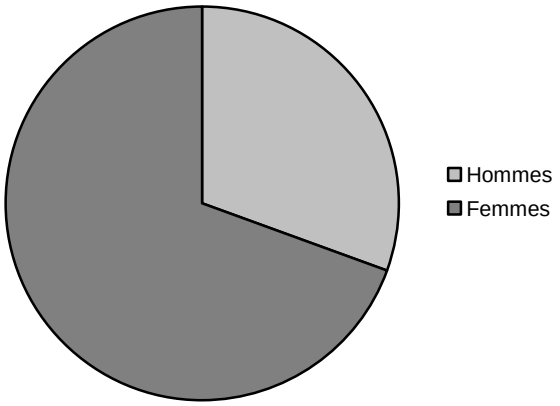
15-19 ans	0
20-29 ans	1
30-39 ans	8
40-49 ans	4
50-59 ans	2
60-69 ans	5
70-79 ans	2
>80 ans	1
Total	**23**



Le magasin dispose d'un important rayon de cosmétique, le seul dans le périmètre à pratiquer les mêmes prix que dans les supermarchés, ainsi qu'un rayon textile et ménage important. Malgré le biais lié au recrutement (les femmes y ont accepté plus facilement les entretiens), il est possible que le magasin soit ainsi davantage fréquenté par les femmes.

Entretien grappe Poke : Sexe

Hommes	7	30.43%
Femmes	16	69.57%
Total	**23**	**100.00%**

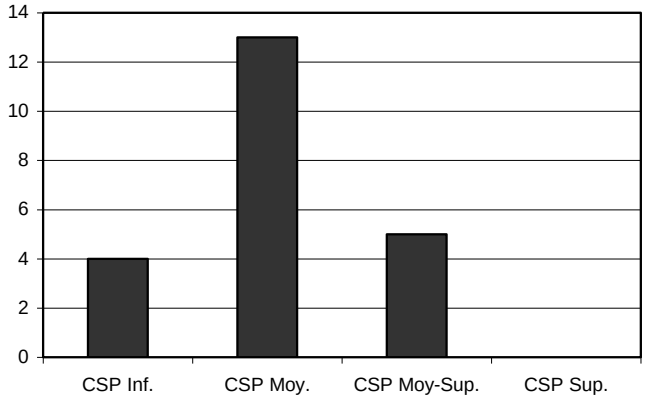


Le nombre d'employés de banque y était en outre important. La plupart des interviewés ont suivi une école de commerce, et tendent donc à surreprésenter la catégorie moyenne et le niveau de formation correspondant aux formations professionnelles. La présence immédiate de magasins de haut standing à côté de cette succursale de Poke pourrait expliquer l'absence de clientèle de catégorie supérieure.

Entretiens grappe Poke : Catégorie socioprofessionnelle

CSP Inf.	4	18.18%
CSP Moy.	13	59.09%
CSP Moy-Sup.	5	22.73%
CSP Sup.	0	0.00%
Total	**22**	**100.00%**

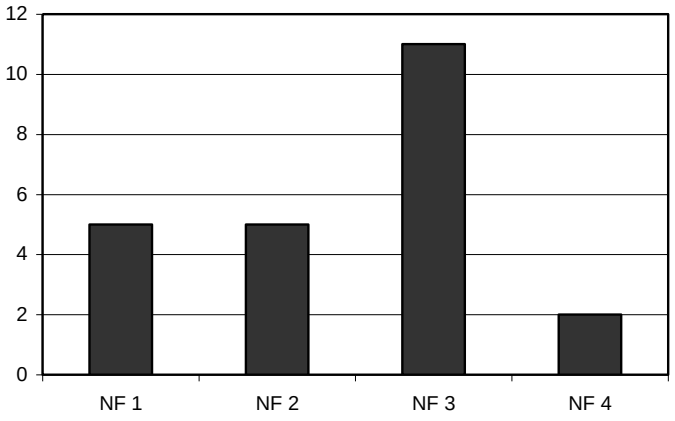
CSP Inclassable ou inconnu : 1



Entretiens grappe Poke : Niveau de formation

NF 1	5	21.74%
NF 2	5	21.74%
NF 3	11	47.83%
NF 4	2	8.70%
Total	**23**	**100.00%**

NF Inconnu : 0



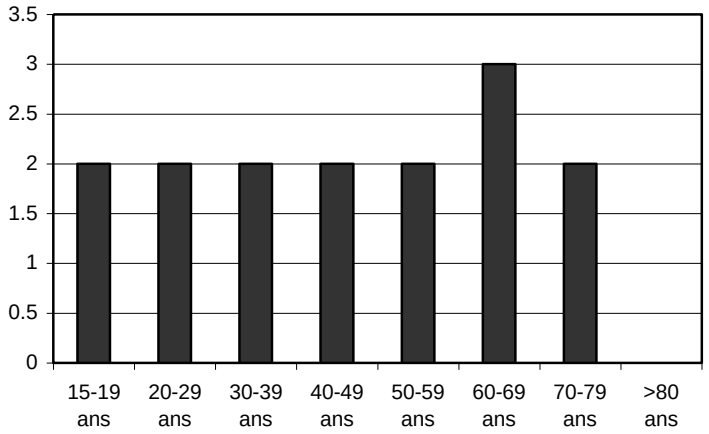
3.3.5 Grappe consommateurs Parc

Le magasin Parc est également situé à Genève, et propose sur six étages une grande diversité d'articles : confection homme/femme, électronique, livres, cosmétiques, alimentaire, sport, bijoux et maroquinerie, horlogerie, articles de ménage et d'électroménager, jouets et articles pour bébés, restauration, etc.

La répartition des âges y est la plus constante de tous les échantillons, ce dernier étant aussi le plus petit.

Entretiens grappe Parc : Age

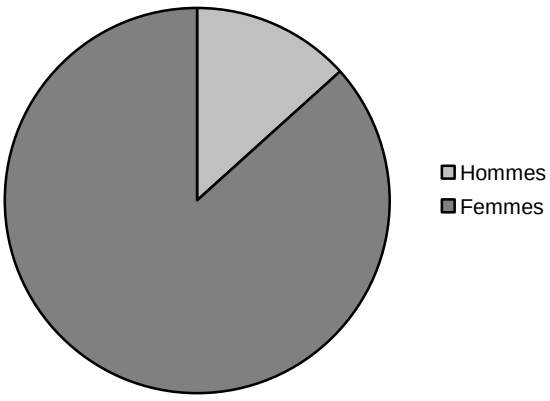
15-19 ans	2
20-29 ans	2
30-39 ans	2
40-49 ans	2
50-59 ans	2
60-69 ans	3
70-79 ans	2
>80 ans	0
Total	**15**



Nous avons pensé au départ que le déséquilibre important entre homme et femmes de l'échantillon d'entretien était sans doute dû à la situation du lieu de recrutement autorisé par la direction, la sortie du service clients, et à la taille de l'échantillon. Toutefois, le directeur de Parc confirme l'objectivité de cette mesure et explique même cette différence : « Pas moins de 80% de notre clientèle est constituée de femmes […] C'est le résultat d'une réflexion. Les femmes restent les principaux acheteurs dans le commerce de détail. Nous prenons donc soin d'assurer une atmosphère tout particulièrement agréable pour cette clientèle[68] ».

Entretien grappe Parc : Sexe

Hommes	2	13.33%
Femmes	13	86.67%
Total	**15**	**100.00%**



La très faible présence d'individus interviewés ayant un niveau socioprofessionnel modeste est probablement intrinsèquement due au type de clients qui fréquente ce magasin. Mais il se pourrait qu'un autre biais y soit présent : le service client où ils

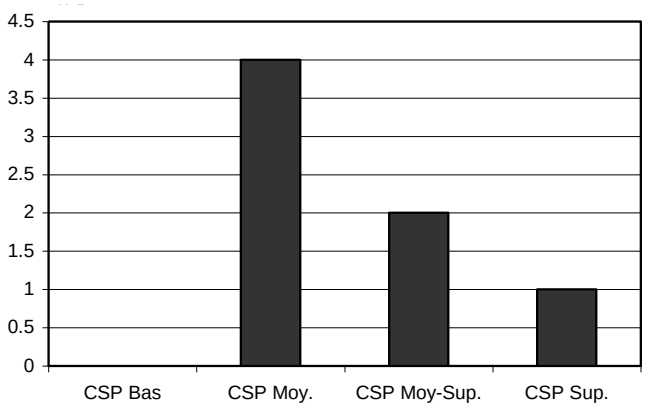
[68] Réf. : *La tribune de Genève*, 6 octobre 2009.

ont été recrutés traite surtout les problèmes liés à la carte de fidélité qui est avant tout une carte de crédit. Elle doit donc faire l'objet d'un examen de la situation financière du demandeur, ce qui exclut peut-être les revenus trop modestes.

Entretiens grappe Parc : Catégorie socioprofessionnelle

CSP Bas	0	0.00%
CSP Moy.	4	57.14%
CSP Moy-Sup.	2	28.57%
CSP Sup.	1	14.29%
Total	**7**	**100.00%**

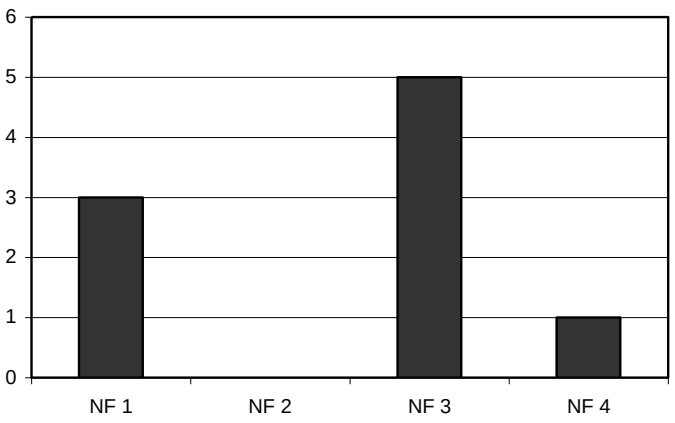
CSP Incl. ou N/C : 8



Entretiens grappe Parc : Niveau de formation

NF 1	3	33.33%
NF 2	0	0.00%
NF 3	5	55.56%
NF 4	1	11.11%
Total	**9**	**100.00%**

NF Inconnu : 6



3.4 Observations ethnographiques

L'expérience tirée de notre collaboration à la recherche menée au sein de la salle de réveil du bloc opératoire ambulatoire des Hôpitaux Universitaires de Genève (Bourrier 2010, Bourrier et Coll 2008), ayant débuté par chance juste avant nos observations ethnographiques, nous a été d'une grande utilité sur le plan méthodologique. Elle nous a permis en outre de dédramatiser cette démarche qui nous était nouvelle et nous a ainsi aidé à nous sentir beaucoup plus à l'aise une fois confronté à nos différents terrains.

3.4.1 Négociation de l'entrée sur le(s) terrain(s)

Dans notre cas, parce qu'il a été multiple, l'entrée et la sortie du terrain est une démarche qui a été ainsi effectuée à plusieurs reprises, en rencontrant à chaque fois de nouveaux obstacles. Il a fallu parfois de longs mois de négociations pour obtenir les autorisations nécessaires, sans que toutes aboutissent. Cette difficulté d'accès a déjà en elle-même permis de découvrir que les espaces concernés par la récolte et le traitement des données sont parfois entourés de mystères et de secrets, comme en témoigne aussi la discrétion des cadres interviewés (voir plus haut), au-delà des discours officiels qui se vantent d'offrir une transparence parfaite (voir par exemple la politique de communication de W dans son magazine hebdomadaire, voir annexes, p. 516). Il ne s'agit pas ici cependant de condamner ces précautions. Les enjeux de concurrence et la crainte d'effet potentiel sur l'image publique de l'entreprise étaient prévisibles.

Il aurait été certes très éclairant de pouvoir procéder à une immersion ethnographique au sein même du lieu où sont organisés les programmes de fidélité, où sont prises les décisions marketing sur la base des données récoltées, pour par exemple décrire toute une chaîne décisionnelle allant de la récolte des données à un choix de campagne publicitaire[69]. Malheureusement, cet accès a été refusé pour chacune des entreprises, avec diverses explications. L'une d'entre-elles est qu'ils ne percevaient pas vraiment l'intérêt de la démarche, tant leur quotidien leur semble banal et finalement peu digne d'intérêt. Il est vrai que dans le souci de ne pas passer pour un sociologue militant cherchant à dénoncer la surveillance, les intérêts de la recherche ont été présentés davantage sous l'angle de la relation entre les clients et l'entreprise que sur celui de la surveillance. Nous n'avons pas non plus voulu trop dissimuler nos intentions, par exemple en nous faisant passer pour un étudiant en marketing. Par déontologie, le chercheur est tenu d'annoncer l'enquête sans faire les choses en cachettes, même ci cela n'implique pas non plus forcément une totale transparence. « Vos buts d'enquête peuvent rester "secrets" » nuancent Beaud et Weber, mais il faut en même temps éviter « de forcer à tout prix le passage » (Beaud et Weber 2003a: 120). Cela dit, force est de reconnaître toutefois que même si cet accès avait pu finalement être obtenu, l'usage du suisse allemand au quotidien dans les bureaux (ils se situent à Berne, Bâle ou dans l'agglomération zurichoise) n'aurait pas facilité la tâche. Pour toutes ces raisons, le désir de pénétrer plus franchement dans le milieu décisionnel des hautes sphères des programmes de fidélité n'a pas pu trouver satisfaction.

[69] Pour chaque négociation d'accès sur le terrain, un bref protocole de recherche était envoyé aux interlocuteurs en exposant le cadre théorique, la méthode de recherche, et les modalités de la diffusion des résultats (voir protocole générique dans les annexes, p. 512).

L'accès aux quatre magasins (W, Poke, FFF et Parc, tous situés à Genève) en tant qu'observateur a en revanche été possible ainsi que pour deux centres d'appels : celui de Poke à Bienne et celui de Parc dans l'agglomération zurichoise. FFF n'en a pas, car ce sont les hôtesses du service clients qui gèrent les appels directement dans le magasin. L'accès à celui de W a été refusé, malgré de longues négociations avec plusieurs interlocuteurs, dont le président du conseil d'administration du groupe. Toujours est-il que l'ensemble des observations ethnographiques qui ont pu être effectuées ont été très fructueuses. Par exemple, elles ont permis finalement tout de même d'accéder d'une façon un peu plus détournée aux systèmes informatiques des cartes de fidélité, ce qui était tout de même prioritaire dans la liste des points à observer. Aussi, nombre d'informations précises n'ayant pas pu être obtenues lors des entretiens sur les modalités de la récolte des données et sur l'interrogation des bases de données sont devenues par ce biais accessibles[70]. La présence de l'observateur n'y a sans doute pas été ressentie autant comme une menace, les enjeux de l'entreprise en matière de secret n'entrant vraisemblablement pas vraiment dans les préoccupations des employés des magasins. L'inquiétude des responsables de magasin (surtout chez Parc et FFF) était surtout de ne pas déranger les clients, plus largement de ne pas troubler le cadre d'« enchantement » du magasin (voir chapitre 8) nécessaire pour mener à bien le processus de vente.

Concernant les employés, comme le soulignent Arborio et Fournier, le chercheur doit s'efforcer de préciser la nature de ses liens avec « les autorités propres à la situation » (Arborio et Fournier 2005[1999]: 34) et insister d'une façon ou d'une autre sur la « neutralité par rapport aux intérêts sociaux en présence » (Arborio et Fournier 2005[1999]: 34-35). La façon de nous présenter auprès des employés que nous allions observer était sans aucun doute très importante, avant tout pour ne pas prendre le risque d'être perçus comme des surveillants chargés par la direction d'évaluer leur travail. A en croire leurs remarques lorsque cela n'était pas encore fait, cela était quasiment inévitable. Nous nous sommes alors rapidement présenté comme sociologue, d'abord, mais aussi comme étudiant plutôt que chercheur, ce qui a pour effet de les rassurer mais aussi de susciter leur sympathie. C'est l'expérience vécue également par Matthias Waelli dans son étude sur le travail dans les hypermarchés : « J'évite toujours de me qualifier de chercheur et insiste volontiers sur mon statut d'étudiant : je ne suis pas issu d'un laboratoire, mais d'une école doctorale, un détail de vocabulaire qui renverse la situation d'enquête. D'abord parce qu'il me permet de partager avec eux la posture de subordonné (occupée dans l'institution universitaire), ensuite parce que ce retournement équilibre le rapport d'expertise. Ainsi ceux qui m'accordent un entretien ont l'impression de m'aider à réussir un examen » (Waelli 2009: 127).

Même si le temps accordé était relativement court (une semaine maximum), l'accès aux divers magasins n'a pas posé de grands problèmes, à l'exception de celui de FFF qui s'est présenté au départ spécialement difficile. Après des mois de négociation avec le responsable des cartes Privilèges que nous avions interviewé, il a pu être obtenu une autorisation limitée à une journée (calme, de surcroît, le samedi

[70] Un extrait du carnet de notes de l'observation ethnographique au magasin FFF est particulièrement éloquent sur cette découverte soudaine : « C'est à ce moment là que je commence à prendre conscience de ce qui deviendra la découverte majeure du terrain FFF : on peut et il faut mesurer les effets directs du surveillant assemblage au magasin, au point de contact, et pas seulement au centre d'analyse des données (bureaux marketing), chez les élites. L'instrumentalisation de la carte au niveau de l'entreprise se passe surtout chez les caissières, les vendeurs, au service client » (P5 : Obs/FFF, Pause, 13.03.08).

étant d'office exclu), malgré notre insistance. C'est lors de la prise de rendez-vous par téléphone avec la responsable des caisses du magasin que nous avons pu de façon inattendue exploiter une corde sensible : la volonté du magasin de marquer son indépendance par rapport à la centrale et qui nous aura finalement donné son accord – par esprit de contradiction sans doute –, pour rester 4 jours, y compris le samedi, jour de grande fréquentation.

La diversité des terrains qui représentent aussi les différents niveaux d'accès à notre objet a limité la linéarité de l'organisation de la phase de récolte des données. Lorsqu'un terrain s'ouvrait, il fallait s'y rendre rapidement avant qu'il ne se referme, même si d'autres accès n'étaient pas encore arrivés au terme de leur négociation. Ce n'est au fond qu'une fois toutes les opportunités exploitées que le bilan des données récoltées a pu être fait et que la cohérence potentielle qui s'en dégageait a pu être saisie dans toute son ampleur.

3.4.2 Méthode de récolte de données et organisation des notes

A l'instar de l'étude dans le milieu hospitalier, le contexte des différents lieux observés ne permettait pas non plus l'usage de caméras vidéo, néanmoins pour des raisons différentes. La première est l'omniprésence des clients. Tout au long des négociations d'entrée sur le terrain, la plus grande inquiétude des responsables était la gêne potentielle occasionnée par notre présence pour la clientèle. Il fallait être le plus discret possible. Deuxièmement, l'enregistrement de l'image des clients n'est pas possible pour des questions de respect de la sphère privée. Mais surtout, nous devions faire preuve d'une grande mobilité et d'une grande flexibilité une fois sur le terrain. Il nous a fallu fréquemment changer de caisse, passer des caisses au service client, puis à la salle de pause, de cette dernière à un point de vente, etc., tous ces déplacements n'étant pas prévisibles. Il a fallu être très réactif et à l'affût de chaque opportunité pouvant se présenter d'accéder à un détail ou aux entrailles du centre d'appels ou du magasin. Le matériel d'enregistrement vidéo aurait été bien trop encombrant et trop d'informations n'auraient pas pu être collectées. Ainsi, le matériel utilisé pour nos observations ethnographiques s'est limité à son plus simple appareil : un cahier, un stylo[71], et bien entendu notre mémoire, qui demeure la faculté mentale la plus sollicitée (Arborio et Fournier 2005[1999]: 49). En effet, comme il est impossible de tout noter au moment précis des observations (le plus souvent nous nous sommes senti submergé par la diversité des informations qui nous semblaient pertinentes et que nous voulions garder), nous sommes systématiquement revenus sur les notes après coup pour ajouter tout ce que notre mémoire avait pu encore retenir.

Autant que possible, nous avons voulu adopter une posture d'observateur capable de s'étonner des choses devenues tout à fait banales dans des lieux eux aussi banals : les magasins. Nous essayions de regarder tout ce qui nous entourait comme si nous ne l'avions jamais vu, un peu comme un ethnographe de pure souche découvrant une tribu d'autochtones, ou plutôt comme si un membre de cette tribu venait faire des observations ethnographiques dans l'un de nos magasin. Il s'étonnerait des bips, de la musique d'accompagnement, des boites qui projettent une drôle de lumière rouge et scintillante, de l'emballage des produits, ne comprendrait pas pourquoi les gens font la queue, et pour obtenir quoi puisqu'ils ont

[71] En réalité, plusieurs stylos, car il n'était pas rare de devoir en prêter aux employés observés. C'est sans doute la « tâche participative » la plus fréquente que nous ayons été amené à accomplir…

déjà l'objets apparemment désiré dans une main, avec une petite carte en matière inconnue dans l'autre main, etc. Certes, puisqu'ils ne sont pas visibles pour les clients, les centres d'appels nous étaient en revanche davantage inconnus, en dehors de ce que nous avions pu lire à leur sujet dans la littérature spécialisée. Ainsi, le sentiment d'étonnement y était davantage naturel que cultivé. Dans les deux cas, cependant, il faut préciser qu'il s'agit avant tout d'un état d'esprit qui n'implique pas une multiplication des notes. Nous n'avons par exemple bien sûr pas à chaque fois fait mention « d'une bizarre chose de forme rectangulaire qui fait une sorte de bip quand un rayon rouge la frotte », mais bien d'une carte scannée.

En somme, une telle posture n'a été finalement pas si difficile à adopter, car si les magasins sont des espaces qui nous sont familiers, nous n'y occupions pas la place habituelle de client, ce qui permet déjà un recul productif en découvertes. Cette différence peut en effet permettre, selon Arborio et Fournier, d'« atteindre un décentrement suffisant et garder le bénéfice de ses facultés d'étonnement, même en portant son regard sur des mondes très proches du sein » (Arborio et Fournier 2005[1999]: 64).

L'espace dans les cahiers de notes s'est trouvé organisé en plusieurs parties distinctes : les *notes descriptives*, c'est-à-dire la prise de note des faits (paroles, description d'espace, de configuration, d'événements, d'interactions, etc) ; et bien sûr des *réflexions personnelles*, des éléments d'analyses nous venant en tête sur le moment. Ce sont ajoutés à ces deux niveaux que l'on trouve en principe dans tout carnet de notes (Arborio et Fournier 2005[1999]: 59) une liste de points à clarifier, pour lesquels nous devions tenter de trouver un moyen d'obtenir une réponse. des idées spontanées de questions à ajouter à nos questionnaires pour les entretiens approfondis ; mais aussi des courts entretiens que nous pouvions mener pendant de brèves périodes de calme et qui, sans être comparables aux entretiens approfondis, se sont avérés indispensables (voir plus haut, p. 91). Ils sont pris dans le cadre d'une observation, *sur le vif*, en réaction à quelque chose qui s'est passé où pour obtenir des informations pour mieux comprendre ce qui est observé, tout cela se passant sur le lieu même du poste de travail de l'employé (voir annexes, p. 521, pour une liste des employés interviewés dans ce cadre, ainsi que ceux dont les observations sont citées dans ce travail).

Référencement et format des notes ethnographiques dans le texte

Les notes ethnographiques sont référencées dans ce travail de la manière suivante :

- (Référence : Obs/Enseigne, Lieu d'observation, date de l'observation)

Par exemple :

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.12.08) : Notes ethnographiques recueillies dans l'enseigne FFF, au service clients, le 12 décembre 2008, référence du fichier de notes : P5.

(P7 : Obs/Poke, Formation, 14.05.08) : Notes ethnographiques recueillies au centre de formation de Poke, le 14 mai 2008, référence du fichier de notes : P7.

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08) : Notes ethnographiques recueillies au centre d'appels de Parc, le 14 avril 2008.

Tout comme dans les entretiens, les questions posées par l'intervieweur sont en gras.

Les guides d'observation (voir annexes, p. 543) se sont vite avérés dépassés une fois sur le terrain, mais ont permis tout de même une première approche avec plus

de confiance. La démarche aura été au final bien plus inductive que déductive, mais chaque journée s'est achevée par une réflexion sur les différentes choses observées afin de décider sur quoi il était nécessaire de se focaliser le jour suivant.

3.4.3 Les différents lieux observés : vue d'ensemble

Au final, nous disposions d'observations détaillées dans huit contextes différents, pour un total de 21 jours, correspondant à 167 heures d'observation. Au cœur des magasins, plusieurs lieux ont été observés : le service clients, les caisses et les points de vente, sauf chez Parc où les observations ont été limitées au service client, seul lieu ayant été autorisé[72], et dans le magasin W qui n'a pas de points de ventes. La salle de pause des différents locaux était également un lieu intéressant pour récolter des informations précieuses, surtout dans le cadre d'entretiens *sur le vif*.

Notes ethnographiques (par ordre chronologique)

Enseigne	Lieu de l'observation	Durée (jours:heures)	Dates
Poke	Centre d'appels carte Primes	2j : 12h	13.09.07, 27.11.07
CustoWeb[73]	Formation sur un logiciel CRM	1j : 2h	22.11.07
FFF	Caisses, service client, points de vente	4j : 36h	12-15.3.08
Parc	Service clients	4j : 39h	3-5.4.08, 6.5.08
Parc	Centre d'appels carte Paiement	4j : 35h	14-17.4.08
Poke	Centre de formation pour responsables de magasins	1j : 3h	14.5.08
W	Caisses et service clients	2j : 18h	4-5.09.08
Poke	Caisses, service clients, points de vente (cosmétiques et papeterie)	3j : 22h	10, 12, 13.09.08
TOTAL	**–**	**21j : 167h**	**13.9.07-5.9.08**

3.4.4 Conditions d'observation et singularités des terrains

Les conditions de l'exercice pouvaient différer sensiblement suivant les lieux. Le centre d'appels de Poke était techniquement prévu pour prévoir l'écoute simultanée des appels, mais pas celui de Parc où il fallait masquer le micro du combiné supplémentaire avec la main. Les codes sociaux à adopter pour être rapidement accepté sur le terrain n'étaient pas les mêmes partout. Par exemple, dans un centre d'appels, l'ambiance se veut jeune et décontractée, tout le monde doit s'y tutoyer et l'observateur qui vient pour la première fois doit aussi se prêter à ce jeu. Cette règle incontournable n'était par exemple pas présente aux caisses des magasins. L'expérience acquise lors d'un terrain d'observation n'était ainsi le plus souvent pas transposable à un autre et il fallait à chaque fois repasser par la même période de transition.

[72] Malgré notre demande auprès de notre interlocuteur pour le magasin Parc, nous n'avons pas été autorisés a mener des observations ailleurs qu'au service clients. Son inquiétude et celle de ses supérieurs était que nous dérangions la relation entre les employés et les clients. C'est la seule fois où cette appréhension également présente chez FFF et Poke a abouti à un refus.

[73] Pseudonyme. Il s'agit d'une entreprise qui propose une solution CRM alternative aux logiciels, avec une intégration sur Internet. Un logiciel CRM (« Customer Relationship Management ») permet une gestion de la clientèle. Sont disponibles sur le marché plusieurs configurations avec des niveaux de complexité variables. Pour plus de détails, voir chapitre 5.

Certains lieux et certaines configurations se sont montrés particulièrement propices à la récolte de données, en particulier la salle de pause du magasin FFF qui a permis de faire connaissance de la majorité des employés qui se sont montrés plus enclins à participer à l'enquête que les responsables. Certains ont même proposé de les rejoindre pour quelques heures ou pour une demi-journée auprès de leur caisse ou de leur point de vente, ce qui a été l'occasion de sortir du cadre prévu initialement qui se limitait au service clients. C'est finalement donc dans le magasin FFF que les observations ont été le plus diversifiées. Il a été possible alors de comprendre comment le système d'information gérant la carte Privilèges pouvait être utilisé à différents points du magasin, y compris les points de vente. De façon totalement improvisée, cette salle de pause a même été le lieu de déroulement de « pseudo focus-groupes » : nous lancions un sujet à une ou plusieurs personnes qui ensuite débattaient entre elles sur tel ou tel détail. Cela a permis d'approfondir certaines dimensions et de découvrir qu'il n'y avait pas forcément consensus sur la façon de vivre au quotidien le système de fidélité du magasin.

L'observation chez Parc (carte Paiement) s'est temporairement transformée en pseudo-observation participante. Le directeur, puis les collaborateurs du service client, nous ont invités à « faire des cartes », c'est-à-dire à remplir avec les clients le formulaire de demande de carte, tout en leur expliquant ses principes, et à leur distribuer le bon de réduction qui accompagne chaque nouvelle adhésion.

> Sylvain [40aine, le responsable des cartes au niveau du magasin], vient faire une visite. On discute.
> « Ces cartes, c'est vachement bien, ça nous permet de connaître super bien notre client et de le fidéliser »
> Il me propose de revenir pendant la semaine des 10%, en insistant même assez :
> « S :Vous pourriez aussi faire des cartes !
> **Ah oui, je veux bien ! Vous savez, on appelle ça de l'observation participante chez nous.**
> S : Ah oui, c'est un concept qui me plaît bien ça ! Il faut être là pendant la semaine spéciale ! C'est le tourbillon ici ! Et on aurait bien besoin d'un coup de main
> **Avec plaisir […] »**
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Cela a été l'occasion de mieux saisir les enjeux de ce qu'il faut mettre en œuvre pour convaincre les clients d'adhérer au système. D'autres formes de pseudo-observation participante se sont produites à d'autres occasions, dans une moindre mesure, par exemple au magasin FFF où nous nous sommes retrouvé à prendre part de façon tout à fait informelle à la formation d'une jeune employée, sur sa demande, un peu perdue avec le système informatique de l'entreprise que nous avions eu le temps d'apprendre, l'ayant vu fonctionner depuis plusieurs jours. Il n'a pas été rare non plus d'avoir vu nos compétences informatiques sollicitées pour régler de petits dysfonctionnements qui, s'ils étaient sans grande gravité, étaient parfois facteurs de grand stress pour les employés. Outre l'apport sur la compréhension du système étudié, cela était aussi tout simplement l'occasion de rendre service quand cela était possible, remerciant ainsi la gentillesse des employés avec lesquels nous avons passé de longues heures et qui se sont montrés tous très collaboratifs.

Certes, il n'agit pas de d'authentiques « observations participantes » au sens strict du terme. Toutefois, il y a dans les observations toujours une forme de « participation », d'une manière ou d'une autre, comme le font très justement remarquer Arborio et

Fournier : « L'observateur ne reste jamais complètement extérieur à la situation qu'il observe […] Choisir un mode d'observation consiste plutôt, raisonnablement, à choisir un *rôle social à occuper* dans la situation observée » (Arborio et Fournier 2005[1999]: 27). Ce dernier fusse-t-il celui d'observateur « externe », il ne nous rend pas invisibles, ni étrangers ou sans influence sur le déroulement de ce qui est observé, notamment sur les interactions sociales. Par exemple, les caissières et hôtesses du service clients de FFF nous ont plusieurs fois fait remarquer que pendant les journées où nous étions présents, les clients se sont montrés bien plus cordiaux et moins désagréables que d'habitude… Malgré cet inévitable effet d'influence, pour Peneff, la méthode d'observation reste celle qui est la moins interventionniste : « On nous dit : "vous perturbez la situation étudiée pas votre présence sur les lieux d'action", ce qui est plus ou moins vrai […] Néanmoins, c'est l'observation participante qui est la moins interventionniste, respectant le cours naturel des événements » (Peneff 2009: 236).

3.5 Corpus additionnel

Outre le dispositif méthodologique central constitué des notes issues des observations et des entretiens, il aura été fait également usage d'un corpus de données d'une large diversité permettant de saisir le contexte de l'objet étudié que le dispositif central n'aurait pas pu à lui seul découvrir. La liste non exhaustive de ces documents, qui n'ont pour la plupart pas été retranscrits, est la suivante :

- Les outils de communication des programmes de fidélité avec le client : magazines[74], courrier (décomptes de points, factures et offres ciblées[75]) et emails[76].
- Le texte de loi fédérale sur la protection des données (LPD) (mais aussi certains textes équivalents au niveau des cantons) et tous les documents rattachés tels que messages parlementaires, retranscription des débats sur sa mise en place[77], exposé de la doctrine juridique, modifications, amendements, etc.
- Informations produites par le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT) comme les rapports d'activité, les recommandations, les rapports thématiques, les communiqués de presse, la newsletter, mais aussi les rapports d'audit sur les cartes de fidélité de 2005.
- Les notes et la récolte de documents résultant de 3 jours de participation[78] au salon de la traçabilité 2005 à Paris-La Défense.

[74] Depuis 2004, le magazine hebdomadaire clients de W contient deux pages exclusivement réservées à la carte Points, qui sont accessibles directement sur le site Web de l'entreprise.
[75] Les décomptes et offres ciblées n'ont pas été récoltés de façon systématique, mais sont suffisamment nombreux pour procéder à des comparaisons au sein d'un même système et comprendre comment l'entreprise concernée cible ses clients, et plus généralement pour saisir le type de communication mis en œuvre avec les clients.
[76] Une année d'emails conservés pour chaque enseigne.
[77] Les documents additionnels qui accompagnent le texte de loi sont utiles pour comprendre le contexte de son émergence, sa force mais aussi ses contradictions et ses faiblesses. On y découvre les oppositions qui accompagnent l'écriture d'une loi et sa mise en vigueur, évitant ainsi l'écueil d'y voir un dispositif idéal et harmonieux.
[78] Nous nous sommes présentés à cette occasion en tant qu'ingénieur indépendant voulant démarrer sa propre entreprise de développement de systèmes de traçabilité sur les comportements des consommateurs.

- Notes et documents officiels résultant de la participation à la *27ème conférence internationale des commissaires à la protection des données et à la vie privée* en septembre 2005 et la « déclaration de Montreux » qui en résulte[79], ainsi que d'autres colloques juridiques spécialisés à plus petite échelle, comme les J*ournées suisse du droit de la protection des données*.
- Texte relatant l'histoire d'une association romande de défense des consommateurs (exemplaire obtenu lors de l'entretien avec la présidente de la FRC).

D'autres documents ont été recueillis pendant les séances d'entretiens, notamment avec les cadres supérieurs, mais aussi pendant notre présence sur les divers terrains : documents internes, organisation horaire des employés, copies d'écran d'un ordinateur connecté à la base de données clients, fascicules divers, etc., qui n'étaient pas accessibles autrement. Selon Prus, en effet, il est important de se rappeler que l'observation « encompasses not only those things that one witnesses through one's visual and audio senses, but also any documents, diaries, records, and the like that one may be able to obtain in a particular setting » (Prus 1994: 21).

3.6 Méthode d'analyse et de traitement des données

Pour la préparation des données avant de procéder à leur analyse, nous avons procédé à une première lecture transversale, afin de nous imprégner complètement de l'ensemble du corpus. Celui-ci étant relativement important (plus de 1200 pages), nous avons choisi pour procéder au dépouillement et au traitement de nos données d'utiliser le logiciel Atlas.ti[80] qui permet une organisation systématique du contenu. Il est devenu très rapidement absolument indispensable dans la réalisation de ce travail.

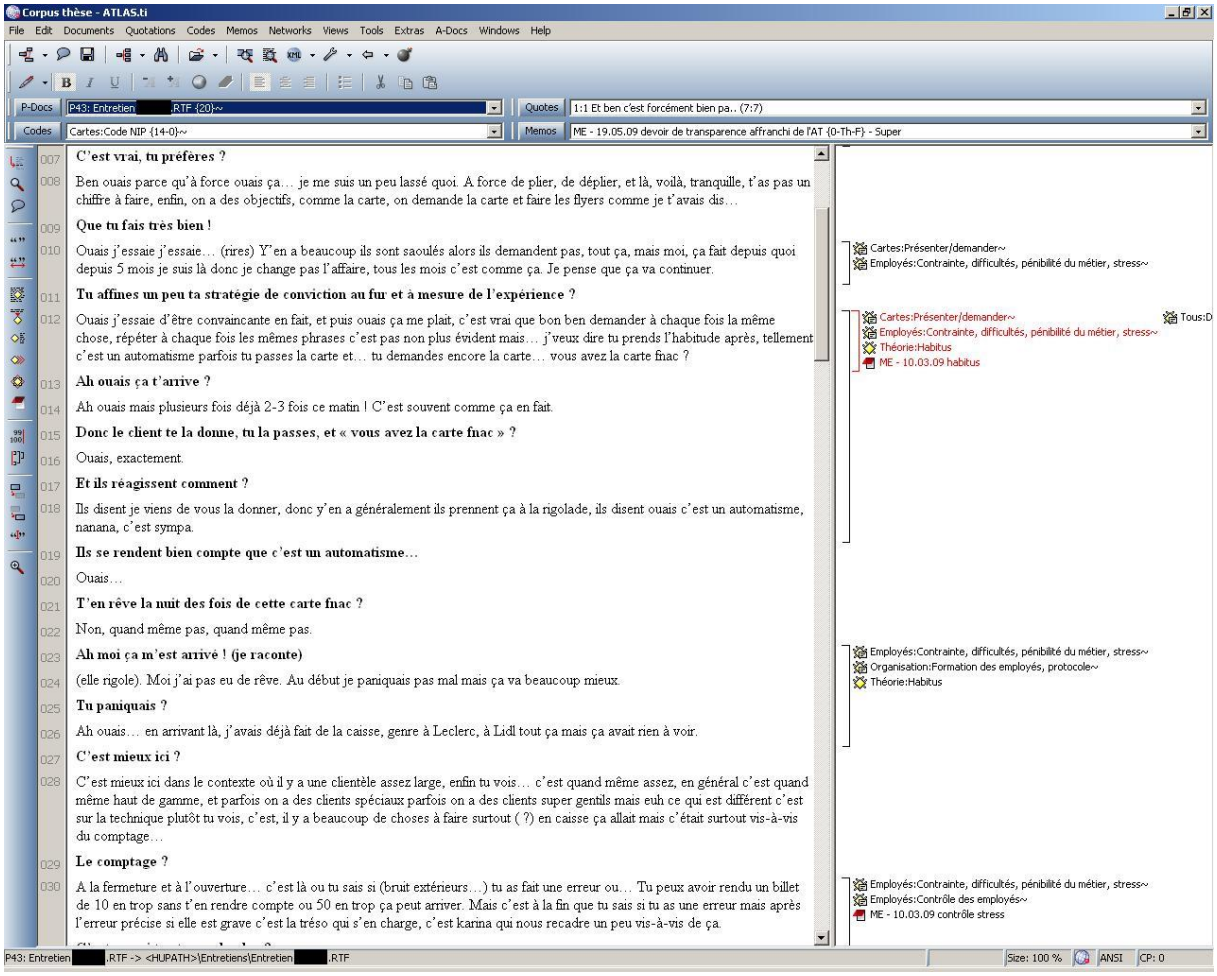
3.6.1 Logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti : intérêt et limites

Le principe de base est le suivant : après avoir sélectionné un mot, une phrase ou un paragraphe, l'utilisateur lui attribue un ou plusieurs codes. Une fois tout le corpus codé, il est possible de voir combien de fois apparaît tel ou tel code et d'accéder directement aux extraits concernés. L'outil de tri des documents (la possibilité de créer des « familles » de documents) est également d'un grand secours : il permet par exemple de classer des entretiens par catégorie d'âge, par sexe, par type de questionnaire, ou toute catégorisation qui semble pertinente au chercheur.

[79] La participation à cette conférence a été l'occasion de saisir l'ampleur du champ formé par les spécialistes de la protection des données et de la sphère privée. N'y sont pas présents seulement les commissaires officiels, mais aussi des représentants d'associations militantes, d'organisations internationales, des juristes du monde académique et des représentants au niveau des entreprises des mesures prises pour protéger la sphère privée des clients (sortes de « commissaires privés » à la protection des données). Nous y avons rencontré un jeune chercheur, également membre actif d'une jeune association de défense des « droits digitaux », qui s'auto-définissait avec humour comme membre de la « jet-set de la protection des données ».

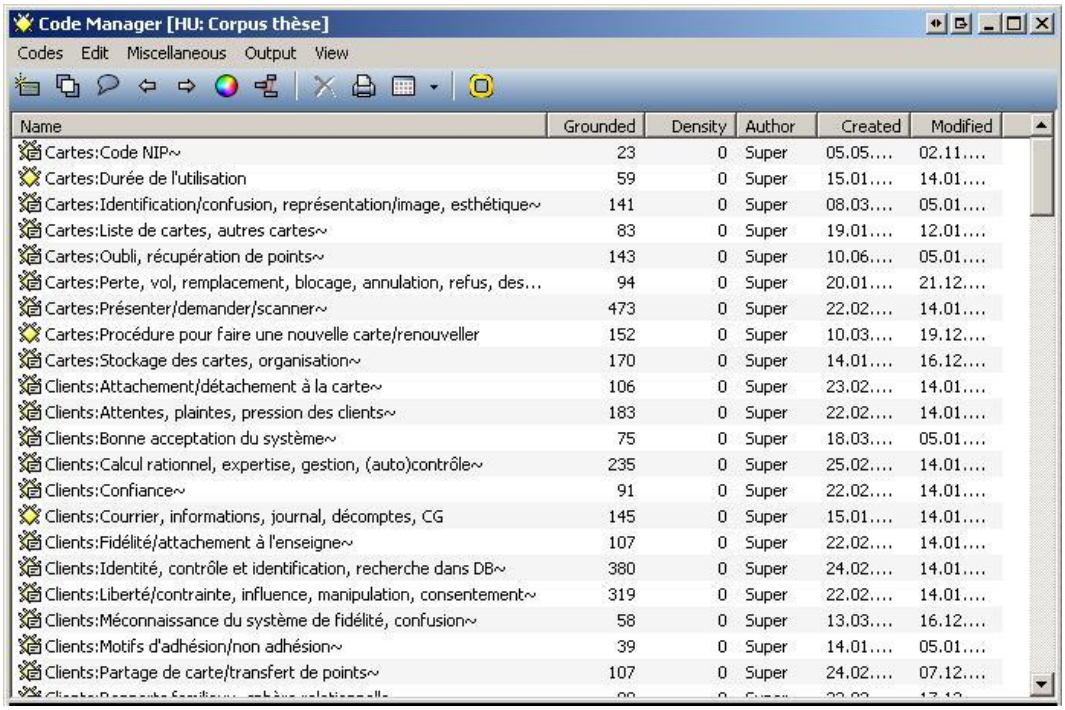
[80] Pour une introduction plus approfondie au fonctionnement technique de ce logiciel, télécharger la documentation directement sur le site du constructeur : http://www.atlasti.com, ou encore consulter le résumé élaboré conjointement par l'Université de Lausanne et l'Université de Genève (Melo et al.) : http://www.unige.ch/ses/sococ/aqual/links/BrochureUtilisation_ATLAS.ti(5.2).pdf (05/2009). Voir également, Pour une discussion sur les outils informatique d'aide à l'analyse de données qualitatives : KELLE, U. 2004. "Computer-assisted Analysis of Qualitative Data." in *A companion to qualitative research*, U. Flick, E. von Kardorff, et I. Steinke. London : Sage.

Une fois l'ensemble du corpus codé, le logiciel permet l'utilisation d'un outil d'interrogation de recherche des occurrences selon les paramètres demandés. Il peut s'agir de correspondances croisées construites à l'aide d'opérateurs logiques : par exemple, on demande au logiciel de produire la liste des citations où apparaissent le code X ET le code Y), si besoin en limitant la recherche à une famille réduite de documents.



Exemple de codage du corpus avec Atlas.ti (copie d'écran)

Atlas.ti est extrêmement utile pour la classification et la catégorisation des données, et permet même quelques outils pour aider le chercheur à commencer ses interprétations. Mais comme tout logiciel d'aide à l'analyse qualitative des données, il ne fera bien sûr pas le travail d'analyse à sa place. Il faut en outre faire très attention à la tentation de ne pas sur-interpréter les chiffres donnés par le gestionnaire de codes qui indiquent le nombre d'occurrences pour chacun d'eux (voir page suivante).



Name	Grounded	Density	Author	Created	Modified
Cartes:Code NIP~	23	0	Super	05.05....	02.11....
Cartes:Durée de l'utilisation	59	0	Super	15.01....	14.01....
Cartes:Identification/confusion, représentation/image, esthétique~	141	0	Super	08.03....	05.01....
Cartes:Liste de cartes, autres cartes~	83	0	Super	19.01....	12.01....
Cartes:Oubli, récupération de points~	143	0	Super	10.06....	05.01....
Cartes:Perte, vol, remplacement, blocage, annulation, refus, des...	94	0	Super	20.01....	21.12....
Cartes:Présenter/demander/scanner~	473	0	Super	22.02....	14.01....
Cartes:Procédure pour faire une nouvelle carte/renouveller	152	0	Super	10.03....	19.12....
Cartes:Stockage des cartes, organisation~	170	0	Super	14.01....	16.12....
Clients:Attachement/détachement à la carte~	106	0	Super	23.02....	14.01....
Clients:Attentes, plaintes, pression des clients~	183	0	Super	22.02....	14.01....
Clients:Bonne acceptation du système~	75	0	Super	18.03....	05.01....
Clients:Calcul rationnel, expertise, gestion, (auto)contrôle~	235	0	Super	25.02....	14.01....
Clients:Confiance~	91	0	Super	22.02....	14.01....
Clients:Courrier, informations, journal, décomptes, CG	145	0	Super	15.01....	14.01....
Clients:Fidélité/attachement à l'enseigne~	107	0	Super	22.02....	14.01....
Clients:Identité, contrôle et identification, recherche dans DB~	380	0	Super	24.02....	14.01....
Clients:Liberté/contrainte, influence, manipulation, consentement~	319	0	Super	22.02....	14.01....
Clients:Méconnaissance du système de fidélité, confusion~	58	0	Super	13.03....	16.12....
Clients:Motifs d'adhésion/non adhésion~	39	0	Super	14.01....	05.01....
Clients:Partage de carte/transfert de points~	107	0	Super	24.02....	07.12....

Gestionnaire des codes d'Atlas.ti (copie d'écran)

En effet, le danger d'Atlas.ti est qu'il peut donner l'illusion de transformer du qualitatif en quantitatif, dès lors qu'à la fin du codage l'utilisateur dispose d'une liste de codes avec pour chacun leur nombre d'occurrences. La tentation est grande alors de faire des comparaisons sur la base de ces chiffres en faisant abstraction de la méthode de codage et des biais liés à la récolte des données. Ce n'est par exemple pas parce qu'une thématique apparaît plus souvent dans un entretien que dans un autre que l'informateur se sent plus concerné par celle-ci : tout dépend de la façon dont l'intervieweur aura posé ses question et encore plus de la façon dont l'entretien a été codé. Il est possible toutefois de procéder à des analyses pseudo-quantitatives ayant du sens, mais sous certaines conditions devant être très strictes[81]. Ce n'est pas notre cas : l'hétérogénéité de notre corpus, le dispositif à trois niveaux décrit plus haut (p. 91), ne nous aura pas permis ce type d'opérations.

3.6.2 Méthode de dépouillement du corpus et codage

Le logiciel Atlas.ti permet deux techniques de codage : inductive et déductive. La *méthode déductive* consiste à travailler avec une grille de codage conçue au préalable, sur la base des hypothèses, des indicateurs, des théories, des pré-interprétations du corpus, en principe sans ajouter de nouveaux codes pendant le dépouillement. La *méthode inductive* se veut beaucoup plus libre puisqu'il s'agit de commencer le codage sans liste de codes préconçue. C'est pendant la lecture du corpus dans le logiciel que le chercheur crée ses codes, au fur et à mesure de ses découvertes.

La *méthode inductive* présente le grand avantage de laisser un grand espace à la découverte de thématiques, théories, éléments auxquels le chercheur n'avait pas

[81] Il faudra notamment utiliser toujours la même unité de codage, par exemple une phrase, un paragraphe, une prise de parole... soit un élément de référence que l'on retrouve de façon identique dans tout le corpus. Voir par exemple la méthode de codage adoptée dans l'étude menée au sein des Hôpitaux Universitaires de Genève (Bourrier et Coll 2008: 51-52).

pensé avant d'examiner de très près sur son corpus. Cependant, le plus grand risque, quasiment inévitable, est celui de l'éparpillement. La liste de codes devient vite trop grande et le chercheur perd pied. La *méthode déductive*, à l'inverse, garantit un parcours de codage bien tracé et sans éparpillement. En revanche, il ne laisse pas beaucoup de place à la découverte, et il convient dès lors plus à une recherche plus strictement hypothético-déductive, sur la base d'hypothèses claires que l'on cherche à valider où à falsifier. Son principal désavantage est alors de réduire la richesse des analyses.

Dans notre recherche, nous avons finalement procédé de façon hybride, à mi-chemin entre démarche déductive et démarche inductive[82]. D'abord, nous avons crée une liste de codes *a priori* de toutes les thématiques que nous pensions retrouver dans notre corpus, sur la base d'une première lecture de celui-ci à la lumière de notre cadre théorique, et nous avons décidé de commencer avec les entretiens consommateurs. Nous nous sommes rapidement rendu compte, dès le premier entretien codé, que nombre de codes ne figurant pas dans la grille de départ s'imposaient, alors que certains prévus au départ n'apparaissaient jamais. La décision de nous autoriser à ajouter des codes librement a eu pour résultat de nous égarer dans une liste de codes trop grande pour être opérationnelle. En effet, au-delà de 100-120 codes, il devient quasiment impossible de les gérer mentalement et d'espérer un codage complet ; une certaine limite s'impose dès lors.

Nous avons alors fait alors le pari suivant : repartir de zéro et adopter une posture complètement inductive (au sens de la méthode du codage). La grille a été alors mise de côté et nous avons choisi au hasard 10 entretiens parmi le corpus de consommateurs. Sans grande surprise, l'éparpillement a été au rendez-vous, mais nous avons tout de même conservé nos codes ainsi créés.

La prochaine étape dans notre quête de la « solution miracle » a été de changer le choix de la partie du corpus avec lequel commencer le codage. En ayant déjà en tête une nébuleuse de codes (la grille premièrement créée déductivement et les codes résultant du codage inductif de notre échantillon de consommateurs), nous avons d'abord choisi de commencer plutôt par les entretiens avec les cadres, qui ont été plus directifs et qui se concentrent sur des thématiques moins nombreuses. L'idée était d'ensuite travailler avec une liste spécifique de codes pour chaque type de corpus (entretiens consommateurs, entretiens cadres, entretiens employés, entretiens divers, et notes ethnographiques). Ainsi, chaque type aurait-il eu sa propre liste de codes. Le résultat aura été plutôt encourageant, avec une liste d'environ 90 codes.

Nous avons alors continué notre démarche en codant de la même manière les entretiens menés avec les employés. Comme prévu, de nouvelles thématiques apparaissaient, ceci étant dû au fait que les acteurs n'occupent pas la même place dans le système. Une cinquantaine de nouveaux codes ont été ainsi générés. Nous somme ensuite revenus au codage des entretiens consommateurs, et pendant cette étape, en bénéficiant cette fois-ci d'un peu plus de recul, force a été de constater néanmoins que les codes spécifiques pour chaque partie du corpus présentaient finalement de grandes similitudes.

[82] Il n'est d'ailleurs pas étonnant de retrouver ici le caractère hybride de la recherche en elle-même. En effet, la méthode de codage et le type de méthode (inductive ou hypothético-déductive) sont intimement liés.

Nous avons commencé ainsi à fusionner les différents codes qui allaient ensemble, réduisant ainsi le nombre total à 223 codes. Il nous a fallu encore réduire ce nombre trop important pour être opérationnel, mais de façon pertinente et cohérente. En revenant encore une fois sur le cadre théorique, les thématiques centrales ont été dégagées et nous avons forcé la mise en commun des thématiques proches. Au terme de cette opération, nous nous sommes retrouvés avec 138 codes, ne dépassant pas exagérément le nombre au-delà duquel il devient difficile de les avoir tous en tête.

Liste des codes utilisés

1. Cartes:Code NIP
2. Cartes:Durée de l'utilisation
3. Cartes:Identification/confusion, représentation/image, esthétique
4. Cartes:Liste de cartes, autres cartes
5. Cartes:Oubli, récupération de points
6. Cartes:Perte, vol, remplacement, blocage, annulation, refus, destruction
7. Cartes:Présenter/demander/scanner
8. Cartes:Procédure pour faire une nouvelle carte/renouveller
9. Cartes:Stockage des cartes, organisation
10. Clients:Attachement/détachement à la carte
11. Clients:Attentes, plaintes, pression des clients
12. Clients:Bonne acceptation du système
13. Clients:Calcul rationnel, expertise, gestion, (auto)contrôle
14. Clients:Confiance
15. Clients:Courrier, informations, journal, décomptes, CG
16. Clients:Fidélité/attachement à l'enseigne
17. Clients:Identité, contrôle et identification, recherche dans DB
18. Clients:Liberté/contrainte, influence, manipulation, consentement
19. Clients:Méconnaissance du système de fidélité, confusion
20. Clients:Motifs d'adhésion/non adhésion
21. Clients:Partage de carte/transfert de points
22. Clients:Rapports familiaux, sphère relationnelle
23. Clients:Reponsabilité individuelle, individualisme
24. Clients:Récompense, avantages
25. Clients:Tricheries, résistances, mensonge
26. Concurrence:Entre enseignes, comparaison
27. Concurrence:Interne
28. Constat:Ambivalence, contradiction, paradoxe
29. Constat:Enchantement, euphémisation
30. Constat:Partenaires/Echange de données
31. Constat:Points de contact
68. Général:Spécification technique, document, protocole, copie d'écran
69. Limitations:Compétences/ressources
70. Limitations:Coût
71. Limitations:Juridique/légal/éthique
72. Limitations:Organisation de l'entreprise
73. Limitations:Technique
74. Marketing:Analyse des données, statistiques
75. Marketing:Courrier ciblé, personnalisation de l'offre, sélection/exclusion, bon/mauvais client
76. Marketing:Outils, stratégies, techniques
77. Marketing:Traçabilité des récompenses
78. Organisation:Culture d'entreprise
79. Organisation:Délégation externe
80. Organisation:Formation des employés, protocole
81. Organisation:Fusion/Achat d'entreprise
82. Organisation:Identité/identification/image de l'entreprise
83. Organisation:Importance de la carte
84. Organisation:Pouvoir de décision, autonomie, rapports hiérarchiques
85. Organisation:Rapport avec le PFPDT ou associations
86. Organisation:Résistances/désaccords internes
87. Organisation:Sentiment d'appartenance des employés
88. Organisation:Spécificité du magasin/des produits
89. Organisation:Structure interne
90. Organisation:Transparence de l'entreprise, secret
91. Social:Age/parcours de vie
92. Social:Classe sociale
93. Social:Culturel
94. Social:Genre
95. Social:Jugement social
96. Sphère privée:Atteinte objective mais acceptation
97. Sphère privée:Client transparent, connaissance sur le client, historique
98. Sphère privée:Conscience de laisser des traces
99. Sphère privée:Critique de surveillance, on est fiché
100. Sphère privée:Définition, comparaison de

32. Constat:Proportionnalité, bonne foi, (modification) d'objectif
33. Constat:Services à valeur ajoutée
34. Constat:Symétrie entre attentes, représentation et connaissance
35. Critique:Faible valeur des points
36. Critique:Les clients
37. Critique:Système, société de consommation, écologie, etc
38. Données:Accès des cadres/employés
39. Données:Accès des clients
40. Données:Banalité/innocuité
41. Données:Confidentialité/Anonymat
42. Données:Données indélébiles, durée de conservation, destruction
43. Données:Fusion
44. Données:Limite volontaire de récolte
45. Données:Non pertinence/fiabilité
46. Données:Non utilité
47. Données:Saturation/excès
48. Données:Sécurité
49. Données:Séparation virtuelle
50. Données:Sources externes de données
51. Données:Trafic/stockage, vente
52. Données:Type de données demandées/récoltées
53. Employés:Connaissance ou méconnaissance du système
54. Employés:Contrainte, difficultés, pénibilité du métier, stress
55. Employés:Contrôle des employés
56. Employés:Genre/Style, feeling, décision, stratégie, appropriation
57. Employés:Invasion/appropriation de l'espace de travail
58. Employés:Rapport d'autorité avec le client, pouvoir ou soumission
59. Employés:Récompense, avantages
60. Employés:Tricheries, résistance
61. Général:Biographie
62. Général:Chiffres
63. Général:Citation choc, importante
64. Général:Contexte
65. Général:Dimensions, bilan théorique
66. Général:Figure
67. Général:Méthode, terrain
    situations
101. Sphère privée:Général
102. Sphère privée:Je n'ai rien à me reprocher/à cacher/ou est le problème?
103. Sphère privée:Réaction subjective, limite franchie
104. Théorie:Aller plus loin!
105. Théorie:Changer les mentalités
106. Théorie:Client contre LPD
107. Théorie:Complexité, humanité, désorganisation du SA
108. Théorie:Conclusion
109. Théorie:Description lieux, cartes, magasins
110. Théorie:Dispositif de consommation
111. Théorie:Distinction
112. Théorie:Evolution du SA
113. Théorie:Individualisme
114. Théorie:Interaction
115. Théorie:Interconnexions, séparations
116. Théorie:Justification
117. Théorie:Low-tech
118. Théorie:Micropouvoir, discipline, intériorisation du pouvoir, habitus
119. Théorie:Panoptique
120. Théorie:Récupération de la critique
121. Théorie:Résistance
122. Théorie:Surveillance collatérale
123. Théorie:Visibilité/pouvoir
124. Tous:Blague, humour, détente
125. Tous:Colère, énervement, déception, conflit, désaccords
126. Tous:Compassion, empathie, protection, rendre service
127. Tous:Dysfonctionnements, échec, ratés, problèmes
128. Tous:Gagnant-Gagnant
129. Tous:Histoire des cartes, continuités, ruptures
130. Tous:Localisation du commerce/du client
131. Tous:Objectifs, projets futurs, idées, attentes, projections
132. Tous:Opt-in/Opt-out
133. Tous:Placer des nouvelles cartes
134. Tous:Points=Argent
135. Tous:Police, enquête, crime, gouvernement
136. Tous:Punition, sanction négative
137. Tous:Résignation/inéluctabilité
138. Tous:Santé, assurance maladie

Il faut distinguer plusieurs types de codes dans notre méthode progressivement construite. Premièrement les codes *empiriques* qu'il est facile de connecter directement aux extraits du corpus sans trop de distance interprétative. Deuxièmement les codes *théoriques* (les codes commençant par « Théorie: », de 104 à 123) qui font appel à l'interprétation du chercheur. Enfin, les codes *utilitaires* (les codes de 61 à 68 commençant par « Général: ») qui ne sont pas attachés à des

thématiques mais qui permettent de retrouver facilement des informations rapidement (éléments biographiques, chiffres, référence à un schéma, citation « choc », etc).

La seule catégorie qui tend à être complètement exhaustive[83] est la première, car elle représente la structure de base sur laquelle le chercheur va travailler. La catégorie « théorique » n'était pas indispensable à ce stade, mais nous avons décidé de l'utiliser tout de même tant certains passages nous paraissent particulièrement emblématiques d'une théorie en particulier. Elle n'est en aucun cas exhaustive car il nous a semblé irréaliste de coder deux niveaux aussi distincts en même temps. De plus, certains de ces points théoriques peuvent concerner pratiquement l'ensemble entier du corpus.

Au terme du long processus de codage et d'organisation hiérarchique des codes, nous disposons d'un corpus hétérogène (deux méthodes de récolte des données et trois niveaux de terrain) mais traversé par les mêmes codes. Il est ainsi possible d'analyser de façon transversale comment est vécue et relatée une thématique par des acteurs occupant un rôle différent (clients, employés, cadres) et d'un point de vue différent (subjectif, à travers les entretiens et objectif[84], à travers les observations ethnographiques). Par exemple, le code « Cartes:Présenter/Demander » est attaché à tous les morceaux du corpus qui concernent les instants où une carte est présentée ou demandée à une caisse ou à un service clients, tout comme les passages des entretiens où la question est évoquée.

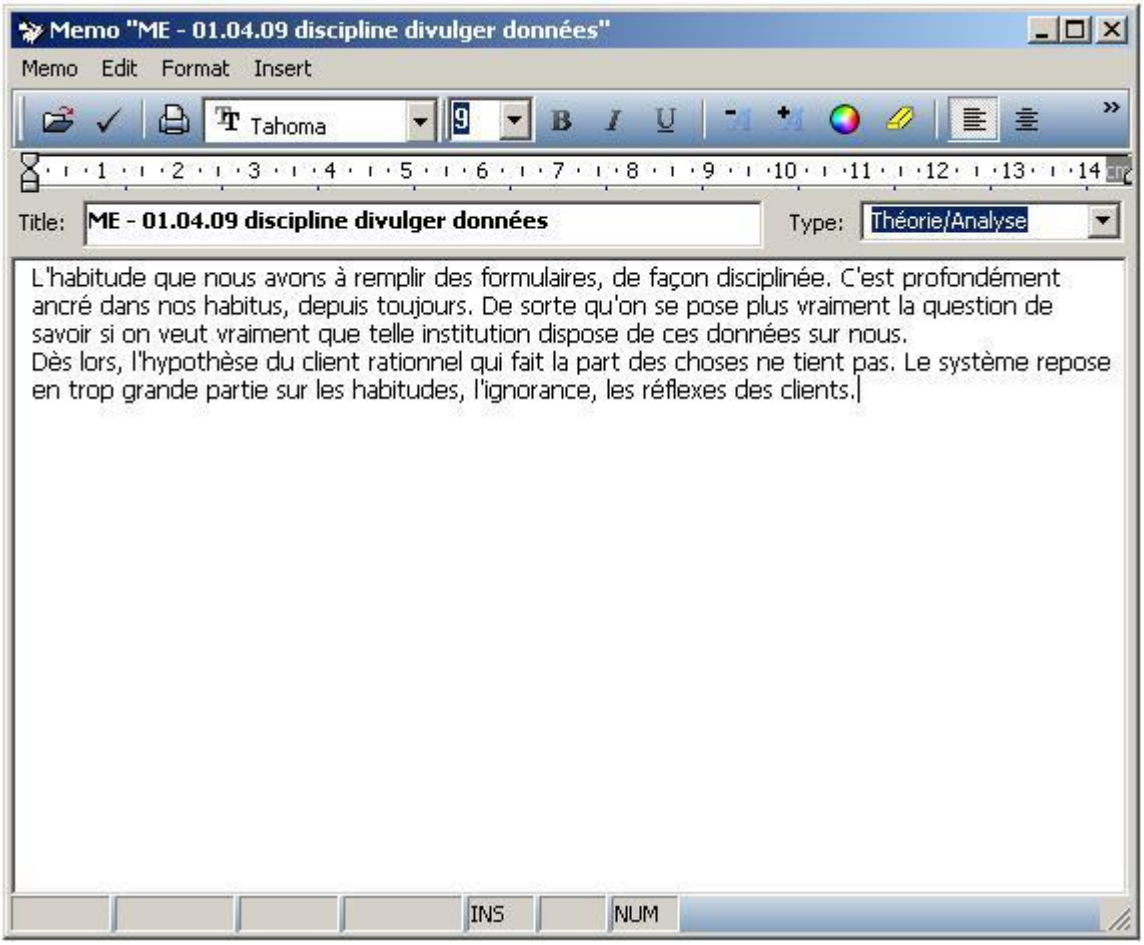
3.6.3 Les « mémos » : notes interprétatives en cours de codage

L'autre outil mis à disposition par le logiciel s'étant avéré d'une grande utilité est la possibilité de rattacher aux divers extraits du corpus des petites notes, les « mémos ». Il s'agit d'un système de fiches que le chercheur peut créer à tout moment pour prendre note de ses commentaires, esquisses d'analyses ou intuitions qui lui viennent par exemple en cours de codage. En effet, pour reprendre une formule de Beaud et Weber à laquelle nous adhérons pleinement – « transcrire, c'est déjà interpréter » (Beaud et Weber 2003a: 248) –, coder, c'est *aussi* déjà interpréter. S'il est utilisé efficacement et systématiquement, cet outil peut se transformer en véritable base de données de fiches interprétatives qui aident à former ensuite le squelette voire même le nerf de l'analyse.

Pour faciliter leur rangement et leur exploitation, chaque fiche porte un titre que l'utilisateur est libre de déterminer. Le logiciel propose par défaut de mettre la date du jour, mais il a été choisi d'y ajouter un nombre aussi restreint possible de mots clé ayant pour but de permettre un rappel rapide de la thématique qui y est traitée.

[83] En réalité l'exhaustivité, même si elle est visée, ne peut jamais être atteinte. Chaque morceau du corpus appelle des catégories que le chercheur manque forcément de temps en temps, car à chaque instant du codage il restera concentré sur tel aspect plutôt que l'autre. Mais elle n'est pas absolument indispensable.

[84] Bien entendu, il convient de discuter de l'objectivité du chercheur par rapport à son objet, mais l'idée ici est plus simplement que l'observation directe nous donne des informations « objectivées », par opposition aux interprétations subjectives des différents acteurs que nous recueillons pendant les entretiens.



Exemple de fiche « interprétative »

3.6.4 Intégration des notes interprétatives dans l'analyse

Au terme du codage de l'ensemble du corpus, nous avons disposé d'un total de 612 fiches. Il devenait ainsi difficile de conserver une vue d'ensemble sur les différentes découvertes que nous avions faites au moment de construire et de compléter nos analyses. Pour remédier à ce problème, nous avons d'abord créé un document contenant toutes les fiches, qui mentionnent à chaque fois le nom du document et le passage auxquels elles ont été rattachées. Puis, nous l'avons directement intégré dans notre base de données heuristique avant de la resoumettre à l'épreuve du codage au même titre que le corpus. Nous disposions ainsi au final d'un lien direct et automatique entre les extraits de corpus et les fiches interprétatives, et ce pour chaque code sollicité.

Au final, pour chaque thématique soulevée, il s'agissait de choisir les bons codes et de produire par le biais du logiciel la liste des extraits y étant rattachés, qui se terminait systématiquement par les notes interprétatives. Ce système a permis de retrouver de façon exhaustive et systématique, à concurrence bien entendu du niveau de précision du codage, tous les passages du corpus pertinents pour chacune des problématiques. Il s'est finalement avéré occuper la place centrale dans le processus de l'écriture de cette thèse.

3.7 Conclusion : Un dispositif méthodologique en « rhizome » ?

Les mots qui caractérisent le mieux notre terrain et notre méthodologie sont *diversité* et *hétérogénéité*. Des acteurs, des terrains, des niveaux d'analyses, mais aussi de la planification des différentes étapes de la récolte des données.

Nous nous sommes situé en effet aux antipodes d'une recherche idéalement planifiée, avec des étapes qui se succèdent comme revue de la littérature, choix des questions de recherche, mise en place de la méthodologie, récolte des données, retranscription, analyse et production du texte final. Une telle recherche correspond d'ailleurs peut-être plus à un mythe qu'une réalité, que les chercheurs tendent en tout cas fréquemment à remettre en question[85]. De plus, Mathilde Bourrier rappelle bien « l'affreuse impression [du chercheur] d'être aux prises en permanence avec des sables mouvants, d'où surgissent tels des pantins articulés un peu d'histoire personnelle, un peu d'histoire des pays concernés, beaucoup d'observations, pas toujours aussi systématiques qu'on le voudrait, elles mêmes étayées, relayées ou mises en défaut par des entretiens, que l'on voulait […] par souci canonique, le plus "semi-directifs" possible » (Bourrier 1999: 12).

Nous n'avons pas été épargnés par cette dure réalité du terrain. En outre, les différentes étapes de notre recherche se sont le plus souvent croisées et entremêlées. Nous nous sommes par exemple retrouvés en situation d'observation alors qu'un terrain précédent était en cours de retranscription ou de codage. Une prise de rendez-vous compliquée pour un entretien avec un haut cadre d'entreprise se solutionnait subitement alors que nous pensions devoir y renoncer. Une suggestion de terrain (comme le centre de formation de Poke) auquel nous n'avions pas pensé nous était faite et il fallait réagir rapidement. Etc.

De même, lorsque nous avons finalement limité notre objet de recherche sur le plan empirique au niveau des cartes de fidélité, nous avions déjà mené plusieurs entretiens. Loin de représenter un désavantage, un retour sur ceux-ci a permis notamment d'inscrire par exemple le chapitre consacré à la notion de « sphère privée » dans un cadre plus large en reliant le cas des cartes de fidélité à la problématique récurrente de la traçabilité pour l'ensemble des technologies productrices d'informations.

Globalement, notre appareil méthodologique qui nous a semblé au départ plutôt chaotique, tant sur le plan temporel, géographique que thématique, a fini par ressembler davantage très fortement à la forme *rhizomatique* du « surveillant assemblage » qui est précisément l'objet que nous souhaitons observer. Peut-être n'est-il par conséquent finalement pas si étonnant que le dispositif de recherche finisse par ressembler dans sa structure à l'objet étudié… Toujours est-il que malgré les nombreux détours empruntés, il a été possible de reconstruire *a posteriori* un corpus ayant une forme cohérente et heuristiquement productive (notamment grâce à l'usage d'un logiciel tel que Atlas.ti), que nous avons pu, nous l'espérons, présenter le plus clairement possible dans ce chapitre.

[85] Voir par exemple : BOURRIER, M. 1999. "Problèmes de méthode." (12-14) in *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France ; ou encore : SHAFFIR, W., M. L. DIETZ, et R. STEBBINS. 1994. "Field Research as Social Experience: Learning to Do Ethnography." (30-54) in *Doing Everyday Life: Ethnography as Human Lived Experience*, R. Prus, M. D. Lorenz, et W. Shaffir. Toronto: Copp Clark Longman.

Chapitre 4. Les cartes de fidélité et les entreprises : une description

« Ces cartes, c'est vachement bien, ça nous permet de connaître super bien notre client et de le fidéliser ».

(Sylvain, 40aine, Responsable des cartes au magasin Parc de Genève, 03.04.08)

Au Canada, en Australie, aux Etats-Unis et de manière générale en Europe, les systèmes de fidélité se sont largement répandus, en devenant quasiment omniprésents (Pridmore 2008: 65). C'est également le cas en Suisse, dont les cartes de fidélité étudiées dans ce travail sont parmi les plus representatives. L'objectif de ce chapitre, qui se veut avant tout purement descriptif, est de donner les informations contextuelles sur tout ce qui les entoure : sur les entreprises qui proposent les cartes de fidélité d'abord, et sur les cartes en elles-mêmes ensuite : la carte Points de W, la carte Primes de Poke, la carte Paiement de Parc et la carte Privilèges de FFF[86].

Pour chaque entreprise, sera présentée une brève histoire, quelques informations sur son statut et sa structure organisationnelle (coopérative, société anonyme, ou appartenance à un plus grand groupe), sa place sur le marché Suisse (type de produits vendus, chiffre d'affaire, nombre de collaborateurs, nombre de points de vente dans le pays), ainsi que quelques mots sur la culture d'entreprise et l'image qu'elle cherche à entretenir.

Puis, sont données sur les cartes des informations factuelles et une description des principes de leur fonctionnement : la date de sa mise en route, d'éventuels précurseurs du système en cours, le nombre de cartes en circulation, les principes de base (carte à points, carte de paiement, carte transmissible ou non, etc), les points de vente où il est possible de récolter des points ou de faire valoir des avantages, les lieux de paiement (s'il s'agit aussi d'une carte de paiement), les éventuels partenaires affiliés au système, le type de promotions et de récompense offertes (facteur de multiplication de points, bon d'achats, réductions, primes, etc), la marche à suivre et les données personnelles à fournir pour obtenir une carte, le type de données récoltées lors des achats, leur durée de conservation, les possibilités d'accès des clients à leurs données personnelles, et enfin les différents types de communication utilisés par l'entreprise pour informer ses clients à propos de son système de carte : magazines d'entreprise, courrier régulier ou irrégulier, courriel, etc.

[86] Le nom des entreprises et des cartes de fidélité ont été anonymisés.

Ce chapitre se termine sur un bref récapitulatif synthétique qui permettra un retour rapide et simplifié sur les principes de base de chaque carte, pour accompagner la lecture des chapitres suivants qui développeront les différentes thématiques de ce travail.

4.1 W et la carte Points

4.1.1 Histoire et développement de W[87]

W est l'entreprise de grande distribution la plus importante en Suisse (autoproclamé « parmi les 500 plus grandes entreprises de la planète »[88]), fondée par quatre personnes en 1925 par un personnage (que nous appellerons M. W dans ce texte) devenu célèbre pour son excentricité et son implication politique, si bien que les trois autres co-fondateurs sont généralement oubliés[89]. C'est lorsqu'il revient de l'étranger en raison de la santé de sa femme et après avoir accumulé plusieurs succès commerciaux, qu'il fonde l'entreprise. Il occupera également dès 1935 et jusqu'à la fin de sa vie plusieurs postes politiques au niveau fédéral.

Les débuts : une révolution dans le commerce Suisse

La volonté des fondateurs était de révolutionner la vente de produits alimentaires en Suisse en supprimant les intermédiaires superflus et en offrant des prix proches du marché de gros, d'abord avec six articles : riz, sucre, pâtes, graisse de coco, café et savon. Ils seront vendus de 22 à 45% moins chers que chez les petits détaillants, provoquant de vives réactions de leur part[90].

A ses débuts, en 1925, l'espace de vente de W se résume à 5 camions-vente qui sillonnent d'abord un seul canton. L'autorisation pour ce mode de vente n'a pas encore été accordée, une menace plane alors dans l'air : il se peut que la police saisisse les camions, notamment sous la pression des milieux artisanaux[91]. Il n'en sera finalement rien, et ils desserviront alors 178 stations d'arrêt[92]. Ce réseau se développera dans l'ensemble de la Suisse, jusqu'en 1983, pour progressivement diminuer au fur et à mesure que les magasins ouvrent leurs portes, en se limitant d'abord aux campagnes, puis aux régions montagneuses, et enfin dès 2002 au seul canton du valais[93]. Ce dernier service existera néanmoins jusqu'à fin novembre 2007[94], et quelques camions sont aujourd'hui exposés au musée suisse des transports.

[87] L'histoire et la description de la structure organisationnelle des entreprises ont été construites sur la base des informations officielles récoltées sur leurs sites Web officiels, enrichi d'articles de presse, d'ouvrages disponibles et d'éléments du corpus empirique. L'adresse des sites Web ainsi que les références précises des ouvrages ne pourront hélas pas être mentionnés, pour préserver l'anonymat des entreprises.
[88] Réf. : Site Web de W, août 2009.
[89] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 29.
[90] *Ibid.*, p. 46.
[91] *Ibid.*, p. 45.
[92] *Ibid.*, p. 44.
[93] Réf. : *Swissinfo*, 15 février 2002.
[94] Réf. : *NA-Presseportal*, 25 juin 2009.

Les premiers camions vente W de 1925[95]

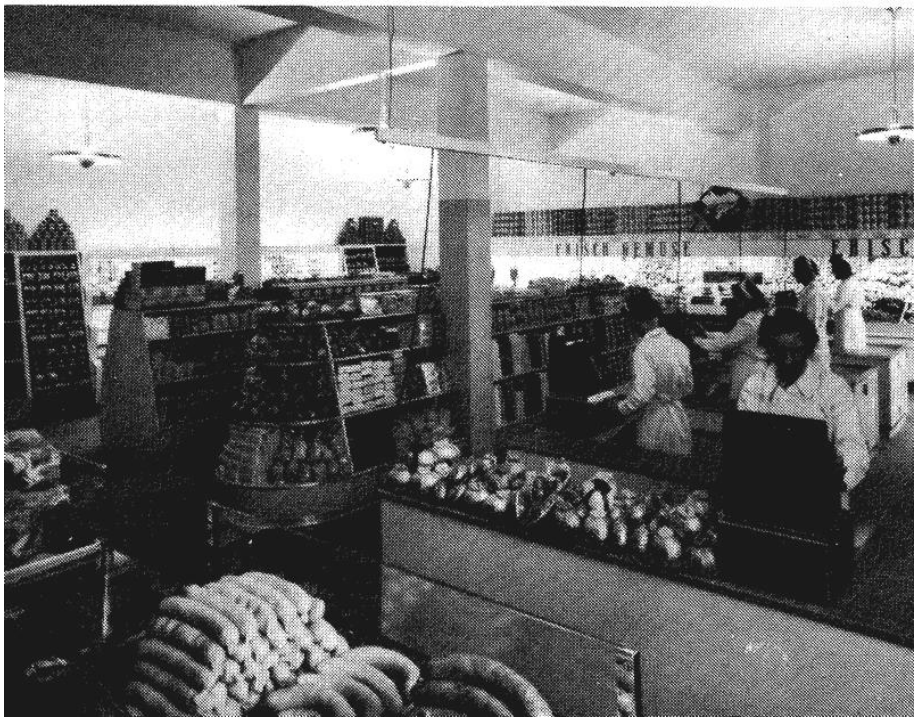
Le premier magasin de W, 1926[96]

W ouvre son premier magasin en 1926, à Zürich, puis en 1929 à Saint-Gall. Lors de son d'implantation à Berne en 1930, W « se heurte à l'esprit corporatif de bourgeois décidés à tout pour résister[97] » et doit faire face à une quarantaine de procès. Ce qui a été évité à Zurich se produit ici : les camions-vente sont temporairement saisis,

[95] Source : Ouvrage sur W, 1974, p. 43.
[96] *Ibid*, p. 67.
[97] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 79.

suite à un arrêt du Tribunal fédéral. Peu après, W s'installe à Bâle où il rencontre un grand succès, puis en 1933 au Tessin où le chiffre d'affaire par tête d'habitant devient rapidement le plus élevé. L'implantation en Suisse romande débute en 1932 à Neuchâtel, suivi de la Chaux-de-Fonds, Fribourg, Délémont et d'autres localités, sous la forme de succursales de la structure de Berne ou de Bâle[98]. Après Neuchâtel en 1941, l'implantation du premier magasin à Genève se fait en 1945, puis rapidement à Lausanne et dans le Valais.

L'ouverture du tout premier magasin de libre-service en 1948, suivant le pas des expériences américaines[99], connaîtra un grand succès populaire, malgré la réticence initiale du fondateur, plutôt enclin à reconnaître « les mérites des petits magasins intimes et propices aux rapports entre humains[100] ». Il lance le concept de supermarché en Suisse, et jamais une surface de vente de W n'aura dégagé à cette date autant de chiffre d'affaires. Le développement de surfaces de vente plus vastes et plus coûteuses amènent à une extension progressive de l'assortiment, avec l'arrivée notamment de la viande[101].



Le premier magasin libre-service de W, 1948[102]

En 1952 ouvre un grand magasin de mille mètres carrés de surface de vente, avec un concept « grand espace » qui permet désormais d'exposer par grandes quantités des produits non alimentaires[103]. Sa ressemblance avec les supermarchés d'aujourd'hui est frappante (voir ci-dessous). Les magasins de ce type se multiplient

[98] *Ibid.*, p. 84.
[99] Réf. : Film documentaire sur M. W, 2008 ; Ouvrage sur W, 1974, p. 165.
[100] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 166.
[101] *Ibid.*, p. 171.
[102] Source : Ouvrage sur W, 1974, p. 157.
[103] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 207.

alors en Suisse pour engranger en 1971 plus de la moitié du chiffre d'affaire de W[104]. En 1974, il ne restera plus qu'un magasin du type de celui de 1926.

Premier magasin « grand espace » de W, 1952[105]

Les combats des débuts : boycotts, procès, interdictions et… autoproduction !

Les débuts de W se sont heurtés à de grandes résistances, et « les quatre premières années de W se résumèrent au fond à la simple lutte pour l'existence[106] ». Les magasins d'alimentation déjà existants ripostent et baissent drastiquement leurs prix, dans une forme de campagne de « dumping », relayés par la presse suisse. Du côté des Suisses, « il était de bon ton […] tenant à sa réputation de condamner W sans appel, du moins en public[107] », pour la menace qu'il faisait peser, pensait-on, sur l'industrie suisse et les classes moyennes. Son fondateur, « qui baissait les prix et élevait, ce faisant, le niveau de vie de larges couches de la population, passait – ou presque – pour un criminel[108] ». Des campagnes contre W faisaient état du naufrage des petites épiceries et même de suicides de détaillants ruinés.

La crise économique des années trente et le chômage qui l'accompagnait a durci la lutte contre le développement de W. De nombreux corps de métiers se sentaient menacés et demandaient au gouvernement fédéral de prendre des mesures pour les protéger. Une clause d'urgence est décrétée par le gouvernement suisse, à la fin de l'année 1933, interdisant aux entreprises commerciales d'ouvrir de nouveaux magasins. Elle durera 12 ans et touchera gravement W en empêchant toute croissance de son chiffre d'affaire.

---

[104] *Ibid.*, p. 208.
[105] Source : Ouvrage sur W, 1974, p. 207.
[106] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 68.
[107] *Ibid.*, p. 69.
[108] *Ibid.*, p. 70.

En outre, les fournisseurs de W étaient menacés de boycott par les autres commerces. C'est ce qui poussa W à se lancer en 1928 dans l'autoproduction des articles de son assortiment[109]. En effet, bien que la tendance se soit assouplie ces dernières années (de plus en plus de produits de marque sont aujourd'hui proposés), cette enseigne est aujourd'hui encore connue par sa volonté de produire elle-même les articles qu'elle vend, avec des noms qui ressemblent souvent à ceux des grandes marques. Cette démarche volontairement provocatrice a valu au fondateur un grand nombre de procès, appelés alors les « procès de marque[110] ». W produit toujours aujourd'hui lui-même, au travers de diverses industries qu'il a fondées ou rachetées[111], l'immense majorité des produits qu'il vend, comme par exemple : eau minérale, café, épices, produits laitiers, viande, conserves, jus de fruits, produits à base de pomme de terre, chocolat, articles de boulangerie, biscuits, crème glacée, produits de pâtisserie, riz, articles de cosmétique, produits d'entretien et de nettoyage.

En 1948, l'ouverture du premier magasin de libre-service, après la levée de la clause d'urgence, se heurte à nouveau à de nouvelles critiques acerbes de la part des petits concurrents. Ils réclament sa fermeture par la police, dénonce le gaspillage que cela encourage chez les ménagères, et déclarent les nouvelles méthodes de distribution comme « parfaitement non suisses[112] ». M. W. de son côté contre-attaque et lance des accusations très graves contre des entreprises suisses : « il s'agissait de combattre toute fraude à l'égard du consommateur, les signes de corruption de tout grade et de toute nature[113] ». Il emporta la plupart du temps ses procès, mais fut condamné une fois pour diffamation.

W aujourd'hui : un acteur commercial dominant

D'abord au départ limitée aux produits d'alimentation, W s'est diversifié progressivement (surtout depuis 1950) et vend aujourd'hui également des produits non-alimentaires, de ménage bien entendu, mais aussi des meubles, des articles de sport, du matériel électronique, des produits de bricolage, des voyages (depuis 1935), des livres (depuis 1950, avec aujourd'hui tout type de contenu multimédia, accessible également par correspondance via Internet), de l'essence, sous le nom de société WGas[114] (depuis 1954), des services bancaires (depuis 1957), des cours (depuis 1944). Elle se sera même lancée dans le secteur des assurances pendant 40 ans (de 1959 à 1999), pour finalement le revendre à une société d'assurances, Fortini[115], devenue aujourd'hui partenaire mais indépendante[116]. Elle s'investit de façon très active dans le domaine culturel depuis 1957, en finançant diverses activités et manifestations et projets sociaux (120 millions de francs en 2008).

En 1970, W ouvre son premier grand centre commercial, dans le ton de la période entre 1970 et 1980 où W connaît une formidable croissance, « qui amènera notamment certains à déplorer le fait que W ne privilégie plus que le côté commercial

[109] Réf. : Ouvrage sur W, 1985, p. 294 ; Ouvrage sur W, 1974, p. 74.
[110] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 85.
[111] W possède en 1985, 13 entreprises de production et 18 de service et autres entreprises. Réf. : Ouvrage sur W, 1985, pp. 356-357.
[112] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 166.
[113] *Ibid*., p. 199.
[114] Pseudonyme.
[115] Pseudonyme.
[116] Réf. : Historique, site Web de W, août 2007.

et s'écarte de ses objectifs moraux[117] ». Dès 1992, malgré quelques protestations internes, W commence à s'implanter à l'étranger par le biais de ses coopératives : celle de Saint-Gall rachète une chaîne de distribution autrichienne, celle de Bâle s'implante en Allemagne et celle de Genève en France voisine[118].

Jusqu'en 1996, il n'existe qu'un niveau de qualité pour tous les produits de l'assortiment. C'est alors que W crée une nouvelle ligne de produits économiques en 1996, puis 9 ans plus tard une ligne haut de gamme[119]. Le lancement de la vente par correspondance des produits alimentaires et ménagers par Internet se fait en 1998, en réponse à un concurrent indépendant. De ce dernier, W en deviendra l'actionnaire majoritaire en 2006, après 2 ans de collaboration. Il connait depuis lors un développement important[120].

Grâce à sa grande puissance sur le marché suisse (elle annonce que 99% des ménages suisses font leurs achats « au moins une fois par an » dans leurs magasins[121]), partagée principalement avec son concurrent direct Poke, W est devenu l'actionnaire majoritaire de plusieurs enseignes anciennement concurrentes (Sphere en 1997 et Economy[122] en 2007). Ces dernières gardent toutefois leur raison sociale et ne sont pas entrées dans le système coopératif. Elles n'entrent pas non plus dans le programme de fidélité, contrairement à celles qui ont été rachetées par Poke (voir plus loin).

Avec plus de 84'000 employés en 2008, son chiffre d'affaire était de plus de 25 milliards de francs pour un bénéfice de plus de 700 millions de francs[123]. L'ensemble des coopératives compte 589 supermarchés, 198 marchés spécialisés et 198 restaurants. En outre, il est possible pour des petits commerces de détail indépendants d'adopter une franchise en gardant le droit de vendre jusqu'à 20% d'articles non compris dans l'assortiment de W[124].

4.1.2 Une fédération de coopératives régionales

A ses débuts, W prend la forme de plusieurs sociétés anonymes, mais elle adopte progressivement la structure d'une fédération de coopératives. La toute première est fondée dans le canton du Tessin, en 1933[125]. Suivent les coopérative de Bâle, Lucerne, Neuchâtel-Fribourg et Zürich en 1941, Vaud en 1946, Valais en 1955 et Aar en 1998 (résultant de la fusion en 1967 de la coopérative d'Argovie fondée en 1942 et de celle de Soleure fondée en 1942, puis de la fusion avec la coopérative de Berne en 1967)[126]. Ces coopératives sont chapeautées par une fédération centrale faîtière fondée en 1941.

---

[117] Réf. : Rapport de recherche sur W, Université de Genève, 1997, p. 42.
[118] Réf. : *Ibid.*, p. 44.
[119] Réf. : *Historique*, site Web de W, juillet 2009.
[120] Plus de 9.4 millions de ventes supplémentaires au premier semestre 2009, d'après les chiffres données dans un communiqué de presse en juillet 2009.
[121] Réf. : Site Web de W, août 2009.
[122] Pseudonymes.
[123] Réf. : *Rapport d'activités 2008*, site Web de W, octobre 2009.
[124] Réf. : Site Web de W, août 2009.
[125] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 82.
[126] Réf. : Site Web de W, octobre 2009.

En 1946, le fondateur de W soumet une demande d'adhésion à une union suisse des coopératives de consommation. Elle lui sera refusée, dit-elle, en raison de « son influence prétendument "non démocratique" au sein des coopératives W[127] », jugeant cette dernière comme étant une « pseudo-coopérative[128] ». Cette décision qui étonne M. W, s'inscrit pourtant dans la suite logique d'un pamphlet anti-W produit quelques années auparavant par l'union[129]. Elle n'aboutira jamais, et l'union deviendra en 1969 Poke, le principal concurrent de W.

La communauté W dans son ensemble prend aujourd'hui la forme d'un conglomérat de 10 coopératives (depuis 1998, suite à la fusion des coopératives d'Argovie et de Berne) et de plusieurs dizaines d'entreprises, chapeautée par la fédération des coopératives centrale. Cette dernière est constituée d'une « assemblée des délégués », formée par les membres des comités coopératifs régionaux ; d'une administration centrale, avec son président et environ 30 membres ; une direction générale ; et 6 départements (affaires culturelles, sociales et loisirs ; marketing ; logistique et informatique ; industrie ; finances ; commerce). Chaque coopérative régionale comprend un comité coopératif (élu tous les quatre ans) et une administration.

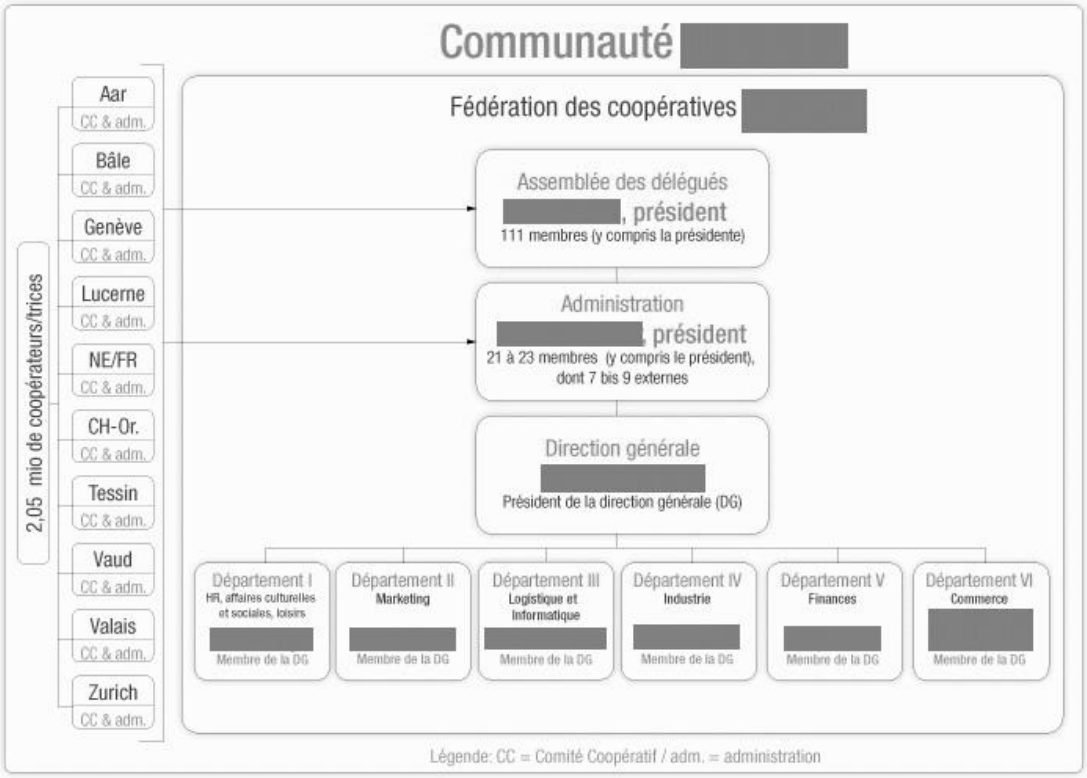


Schéma organisationnel de W[130]

La fédération qui unit l'ensemble des 10 coopératives est responsable des achats, des productions propres, de la coordination de la logistique, de l'informatique et de la gestion de la finance de la communauté[131]. Les coopératives régionales s'occupent

[127] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 160.
[128] *Ibid*., p. 162.
[129] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 160.
[130] Source : *L'organigramme de W*, site Web de W, octobre 2009.
[131] Réf. : Rapport de recherche sur W, Université de Genève, 1997, p. 50.

pour l'essentiel de la vente des produits. L'administration de la fédération fixe les objectifs et la politique commerciale. L'assemblée des délégués approuve le rapport d'activités, les comptes de la fédération et les questions consultatives soumises à la votation générale.

Les comités coopératifs régionaux (« CC » dans l'organigramme ci-dessus) sont élus par les coopérateurs. Ce sont les membres de ces comités qui se réunissent à l'assemblée des délégués, comme l'indiquent par exemple les statuts de la coopérative du Valais : « seuls des membres du comité coopératif ou de l'administration peuvent représenter la coopérative à l'assemblée des délégués de la fédération […], pour autant qu'ils ne soient pas en même temps membres de l'administration de la fédération […][132] ». Peuvent avoir lieu également des votations générales ayant lieu « sur les questions et les propositions que le comité coopératif, l'administration ou l'administration de la fédération soumettent à l'ensemble des membres[133] ».

La structure de pouvoir des coopératives comprend de nombreuses similitudes avec l'organisation politique de la Suisse. Les comités coopératifs et l'assemblée des délégués fonctionnent presque comme des parlements. Presque, parce que ces derniers sont davantage consultatifs que décisionnaires, « car il ne s'agit pas d'affaiblir la puissance de l'entreprise au moyen d'un complexe administratif pesant[134] ». La réalité veut que les directeurs et cadres aient plus d'influence que leur équivalent politique dans une démocratie mais, paradoxalement, ils sont rarement mentionnés dans les statuts. L'argument avancé pour défendre ce système est l'éloignement des membres des comités coopératifs qui ne sont pas salariés et qui ne travaillent pas à plein temps, et que des « décisions prises en votation générale et celles de l'administration partiraient dans le vide si des directeurs et des salariés capables, faisant preuve d'initiative et soucieux du patrimoine spirituel de W, ne transposaient pas dans la réalité formelle et matérielle les décisions des organes coopératifs de faîte [sic][135] ».

Face au gigantisme de W, le statut de coopérative peut surprendre. S'agit-il encore réellement d'une coopérative ou d'une entreprise capitaliste comme les autres ? Le code des obligations suisse définit la société coopérative de la façon suivante (CO art. 828) : « La société coopérative est celle que forment des personnes ou sociétés commerciales d'un nombre variable, organisées corporativement, et qui poursuit principalement le but de favoriser ou de garantir, par une action commune, des intérêts économiques déterminés de ses membres ; La constitution de sociétés coopératives à capital déterminé d'avance est prohibée[136] ».

Sur le plan financier, ce qui fonde la différence entre une société anonyme et une coopérative est le fait que les parts sociales ne donnent droit à aucun dividende, aucun bénéfice, et ne peuvent pas faire l'objet de transactions. Les bénéfices restent dans la coopérative et y sont obligatoirement réinvestis[137]. La participation à

[132] Réf. : Statuts de la coopérative W valais, 2008, p. 2.
[133] *Ibid*.
[134] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 291.
[135] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 293.
[136] http://www.admin.ch/ch/f/rs/220/a828.html (10/2009).
[137] Le financement peut se faire parfois par le biais d'importants fonds étrangers : emprunts obligataires, crédits bancaires, hypothèques, etc. Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 290.

l'entreprise en tant que coopérateur est donc plus symbolique que financière. Un ouvrage critique à l'égard de W et de son développement, adopte à ce propos un ton un brin provocateur et ironique, soulignant la contradiction entre le symbole de la propriété par les clients et leur pouvoir effectif quasi-inexistant : « J'adresse mes revendications à W en ma qualité de copropriétaire n° 414.199z de cette gigantesque organisation, insistant de ce fait sur la constatation que l'entreprise m'appartient au même titre qu'aux membres de son administration centrale et qu'à son président. Plus encore. Dans l'organigramme, je fais partie de l'instance faîtière de W alors que ses directeurs sont bel et bien employés. Ainsi, les cinq membres délégués du conseil d'administration de la Fédération des coopératives W sont eux aussi à ma solde. Ensemble, ils me coûtent environ un franc par an. Mais c'est le principe qui compte[138] ». La question du pouvoir se complique davantage dès lors que W est devenu également l'actionnaire majoritaire d'entreprises suisses qui ont toujours la forme de sociétés anonymes, telles qu'une chaine de grands magasins (Sphere, acquise en 1997), une chaîne d'ameublement, une chaîne de magasins de bricolage, un grossiste en matériel de bureau, et une chaîne de supermarchés (Economy, acquise en 2007).

4.1.3 La culture d'entreprise : le « capital social »

La personnalité du fondateur a joué un rôle prédominant dans la construction de la culture de l'entreprise et continue de marquer son identité. L'entreprise semble ainsi suivre le même modèle que certaines enseignes américaines ou françaises où « la figure des fondateurs est fortement instrumentalisée pour mobiliser les troupes et fidéliser les consommateurs » (Waelli 2009: 17). Le choix de la transformer en coopérative était une forme de compromis entre collectivisme et capitalisme. W forge notamment le concept de « capital social », censé concilier libéralisme et responsabilité sociale[139]. Il ne vend par exemple ni alcool ni tabac, et il est fait mention dans ses statuts d'un devoir de « protection de la santé publique »[140].

W annonce dans sa charte éthique, écrite par son fondateur, qu'elle doit « s'appuyer sur le peuple. Tous nos efforts doivent tendre à maintenir et à perfectionner ce qui est au cœur de notre mouvement, à convaincre de nos idées l'homme de la rue et avant tout les femmes. La confiance du peuple à notre endroit est le moyen le plus sûr de persuader nos propres collaborateurs […] de la valeur et de la force de notre œuvre. […] Les membres de l'administration et les directeurs qui garderont toujours présente à leur esprit cette idée devront trouver et trouveront dans les comités coopératifs un soutien sûr dans la lutte qu'ils devront mener contre l'envahissement par l'intérêt du commerce contre l'égoïsme et la superficialité[141] ». L'un de ses responsable de la communication annonce, suite à un sondage récent qui lui a été particulièrement favorable : « W reste fidèle à ses valeurs, tout en évoluant avec son temps. Il devance ses concurrents avec des idées novatrices et des produits de haute qualité qu'apprécient les consommateurs. Notre nouveau slogan […] l'exprime clairement[142] ». Le sondage réalisé par une agence de communication internationale annonce que W se situe à la troisième place des marques les plus appréciées par les Suisses. Un responsable de l'agence propose son analyse, reproduite dans le

[138] Réf. : Ouvrage sur W, 1978.
[139] Réf. : Rapport de recherche sur W, Université de Genève, 1997, p. 45.
[140] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 167.
[141] Réf. : *Les 15 thèses de M. W*, site Web de W, octobre 2009.
[142] Réf. : *Magazine W*, mai 2009.

magazine de W : « Les Suisses aiment réellement W. Depuis sa fondation par M. W, l'entreprise ne cesse d'œuvrer en faveur des consommateurs. Elle nous amuse avec sa publicité et restitue à la population une grande part de ses succès par le biais de son engagement social et de sa structure en coopérative. Enfin, sa stratégie des marques propres – un des atouts de W – est très tendance. La preuve : d'autres grands détaillants la copient aujourd'hui[143] ».

Ces principes sont inscrits dans les statuts des différentes coopératives régionales. Ceux relatifs à celle du Valais précise : « la coopérative a pour buts de mettre, par une action commune, à la disposition de ses membres et de la population en général, des marchandises et des services de qualité à des conditions avantageuses, ainsi que des prestations culturelles ; de promouvoir les idéaux et intérêts d'ordre économique, social et culturel de ses membres et de la population en général et de les faire valoir auprès des autorités et des associations économiques en faisant appel, s'il y a lieu, à l'exercice des droits politiques des membres. L'excédent éventuel doit être utilisé conformément à ces buts[144] ».

W a continuellement été soucieux de donner l'image d'une entreprise proche du peuple, éthique et soucieuse des intérêts de ses clients. Il prend néanmoins le risque de la mettre peut-être parfois en jeu en procédant à des rachats d'envergure qui sont plus habituellement imputables à de grandes entreprises capitalistes. En l'occurrence, W avale Sphere en 1997, une grande chaine concurrente de grands magasins, puis en 2007 une chaine de supermarchés de grande envergure, Economy, en acquérant la majorité de leurs actions. Les enseignes gardent leur nom d'origine et continuent à vendre alcool et tabac, en contradiction avec la volonté initiale du fondateur. Sur bien des points, W ressemble aujourd'hui à une entreprise capitaliste comme les autres, mais son fondateur charismatique continue d'exercer une influence importante sur son image. En effet, il est souvent rappelé que son fondateur craignait « que la communauté W puisse dégringoler au niveau d'une entreprise uniquement tournée vers le domaine commercial[145] ». L'entreprise semble ainsi prise de plus en plus dans une certaine forme d'ambivalence ou de contradiction entre adaptation – à la mondialisation, aux nouvelles contraintes conjoncturelles et à une concurrence qui s'annonce plus dure – et préservation du cadre originel[146]. Cette ambivalence, on peut la lire aussi chez les clients, par exemple chez un client qui connait W depuis très longtemps :

> Bon je pense il y a des professionnels du marketing, où tout est bien pensé, tout est bien calculé, mais en fait dans la confiance qu'on accorde à une chaine de magasins plutôt qu'à une autre, il y a, il y a une notion d'une… une notion de… une notion humaniste. W s'est longtemps développée avec [M. W], il a comblé ça, dans un moment de crise, pour les choses essentielles soient achetées et distribuées au meilleur prix possible, donc c'était un acte social quelque part, au départ. Voilà. Pas de vin, pas de choses excessives, et puis peu à peu, peu à peu les articles de marque arrivent, peu à peu la pub la prend le pouvoir alors il contrebalance ça avec cette gamme de produits écononiques par exemple, mais…
>
> (P85 : ECons/W, Paul, 77, Décorateur retraité, 05.09.08)[147]

[143] *Ibid*.
[144] Réf. : Statuts de la coopérative W Valais, 2008, p. 1.
[145] *Ibid*.
[146] Réf. : Ouvrage sur W, 1997, p. 47.
[147] Voir l'encadré en p. 94 pour le format de référencement des entretiens.

Ou encore chez une cliente qui lui reconnait encore une certaine mission sociale, absente selon elle chez son concurrent Poke, mais qui est déjà mise à mal et va s'effriter encore davantage avec le temps :

> [W] c'est plus paternaliste. Vous vous sentez aimé, mais ils sont comme les autres… bon, ils sont plus sympa, enfin, ils essaient. Pas d'alcool et clope, c'est bon signe. Il y a des bons articles, ils se donnent de la peine… une mentalité qui ne veut pas seulement du fric, mais qui donne autre chose
> **Et Poke ?**
> C'est des sales voleurs, un magasin beaucoup trop cher, car le pouvoir d'achat a beaucoup trop diminué. Poke, c'est pas un magasin sympa, c'est pas pour la classe ouvrière. W l'était, mais elle devient comme Poke, petit à petit… W, en 15 ans, les prix ont bien augmenté. Et le système [de produits économiques], c'est une connerie. La classe ouvrière se fait arnaquer de tous les côtés, par les patrons, par les magasins. La classe moyenne de l'époque va devenir la classe ouvrière aujourd'hui.
>
> (P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

4.1.4 La carte Points : « la chasse aux points »

Avant même les débuts de W, les épiciers proposaient déjà des systèmes de timbres-escompte et de ristourne[148]. Mais dans sa volonté de révolutionner le marché de la distribution en Suisse, W préfère pratiquer des prix nets plutôt que de mettre en place un système de récompense et de fidélité. En revanche, son fondateur commence à penser que « ce système ne faisait pas travailler assez la fantaisie de l'acheteur, n'alimentant pas le passe-temps badin autour des timbres-escomptes[149] ». Il découvre qu'aux Etats-Unis ils prennent une extension importante, et décide alors en 1956 de lancer son propre système, l'« action du sou », dont le principe est de rembourser quelques centimes par franc d'achat dépensé. Rencontrant une résistance interne de la part des directeurs de magasins, elle fut suspendue, pour laisser place à un nouveau projet où, selon le fondateur, « la fidélité de l'acheteur pour W devait être récompensée en fonction des achats pendant un certain temps, non pas par une quelconque et ennuyeuse somme d'argent, mais par des "articles de rêve"[150] ». Refusé par l'assemblée des délégués de la coopérative, puis par la majorité de l'administration, M. W tient tellement à son projet qu'il décide de le soumettre aux clients sous la forme d'un vote. Il sera rejeté à 131'000 voix contre 49'000[151]. Un échec, donc.

C'est plus de 40 ans plus tard, le 1er novembre 1997, que le programme de fidélité de W est mis sur pied. Il est, avec plus de 2.5 millions de cartes actives en circulation en Suisse, celui qui génère le plus de données en Suisse[152]. Ce sont donc plus de 70% de ménages (idem pour la carte Primes de Poke) qui sont couverts par ce réseau d'information. 3000 nouvelles inscriptions se font chaque semaine, soit 150'000 par an, mais avec en parallèle une élimination de 100'000 cartes qui ne sont plus actives

[148] Réf. : Ouvrage sur W, 1974, p. 49.
[149] *Ibid*., p. 213.
[150] *Ibid*., p. 214.
[151] *Ibid*..
[152] Seul Poke gère un nombre un nombre à peu près équivalent de cartes, mais il ne conserve en revanche pas le détail des achats (voir plus loin). Le volume de données détenu par W en est par conséquent forcément beaucoup plus élevé.

depuis plus de deux ans ; 75% du chiffre d'affaire s'accompagne de la présentation de la carte Points, et représente 50% des transactions[153].

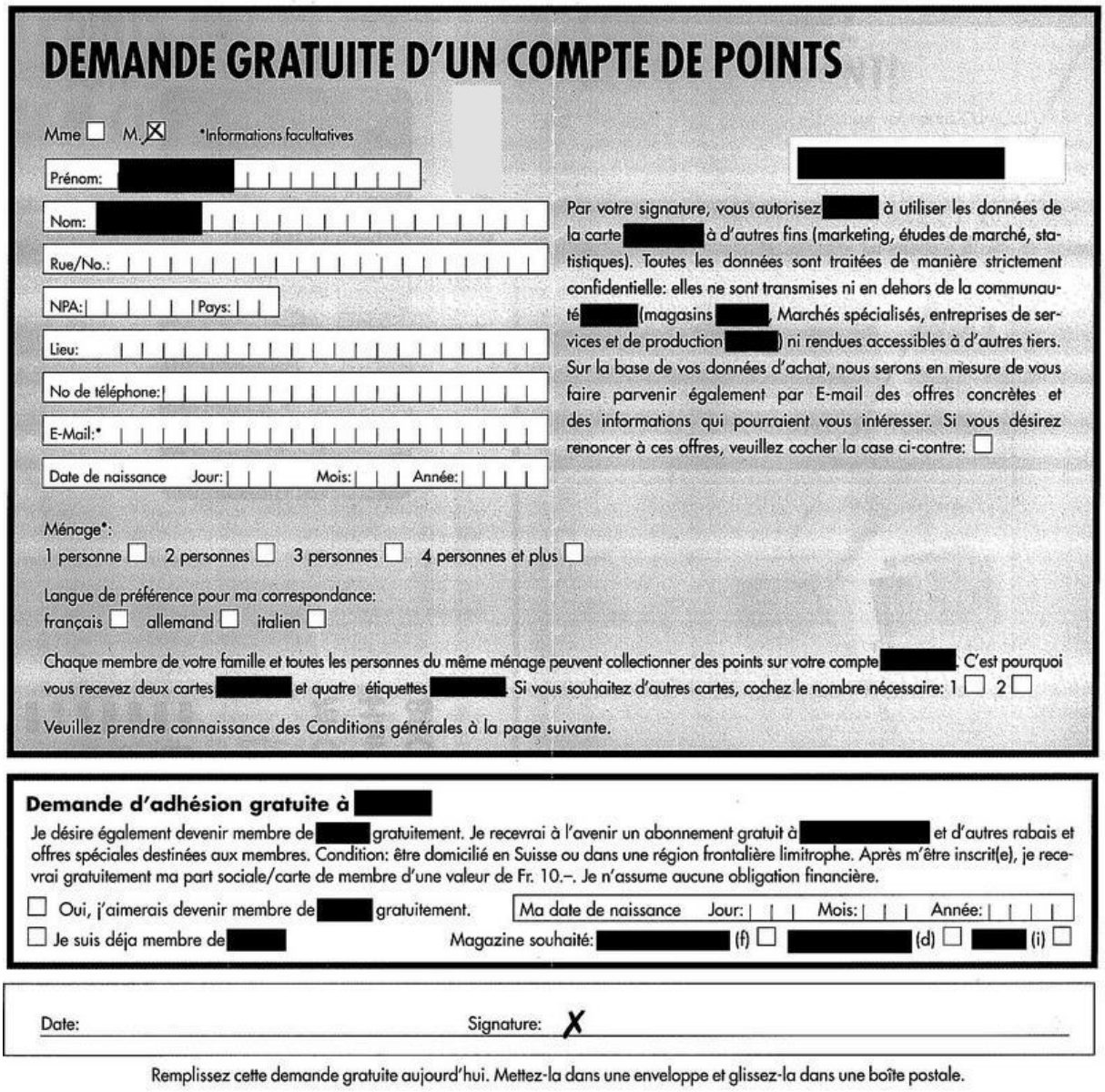
Le système Points permet l'accumulation de points à chaque achat que le client acquiert en présentant sa carte aux caisses. Un franc vaut un point, et 500 points donnent droit à un bon d'achat de 5 francs (ce qui correspond à 1% de réduction indirecte sur les prix), que le client peut utiliser comme moyen de paiement au même titre que de la monnaie sonnante et trébuchante. Tous les deux mois, le client reçoit un décompte de ses points et ses bons. Si son total de points est inférieur à 500, il ne reçoit aucun bon mais les points sont reportés sur la période suivante et il recevra quand même le courrier. Outre ce premier niveau de récompense, les plus grosses dépenses sont récompensées avec des bons additionnels (1% sur le montant total des achats). Pour en profiter, il faut dépenser plus de 1000 francs en deux mois, pendant des périodes précises. Il n'y a en revanche pas de report de points, ni de facteur multiplicateur. Le client désirant obtenir cet avantage devra alors s'enquérir des périodes comptables et reporter ou avancer la date d'un gros achat prévu[154].

Les points sont récoltés lors de chaque achat dans les enseignes du groupe : supermarchés, magasins spécialisés (électronique, sport, ameublement, bricolage et jardin, stations services, livres et multimédia, banque et voyages), site de commande par Internet. Les bons peuvent être dépensés dans toutes ces enseignes à l'exception de la banque, plus quelques centres sportifs et culturels appartenant au groupe : une agence de voyage supplémentaire, un centre de formation, un centre qui organise des séjours linguistiques à l'étranger, des centres de loisir et un réseau de terrains de golf. Il est possible également de récolter des points chez des partenaires qui n'appartiennent pas à W et dont le réseau se développe avec le temps. En octobre 2009, ce dernier compte un magasin de bricolage, une entreprise de location de voitures, Drive[155], deux voyagistes, une agence immobilière sur internet spécialisée sur la location de logements de vacances, et un nombre important de petits magasins ou de stations services indépendants qui proposent certains produits de W. Les bons peuvent y être également dépensés, sauf chez les voyagistes et l'agence immobilière. Avec la carte de crédit gratuite mise sur le marché depuis fin 2006 (opérée avec un partenaire bancaire), les clients peuvent depuis lors récolter des points même en dehors des enseignes W et des partenaires (selon les conditions générales de cette carte, W garantit que le détail des achats n'est dans ce cas pas connu), y compris à l'étranger. Chaque achat effectué avec cette carte donne droit à un point tous les deux francs dépensés. Elle peut également remplacer la carte de fidélité : le code barre qui contient le numéro du client y est imprimé.

Lors de certaines promotions ou lors de journées spéciales, les points récoltés peuvent être multipliés (par un facteur de 2, 5, ou 10, mais rarement plus ; correspondant au même pourcentage de réduction, mais de façon indirecte). 1000 points ou plus peuvent également être parfois récoltés d'un coup (1000 points correspondant par exemple à 10 francs en bons) en achetant par exemple un voyage ou une police d'assurance chez un partenaire. Des bons ponctuels proposent

[153] Réf. : P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07.
[154] « Si vous avez presque atteint le plafond d'une prime à l'achat, vous pouvez faire un nouvel achat ciblé ou des réserves et recevoir ainsi la fameuse prime » (*Magazine W*, juillet 2005).
[155] Pseudonyme.

également des réductions directes (un prix plus bas plutôt qu'une accumulation de points) sur des produits désignés.



DEMANDE GRATUITE D'UN COMPTE DE POINTS

Mme ☐ M. ☒ *Informations facultatives

Prénom: [redacted]

Nom: [redacted]

Rue/No.:

NPA: Pays:

Lieu:

No de téléphone:

E-Mail:*

Date de naissance Jour: Mois: Année:

[redacted]

Par votre signature, vous autorisez [redacted] à utiliser les données de la carte [redacted] à d'autres fins (marketing, études de marché, statistiques). Toutes les données sont traitées de manière strictement confidentielle: elles ne sont transmises ni en dehors de la communauté [redacted] (magasins [redacted], Marchés spécialisés, entreprises de services et de production [redacted]) ni rendues accessibles à d'autres tiers. Sur la base de vos données d'achat, nous serons en mesure de vous faire parvenir également par E-mail des offres concrètes et des informations qui pourraient vous intéresser. Si vous désirez renoncer à ces offres, veuillez cocher la case ci-contre: ☐

Ménage*:
1 personne ☐ 2 personnes ☐ 3 personnes ☐ 4 personnes et plus ☐

Langue de préférence pour ma correspondance:
français ☐ allemand ☐ italien ☐

Chaque membre de votre famille et toutes les personnes du même ménage peuvent collectionner des points sur votre compte [redacted]. C'est pourquoi vous recevez deux cartes [redacted] et quatre étiquettes [redacted]. Si vous souhaitez d'autres cartes, cochez le nombre nécessaire: 1 ☐ 2 ☐

Veuillez prendre connaissance des Conditions générales à la page suivante.

Demande d'adhésion gratuite à [redacted]

Je désire également devenir membre de [redacted] gratuitement. Je recevrai à l'avenir un abonnement gratuit à [redacted] et d'autres rabais et offres spéciales destinées aux membres. Condition: être domicilié en Suisse ou dans une région frontalière limitrophe. Après m'être inscrit(e), je recevrai gratuitement ma part sociale/carte de membre d'une valeur de Fr. 10.–. Je n'assume aucune obligation financière.

☐ Oui, j'aimerais devenir membre de [redacted] gratuitement.

Ma date de naissance Jour: Mois: Année:

☐ Je suis déjà membre de [redacted]

Magazine souhaité: [redacted] (f) ☐ [redacted] (d) ☐ [redacted] (i) ☐

Date: Signature: ✗

Remplissez cette demande gratuite aujourd'hui. Mettez-la dans une enveloppe et glissez-la dans une boîte postale.

Formulaire d'adhésion au programme Points

Pour obtenir une carte Points, il faut se procurer un formulaire (voir ci-dessus) au service clients d'un magasin W que le demandeur peut remplir chez lui et envoyer sans frais par la poste, ou remplir directement sur place. Le formulaire contient déjà deux cartes et quatre autocollants avec le code barre du numéro de client qu'il est possible d'utiliser immédiatement. Il n'est en revanche pas possible de s'inscrire ou d'obtenir un formulaire par Internet. Il faut obligatoirement introduire sur le formulaire son état civil, son prénom, son nom, son adresse complète, son numéro de téléphone, sa date de naissance et la langue souhaitée pour la correspondance. Dans le formulaire, le client est également invité à introduire la taille du ménage et son email, mais ces informations sont indiquées comme étant facultatives. Comme le font environ 10% des utilisateurs de carte[156], il est possible de cocher une case

[156] Réf. : P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07.

située après un paragraphe de 10 lignes (situé à droite du formulaire) si l'on veut ne pas recevoir des offres spéciales par courriel ou par courrier (« opt-out[157] »). Dans le deuxième cas, si le demandeur n'indique rien, il sera inscrit par défaut. Il peut adhérer également à la coopérative W et ainsi recevoir le magazine hebdomadaire. Pour cela, il faut indiquer encore une fois sa date de naissance. Il n'est pas nécessaire de prouver son identité avec un document officiel, mais il faut néanmoins dater et signer le formulaire. Des cartes supplémentaires peuvent être commandées pour les autres membres du ménage, elles porteront néanmoins le nom du demandeur et le même code d'identification. Aucune différence ne sera faite au moment de l'acquisition des données aux caisses.

W collecte et conserve en principe le détail des achats de ses clients pendant 18 mois avant de les détruire[158]. Les produits d'un montant supérieur à 250 francs de l'assortiment non alimentaires ou issus des marchés spécialisés sont néanmoins conservés pendant 10 ans. Les sommes totales et le lieu d'achat sont conservés pendant 3 ans. W sait ainsi par exemple à quelle date, à quelle heure, dans quel magasin, et en passant par quelle caisse, 1.5 litres de soda allégé et des bananes issues du commerce équitable (voir ci-dessous) ont été achetés. Ces données s'ajoutent donc aux données personnelles recueillies lors de l'inscription.

[redacted] [redacted]-Kassenzettel

Datum	Zeit	Filial ID	Filialbezeichnung	Kasse	Trx-Nr.	Menge	Rabatt	Betrag	Artikelname
15.01.2005	15:46:04	004 4450	Genève - Cornavin	18	409	1.000	27.50	27.50	DA-STIEFEL 036SCHWARZ
						Total:	**27.50**	**27.50**	
Datum	**Zeit**	**Filial ID**	**Filialbezeichnung**	**Kasse**	**Trx-Nr.**	**Menge**	**Rabatt**	**Betrag**	**Artikelname**
25.01.2005	18:12:52	004 4810	Genève - Servette-Ecole	2	5'568	0.867	0.00	2.60	BANANEN 1 AB H
						1.000	0.00	1.70	BASILIC CO 20 G IM
						1.000	0.00	1.70	CORIANDRE CO 20 G M
						2.000	0.00	6.40	DM FLORIDA ORANGE 1L
						1.000	0.00	2.80	GAERTNERSALAT 5 BTL
						2.000	0.00	1.20	JOGH. BIRCHERMUES 180G
						2.000	0.00	1.30	JOGH. SLIMELINE ERDBEER
						2.000	0.00	0.60	KASSENTRAGTASCHEN
						0.776	0.00	3.80	KUE**********
						0.241	0.00	2.05	LIMES CO H 3P*IM
						1.000	0.00	1.90	LOW FAT DRESSING 25CL
						1.000	0.00	1.60	M-BUD REISGEBAECK 250G
						1.000	0.00	2.70	MIOM MEERSALZ GROB 1KG
						0.500	0.00	0.75	OIGNONS FT H. *CH
						2.000	0.00	14.00	P-MINIFILETS 300G TK
						0.726	0.00	3.05	POIVRONS COL. CO H. *IM
						0.688	0.00	2.75	TOMATES PE H. *IM
						2.000	0.00	2.80	UHT SLIMLINE MILK 1 LT
						Total:	**0.00**	**53.70**	
Datum	**Zeit**	**Filial ID**	**Filialbezeichnung**	**Kasse**	**Trx-Nr.**	**Menge**	**Rabatt**	**Betrag**	**Artikelname**
26.01.2005	14:49:55	004 4010	Carouge - Acacias	7	1'002	2.000	0.00	6.40	HYGO FOREST CLEAN 750ML
						Total:	**0.00**	**6.40**	
Datum	**Zeit**	**Filial ID**	**Filialbezeichnung**	**Kasse**	**Trx-Nr.**	**Menge**	**Rabatt**	**Betrag**	**Artikelname**
31.01.2005	10:45:07	004 4810	Genève - Servette-Ecole	2	6'718	1.000	0.00	4.80	6 SAUCISSES DE VOLAILLE
						0.174	0.00	6.80	B-TR FRICANDEAU M-7 ATM

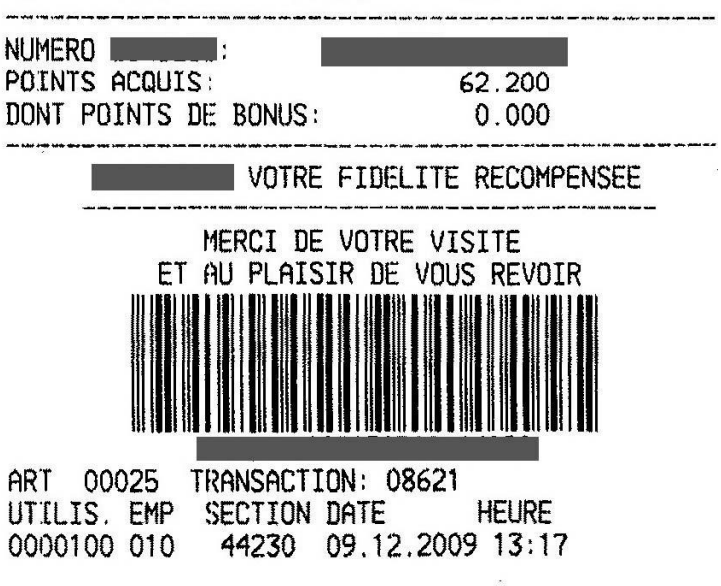
Extrait des données pour une carte Points[159]

[157] On retient deux modes de décision d'adhésion à une option. L'« opt-in », où par défaut il l'adhésion n'est pas faite et où l'usager doit indiquer (en général une case à cocher) qu'il veut participer ;et l'« opt-out » où il doit indiquer sa volonté de ne pas adhérer.

[158] Réf. : *Foire aux questions*, site W dédié à la carte de fidélité *Points*, octobre 2009.

[159] Document obtenu suite à une demande d'accès aux données personnelles adressée à W par une lettre recommandée, selon le droit d'accès assuré par la LPD. Voir chapitre 6, p. 249.

Par le biais d'Internet, le client peut, en introduisant son numéro de carte et son mot de passe – attribué d'office, modifiable et rappelé sur tous les relevés bimensuels – accéder aux informations brutes que W détient sur lui. Il peut modifier son adresse, commander de nouvelles cartes, mais aussi avoir le détail de ses derniers achats, s'ils n'ont pas été détruits après le délai de conservation prévu (voir ci-dessus). W annonce dans son magazine que par ce biais le client peut lui-même imprimer d'anciens tickets perdus pour faire valoir une garantie ou une prestation d'assurance en cas de vol, ce qu'il présente fréquemment comme une valeur ajoutée à l'adhésion à son système de fidélité. Le ticket indique le numéro de carte Points en entier, contrairement à Poke qui ne l'imprime que partiellement (voir p. 154), le nombre de points acquis mais pas le total. C'est le seul parmi les entreprises observées qui imprime un code barre, qui correspond au numéro de la transaction. Le client peut aussi demander une copie d'anciens tickets en appelant le centre d'appels qui traite environ 200 cas de ce type par mois[160].


NUMERO [redacted]:
POINTS ACQUIS: 62.200
DONT POINTS DE BONUS: 0.000
[redacted] VOTRE FIDELITE RECOMPENSEE
MERCI DE VOTRE VISITE
ET AU PLAISIR DE VOUS REVOIR
ART 00025 TRANSACTION: 08621
UTILIS. EMP SECTION DATE HEURE
0000100 010 44230 09.12.2009 13:17

Pied d'un ticket de caisse W, avec indication des points acquis, numéro de carte et code barre avec le numéro de la transaction

La communication entre W et un client Points se fait surtout par un courrier bimensuel au contenu suivant[161] :

- Une lettre d'accompagnement personnalisée, nominative, dont le contenu peut changer en fonction du profil du client. En bas de celle-ci, des bons de réduction sont détachables, généralement valables pour le mois en cours. Ils sont en principe les mêmes pour tout le monde, mais un bon peut parfois être masqué pour certains profils (1 seul cas constaté : bon de 50% de réduction pour un centre sportif).
- Un décompte des points accompagné par les bons d'achat, si applicable, valables 2 ans. Il est envoyé même si le montant des points acquis est de zéro.

[160] Réf. : P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07.
[161] Réf. : Corpus constitué du courrier récolté par 4 personnes de 20 à 70 ans au profil sociologique différent (au total 40 plis, de janvier 2007 à juillet 2007), ainsi que l'entretien mené avec le responsable de la carte *Points* chez W (P109 : ECadre/W, Alexandre, Resp. carte).

- Une feuille A4 « Actualités » concernant les offres et les promotions de la coopérative régionale du lieu d'habitat du client. Elle peut contenir des bons de réduction, mais valables uniquement dans la région. Elle est identique pour tous les clients d'une même région, mais figure toutefois en bas de la feuille le code de la carte.
- Une brochure « Offres des marchés spécialisés » avec une liste d'articles en promotion pour des magasins spécialisés du groupe : sport, électronique, ameublement, bricolage et jardin. Elle est distribuée à tout le monde, sauf quand il s'agit d'une édition spéciale et réduite. Elle peut être augmentée d'un carnet de bons destinés seulement à certains clients.
- Une brochure de promotion du site Internet de commande par correspondance de W, LeSite[162]. Un bon et des points sont proposés pour une première inscription (il faut dans ce cas entrer un code y figurant, mais qui est le même pour tout le monde). Elle disparaît dès que le client a fait une première commande.
- Une brochure « Spécial » orientée sur une catégorie de produits, en général en suivant une saison ou une période particulière de l'année : bien-être, plein-air, cadeaux, etc. Son orientation et son contenu sont identiques pour tous, mais elle n'est envoyée qu'aux clients ayant effectués des achats correspondant à un certain profil.
- Une série d'encarts ou de brochures ponctuelles et irrégulières. Fréquemment la promotion de la carte de crédit gratuite.

En plus de ce contenu qui est partiellement personnalisé, W envoie parfois du courrier ciblé correspondant au profil de consommation et/ou sociologique des clients (produits achetés mais aussi âge, sexe, code postal, région linguistique, etc ; voir chapitre 5 pour plus de détail et une description des différents techniques marketing). Ce dernier contient généralement une lettre d'accompagnement avec un bon de réduction et une brochure sur le ou les produits concernés. Il peut s'agir d'un type de produits dans l'assortiment de W (jus de fruits, cosmétiques, label éthique, produits bio, etc), de produits dérivés (par exemple la carte de crédit gratuite), mais aussi des offres de partenaires qui n'appartiennent pas au groupe (par exemple une offre d'assurance prévoyance).

Outre le courrier adressé directement aux clients, W réserve depuis 2004 à son programme Points un encart de deux pages dans son magazine hebdomadaire. Il contient des offres spécifiques, des informations sur des opportunités de multiplier ses points mais aussi des articles sur le fonctionnement de la carte du côté de l'entreprise : protection des données, leur usage, le personnel y ayant accès, services supplémentaires offerts par la carte[163], etc.

[162] Il s'agit d'un pseudonyme.

[163] Réf. : corpus constitué des encarts dédiés à la carte sur la période de 2004 à 2007. Il y est mentionné par exemple qu'il est possible de retrouver une facture perdue pour faire valoir une garantie ou une prestation d'assurance en cas de vol. On y raconte l'histoire d'un client qui a pu retrouver sa veste perdue dans un café grâce à un ticket de caisse où était mentionné son numéro de carte Points (« La doudoune », édition fin juillet 2005). Il y a aussi un récit, publié peu avant la Saint-Valentin 2005, où une jeune femme explique qu'elle s'est arrangée pour échanger sa carte Points avec celle d'un bel inconnu à la caisse pour pouvoir lire son nom sur la carte et le retrouver (édition mi-janvier 2005). Une cliente s'est vue rembourser le montant de 200 yogourts facturés par erreur à la caisse (« La carte qui sauve », édition début août 2006).

Si le champ « email » a été rempli dans le formulaire d'adhésion, le client reçoit également des messages électroniques de promotion (au moins un message hebdomadaire sous la forme d'une lettre « Le meilleur de W », plus des messages portant sur les marchés spécialisés, ou sur des produits spécifiques[164]). Les messages peuvent être personnalisés en fonction du profil d'achat[165].

4.2 Poke et la carte Primes

4.2.1 Histoire et développement de Poke

Les lointaines origines de Poke

L'origine de Poke est à chercher plus loin que celle de W, et se situe autour de 1840, lors de la création de coopératives fruitières, « précurseurs des sociétés de consommation, pour faire face aux vagues de famine et à l'explosion des prix des céréales[166] », dont une à Bâle, en 1846, qui ferme un an plus tard « en raison de l'amélioration de la situation alimentaire[167] ». En revanche, une société ouvrière est créée, considérée comme « la plus ancienne société de consommation connue de Suisse[168] ». Elle disparait en 1859.

Entre 1847 et 1890, plusieurs sociétés de consommation voient le jour et s'implantent dans les grandes villes, en offrant par exemple du pain, de la farine, du maïs, du saindoux, du beurre, de l'huile et des épices. En 1851 ouvre la première société de consommation d'usine.

Les bureaux administratifs de la coopérative, 1912[169]

[164] Réf. : Déduction sur la base de 80 messages personnellement reçus entre septembre 2008 et septembre 2009.
[165] Réf. : *Foire aux questions*, site W dédié à la carte de fidélité *Points*, octobre 2009 ; Conditions générales de la carte W.
[166] Réf. : Brochure *Historique Poke, une histoire en mouvement*, 2008.
[167] *Idem*.
[168] *Idem*.
[169] Source : Ouvrage sur Poke, 1990, p. 20.

Une première conférence réunissant trente-quatre sociétés à Zürich tente de créer une fédération des sociétés de consommation, mais elle échoue. Une deuxième conférence, en 1869, incluant cette fois-ci des sociétés de Zurich, Bâle, Berne, Granges, Bienne et Olten, échoue également. En 1886, une société de coopératives de Genève lance un appel à l'union qui aboutit également à un échec. Il faudra attendre 1890 pour que soit fondée une union des sociétés de consommation, permettant la création en 1892 d'une centrale de distribution de marchandises en gros. L'union devient une société coopérative en 1893, mais n'introduira le terme de « coopérative » dans son nom qu'en 1935.

Magasin de la coopérative, Genève, 1906[170]

Entre 1893 et 1914, des entrepôts sont construits ou rachetés, un laboratoire chimique de contrôle des denrées alimentaires est installé, une société des gérants de coopérative est fondée ainsi qu'une caisse d'assurance pour le personnel. Une fabrique de chaussures voit le jour et un service bancaire est mis en place. 1914 est l'année du premier contrat de travail collectif entre la société coopérative et la fédération suisse des travailleurs du commerce et des transports, de la création de la marque propre à la coopérative, et de la conclusion d'un accord avec un producteur de viande. Elle connaîtra aussi un premier boycott, portant sur le chocolat.

La période de 1914 à 1921 est celle des fusions : la coopérative acquiert huit domaines agricoles, et fonde une coopérative laitière, une coopérative pour la culture maraîchère, et une coopérative pour la fourniture de meubles. Certaines voix

[170] Source : Ouvrage sur Poke, 1967, p. 38.

s'élèvent pour protester contre la poursuite des fusions. Est créée également à la même période une assurance mutuelle.

En 1933, la clause d'urgence du gouvernement suisse interdisant l'ouverture de nouveaux magasins touche également la coopérative, à l'instar de W, et limite aussi l'expansion des sociétés de consommation. En 1937, l'ancien président ayant quitté la commission administrative de la coopération écrit cinq principes censés orienter son développement[171] :

1. « Approvisionnement des petites et moyennes coopératives par les grandes coopératives voisines sur la base d'accords visant à supprimer les entrepôts superflus et à réduire les frais de transport.
2. Fusion de coopératives, dans la mesure du possible.
3. Limitation de l'assortiment, la priorité étant donnée à la marque propre (elle tente peut-être d'imiter son concurrent direct, W qui choisit de se concentrer sur des marques propres dès 1928, voir plus haut).
4. Uniformisation de l'assortiment, des prix et des taux de ristourne des coopératives dont le rayon d'activité forme une unité économique ou géographique.
5. Politique active des prix, même si elle doit exiger la réduction des ristournes ».

La même année, l'entrée en vigueur du nouveau droit coopératif suisse entraîne une adaptation des statuts de la coopérative.

C'est en 1948 que s'ouvre le premier magasin en libre service, donnant suite à plus d'un siècle de développement et à une évolution historique complexe du réseau coopératif. En 1954, un projet de construction d'entrepôts prend forme, et 30 centrales de stockage et de distribution sont prévues.

En 1969, la coopérative prend son nom actuel (que nous appelons Poke dans ce travail), après avoir créé son premier logo en 1960, et démarre un long processus de réorganisation de sa structure, avec pour objectif principal de fusionner et de réduire le nombre de sociétés coopératives qui se porte à un maximum historique de 572 en 1950. L'annonce par son concurrent direct W en 1967 d'un chiffre d'affaires qui dépasse pour la première fois le sien augmente sans doute la pression sur cette réorganisation. Elle se déroulera en 5 étapes :

1. Un premier plan de fusion adopté en 1969, dont l'objectif est de ramener le nombre des coopératives de 400 à une trentaine avant 1975.
2. Un deuxième plan de fusion, en 1979, dont l'objectif est fixé à 40 coopératives et 18 centrales de distribution avant 1982.
3. Un troisième plan de fusion en 1986 dont l'objectif est d'établir une structure basée sur 18 coopératives régionales avec des centrales de distribution intégrées.
4. En 1996 débute l'introduction d'une nouvelle structure de management avec une direction générale et un président, en remplacement de l'ancienne direction collégiale.

[171] Réf. : Brochure *Historique Poke, une histoire en mouvement*, 2008.

5. Au tout début de l'année 2001, la nouvelle structure est achevée, fusionnant les 14 coopératives restantes.

Tout au long de cette progressive réorganisation, Poke fonde sa société propre de production de produits de boulangerie (en 1970), ouvre un centre fromager (en 1973), acquiert une grande chaine de magasins d'électronique (en 1980), rachète 40% d'actions d'un voyagiste, ouvre un centre de fleurs (en 1985). Il lance une marque de bière (en 1988), un label écologique (en 1989) et un label de commerce équitable (en 1992). Il rachète une industrie de production de produits détergents (en 1995) ainsi que les activités d'une deuxième grande chaîne de produits électroniques, CheapTronics[172] et en devient par ce biais le leader du marché suisse (elle en rachètera une autre encore en 2007, Free[173]). Il ouvre en 2000 son premier magasin spécialisé en produits de santé, et inaugure sa première boutique franchisée et indépendante. Il rachète en 2001 JohnnyReady[174] une maison d'éditions spécialisée dans les recettes de cuisine qui deviendra un label de qualité pour un assortiment de produits préparés ou cuisinés.

La période de 2002 à 2008 est marquée par d'importantes fusions. Poke rachète en 2002 une chaîne de grands magasins, une chaîne de magasins alimentaires en 2003, le numéro un de l'horlogerie et de la bijouterie en Suisse en 2006, une troisième chaîne de magasins d'électroniques mais qui vend cette fois-ci aussi de l'électroménager en 2007, et enfin en 2008 les 12 hypermarchés d'un concurrent français, RondPoint[175] ayant tenté de s'implanter en Suisse, mais ayant succombé en raison de la forte concurrence de W et de Poke.

Aujourd'hui, Poke vend principalement des articles de marque, tout en proposant des marques propres. Depuis longtemps, ces dernières offrent une alternative aux marques, en offrant alors au client un choix entre deux niveaux de qualité, à l'opposé de W qui jusqu'à récemment ne proposait que des produits propres. La diversité des niveaux de qualité s'amplifie lorsque Poke répond à W, avec tout de même 9 ans de retard, en lançant en 2005 sa ligne de produits économiques BonMarché[176]. En revanche, il aura lancé sa gamme de produits de luxe un an avant W, en 2004.

Il est le deuxième plus grand distributeur en Suisse après son principal concurrent, W. La diversité de son assortiment est comparable, et lorsque l'un innove sur un plan, l'autre le suit en général rapidement. W ne suit en revanche pas l'impressionnante multiplication des labels de Poke : label pour les jeunes, label au nom d'un grand cuisinier suisse, label hérité des éditions spécialisées en recettes de cuisine rachetées en 2001, label bio, label de respect de l'environnement, label équitable, etc[177].

En 2009, Poke est constitué de supermarchés ; de grands magasins proposant des articles textiles, de ménage, de loisir et de cosmétique ; de magasins de bricolage ; de stations services généralement accompagnées de petites surfaces de vente ; de

[172] Pseudonyme.
[173] Pseudonyme.
[174] Pseudonyme.
[175] Pseudonyme.
[176] Pseudonyme.
[177] Certains gestionnaires s'inquiètent d'ailleurs de cette multiplication, qu'ils craignent confondre et lasser les clients. Réf. : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.2007.

restaurants ; de pharmacies ; de deux chaînes de magasins d'électronique et d'électroménager, CheapTronics et Free ; d'un magasin d'ameublement ; d'une chaîne de magasins de montres et bijoux ; et enfin d'un magasin de vente d'articles électroniques et électroménagers en ligne[178].

Avec presque 54'000 collaborateurs revendiqués[179], Poke affirme être aujourd'hui le deuxième plus grand employeur de Suisse, et « gère le réseau de magasins le plus dense de Suisse[180] ». Avec un peu moins de 1900 points de vente, son chiffre d'affaire pour 2008 est légèrement inférieur à 20 milliards de francs suisses, ayant enregistré une hausse de plus de 15% par rapport à 2007. Ses bénéfices nets s'élèvent à 390 millions de francs, lui aussi en hausse par rapport à l'année précédente (+11.4%). Avec ces chiffres, il annonce détenir une part de marché de plus de 17%.

4.2.2 La coopérative : un vieux souvenir ?

118 ans après ses origines et un long développement, une succession de complexes réorganisation et modification des statuts, Poke, dont le siège est à Bâle, est aujourd'hui structurée de la façon suivante : un ensemble de 6 conseils régionaux, une assemblée de délégués, un conseil d'administration (doté d'un président, d'un vice-président et de 7 membres), une direction générale (avec un PDG et 6 responsables de secteurs : retail, trading, marketing/achats, logistique, finances/services et immobilier) et un organe de révision.

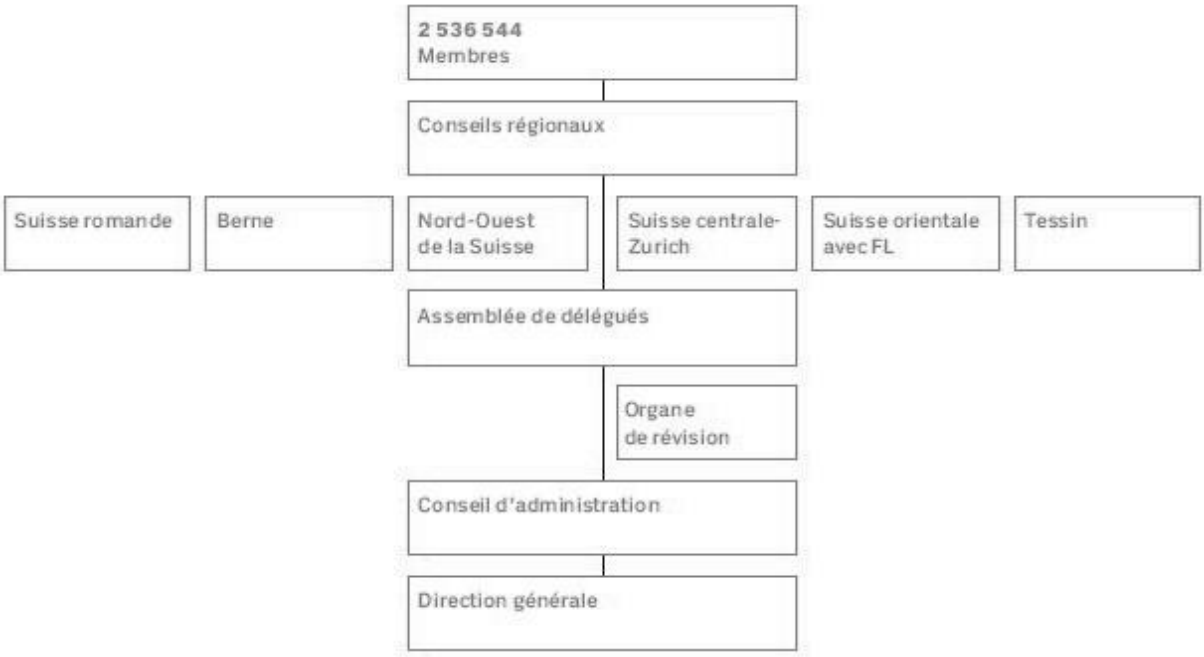


Schéma organisationnel de Poke[181]

En apparence, sa structure et son fonctionnement ne semblent que très peu la distinguer d'une grande société de distribution qui n'aurait pas le même passé de type coopératif, surtout après l'aboutissement de la grande fusion définitive, lancée

[178] Réf. : Brochure *Les chiffres Poke*, 2008.
[179] *Ibid.*
[180] Réf. : Brochure d'information générale sur Poke, 2008, p. 5.
[181] Source : *Les organes de Poke*, 2008, sur son site Web, octobre 2009.

en 1996 et accomplie en 2001, qui lui a fait adopter la structure actuelle ainsi que la transformation des coopératives régionales en système composé de 5 régions de ventes.

Néanmoins, le système participatif et coopératif demeure. Plus de 2.5 millions de ménages, en tant que membres de la coopérative, ont la possibilité d'élire les membres du conseil régional « chargé de représenter leurs intérêts et d'assurer les liens avec les autorités politiques et les acteurs économiques[182] ». Devenir membre semble très simple : selon les statuts de Poke, « il faut en faire la demande par écrit ou s'abonner à la presse Poke[183] ». Toutefois, il est facile aussi d'en être exclu : « Tout membre peut être exclu par le Conseil d'administration s'il agit à l'encontre des intérêts essentiels de Poke[184] ». Les conseils régionaux, à leur tour, « élisent les 60 membres de l'assemblée des délégués[185] », qui va élire le conseil d'administration et approuver les comptes et le rapport annuel. Puis, le « conseil d'administration nomme […] les membres de la direction générale, qui assure la gestion opérationnelle de l'entreprise Poke[186] ».

Sur le plan financier, « les membres n'ont pas de part dans les fonds propres[187] », et les bénéfices doivent soit couvrir des pertes, soit être réinvestis dans des fonds de réserve. Il leur reste alors le pouvoir d'élire les membres du conseil régional, mais ce dernier reste virtuel dans la mesure où des élections tacites sont rendues possibles par les statuts : « Les membres votent par correspondance […]. Des élections tacites sont possibles dans les conditions définies par le règlement d'organisation de Poke[188] ».

4.2.3 La culture d'entreprise : « Ensemble jusqu'au sommet »

Poke annonce dans une brochure de présentation de son entreprise : « Sans valeurs consciemment assumées, la variété peut devenir foisonnement anarchique. C'est pourquoi les valeurs imprègnent en profondeur notre culture d'entreprise et notre travail quotidien. Notre vision : ensemble jusqu'au sommet[189] ». Comme W, elle revendique être « proche des gens », trois mots que l'on retrouve tout au long de sa documentation.

Par son implémentation hégémonique dans tout le pays qui existe depuis fort longtemps, à l'instar de W, elle reste une entreprise que l'immense majorité des suisses fréquentent au quotidien, ou au moins de façon hebdomadaire, étant ainsi omniprésente dans leur vie : « En Suisse, Poke fait partie de la vie de tout le monde[190] ». Il n'est pas impossible malgré cet héritage solide que son expansion récente et les différentes fusions opérées (bien plus visibles dans le public que les changements organisationnels internes) aient pu l'éloigner de son image « proche des gens » pour ressembler davantage à n'importe quelle entreprise capitaliste désireuse d'augmenter ses profits. De plus, son histoire n'a pas été marquée,

[182] Réf. : Brochure d'information générale sur Poke, 2008, p, 21.
[183] Réf. : Statuts de Poke, 2008, p. 4.
[184] *Ibid*., p. 5.
[185] *Ibid*.
[186] *Ibid*..
[187] *Ibid*., p. 6.
[188] *Ibid*., p. 7.
[189] Réf. : Brochure d'information générale sur Poke, 2008, p, 17.
[190] *Ibid*., p, 5.

comme W, par une personnalité charismatique qui pensait endosser une responsabilité sociale en œuvrant pour le développement de son enseigne. Elle a gardé une image bien plus anonyme et finalement plus froide, qui ne la différencie pas tellement des entreprises qui ne fonctionnent pas sur le mode coopératif.

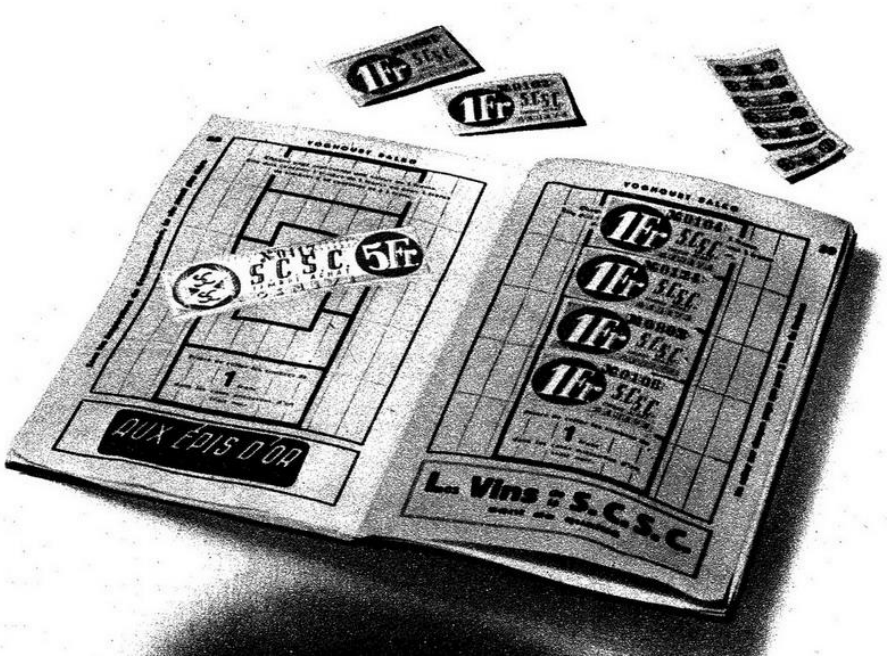
Toutefois, elle reste quand même la seule entreprise du corpus à avoir décidé sciemment de ne pas récolter le détail des achats de ses clients (voir plus loin), convaincue que ces derniers seraient sensibles à cette démarche, malgré le désavantage que cela peut représenter en matière de connaissance fine des clients :

> **Vous avez seulement l'information sur l'ensemble des produits, évidemment…**
> Et ça c'est un désavantage, contre W, ça c'est clair. Mais, au début, on a dit, c'est notre philosophie, on veut pas avoir ça. [D'un côté] on ne sait pas tout à fait ce qu'on va faire avec les données, et l'autre côté, […] on sait que les clients n'aiment pas tout à fait qu'on garde tout[es] les données de l'achat sur nos banques de données. Et pour ça on a dit, pour nous, le client il est au milieu, et on fait pas ça. Et [notre PDG], jusqu'à maintenant, il reste sur ça.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

En somme, Poke se trouve pris dans le même dilemme que W : rester d'une part fidèle à son héritage et son histoire d'entreprise coopérative dont elle doit toujours respecter les statuts (notamment l'absence d'actionnaires), et d'autre part s'adapter au marché économique actuel en assurant sa domination face à ses concurrents, et surtout son concurrent principal, W, avec lequel il forme un duopole sur la grande distribution alimentaire.

4.2.4 La carte Primes : « collectionner les points »

En 1930, la coopérative de Genève généralise au niveau du canton l'usage d'un « timbre-escompte »[191], qui précède le système de « timbres-ristournes » mis en place en 1955 par l'union des coopératives au niveau national, juste avant l'« action du sou » que W organise pour ses magasins en 1956. Il disparaitra en 1974 au profit de prix nets[192].



Le système de « timbres-ristournes » de la coopérative de Genève, 1930[193]

22 ans plus tard, en voulant anticiper la mise sur pied par W de sa carte Points, Poke décide malgré son retard technologique sur son concurrent de proposer une semaine avant W une carte non informatisée (qui porte le même numéro pour tout le monde pour faire un peu illusion) donnant droit à des rabais, sans accumulation de points[194]. Cette carte sert de système transitoire jusqu'à l'intégration de la carte Primes lancée pendant l'été 2000 (les deux systèmes se superposeront pendant un court laps de temps).

Il y aura environ 2,3 millions de cartes Primes en fonction en 2005, puis 2.7 millions en 2008[195]. 76% du chiffre d'affaire total de Poke est fait sur présentation de la carte Primes. A l'instar de W, 1 franc dépensé donne droit à 1 point, 100 points valant en pouvoir d'achat 1 franc lors du choix d'une prime (soit 1% de rabais indirect). Depuis le lancement de la carte de crédit gratuite, en 2006, à l'instar de celle de W, les clients peuvent également récolter 1 point par 2 francs dépensés hors des enseignes Poke et partenaires (elle compte 270'000 utilisateurs en 2008[196]).

[191] Réf. : Ouvrage sur la coopérative de Genève, 1943, p. 15.
[192] Réf. : Brochure *Historique Poke, une histoire en mouvement*, 2008.
[193] Source : Ouvrage sur la coopérative de Genève, 1943, p. 15.
[194] Réf. : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.2007.
[195] Réf. : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.2007, et Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08 (voir l'encadré en p. 112 pour le format de référencement des notes ethnographiques).
[196] Réf. : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08.

En revanche, avec la carte Primes que propose Poke, le client ne reçoit pas de bons utilisables directement dans les magasins. Il peut utiliser ses points pour commander des articles qu'il peut trouver dans un catalogue (environ 400 articles à choix), sous format papier, dans les magasins, sur Internet, ou sur les bornes situées dans les magasins[197]. La gestion de l'envoi des primes est déléguée à une société externe, Bonus[198], dont le siège est aux Pays-Bas et qui s'est installée en Suisse en 1999. En plus de ses autres clients, elle s'occupe de toute la logistique des primes du système Primes, du stockage à la livraison chez les clients et gère entièrement le centre d'appels pour la carte Primes. Chaque année, avant la sortie annuelle du catalogue Primes, Poke choisit les articles qu'elle veut y mettre parmi un large choix proposé par Bonus, qui s'occupera également de son impression.

1.8 millions de primes ont été commandées en 2005, 2 millions en 2006 puis 1.6 millions en 2007[199]. Si le chiffre est tombé, c'est parce que depuis le 29 mai 2007, les clients peuvent aussi acheter des produits avec leurs points dans certains établissements. Ils payent à la caisse directement en montrant leur carte et leur compte est débité. Cette possibilité est limitée aux succursales « Centre Poke », à l'exclusion du supermarché, ce qui permet à Poke de garder l'avantage d'une marge plus élevée. La carte Primes devient alors presque une carte de paiement, mais uniquement avec les points acquis. Cependant, plus récemment encore, les clients peuvent trouver quelques articles dans les magasins d'alimentation (pas plus de 10), qu'ils peuvent payer avec leurs points.

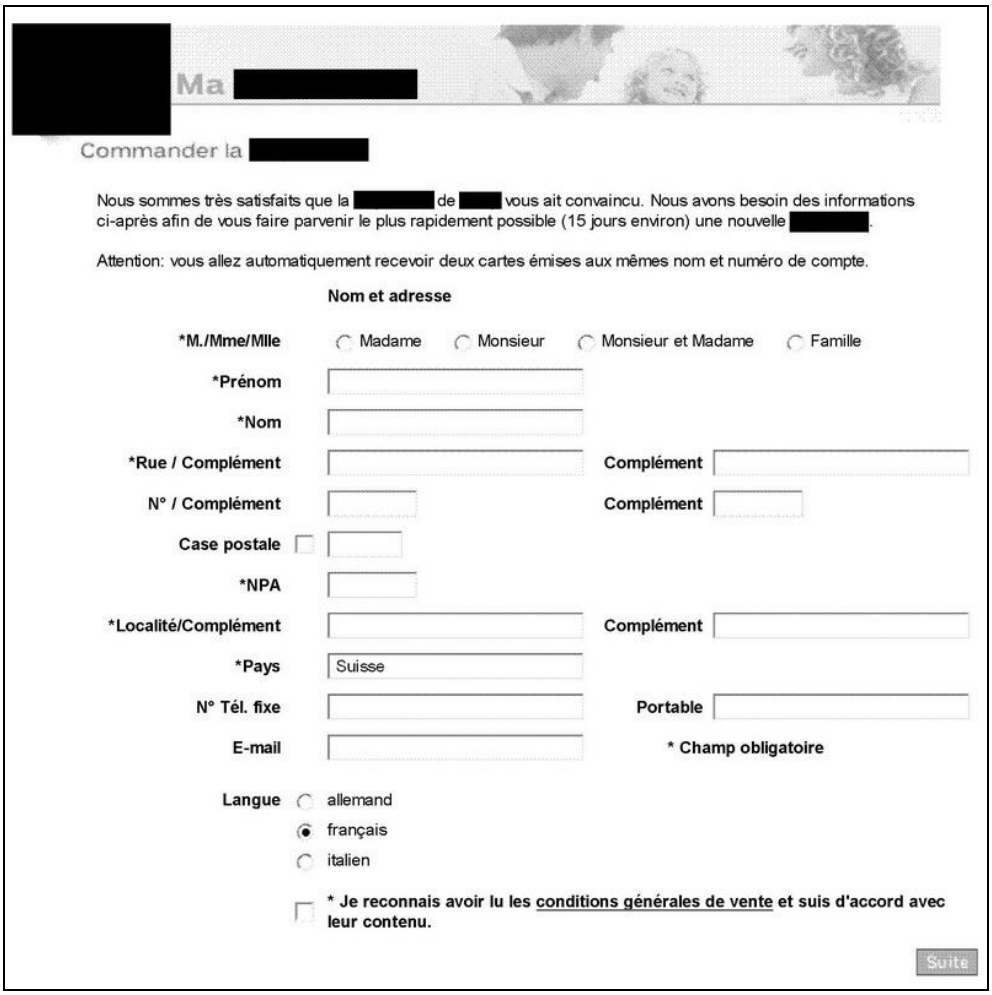
Les points se récoltent dans tous les magasins Poke, quelque soit le type de produits vendus, ainsi que dans les enseignes acquises qui ont gardé leur raison sociale. Ce dernier point marque une différence avec W qui n'a pas étendu son système de fidélité à toutes ses enseignes récemment acquises. Une autre différence notable avec W est la possibilité de collectionner des points chez des partenaires définis mais n'appartenant pas à la même raison sociale, tels qu'un opérateur national de télécommunication, une société de pneus ou une agence de location de voitures, en plus des entreprises qui appartiennent au groupe Poke comme une chaine de magasins de produits électroniques, un magasin de meubles ou une chaîne de boutiques de parfumerie. Il est dès lors possible pour les partenaires de faire des offres promotionnelles aux clients Primes en utilisant la base de données Poke (voir chapitre 5).

Poke fait aussi usage, comme W, du facteur multiplicateur de points. Peu présent au départ, la tendance est toutefois nettement à la hausse ces deux dernières années, et sont proposés aussi l'accumulation de soldes fixes de points pour l'achat de certains articles. Le principe de journées de promotion avec un facteur multiplicateur sur l'ensemble des produits n'est pour l'instant pas utilisé chez Poke.

[197] 15% des primes sont commandées par les bornes, 31% par Internet et 54% par bulletin de commande. Réf. : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08.

[198] A l'instar des entreprises qui proposent les cartes de fidélité étudiées dans ce travail, le nom des entreprises partenaires sont également anonymisées.

[199] Le « hit-parade » des primes les plus commandées, classés par quantité, sont : les mixers, un tensiomètre, un sèche-cheveux, des jeux, un transat, et les bons de recharge pour téléphone mobile. Réf. : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08.



[redacted]

Ma [redacted]

Commander la [redacted]

Nous sommes très satisfaits que la [redacted] de [redacted] vous ait convaincu. Nous avons besoin des informations ci-après afin de vous faire parvenir le plus rapidement possible (15 jours environ) une nouvelle [redacted].

Attention: vous allez automatiquement recevoir deux cartes émises aux mêmes nom et numéro de compte.

Nom et adresse

*M./Mme/Mlle ○ Madame ○ Monsieur ○ Monsieur et Madame ○ Famille

*Prénom

*Nom

*Rue / Complément Complément

N° / Complément Complément

Case postale

*NPA

*Localité/Complément Complément

*Pays Suisse

N° Tél. fixe Portable

E-mail

* Champ obligatoire

Langue ○ allemand
● français
○ italien

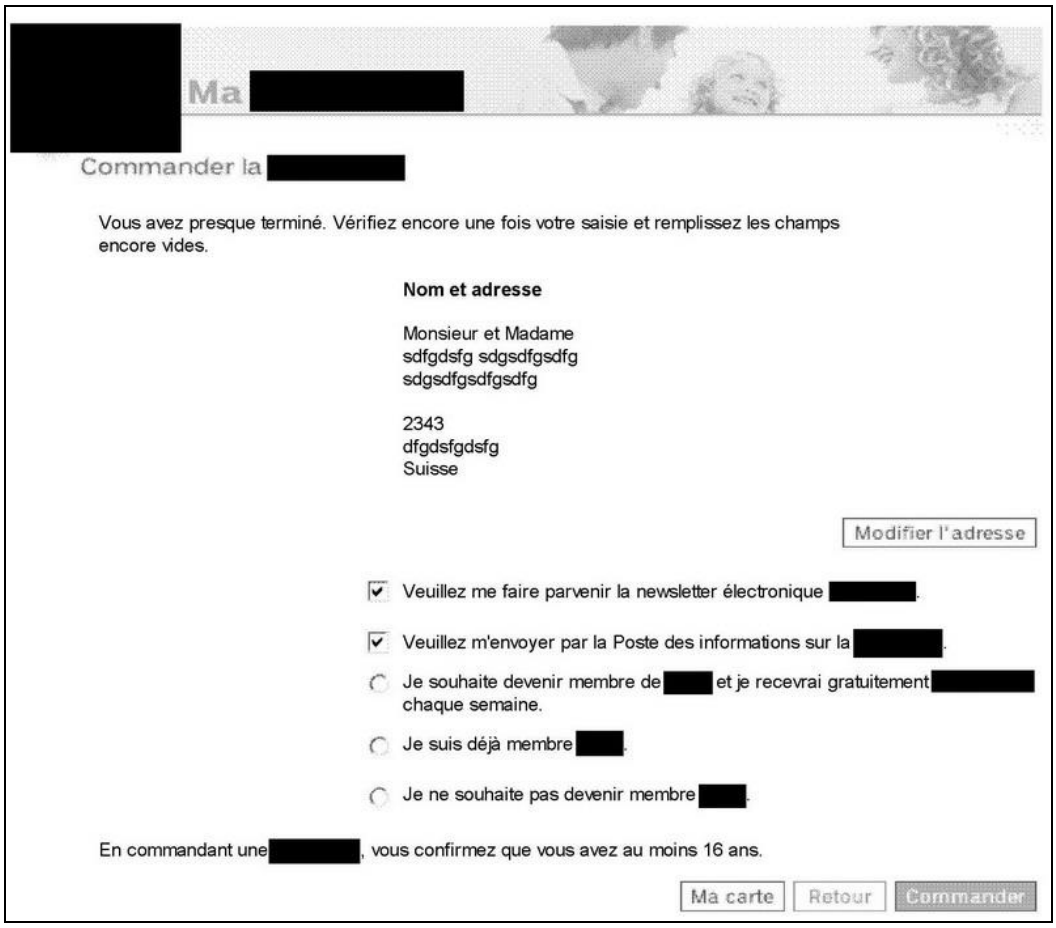
* Je reconnais avoir lu les conditions générales de vente et suis d'accord avec leur contenu.

Suite

Formulaire d'adhésion au programme Prime sur Internet (première page)

Pour obtenir une carte Primes, il faut obligatoirement introduire son état civil, son prénom, son nom et son adresse complète. Ni la date de naissance ou la taille du ménage ne sont demandés, contrairement à la demande de carte Points. Le client doit indiquer s'il ne veut pas recevoir de newsletter ou de l'information sur la carte Primes par la poste (« opt-out »). Il peut adhérer également à la coopérative Poke et ainsi recevoir le magazine hebdomadaire (« opt-in ») sans donner d'informations supplémentaires. Comme chez W, il n'est pas nécessaire non plus de prouver son identité avec un document officiel. Une demande de carte peut se faire directement par Internet, mais aussi en contactant le centre d'appels ou encore en remplissant un formulaire à disposition au service client des magasins, qu'il faudra dans ce dernier cas dater et signer. Contrairement à W où les cartes sont disponibles immédiatement, les cartes sont dans le cas de Poke livrées à domicile dans un délai d'attente moyen de 2 à 3 semaines.

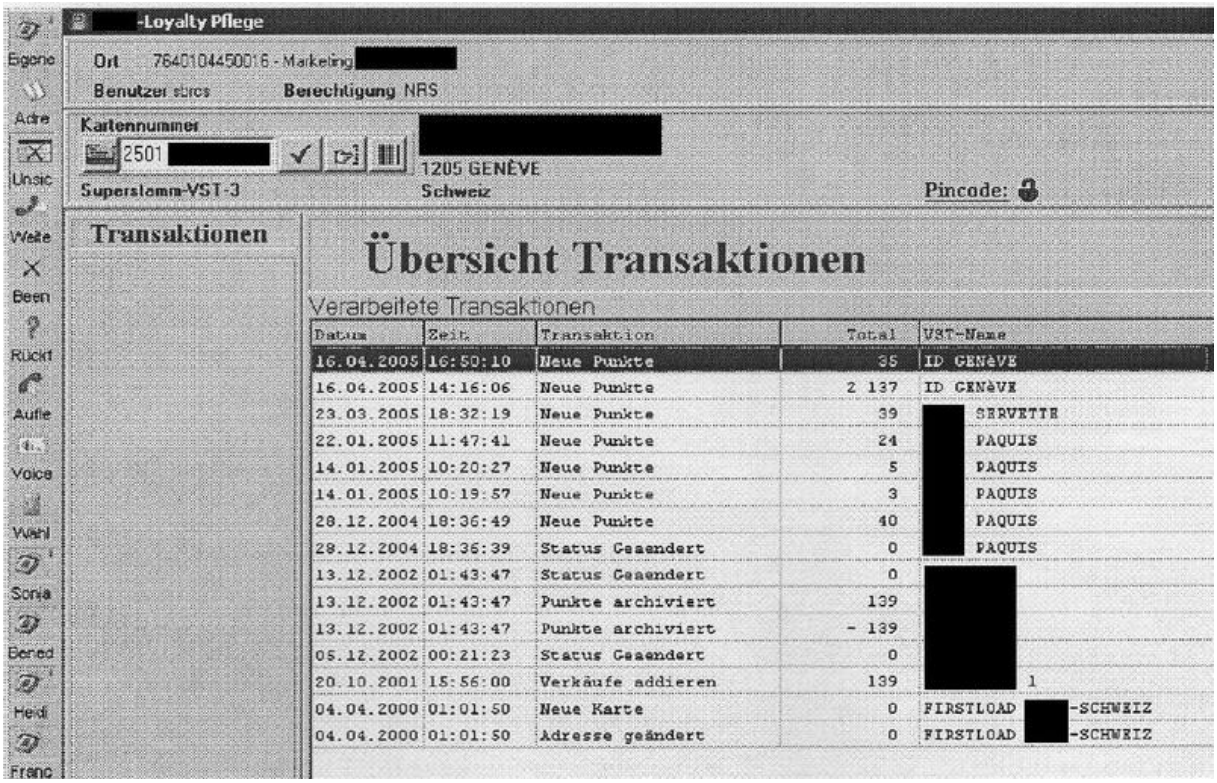
Comme pour W, il est possible de demander des cartes supplémentaires, jusqu'à concurrence de 10 – il n'existe en revanche pas d'autocollants avec le code barre contenant le numéro du client – que tous les membres du même ménage que le demandeur initial pourront utiliser. Elles porteront toutes son nom et le même code d'identification, et aucune différence ne sera faite au moment de l'acquisition des données aux caisses. Cela dit, comme pour W, sa transmission est censée se limiter au ménage ; l'identité n'est en revanche jamais vérifiée, sauf au centre d'appels (voir chapitre 7).



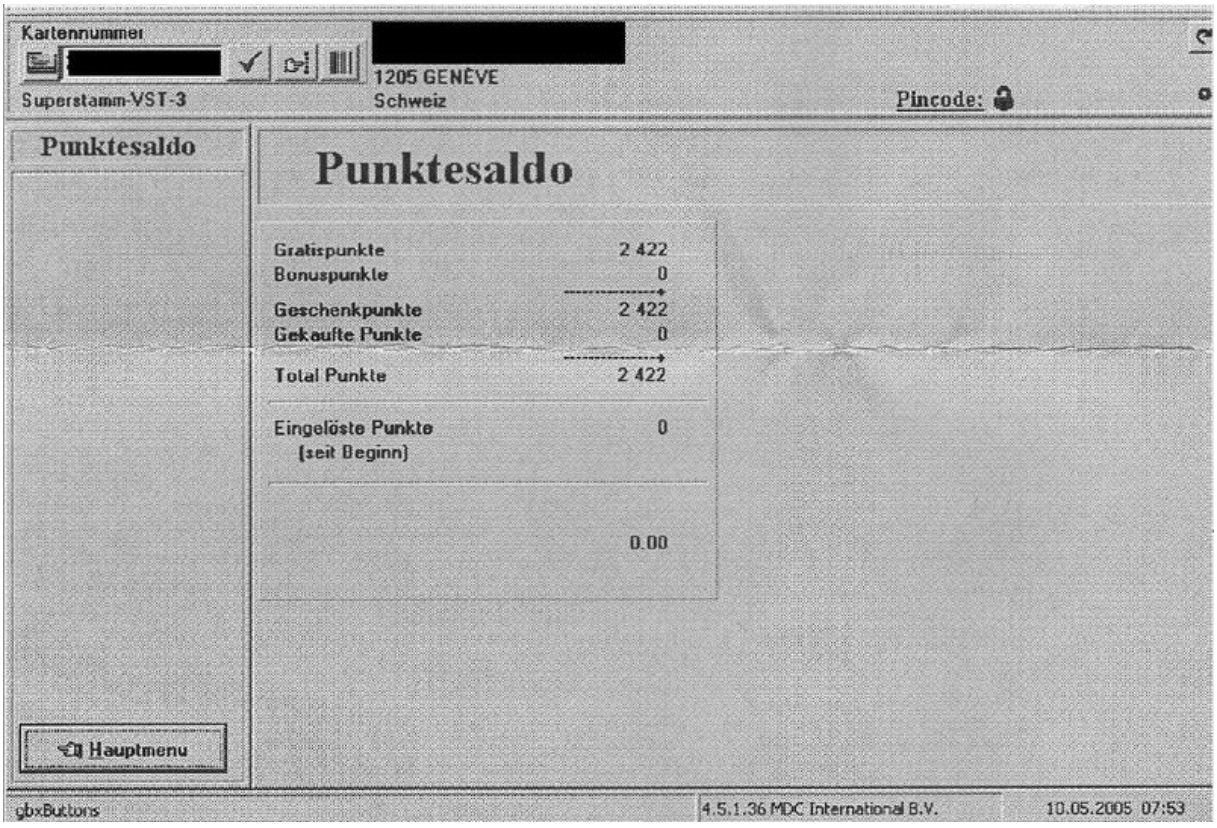
Formulaire d'adhésion au programme Primes sur Internet (deuxième page)

La différence majeure avec toutes les autres cartes de l'échantillon réside dans le fait que Poke n'enregistre pas le détail des achats[200]. Elle ne conserve que le total des points acquis, la date, l'heure, et le lieu d'achat. Ce dernier permet néanmoins parfois de déduire le type de produits achetés, en particulier s'il s'agit d'un magasin ou d'un partenaire spécialisés. En contrepartie à cette relative discrétion, la durée de conservation des données est beaucoup plus grande, allant au minimum jusqu'à 10 ans[201].

[200] En revanche, le détail des primes commandées avec les points de fidélité est conservé. Il a permis d'ailleurs tout récemment un rappel de produits défectueux qui menaçaient d'exploser. Réf. : *Le Temps*, 10 juillet 2009.
[201] 10 ans est le chiffre indiqué dans les conditions générales accessibles sur la page Web de Poke dédiée spécifiquement à la carte *Primes* (octobre 2009). Le responsable des cartes interviewé raconte quant à lui que le solde des points n'est jamais effacé (ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. cartes, 01.06.2007).



Première copie d'écran du logiciel de gestion des données Primes[202]



Deuxième copie d'écran du logiciel de gestion des données Primes

[202] Document également fourni en faisant valoir le droit d'accès aux données garanti par la LPD (Loi sur la protection des données).

A l'instar de W, le client peut également consulter ses informations directement sur le site Internet de la carte Primes. Pour ce faire, il doit d'abord définir son code d'accès, et ce uniquement sur les bornes situées dans les magasins qui lui permettent par ailleurs le même accès aux données. Il y trouvera ses coordonnées et les mouvements du compte Primes : ajout de points par un achat ou retrait de points suite à la commande d'une prime. Cette borne est située en général à l'entrée des supermarchés et permet aussi de commander des primes et encore de multiplier les points en jouant à des petits jeux vidéo semblables à des jeux de casino. Sur le ticket de caisse figurent également une partie du numéro de la carte (ne sont écrit que les 4 premiers chiffres, commun à toutes les cartes, et les 3 derniers chiffres), le nombre de points avant l'achat, le nombre de points acquis, et le total des points mis à jour.

NO [redacted] : [redacted]

[redacted]POINTS ANCIENS solde 1655

SOUS-/TOTAL EXCL* 36.00 36

[redacted]POINTS DE L ACHAT 36

[redacted]POINTS NOUV. total 1691

SERVI PAR : Melle [redacted]

Merci de votre visite!

Pied d'un ticket de caisse Poke, avec indication des points acquis et totaux

Contrairement à W, les détenteurs de carte Primes ne reçoivent pas de courrier régulier, et encore moins un décompte des points. Le magazine hebdomadaire de Poke n'a pas d'encart spécial consacré au programme de fidélité, mais communique tout de même certaines informations entre ses articles, généralement sous la forme d'incrustations dans les pages publicitaires ou plus récemment sous la forme de pages entières (appelées parfois par exemple « cagnottez ! », ou « pour les collectionneurs »), telles que par exemple une promotion sur un article qui s'accompagne d'une multiplication de points[203]. Si le demandeur de carte a indiqué son courriel, lui seront envoyés en moyenne un peu plus de 5 courriels par mois : un peu plus de 1 courriel mensuel concerne spécifiquement les promotions liées à la carte, et les autres les actions sur les produits (« Newsletter actions »), indépendamment de la carte[204].

Depuis décembre 2008, Poke a lancé une nouvelle déclinaison de sa carte de fidélité permettant d'acheter des billets de spectacle, d'événements sportifs ou forfaits de ski en ligne ainsi que dans les succursales Centre Poke, et de les télécharger dans la puce RFID[205] incluse qui permettra l'accès automatique aux portiques[206].

[203] Réf. : Magazines archivés et consultables sur le site Web de Poke, octobre 2009.
[204] Réf. : Corpus de courriels récoltés sur 1 an, d'octobre 2008 à septembre 2009.
[205] Pour une explication sur la technologie RFID, voir la note de bas de page en page 16.
[206] Cette option ayant été lancée après les observations ethnographiques et la conduite des entretiens, nous ne la prenons pas en considération, mais elle représente un exemple très illustratif de la façon dont le « surveillant assemblage », par le biais d'interconnexions, étend son réseau.

4.3 Parc et la carte Paiement

Parc est une chaine de grands magasins en Suisse et propose une grande diversité de produits. Elle fait partie d'une plus grande entité, la société de gestion Sauna, qui possède également d'autres chaines de magasins spécialisés en sport (Performance[207]), de meubles (Flap), de bricolage (L'Etabli), ainsi qu'une chaine de restaurants[208]. Sauna gère encore six centres commerciaux en Suisse et entend en ouvrir de nouveaux. Il possède également de grandes marques internationales, dont trois de vêtements, et une chaîne de produits paramédicaux en France.

4.3.1 Histoire et développement de Sauna et de Parc[209]

C'est à la fin du XIX^{e} que commence l'histoire de la société Sauna, à Bienne, avec la rencontre de deux frères, Marcel et George Sauna[210], marchands en gros, et l'un de leurs clients, Louis Paris, à l'époque détaillant. Ils ouvrent en partenariat leur premier magasin en 1902, à Lucerne. Ce dernier propose des principes revendiqués par l'entreprise comme révolutionnaires pour l'époque : « entrée libre sans obligation d'achat, prix fixes étiquetés (plus de marchandage, les clients payent le même prix) et droit de retour de la marchandise[211] ». Alors installés à Genève depuis 1901, les deux frères, qui continuent à gérer leur propre maison de gros, développent avec leur partenaire de nouveaux grands magasins, propulsés par le succès du premier, à travers toute la Suisse.

En 1929, les liens entre la famille Paris et la famille Sauna se resserrent : la fille de Marcel Sauna épouse le fils de Louis, Arthur. Ce sont Arthur Paris et Dominique Sauna qui vont diriger l'entreprise en étroite collaboration tout en la développant. Au fur et à mesure, le groupe Sauna se met à la tête d'un grand réseau de magasins, dont les principaux sont situés à Bâle, à Lausanne et à Genève. Ce dernier ouvre en 1967 et est l'aboutissement, 22 ans plus tard, d'un projet initié en 1945[212]. D'importants travaux commencent en 1959, sur la zone même où « Jean Jacques Rousseau passa une partie de sa jeunesse, entre 1718 et 1722[213] ».

A cette époque, les petits commerces du quartier sont bien entendu craintifs et ils sont nombreux à s'inquiéter de l'apparition du grand magasin. Ils s'en sortent toutefois assez bien. A condition de s'y adapter en privilégiant une spécialisation des articles et un abandon relatif des produits généraux. En fait, « les petits commerces ont bénéficié de la foule qu'attire Parc[214] ».

La raison sociale Parc est créée en 1965, et devient l'une des sociétés anonymes gérée par Sauna qui devient une société de gestion. Seront conservés les noms initiaux des magasins, jusqu'en 1994 pour les magasins alémaniques, et 2000 pour les magasins romand. Ce n'est donc qu'à cette dernière date que tous les magasins de Suisse porteront le nom de Parc. Ces derniers, ce sont encore les descendants

---

[207] Tous les noms des chaînes données ici sont des pseudonymes.
[208] Réf. : Site Web de Sauna, juillet 2009.
[209] Sauf indication contraire, les informations historiques et factuelles sur Parc sont tirées du site Web de Parc et du site Web de Sauna (07/2009). Aucune littérature n'a été trouvée à ce sujet, à l'exception de quelques travaux de recherche.
[210] Pseudonymes.
[211] Réf. : *Histoire du groupe*, site Web de Sauna, juillet 2009.
[212] Réf. : Journal *La Suisse*, 12 septembre 1992.
[213] *Ibid*.
[214] Réf. : Rapport d'une recherche en géographie sur Parc, Université de Genève, 1995, p. 5.

des fondateurs qui les dirigent aujourd'hui : « Maintenir un esprit de famille[215] » fait partie des valeurs défendues dans leur charte d'entreprise.

La chaine Parc disposait en 2008 de 72 magasins dans toute la Suisse, en employant 11'500 collaborateurs, et a produit la même année un chiffre d'affaire de 3.33 milliards de francs suisses[216]. Elle évalue sa part de marché à 58%, occupant selon elle la position de numéro un dans le secteur des grands magasins.

4.3.2 L'image d'une entreprise familiale

Ce n'est donc qu'en 2000 que Parc devient le nom unique pour toute la Suisse de la chaîne de grands magasins généralistes développés par Sauna, donnant ainsi une image plus cohérente et plus facilement identifiable, mais qui tend peut-être aussi à faire oublier le gigantisme du groupe Sauna qui possède aussi de nombreux magasins spécialisés, des centres commerciaux, des marques internationales ainsi que de nombreuses marques propres dont les produits sont fabriqués dans le monde entier.

A l'époque de son ouverture à Genève, en 1967, une publicité annonçait : « Parc, le magasin où vous pouvez tout vous offrir[217] ». En 1992, son directeur de l'époque explique l'esprit qui animait ce type de discours : « Les mœurs [avaient alors] évolué. A l'époque, les bananes ou le poulet étaient des produits de luxe ; les voitures étaient encore rares et peu de gens voyageaient ou partaient simplement en vacances[218] ». Parc s'inscrivait peut-être alors aussi un peu, comme l'ont fait Poke et W, dans un projet de rendre populaires et accessibles des produits autrefois réservés aux plus nantis.

Bien que cela soit moins communiqué que par le passé, la devise innovatrice du « droit de retour de la marchandise » de 1902 (voir plus haut) est toujours d'actualité : il est possible de retourner les articles dans les 30 jours et d'en réclamer le remboursement, sans conditions particulières. Parc mise beaucoup sur sa réputation en matière de qualité de son service après-vente. Il mise aussi beaucoup sur l'attractivité de ses magasins : « C'est tout simplement gratifiant de faire du shopping une expérience de plaisir. C'est pourquoi il y a longtemps déjà que nous ne voyons plus notre grand magasin comme un simple lieu d'achat, mais plutôt comme un théâtre dans lequel nous mettons notre offre en scène et réalisons nos idées. Nous entendons ainsi proposer de nouvelles surprises à nos clients à chaque visite[219] ».

Les employés, de leur côté, ont accès à de fortes et permanentes réductions (10% multimédia et alimentation, 25% cosmétique et maroquinerie, 15% pour tout le reste), contrairement à ceux des autres enseignes étudiées qui ne bénéficient au mieux que d'un facteur multiplicateur de points de fidélité inférieur ou égal à 5 (équivalent à une réduction de 1% chez W[220], 5% chez Poke[221], et rien du tout chez FFF). Cela

[215] Réf. : *Nos valeurs*, site Web de Sauna, juillet 2009.
[216] Réf. : Magazine d'entreprise d'un partenaire de Parc, 2ème trimestre 2009.
[217] Réf. : Journal *La Suisse*, 12 septembre 1992.
[218] *Ibid*.
[219] Réf. : Citation d'un directeur de magasin Parc, sur le site Web de Parc, juillet 2009. Il parle rien d'autre que de ce que nous avons appelé l'« enchantement » dans le chapitre 2 et qui sera traité dans le chapitre 8.
[220] Source : P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08.
[221] Source : P24 : ECons/Poke, Nicolas, 40, Responsable vente, 12.09.08.

contribue peut-être au fait que l'on parle volontiers au sein de l'entreprise d'un « esprit Parc » :

> [Anastasia, 20aine, Hôtesse serv. clients :] « Ca c'est l'esprit Parc ! Oui, ils sont ouverts chez Parc »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)[222]

Parc vend plusieurs marques propres pour des produits non alimentaires qui sont produits hors de Suisse, notamment en Asie. Elle cherche donc à donner une bonne image de ses activités délocalisées en communiquant sur sa façon d'assurer des conditions éthiques pour les travailleurs situés à l'autre bout du monde : « Le respect de principes éthiques envers les personnes travaillant à la production, ainsi que l'application de normes écologiques, sont absolument indispensables à nos yeux, outre des exigences qualitatives précises, obligatoires pour tous les fournisseurs et partenaires du monde entier[223] ». Elle propose également un assortiment spécifique sous un label de commerce équitable.

Parc et Sauna ne bénéficient pas de l'aura d'un statut de coopérative comme Poke ou W. Elle assume son statut que l'on pourrait qualifier de « dynastie capitaliste » et le porte même plutôt comme une valeur positive, « ce souffle si particulier, qui motive et rassure, […] un actif précieux[224] ». Du coup, elle est moins prise dans la contradiction que semblent traverser Poke et W, et peut développer son expansion sans être limitée non plus en matière de choix de financements.

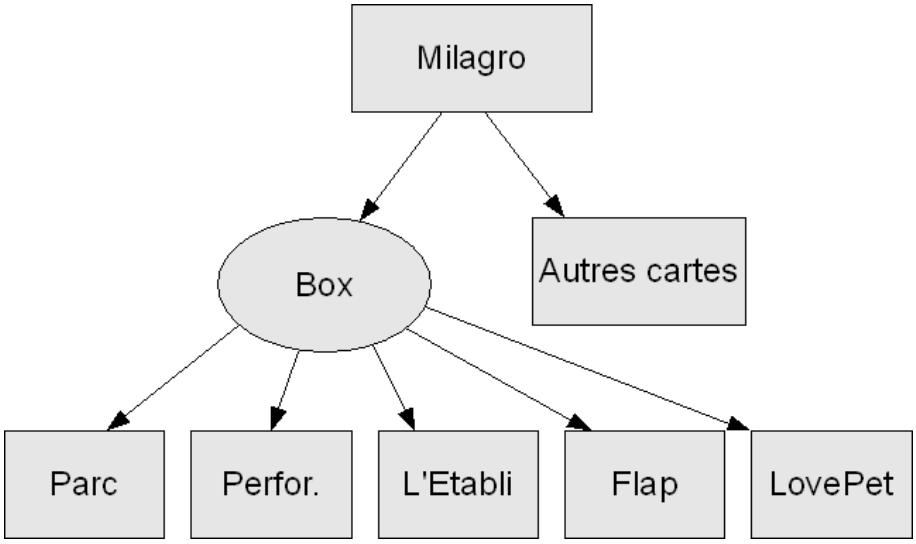
4.3.3 La carte Paiement *:* « une seule carte, de nombreux avantages »

La carte Paiement est d'abord une carte de paiement gratuite que Parc propose depuis 1970 à ses clients pour effectuer les achats dans ses magasins[225]. Elle est aujourd'hui gérée par une entreprise externe, Milagro, dont l'actionnaire majoritaire était jusqu'en 2007 une grande entreprise nationale de télécommunications, Télécom[226].

En 2003, la carte Paiement s'étend aux autres entreprises du groupe Sauna (Performance, l'Etabli, Flap) plus encore un partenaire indépendant, LovePet[227], spécialisé dans les produits pour animaux de compagnie. Elle fait partie d'un réseau de cartes, Box, en réalité virtuel. En effet, chaque entreprise donnera une couleur et un nom différent à sa carte, mais en réalité il s'agira techniquement toujours de la même qui revêt simplement plusieurs identités. En 2007, Sauna rachète Milagro, et va donc gérer lui-même ses propres clients. Il reprend aussi ses autres activités dont la gestion de cartes de paiement ou de crédit d'entreprises qui n'appartiennent pas au groupe.

---

[222] Voir l'encadré en p. 112 pour le format de référencement des notes ethnographiques.
[223] Réf. : Brochure d'information, E*thique et qualité*, site Web de Parc, juillet 2009.
[224] Réf. : Site Web de Sauna, octobre 2009.
[225] Réf. : ECadre/Parc, Adam, Resp. cartes, 15.11.07 ; EEmp/Parc, Ursula, 50aine, Employée, 04.04.08.
[226] Il s'agit à nouveau d'un pseudonyme. Cette entreprise est par ailleurs également un partenaire important de Poke dans son programme *Primes*.
[227] A l'instar des autres noms de chaîne, celui-ci est également fictif.



Structure du réseau de carte Box

Contrairement à Poke et à W, la carte Paiement n'est pas accessible à tout le monde. Puisque la solvabilité du client doit être vérifiée, à l'instar de n'importe quelle carte de crédit, son accès est plus limité et l'entreprise dispose d'entrée d'une liste de clients avec une caractéristique commune : un revenu régulier et pas de contentieux avec d'autres cartes de crédit[228]. Avec le temps, elle est devenue aussi une carte de fidélité de façon plus prononcée, mais il n'y a pas de collecte de points, principe rejeté avec conviction par le « grand patron » de Parc[229].

Les clients se voient offrir des bons de réductions, non personnalisés (mais traçables, voir chapitre 5) et allant parfois jusqu'à 20% sur certains articles, une fois par mois, avec leur facture. Si rien n'a été acheté avec la carte pendant le mois en cours, la facture n'est pas reçue et les bons non plus ; il y a donc exclusion des clients inactifs. En revanche, tous les clients munis de cette carte, qu'ils l'utilisent souvent ou jamais, peuvent bénéficier de 10% de rabais sur tous les articles des magasins, à l'exception de l'alimentaire, durant deux périodes d'une semaine pendant l'année, en général en novembre et en mai.

Il y avait en 2007 environ 850'000 cartes en circulation, ce qui représente 20% des ménages en Suisse[230]. On peut estimer à environ 33%[231] la part du chiffre d'affaire de Parc payé par le biais de la carte Paiement. 400'000 factures sont envoyées chaque mois, soit donc un peu moins de la moitié des cartes.

Si le revenu annuel du demandeur dépasse 35'000 francs bruts, il devient possible de payer par mensualités. Ainsi, cette carte s'assimile à une carte de crédit gratuite,

[228] Pour garantir la solvabilité d'un futur client, chaque demande fait l'objet d'une vérification auprès « des autorités publiques, des services d'information économique et du Centre d'informations de crédit (ZEK/IKO) ». Réf. : Formulaire de demande de carte, 2008.
[229] Réf. : ECadre/Parc, Adam, Resp. carte, 15.11.07.
[230] *Ibid*.
[231] Ce chiffre est une approximation : Il s'agit du quotient entre le CA total de la carte *Paiement* qui regroupe également les succursales et le CA total de Parc, sans les succursales. L'écart doit être cependant très réduit étant donné que le maximum du CA se fait dans les magasins Parc : « Il y a environ 950 millions de francs de CA avec la carte Box. La part la plus importante se fait avec Parc » (ECadre/Parc, Adam, 15.11.07).

dont l'usage n'est possible néanmoins que chez Parc et des partenaires. Il est possible également de retirer de l'argent cash à certains distributeurs d'argent, auprès de deux banques partenaires. Ce qui la distingue aussi principalement des autres cartes est le large éventail de partenaires, plus de 60[232], avec au total plus de 10'000 points de vente, qui sont affiliés à cette carte et qui vont proposer des avantages à ses clients.

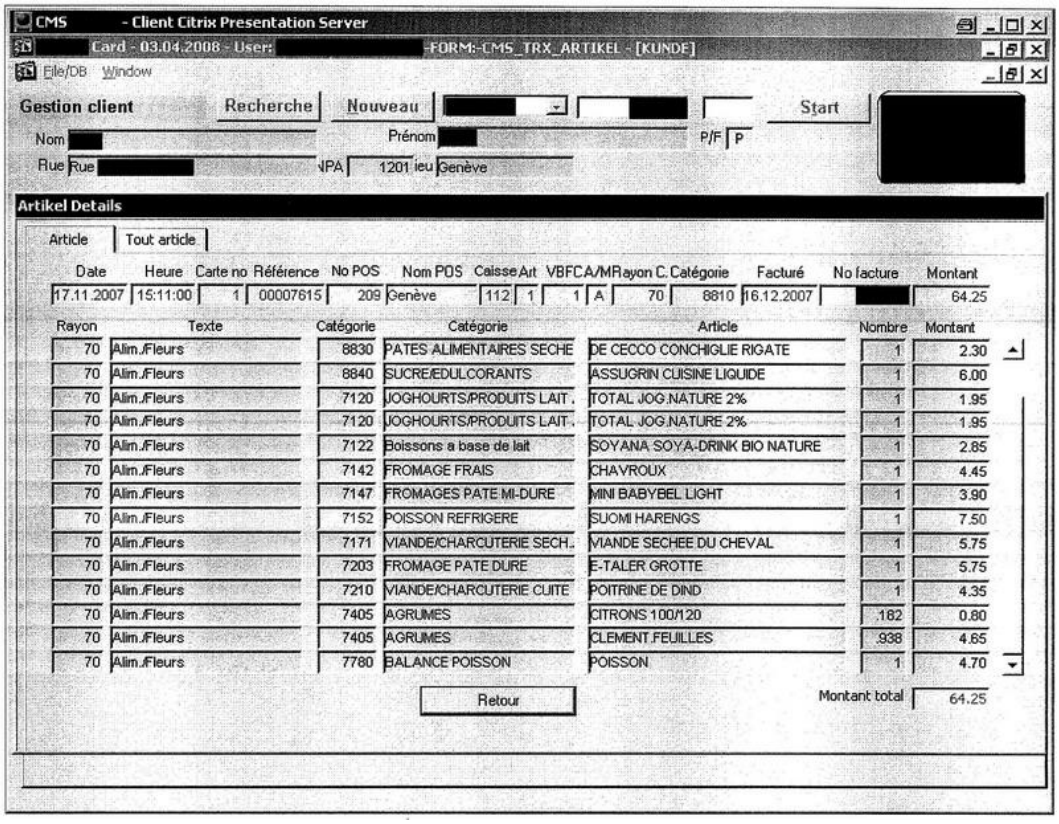
Le service qui gère la carte de fidélité Paiement de Parc dispose au final d'informations plus détaillées sur ses clients que Poke ou W. En effet, parce que c'est une carte de paiement, le formulaire à remplir est beaucoup plus poussé (liste complète des données en p. 173). Il contient notamment comme données obligatoires additionnelles la profession, la date de naissance, l'état civil, la nationalité (ou le type de permis de séjour), la date d'établissement en Suisse et le revenu annuel brut. Le client est également invité à donner des informations personnelles, de façon optionnelle cette fois-ci[233], sur son conjoint (nom, prénom, date de naissance), ses numéros de téléphone (privé, professionnel, mobile), son email, son ancienne adresse (si depuis moins de deux ans) et le magasin Parc où il va faire ses achats. Il faudra aussi que le client prouve cette fois-ci son identité soit en présentant sa carte d'identité au service clients qui se chargera d'en faire une photocopie, soit en la fournissant lui-même s'il fait la demande par correspondance. Il n'est donc pas possible d'inventer un nom fantaisie, comme cela pourrait se faire à Poke ou à W (et comme cela se fait parfois…)

Pour obtenir une carte Paiement, il faut remplir un formulaire que l'on peut trouver dans les magasins Parc et les autres enseignes qui appartiennent au groupe Sauna. Il faut le remettre à un vendeur ou au service client, ou encore l'envoyer. Il est possible également de remplir un formulaire sur le site Internet de la carte Paiement, qu'il faudra néanmoins imprimer, dater, signer, et accompagner d'une photocopie d'une pièce de légitimation. La carte, suivant le magasin où est faite la demande, portera l'un ou l'autre logo, mais sera toujours une carte Paiement qui dans ses fonctions, ses conditions et l'enregistrement des données sera parfaitement identique aux autres. Il n'y aura que la façon dont le client l'identifie qui changera, suivant où il aura fait sa demande.

Il est possible d'obtenir une ou plusieurs cartes supplémentaires pour le conjoint ou pour un membre de la famille. Elles seront toutes nominales et ne pourront pas être échangées, même si les achats sont facturés sur un seul et même compte dont le demandeur principal restera le responsable. Si l'inscription se fait directement au service clients d'un magasin Parc, il est possible d'obtenir une carte provisoire tout de suite, si le client insiste, mais cela n'est pas proposé d'office[234].

[232] Réf. : Site Web de la carte *Paiement*, octobre 2009.
[233] La distinction entre informations obligatoires et optionnelles, si elle est claire sur le formulaire Internet (les champs obligatoires sont marqués d'un astérisque), ne l'est en revanche pas sur le formulaire papier du magasin. Les employés du service client qui sont en charge de la vérification des données ont d'autres critères et exigent au moins un numéro de téléphone.
[234] Réf. : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08.

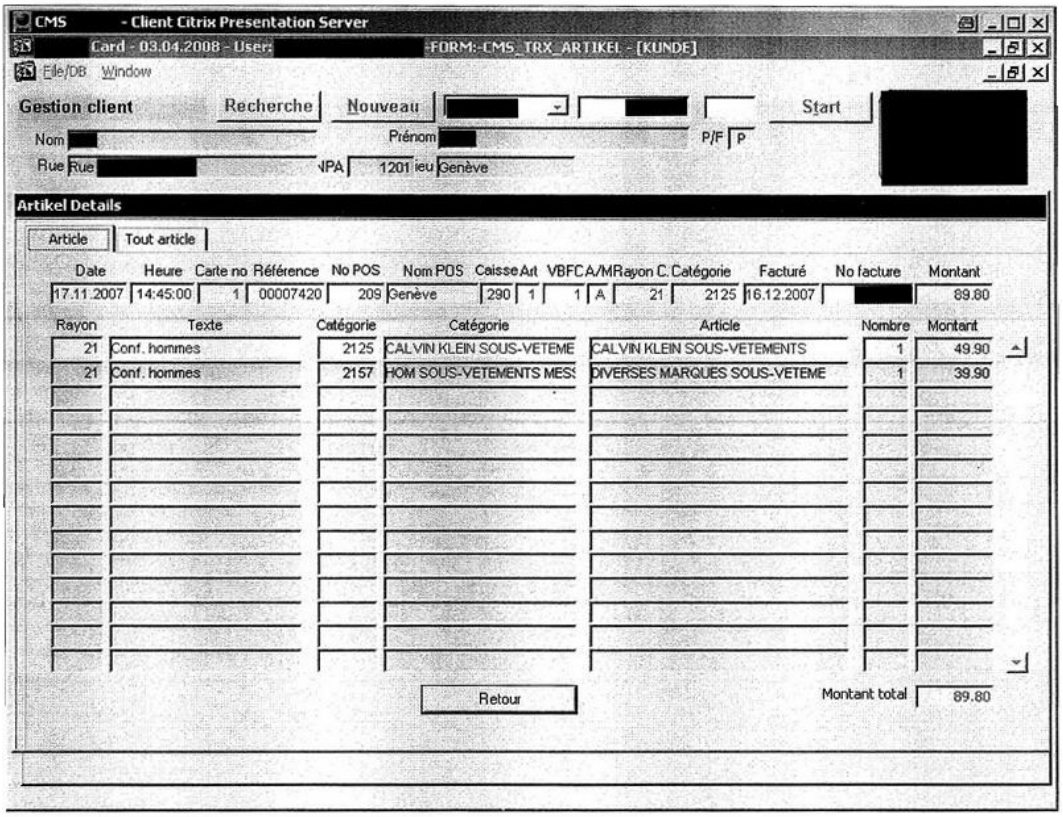
Dans le réseau de la carte Paiement, il n'y avait jusqu'à peu que les magasins Parc qui produisaient des informations détaillées sur les achats effectués avec la carte. Les autres entreprises du groupe n'enregistraient que le montant total, la date, l'heure et le lieu de l'achat. D'après le personnel du centre d'appels[235], il est possible maintenant d'accéder au détail des achats pour le magasin de sport, et bientôt pour les autres entreprises du même groupe. En revanche, les partenaires ne fourniront toujours pas le détail des achats. Seul un partenaire distributeur d'essence fait une petite exception en distinguant la vente d'essence des autres produits vendus dans les supérettes de ses stations.



Détails des achats sur des produits alimentaires[236]

[235] Réf. : entretiens *sur le vif* menés pendant l'observation au centre d'appel de la carte *Paiement*, du 14 au 17 mai 2008.

[236] Copie d'écran de l'accès à la base de données, obtenue pendant la première période d'observation au magasin Parc, du 3 au 5 avril 2008, au service client.



Détails des achats sur des produits textiles[237]

Facture 00919

Monsieur

05/000209/ /00

Date: 16.12.2007
No du compte:
Facture No:
Limite totale de vos cartes : 3000

Solde payable entre 30 jours après facturation
Montant minimum payable jusqu'à la fin du mois

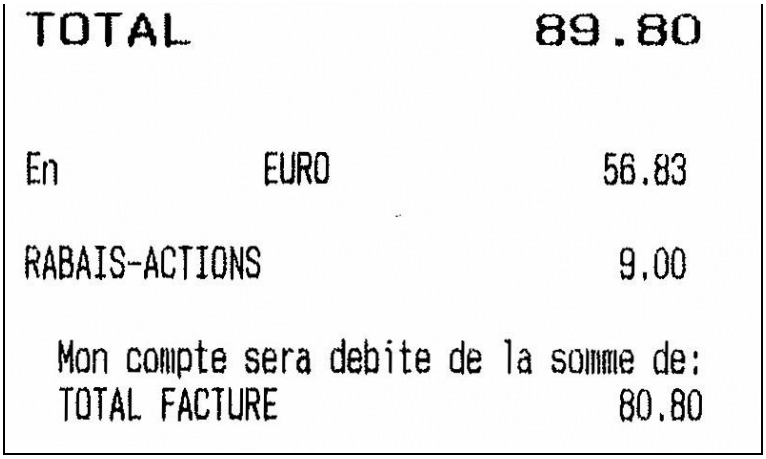
Vos paiements enregistrés jusqu'au: 04.12.2007 Page 1

Date	No de fiche	Rayon	Lieu de l'achat	Prix	Rabais	Débits/ Paiements	Paiement minimum
17.11	209290 00007420A	*Conf. hommes	Genève	89.80	9.00-	80.80	
17.11	209112 00007615A	*Alim./Fleurs	Genève	64.25		64.25	
		Total 188327.01.0		*154.05*	*9.00-*	*145.05*	
		Total nouveaux débits				145.05	

… et la facture correspondante (extrait), sans les détails[238]

[237] *Idem*.
[238] Copie de la facture correspondante reçue au domicile du client.

Les données sont conservées pendant 6 ans, et le détail des achats pendant 3 ans[239]. Cette information n'est toutefois pas communiquée dans les conditions générales. Le client a accès à ses données de façon systématique mais limitée, par la réception de sa facture mensuelle ; il ne verra pas tous les détails de ses achats. Chez Parc, il aura la possibilité de demander des détails en se rendant au service clients du magasin, ou alors en appelant le centre d'appels. En dehors des achats effectués chez Parc, le client désireux d'avoir des informations détaillées devra s'adresser directement au magasin partenaire. Le client peut aussi accéder à ses factures précédentes en se connectant sur le site Internet de la carte Paiement et en s'identifiant au moyen du numéro de sa carte et de son mot de passe. Sur le ticket de caisse ne figure pas le numéro de carte mais seulement l'indication du montant qui sera débité du compte.


TOTAL 89.80

En EURO 56.83

RABAIS-ACTIONS 9.00

Mon compte sera debite de la somme de:
TOTAL FACTURE 80.80

Pied d'un ticket de caisse Parc, avec indication du montant débité

Dans le courrier mensuel qui contient les factures, Parc accompagne les bons de réduction avec divers prospectus. En plus de ce courrier mensuel peuvent être envoyés, de façon irrégulière, deux types de courrier : l'un au nom de Parc, et l'autre au nom du réseau de cartes Box. Le premier, qui ne semble pas ciblé, contient en général une lettre d'accompagnement avec le logo de Parc, annonçant par exemple une promotion, un événement organisé par le magasin, ou encore un rappel de l'imminence d'une semaine de rabais (voir p. 158). Le deuxième, en revanche, est davantage ciblé[240], et contient par exemple des offres d'assurance voiture ou maladie chez des partenaires. Lorsque le champ email a été rempli (optionnel mais non indiqué comme tel dans le formulaire de demande), le client reçoit en moyenne 5 à 6 messages par mois, sous la forme d'une newsletter qui annonce des promotions.

[239] Réf. : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08. Le responsable de la carte, Adam, affirme que les données sont détruites après une année seulement, ce qui a été contredit par les observations.
[240] Cf. chapitre 5.

4.4 FFF et la carte Privilèges

4.4.1 Histoire et développement de FFF

Fondé en France en 1954 par deux amis, Antoine et Frédéric[241], FFF avait au départ pour cible les cadres et vendait des appareils photographiques : « “FFF est partie de mon amour pour la photo” [extrait d’un entretien avec Frédéric]. Indéniablement, le matériel photographique a été l’un des vecteurs du développement et de l’identité de l’entreprise[242] ». Jusqu’alors, Frédéric était déjà actif dans la distribution de matériel photo, avec une société qu’il fusionnera avec FFF dès sa fondation[243]. C’est d’abord le capital personnel de Frédéric qui a financé l’entreprise, Antoine « étant plutôt fauché », complété par un prêt et l’investissement d’un ami commun[244]. Mais au final, les deux associés possèdent chacun la moitié des parts. Le premier point de vente, très modeste, se situe alors dans un appartement. La nature des produits vendus et la politique de l’entreprise met depuis ses débuts en avant le conseil à la clientèle et valorise le rôle des vendeurs qui doit « renseigner et […] guider la clientèle dans ses choix culturels[245] ».

Rapidement, FFF élargit sa clientèle à l’ensemble des consommateurs et étoffe progressivement son assortiment[246]. La même année, il fonde un journal, dénonçant des prix trop élevés et la mauvaise qualité de certains produits[247]. Le flux de clients devient tellement important dans l’appartement qui lui sert de lieu de vente qu’il ouvre son premier magasin trois ans plus tard, en 1957, sur la même rue, qui a cette fois-ci pignon sur rue.

Le premier magasin FFF à avoir pignon sur rue, Paris, 1957[248]

[241] Pseudonymes.
[242] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 23,
[243] *Ibid.*, p. 24.
[244] *Ibid.*, p. 26.
[245] Réf. : *Histoire d’entreprises*, décembre 2008.
[246] *Ibid*.
[247] « A bas la camelote », titre-t-il dans l’une de ses éditions. Réf. : *Histoire d’entreprises*, décembre 2008.
[248] Source : *Histoire d’entreprises*, décembre 2008.

En 1970, l'ouverture du capital devient une nécessité pour répondre au succès fulgurant de l'entreprise qui doit grandir en ouvrant de nouveaux magasins : « Avec 740 employés et 300 millions de francs de chiffre d'affaires en 1970, le concept a du succès et doit pouvoir s'étendre à l'ensemble de la France[249] ». En 1970, 20% des parts sont d'abord vendues à une société d'assurance. Puis en 1977, le solde est vendu à une société coopérative de consommation. « L'histoire de FFF a été marquée par deux dates importantes : 1970, la vente d'une partie du capital, et 1977, celle du solde. Ces deux événements rythment le processus de désengagement des fondateurs, jusqu'à leur disparition de l'entreprise[250] ».

S'en suit une suite de rachats, que les fondateurs voient comme une trahison dans la mesure où ils avaient préféré vendre leur capital à une coopérative précisément pour éviter que FFF devienne une entreprise capitaliste comme les autres[251]. Après être devenu la propriété d'une compagnie d'assurance, puis d'une banque, le rachat de FFF se termine en 1996 avec l'acquisition définitive et entière (après un premier rachat partiel en 1994) par un grand groupe français, Big, fondé en 1963, qui possède également de grandes marques de grande consommation et de luxe. FFF représente en 2008, 22.7% de son chiffre d'affaires total[252].

Les magasins FFF vendent actuellement des disques, des DVD, de la micro-informatique et des logiciels, du matériel audio, vidéo, du matériel de photographie et accessoires, de la téléphonie, des billets de spectacle et des livres. Ces derniers ont été introduits en 1974, ce qui provoqua une « bagarre du livre[253] » car le projet était de les vendre 20% moins chers que le prix suggéré par les éditeurs, tarif appliqué jusqu'en 1982, date de la mise en application de la loi française sur le prix unique du livre. Les professionnels du livre le traitèrent de « criminel », ce à quoi Antoine, le co-fondateur, avait rétorqué « Est-ce que le livre est fait pour les lecteurs ou est-ce qu'il est fait pour les libraires ?[254] ». Aujourd'hui, de manière générale, l'entreprise « FFF de ce début du XXIe siècle est désormais solidement enracinée dans une idée, la vente de produits culturels, qui a mis quelques années avant de s'affirmer clairement[255] ».

Après plusieurs expériences dans d'autres pays, FFF ouvre son premier magasin en Suisse, à Genève, en 2000, qui connaîtra très rapidement un immense succès, suivi par l'ouverture de 3 autres enseignes : une autre à Genève, et dans deux autres cantons francophones. Gonflé par ce grand succès en suisse romande, FFF décide d'ouvrir une succursale dans une grande ville de suisse alémanique, en avril 2008, sur 7 étages[256]. L'expérience s'est soldée par un échec, probablement par excès d'ambition, par méconnaissance de l'enseigne dans cette partie du pays (FFF est omniprésent en France et bénéficiait déjà d'une image positive avant son arrivée à Genève, ayant certainement largement favorisé son succès) et par le fait que le magasin n'était pas situé dans la rue commerciale stratégique de la ville.

---

[249] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 79.
[250] *Ibid.*, p. 84.
[251] Réf. : « C'était une grande connerie » relate Antoine en parlant de la vente à la société coopérative, dans une interview filmée, film documentaire sur FFF, 2002.
[252] Réf. : *Rapport d'activités 2008* de Big, juillet 2009.
[253] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 108.
[254] *Ibid*.
[255] *Ibid*., p. 100.
[256] Réf. : *24 heures*, 19 février 2009 et *Swissinfo*, 20 février 2009.

Avec ses 450 collaborateurs[257], FFF a engrangé en Suisse en 2007 un chiffre d'affaire de plus de 189 millions de francs suisses, qui correspondraient approximativement à un peu plus de 7.5 millions[258] de bénéfices. En 2007, il dispose de 81 magasins en France et de 64 magasins en Belgique, Suisse, Italie, Espagne, Portugal et Brésil. De gros projets sont en cours pour le développement d'une plateforme Internet internationale qui permettra notamment le téléchargement de musique et de vidéos à la demande.

FFF dispose d'une raison sociale indépendante en Suisse, sous la forme d'une société anonyme, avec des bureaux administratifs à Genève, mais appartenant aussi entièrement au grand groupe français Big.

4.4.2 Culture d'entreprise : des débuts militants au groupe capitaliste

L'image de l'entreprise semble dépendre passablement du passé politique des fondateurs, tous deux ayant « été des militants trotskistes engagés[259] ». Malgré le fait que leurs activités politiques aient cessé plusieurs années avant la fondation de FFF, la presse et les médias français aiment rappeler cette histoire, sans doute séduits par son originalité et par la contradiction flagrante : « Le passé trotskiste des fondateurs est devenu une mention quasi obligatoire dans l'histoire de l'entreprise. Lors de sa création, Antoine a depuis longtemps mis fin à ses activités politiques. Le trotskisme est pour lui une aventure personnelle remontant à l'avant-guerre et, pourtant, cinquante ans après, la presse le rappelle avec complaisance. Elle est sensible à l'esthétisme du paradoxe : la rencontre entre l'idéal révolutionnaire prolétarien et l'entrepreneur capitaliste en quête de profit[260] ». Pourtant, bien que « Les faits et les dates démentent cette prétendue complicité militante entre les deux associés […] Deux styles se sont toutefois entendus autour d'une idée et d'une figure de l'Histoire dont la trace a marqué FFF[261] ». L'auteur du livre sur l'histoire de FFF considère que même s'il y a eu rupture avec un moment politique précis, « le caractère d'un homme se lit souvent dans ses idéaux. Celui d'Antoine a été le trotskisme ; il a fini par s'en écarter. Mais le caractère de l'homme n'a pas changé[262] ». Qu'entend-t-il par là ? L'énergie politique de l'un des fondateurs de FFF a-t-elle été mise au service d'un développement capitaliste ayant abouti au succès commercial actuel ou alors restait-il encore un petit quelque chose d'idéaliste dans la vision de l'entreprise ?

Un employé de FFF pendant 24 ans, délégué syndical de la CGT (un grand syndicat national en France) raconte une anecdote amusante et qui souligne ce paradoxe entre l'esprit du capitalisme qui traverse l'entreprise et une volonté plus idéaliste de faire passer les clients avant tout : « J'ai rencontré Antoine pour la première fois dans ce parking ; il garait sa Mercedes ; les samedis je donnais la priorité aux clients ; je me faisais un malin plaisir de faire occuper sa place de parking par des voitures de clients ; je mettais en œuvre le principe fondateur de priorité aux clients, alors

[257] Réf. : *Swissguide*, une société suisse de renseignement économique, octobre 2009.
[258] Ce chiffre n'a pas été communiqué par FFF mais résulte d'un calcul approximatif basé sur le pourcentage des bénéfices sur le chiffre d'affaire global pour tout le groupe (4.1%) : Réf. : *Rapport d'activités 2008* du groupe Big.
[259] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 36.
[260] *Ibid*., p. 30.
[261] *Ibid*., p. 34.
[262] *Ibid*., p. 55.

quelquefois il le vivait mal mais c'était déjà un petit clin d'œil complice qui présumait de peut-être ce qui allait être nos rapports futurs[263] ».

Selon un autre employé ayant le plus d'ancienneté en 2005, 1969 marqua une étape importante dans l'évolution de la mentalité autrefois euphorique et fraternelle de l'entreprise, précisément après l'ouverture d'un magasin dont « la taille et les structures changèrent et, naturellement, les relations internes en subirent les conséquences […] "le style de direction et les rapports humains subirent de grands changements […] Progressivement, les rapports s'officialisèrent […] La période euphorique du combat commun se terminait". En quelque sorte, l'âge d'or semblait prendre fin[264] ». Ce sentiment de la fin d'un âge d'or est partagé par Antoine, le co-fondateur, qu'il situe plus généralement après un événement encore plus significatif : le premier pas vers la vente complète de l'entreprise de 1970 : « Petit à petit, il prend conscience que les exigences de rentabilité exprimées par ses partenaires peuvent avoir un impact sur la stratégie de l'entreprise et, ce qui est plus grave, sur le concept de son métier[265] ». Par exemple, « Il lui est fortement suggéré de procéder à des licenciements et d'intéresser les vendeurs au développement du chiffre d'affaire, deux sujets considérés comme des tabous dans sa vision de l'entreprise[266] ».

Si l'on retrouve certains des principes qui ont porté l'entreprise à son succès, tels que proximité avec la clientèle (« l'alliance avec le consommateur », comme le dit le directeur de la communication interne[267]), promotions sur les prix, choix d'articles de qualité, la couleur « militante » s'est sans doute un peu perdue en cours de route, notamment lors des différents rachats par des grands groupes[268]. L'auteur d'un ouvrage plutôt élogieux sur FFF rappelle : « Dans les années 1950, Antoine se battait contre les refus de vente [des fournisseurs] : dans les années 1970, il se battait contre le prix unique du livre ; de nos jours, FFF ne connaît plus ce genre de combat[269] ». L'auteur reste optimiste en précisant : « Sa vocation reste néanmoins de ménager à ses clients un accès aux produits qui se situent à la pointe de la technologie et des tendances de la culture[270] ». Toutefois, la volonté de sélectionner des articles de qualité y compris dans le choix culturel a semble devoir faire des compromis avec la demande des clients :

> A FFF, il y a eu débat éthique sur la star ac ou [des productions] comme Lorie. Ils n'ont pas voulu soutenir [ce type de] culture […], au nom d'une défense de principes de qualité, mais il y a eu levée de bouclier, les consommateurs n'étaient pas contents du tout.
>
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Au niveau des collaborateurs, l'ambiance de travail se veut jeune, décontractée et les employés semblent toujours être épris d'une forme de culture d'entreprise. Y

[263] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 60, citant une interview filmée dans le film reportage sur FFF, 2002.
[264] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 60, avec une citation d'Antoine tirée d'une interview filmée dans le film reportage sur FFF, 2002.
[265] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 80.
[266] *Ibid*.
[267] Réf. : Film reportage sur FFF, 2004.
[268] L'un des deux fondateurs répond en rigolant « Je voulais pas en créer une grosse [affaire], c'est pas ma faute si elle est devenue grande ! » quand on lui fait remarquer que malgré ses opinons politiques il a fini par créer une grosse entreprise capitaliste. Réf. : Film reportage sur FFF, 2002.
[269] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 164.
[270] *Ibid*..

règne un ton amical, complice, qui accompagne une implication personnelle et un sentiment d'appartenance par exemple plus fort que chez Poke et W :

> [Juliette, 20aine, Hôtesse :] « On se tutoie ! Tout le monde se tutoie ici ! »
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08).

> C'est toutes ces valeurs auxquelles on rattache l'entreprise, ce besoin d'appartenance… moi j'ai jamais eu avant. C'est donc la première fois qu'une entreprise me parle de ça. Toute cette… toute cette… toi tu as vu toi-même ces gens qui travaillent pour rien, ils sont très mal payés, malgré ce qu'on leur dit, ils croient, à fond, il y a ce sentiment d'appartenance, c'est hallucinant quoi !
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

En même temps, beaucoup de pression est mise sur les employés qui courent dans tous les sens[271], bien plus que dans les autres enseignes observées. Nous avons pu y observer des tensions et des réactions de saturation : pleurs, insultes, ou de l'absentéisme. Paradoxalement, les rapports hiérarchiques qui se veulent en apparence plus horizontaux amènent une pression bien plus forte sur les employés, qui sont pour la plupart très jeunes.

FFF paraît prise dans une ambivalence comparable à celle de Poke et de W. D'un côté, il semble rester quelque chose de l'âge d'or des débuts de l'entreprise, caractéristique sans doute imputable aussi au type de produits vendus. Mais, en même temps, parce qu'elle appartient depuis plus de 10 ans maintenant à un grand groupe capitaliste, l'ambiance jeune, décontractée, inspirée des débuts historiques de l'entreprise pourrait bien être devenue aujourd'hui en réalité bien d'avantage une simple méthode de gestion des ressources humaines.

4.4.3 La carte Privilèges : « Vous avez la carte Privilège ? »

En quelque sorte précurseur de la carte de fidélité *Privilège*, lors des tout débuts de FFF, les clients fidèles possédaient un « carnet d'achat », donnant droit à 20% de réduction chez des commerciaux affiliés[272]. Il aura connu quelques déboires, notamment auprès des fournisseurs d'appareils photo qui ne voulaient pas que leur matériel soit bradé. Ce système aura néanmoins duré peu de temps.

La carte de fidélité proposée par FFF qui a été étudiée dans ce travail existe depuis l'implantation du magasin en Suisse en 2000 et bénéficie donc de son expérience à l'étranger. Toutefois, les deux systèmes sont séparés. La carte de fidélité établie en Suisse est indépendante des réseaux des autres pays. En 2006, la carte peut devenir, si le client le désire, une carte de paiement échelonné, la « Carte Privilèges Option Paiement » (par ailleurs gérée par la société Milagro).

Le système de fidélité comprenait en 2008 plus de 120'000 détenteurs (pour un total de 2.2 millions dans le monde). Le taux de renouvellement est de 55%[273], chiffre important si l'on tient compte du fait que c'est la seule carte payante en Suisse (40 francs chaque 3 ans, 10 francs chaque 2 ans pour les étudiants). La carte *Privilège* est la seule de l'échantillon à avoir une date d'expiration et à ne pas se renouveler

[271] Réf. : Observations menées dans le magasin entre le 12 et le 15 mars 2008, ainsi que les entretiens avec les employés du magasin.
[272] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 100.
[273] Réf. : ECadre/FFF, Armand, Resp. carte, 25.01.08.

automatiquement (tel que le fait la carte Paiement de Parc). 65% du chiffre d'affaire de l'enseigne est réalisé par les clients du programme Privilèges[274].

Le principe de base est le même que pour W et Poke : l'accumulation de points qui donne droit au-delà de différents paliers à des bons d'achat. Les points ne peuvent être néanmoins récoltés que chez FFF. A chaque 10 francs dépensés, 2 points sont récoltés. 200 points donnent droit à 20 francs en bons-cadeaux (2% de réduction). Le client peut choisir s'il veut recevoir ses bons tout de suite ou attendre le palier de 500 points qui lui donne droit à un bon au rapport plus avantageux de 100 francs, ce qui équivaut dès lors à une réduction de 4%. Les points sont accumulés sur un compte qui peut avoir une carte « titulaire » et jusqu'à trois cartes « porteur ». Toutes les cartes sont nominatives, elles ne sont pas transmissibles, et seules les cartes titulaires permettent de retirer les bons d'achat, accompagnées d'une carte d'identité.

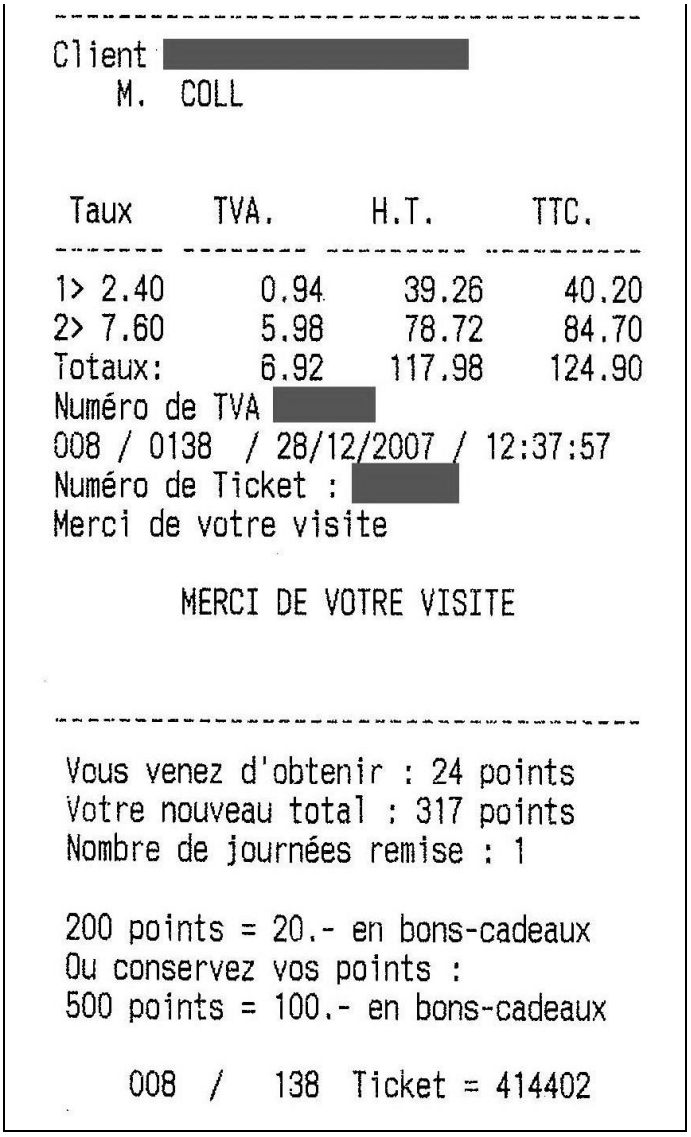
Outre ce système de récompense par bons d'achat, il est possible d'accéder à des rabais importants sans que cela dépende du nombre de points accumulés, notamment un rabais pouvant aller jusqu'à 25% sur les livres, qui est pratiqué depuis 2002[275], mais aussi des offres spontanées sur d'autres articles. Les titulaires de la carte ont également accès une fois par semaine à des tarifs réduits dans une chaine de cinémas romande, qui reste néanmoins jusqu'à aujourd'hui le seul partenaire commercial de ce système de fidélité. Enfin, une journée « remise » peut être activée quand le client le souhaite, valable une seule fois pendant la période de validité de la carte, et donnant droit à une réduction de 6% sur les CD et DVD, et 10% sur le reste. Des journées spéciales peuvent être spontanément organisées, qui offrent des réductions sur certaines catégories de produits. Plus récemment, un facteur multiplicateur des points peut être appliqué pendant quelques jours ou une semaine.

Pour s'inscrire et obtenir la carte, il faut en principe se déplacer en magasin ou remplir un formulaire d'adhésion sur le site Web. Seront demandés : l'état civil, le nom et prénom, l'adresse complète, la date de naissance, le téléphone, l'email, le magasin d'achat et le type d'adhésion (normal ou étudiant). Tous les champs sont obligatoires, à l'exception du téléphone. En cas d'inscription au magasin, le client devra présenter sa carte d'identité, dater et signer, mais en cas d'inscription par Internet, la vérification de l'identité se fait au moment du paiement par carte de crédit. En outre, il est possible d'adhérer au système de fidélité directement à la caisse sans passer par le service clients, où est obtenue immédiatement une carte provisoire au format papier (la carte définitive est fabriquée tout de suite dans le cas d'une demande au service clients). Dans ce cas et contrairement à la procédure habituelle, il n'y a pas de contrôle d'identité.

Comme chez W et Parc, le détail des achats est récolté et conservé, jusqu'au titre d'un livre ou d'un film. Contrairement à Parc, Poke et W, les données récoltées par FFF ne sont jamais détruites. Elles ne sont pas accessibles directement par le client par le biais d'un site Internet (où il ne peut accéder qu'au solde des points) mais, à l'instar de Parc, sont communiquées sur simple demande au service client lorsque cela est utile pour réimprimer un ticket de caisse perdu, notamment pour une garantie, un échange de produit ou encore pour faire valoir une prestation

[274] Réf. : Entretien avec la responsable des caisses du magasin, pendant l'observation ethnographique, 3 avril 2008.
[275] Réf. : ECadre/FFF, Armand, Resp. carte, 25.01.08.

d’assurance vol. Le ticket de caisse de FFF est le seul des quatre entreprises étudiées où figure à la fois le numéro de carte et le nom du client. S’y trouvent également le nombre de points acquis, le nouveau total et un rappel des paliers pour obtenir des bons d’achat.



Client [redacted]
M. COLL

Taux	TVA.	H.T.	TTC.
1> 2.40	0.94	39.26	40.20
2> 7.60	5.98	78.72	84.70
Totaux:	6.92	117.98	124.90

Numéro de TVA [redacted]
008 / 0138 / 28/12/2007 / 12:37:57
Numéro de Ticket : [redacted]
Merci de votre visite

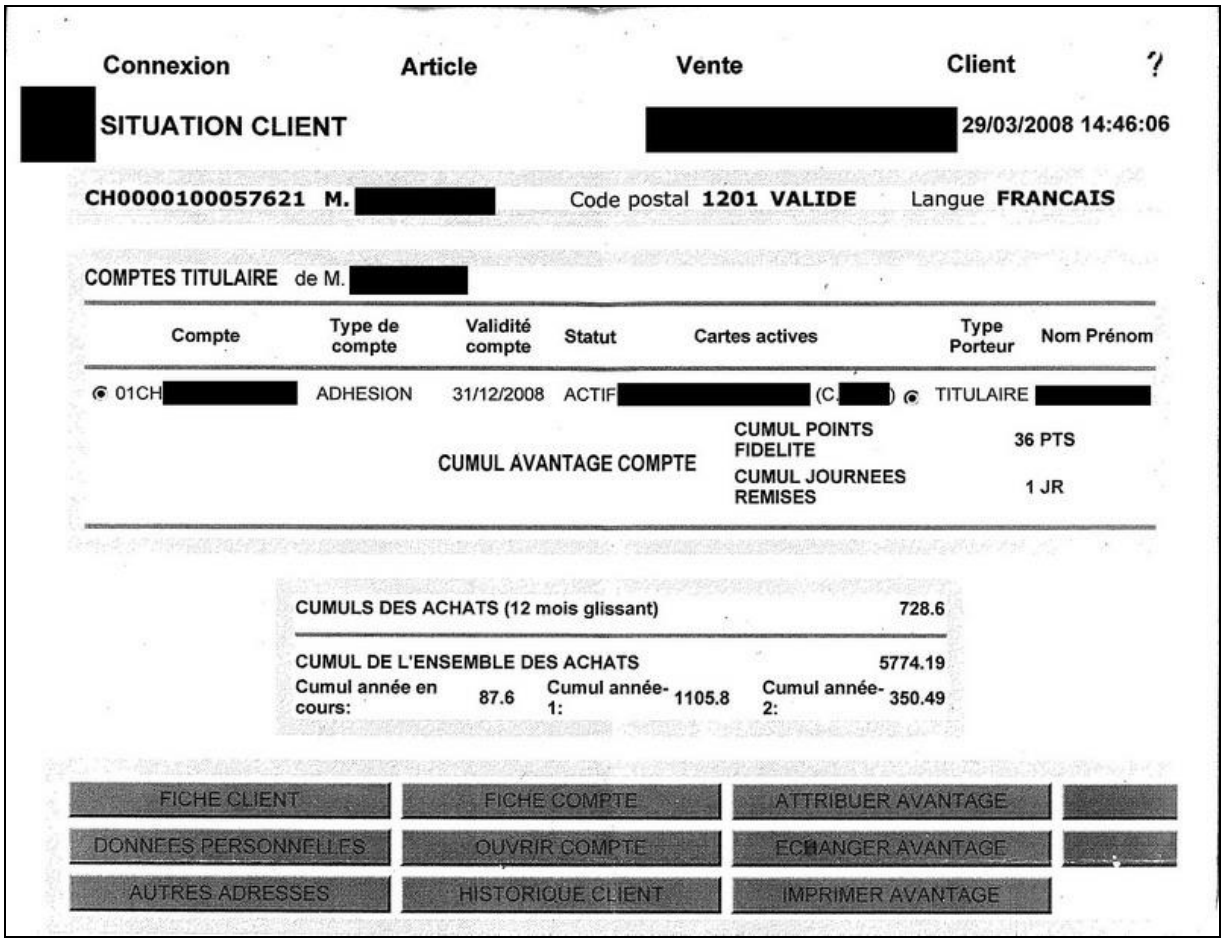
MERCI DE VOTRE VISITE

Vous venez d'obtenir : 24 points
Votre nouveau total : 317 points
Nombre de journées remise : 1

200 points = 20.- en bons-cadeaux
Ou conservez vos points :
500 points = 100.- en bons-cadeaux

008 / 138 Ticket = 414402

Pied d’un ticket de caisse Parc, avec indication du montant débité



Copie d'écran du système d'accès à la base de données client[276]

Outil de communication avec ses clients, le journal fondé en 1954 existe toujours, sous la forme d'un petit magazine. Ayant d'abord été en France « un journal destiné à fournir de l'information sur les commerçants qui faisaient partie du réseau fédéré par FFF[277] », puis un « organe de combat[278] » politique, notamment lors de la « bataille des livres » (voir plus haut), il est devenu aujourd'hui un outil principal de promotion publicitaire direct envoyé aux détenteurs de leur carte de fidélité. Il est envoyé tous les deux mois aux détenteurs de carte, s'ils ont été actifs au moins une fois durant les 12 derniers mois[279] sans personnalisation en fonction des achats. Envoyé avec une lettre d'accompagnement, il contient une liste d'article en promotion, des nouveautés, la célébration d'un anniversaire d'un artiste avec une liste d'articles relatifs, une présentation des activités qui se déroulent parfois dans les magasins (petits concerts de promotion, séances de dédicace, débat, …), etc.

Hormis ce magazine, quelques courriers sont envoyés, également sans distinction à tous les clients, pour annoncer des journées de réduction spéciales ou des offres spéciales pour les fêtes, et parfois des courriels.

[276] Document obtenu pendant les observations en magasin, du 12 au 15 mars 2008. Il s'agit de la vue d'ensemble du client, l'historique précis avec le détail des achats pouvant être obtenu en cliquant sur le bouton « Historique client ». Les chiffres situés en dessus des boutons sont en francs suisses, et représente le total des achats effectués les 12 derniers mois, le total depuis l'acquisition de la carte, et les cumuls sur les 3 dernières années.
[277] Réf. : Ouvrage sur FFF, 2006, p. 155.
[278] *Ibid*., p. 156.
[279] Réf. : ECadre/FFF, Armand, 25.01.08.

4.5 Conclusion : Vue d'ensemble et récapitulatifs

Les cartes étudiées dans ce travail sont toutes informatisées et productrices de données à chaque fois qu'elles sont présentées lors d'un achat. Il s'agit bien sûr d'un choix empirique, le sujet de cette recherche se portant sur la production de données et le potentiel de surveillance qu'elle implique. Cependant, il faut remarquer qu'il ne s'agit pas que d'un biais méthodologique et que cela correspond à une tendance globale. En effet, les systèmes de fidélité exclusivement basés sur le principe de distribution d'une récompense sans récolter des données en échange ont fait leur temps du côté des grandes entreprises qui n'y voient plus un grand intérêt. Seules les petites et moyennes entreprises continuent à adopter de tels systèmes basés sur des coupons, des tampons ou des timbres à récolter : « While both forms of currency and discount cards remain relatively pervasive for smaller enterprises, many larger companies have phased these programs out. These rewards systems are no longer seen as attractive marketing tools because they do not provide specific details about their users » (Pridmore 2008: 62). Cette évolution suit bien sûr celle des technologies de l'information ainsi que celle du paradigme marketing (le chapitre suivant s'attèle à en décrire la teneur et l'évolution), ces dernières étant bien entendu étroitement liées (6 2005, Pridmore 2008). Le fait que les systèmes de fidélité des grandes entreprises se doivent d'être des dispositifs de récolte des données ne veut bien entendu pas dire qu'il y a renonciation au principe de récompense, ce dernier restant absolument essentiel. Le principe de récolte ne chasse pas le but premier des cartes qui est de fidéliser les clients – comme nous pourrons le voir dans le chapitre suivant –, qui ne sont de loin pas contradictoires mais bel et bien parfaitement complémentaires.

Ce chapitre, et donc également les tableaux récapitulatifs qui suivent, se sont volontairement limités autant que possible à une description « sèche » des systèmes de fidélité, surtout du point de vue du consommateur, c'est-à-dire sur ce qui est visible lors de l'adhésion, de l'utilisation, ou en cherchant des informations supplémentaires sur les sites respectifs des entreprises. Des éléments du corpus ont été utilisés pour compléter les informations manquantes, telles que durée de conservation des données, nombre de cartes en circulation, etc., mais en restant dans un registre purement descriptif. Le chapitre qui suit va, en revanche, permettre au lecteur de passer de l'autre côté du décor, afin de découvrir ce qui se passe du côté des entreprises, une fois que ces données sont soigneusement récoltées.

Les chiffres factuels qui sont récapitulés ci-dessous proviennent de plusieurs documents, d'entretiens et d'observations qui n'ont pas tous été publiés ou récoltés à la même date (entre 2007 et 2009). Ils peuvent donc avoir légèrement changé, mais sont restés globalement stables et leur ordre de grandeur ainsi que leur cohérence globale reste entière.

W est l'entreprise qui dégage le plus grand chiffre d'affaire et qui a le plus de collaborateurs. Poke, en revanche, même s'il est situé en deuxième position, dispose d'un nombre plus élevé de points de vente. Parc se situe en troisième position, n'étant cependant pas une coopérative. FFF, enfin, est moins présente que les autres, notamment en raison de son arrivée plus tardive sur le marché suisse mais surtout en raison de la spécialisation de ses produits.

Les entreprises : données factuelles

	Création	**CA**	**Bénéf. net**	**Points de vente**	**Nb. coll.**	**Produits**
W	1925	>25 mia	>700 mio	985	>84'000	Tous types (surtout marques propres).
Poke	1890[1969]	<20 mia	390 mio	<1900	<54'000	Tous types (de marque et marques propres).
Parc	1902[1965]	3.33 mia	N/C	72	11'500	Tous types (de marque).
FFF	1954[2000]	>189 mio	>7.5 mio	4	450	Culturels et technologiques.

La première carte à points mise sur le marché suisse est celle de W, suivie de près par Poke et par FFF. Ce dernière existait néanmoins déjà sur d'autres territoires et est arrivée en même temps que l'entreprise. Paiement fait exception, bien que rentrant dans la catégorie des cartes de fidélité productrices de données, ayant été d'abord, dès 1970, une carte de paiement. W et Poke se disputent un nombre très voisin de cartes en circulation, tout comme le pourcentage du chiffre d'affaire « enregistré » par leur biais. Ce dernier est plus faible chez Parc, dans la mesure où l'accès à la carte Paiement est de par sa nature plus limité.

Cartes de fidélité : données factuelles

	Mise en service	**Clients**	**% du CA**	**Type de carte**
W : Points	Novembre 97	2.5 mio	75%	Carte à points, nominale, transmissible dans le ménage
Poke : Primes	Eté 2000	2.7 mio	76%	Carte à points, nominale, transmissible dans le ménage
Parc : Paiement	1970	850'000	<33%	Carte de paiement, nominale, une carte par personne, non transmissible
FFF : Privilèges	2000	120'000	65%	Nominale, une carte par personne, non transmissible

En matière de quantité de données personnelles récoltées, en dehors du détail des achats (voir tableau ci-dessous), Parc sort naturellement du lot dans la mesure où c'est la seule carte de fidélité de l'échantillon à être principalement une carte de paiement, qui exige dès lors, comme nous l'avons vu, un examen de la solvabilité du demandeur.

Récolte des données personnelles, accès et durée de conservation

	Données personnelles[280] ()=spécifié comme facultatif	Détail produits	Durée de conservation	Accès aux données
W : Points	Etat civil, prénom, nom, adresse complète, téléphone, date de naissance, langue, (taille du ménage), (email).	Oui	18 mois pour les produits courants. 10 ans pour les produits >250 francs ou des marchés spécialisés. 3 ans pour les sommes totales et le lieu d'achat	Internet, centre appels
Poke : Primes	Etat civil, prénom, nom, adresse complète.	Non	Illimitée[281]	Internet, centre appels, borne magasin
Parc : Paiement	Etat civil, prénom, nom, adresse complète, date d'établissement, adresse antérieure, date de naissance, nationalité (permis si pas Suisse), date d'arrivée en Suisse, état civil, téléphone privé, téléphone professionnel, téléphone mobile, email, profession, permis de séjour, magasin habituel, nom du conjoint, prénom du conjoint, date de naissance du conjoint, revenu annuel brut[282].	Oui	Détail des achats : 3 ans. Factures et résumé : 6 ans.	Internet (limité), service clients, centre appel
FFF : Privilèges	Etat civil, prénom, nom, adresse complète, date de naissance, (téléphone), email, magasin habituel, type d'adhésion (normal ou étudiant).	Oui	Illimitée	Service clients

Primes est de loin le système le moins gourmand en récolte de données, surtout parce qu'il ne conserve pas le détail des achats. W est l'entreprise qui dispose sans grand doute possible du nombre le plus élevé d'informations, ayant le produit entre nombre de cartes en circulation et type de données récoltées à l'achat le plus élevé, malgré une durée de conservation des données limitée à 18 mois pour les achats les plus courants.

Enfin, le dernier tableau récapitulatif qui suit montre que les différents systèmes étudiés se basent sur des principes de récompense, de collecte des points et de partenariats promotionnels qui peuvent être passablement différents. Les chapitres suivant permettront de comprendre à la fois pourquoi ces choix et les conséquences de ces choix.

[280] Champs visibles directement sur les formulaires de demande de carte respectifs.
[281] Au bout d'un certain laps de temps (qu'il n'a pas été possible de déterminer), certaines informations sont néanmoins résumées afin de ne pas surcharger inutilement la base de données, mais les données personnelles ne sont pour l'instant jamais supprimées.
[282] Réf. : formulaire d'adhésion au format papier (le formulaire Internet est un peu différent et marque la différence entre les données optionnelles et les données obligatoires, ce qui n'est pas le cas ici).

Système de récompense et de collecte des points

	Collecte de points	Récompenses, avantages et services	Particularité(s) principale(s) du système
W : Points	Entreprises du groupe : magasins, restaurants, électronique, sport, meubles, bricolage et jardin, franchises, essence, livres et multimédia, commande par internet, banque. Partenaires : bricolage, carsharing, voyages. Facteur multiplicateur de points sur certains articles. Forfait de points sur certains articles. Paiement avec carte de crédit W.	Bons d'achat (5.- pour 500 .- dépensés (1%), hors facteur multiplicateur) et réductions. Système de récompense supplémentaire : 10.- de bons pour 1000.- dépensés, 15.-/1500.-, 20.-/2000 (+1%). Utilisation de la carte comme billet pour accéder à des spectacles. Evénements réservés (par exemple, un concert événementiel). Possibilité d'imprimer soi-même d'anciennes factures.	Détention du plus grand nombre d'informations sur les clients en Suisse.
Poke : Primes	Entreprises du groupe Poke : électronique, meubles, luminaires, parfums, bijoux, banque, essence. Entreprises partenaires : opérateur de télécom, pneus, location de voiture, une grande banque Suisse. Facteur multiplicateur de points : rarement. Forfait de points. Paiement avec carte de crédit Poke.	Primes à commander dans un catalogue, paiement dans Centre Poke (non alimentaire seulement), paiement d'une sélection d'articles en magasin (max 10 articles sélectionnés). Le pouvoir d'achat des points (prime ou achat direct) correspond à 1% du montant dépensé lors de la collecte des points.	Pas d'enregistrement du détail des achats, mais pas de destruction des données personnelles.
Parc : Paiement	Non	Bons de réductions et conditions préférentielles chez plus de 60 partenaires, si paiement avec carte. Journées promotionnelles avec 10% de réduction dans le magasin, sauf alimentaire.	Grand nombre de partenaires. Seulement carte de paiement et pas de récolte de points.
FFF : Privilèges	Seulement chez FFF. Facteur multiplicateur de points lors de journées spéciales, et sur certains articles.	Bons d'achat, réductions sur livres, spectacles et sur articles sélectionnés. Bon de 20.- pour 1000.- dépensés (2%), ou bon de 100.- pour 3000.- dépensés (4%). Journées spéciales avec réductions (environ 10%). 6% de réduction sur la totalité d'un panier d'achat, valable une fois tous les 3 ans. Possibilité de demander au service client d'imprimer d'anciennes factures.	Pas de destruction des données.

Chapitre 5. Le marketing et ses pratiques : le CRM est-il un « Big Brother ? »

« [Customer Relationship Management] is great, this is a great tool, this is the paradise, the paradise of data! »

(Entretien avec Harold, Responsable CRM chez Parc, 30.10.08)

Ce chapitre souhaite emmener le lecteur dans le monde du marketing moderne, tel qu'il est discuté aujourd'hui par ses spécialistes. Ce sont aussi ceux qui s'approprient et mettent au point les technologies qui permettent de dégager une connaissance fine des consommateurs afin de faire coller toujours au plus près l'offre et la demande. D'abord, nous donnerons un aperçu du potentiel théorique et technologique de ce qui peut se faire à l'heure actuelle dans ce champ, puis nous examinerons le cas particulier des entreprises étudiées.

Après une synthèse de l'histoire du marketing de la fin du 19ème siècle à aujourd'hui, la première partie de ce chapitre a pour objectif d'offrir un aperçu des outils analytiques et techniques qui sont disponibles aujourd'hui sur le marché. Elle se base sur une revue de la littérature marketing sur le sujet et permet de se faire une idée de ce qui, en théorie, pourrait se faire avec toutes les données récoltées par les cartes de fidélité. Son but n'est donc pas de prendre position sur ce qu'il faudrait faire ou ne pas faire mais de rendre compte du type de débat ayant lieu dans ce domaine quant à l'accomplissement du nouveau paradigme marketing : le marketing relationnel.

Dans la deuxième partie sera examiné ce qu'il en est réellement en Suisse, à l'heure actuelle, pour les cartes étudiées, à la lumière des observations et des divers entretiens menés dans le cadre de cette recherche. Sera discuté le principal résultat, à savoir le constat d'une relative sous-utilisation de la quantité gargantuesque de données récoltées, qui peut sembler au premier abord plutôt surprenante.

Nous tenterons ensuite, en nous appuyant à la fois sur la littérature présentée dans la première partie, ainsi que sur les entretiens et les observations, d'expliquer pourquoi elles ne sont pas encore utilisées de façon plus approfondie. Nous explorerons les principales raisons évoquées par les cadres et tâcherons d'expliquer au final ce qui semble le mieux expliquer cette relative timidité.

Enfin, le chapitre s'achève sur une première conclusion, à la lumière des constats exposés, afin d'ouvrir la discussion sur la question de savoir dans quelle mesure ces techniques peuvent ou ne peuvent pas être envisagées comme faisant partie d'un dispositif de contrôle social ciblé sur les individus dans leur statut de consommateur.

Commencera à apparaître l'idée, qui sera développée tout au long des chapitres suivants, de la production d'un « consommateur transparent » et d'un réseau capable d'en extirper le plus d'informations possibles pour faire avancer les intérêts, entre autres, des entreprises.

5.1 Petite histoire du marketing : de la segmentation au marketing relationnel

La récolte et l'arrangement d'informations sur les clients pour en dégager du sens est une pratique qui a été mise en œuvre déjà depuis la fin du XIX^{e} siècle. Elle va de pair avec l'établissement d'un marché pour la publicité visant une certaine audience (Arvidsson 2004: 457). Le « marketing » a connu d'importantes évolutions, qui ont à chaque fois suivi celles des sciences sociales, de la technique et, bien sûr, de la société industrielle et de consommation.

5.1.1 L'après première guerre mondiale

Autour des années ayant suivi la première guerre mondiale, l'ennemi juré du marketing était « the perceived mutability and "irrationality" of existing consumer patterns » (Arvidsson 2004: 459). Pour y palier, la recherche marketing s'est mise à adopter une méthodologie scientifique dont le but était d'aboutir à une sorte de « taylorisation » de la demande, suivant ainsi le mouvement industriel de production : « Like in the case of the "scientifically" managed work process, this entailed the use of market knowledge to break down consumer demand into clearly identifiable segments » (Arvidsson 2004: 459). Cette évolution était étroitement liée aux moyens dont l'économie disposait pour communiquer avec ses consommateurs et qui guidaient dans une large mesure théories et méthodes utilisées. Les magazines ont occupé une place prépondérante dans ce premier paradigme du marketing que l'auteur appelle « The Containment Paradigm ». Il s'accompagnait des prémisses de la recherche sur le comportement du consommateur, de ses attitudes et de ses motivations, dans le champ d'un « advertising psychology, with experimental research on the effectiveness of this new medium of persuasion » (Arvidsson 2004: 460).

Chaque magazine cherchait à s'adresser à un segment particulier, répondant à l'impératif de devoir financer leur production en fonction des revenus liés à la publicité : « Magazine publishers […] were the first to begin to market its readership as an "audience of consumers" » (Arvidsson 2004: 460). Pour s'assurer de l'adéquation entre l'audience cherchée et leurs lecteurs, il est devenu commun pour les sociétés éditrices de mettre à jour régulièrement par le biais de sondages de petites bases de données sur leur type de lectorat, qui finissaient par servir d'argument de vente central pour la vente d'espace publicitaire.

En 1924 a été mis en place par Paul Cherington, un chercheur d'une entreprise américaine pionnière en techniques publicitaires (la « JWT advertising agency ») un système de catégorisation sociale, intitulé ABCD, précurseur de l'ACORN britannique (voir Annexes, p. 547), comprenant quatre composantes[283] :

A. « Homes of Substantial wealth above the average in culture that have at least one servant. The essential point, however, in this class is that the persons interviewed shall be people of intelligence and discrimination.

[283] Citées dans : Converse (1987: 113).

B. Comfortable middle class homes, personally directed by intelligent women.

C. Industrial homes of skilled mechanics, mill operators or petty trades people (no servants)

D. Homes of unskilled laborers or in foreign districts where it is difficult for American ways to penetrate ».

Cette typologie est toujours utilisée dans la recherche marketing contemporaine, mais elle a été dans les années qui ont suivi la deuxième guerre mondiale, mise à l'épreuve et largement discutée : « Many market researchers and academics now argued that it no longer provided an adequate representation of consumer practice (if it ever had) » (Arvidsson 2004: 462).

5.1.2 L'après deuxième guerre mondiale

Plusieurs raisons ont initié une nouvelle ère dans la façon d'envisager les études de marché. Premièrement, la culture de la consommation s'est transformée pendant les années qui ont suivi la deuxième guerre mondiale : « Rising standards of living, suburbanization, new materials like plastic, new design, new objects, television sets and domestic appliances and new institutions of consumption like the shopping mall all radically altered the material culture of middle class life » (Arvidsson 2004: 462). Puis, en raison du lien étroit entre les modes de communication des médias et l'évolution des techniques marketing, l'apparition de la télévision a surpassé la presse en matière d'investissements publicitaires au début des années 60 (Turow 1997), et a donc créé une pression grandissante sur la nécessité de segmenter l'audience avec encore plus de finesse.

Les études de marché se sont développées très rapidement autour des années 50 et les sciences sociales ont commencé à occuper une place importante dans le champ de la recherche marketing autour des années 60[284]. En termes de techniques, cette période a vu naître la « motivation research », initiée par des pionniers tels que Pierre Martineau (1957) et Ernest Dichter (1960). Elle est une variation commerciale de la psychanalyse freudienne suggérant qu'il fallait davantage chercher les motivations d'achat dans le subconscient profond des consommateurs plutôt que dans un déterminisme social (Arvidsson 2004: 463). La volonté du marketing d'être au plus près des plus profondes motivations des consommateurs devient dans ce cas particulièrement claire, et elle reste omniprésente aujourd'hui, atteignant même des extrêmes en menant des recherches du type « neuromarketing[285] ».

Le successeur de ce courant de recherche visant à être de plus en plus près de l'image d'un consommateur mobile, qu'il est difficile de réduire à ses origines sociales, est la méthode *psychographique*, basée sur une analyse des données du même nom (voir p. 185) *:* « Numerous organizations collected significant amounts of demographic and psychographic data that sought to discover "attitudes, opinions, and interests" of consumers » (Pridmore 2008: 41). Le but est de créer des niches de

[284] D'où sans doute la petite boutade de Jean Baudrillard dans *La société de consommation* (1970) : « L'homme n'est devenu un objet de science pour l'homme que depuis que les automobiles sont devenues plus difficiles à vendre qu'à fabriquer » (p. 98).

[285] Il s'agit par exemple de placer des sujets dans des scanner de type IRM pour étudier les zones du cerveau répondant à certains stimulus. Pour une discussion sur cette nouvelle branche du marketing et quelques références, voir Molénat (2008).

marchés constituées de consommateurs dotés de certaines caractéristiques et intérêts et de leur proposer des produits susceptibles de les intéresser. Ce système de segmentation a ouvert la voie à une précision toujours croissante : « While the market research of the 1950's provided the abilities to describe and capture consumer attitudes (as underlying motivations for purchasing) and behaviours (actual purchase practices), this differentiated segmentation of markets began to give way to increasingly "smaller and smaller units of analysis… so as to target [consumers] with greater and greater precision[286]" » (Pridmore 2008: 41).

La précision de ces procédés d'analyse s'est progressivement enrichie grâce à la facilité croissante à obtenir des données à l'aide de différentes techniques, telles que le code barre, et plus tard le traçage des comportements sur Internet et bien sûr les cartes de fidélité. Toutefois, la conséquence en est que plus les données sont riches et nombreuses, plus le consommateur apparait comme volatile et difficile à cerner, appelant encore plus d'informations : « Consumers began to appear as fragmented, nomadic individuals, moving around in a media statured life world constantly on the look for ways to constitute themselves as subjects […] During the second half of the 1990s this kind of subjectivity was generalized as a representation of the "post-modern" consumer in general » (Arvidsson 2004: 466).

Selon Rygielski et al., c'est une nouvelle culture du business qui se développe aujourd'hui : « The concepts of mass production and mass marketing, first created during the Industrial Revolution, are being supplanted by new ideas in which customer relationships are the central business issue […] The traditional process of mass-marketing is being challenged by the new approach of one-to-one marketing » (Rygielski et al. 2002: 484). Et surtout, « Given the high cost of acquiring new customers, it makes better sense to conduct business with current customers » (Rygielski et al. 2002: 484), d'où la recherche de plus en plus importante d'être au plus près des attentes et des goûts du consommateur, à l'aide d'outils tels que le « Customer Relationship Management » (CRM).

Nombre d'auteurs de la littérature marketing partagent le sentiment, corroboré par les différents entretiens que nous avons menés avec les cadres responsables, que le consommateur moderne (certains parlent même d'un consommateur « post-moderne ») est plus versatile que par le passé et par conséquent moins fidèle. Il est nécessaire selon eux de développer de nouvelles techniques pour le retenir et s'assurer qu'il n'aille pas (trop souvent) chez la concurrence. Cela est d'autant plus difficile qu'il devient, selon eux encore, de mieux en mieux informé et de plus en plus exigeant : « As on-line information becomes more accessible and abundant, consumers become more informed and sophisticated. They are aware of all that is being offered, and they demand the best » (Rygielski et al. 2002: 484).

5.1.3 Une première conclusion

Cette petite rétrospective de l'évolution des techniques et du savoir marketing montre que cela fait depuis longtemps dans le champ du marketing que les chercheurs sont loin d'une conception du consommateur en tant qu'individu écervelé qui ferait bêtement ce qu'on lui dit de faire. Si tel était le cas, le marketing ne se donnerait pas autant de peine pour étudier au plus près leurs actes de consommation, de façon

[286] Holbrook et Hulbert (2002), cité par Pridmore.

toujours de plus en plus personnalisée, pour tenter à la fois de comprendre au mieux leur comportement et de leur proposer des produits susceptibles de les intéresser en fonction de leur personnalité perçue comme de plus en plus complexe et versatile. Les profils de personnalité ne précèdent pas les individus, ils les suivent : « Neither do the techniques that are employed presuppose any *a priori* categories into which consumers are to be sorted. Rather such profiles are generated *a posteriori* through clustering and other forms of inductive methods » (Arvidsson 2004: 458).

Ainsi, les pratiques en matière de marketing suivent une évolution constante, notamment avec le principe de la segmentation : partir de la masse pour aller de plus en plus près du consommateur particulier. Aussi, les années 1990 marquent une réorientation des stratégies marketing « pour retenir une clientèle de plus en mobile sur le marché » (Barrey 2004: 148). La société de l'information et les nouvelles technologies qui l'accompagnent permettent aujourd'hui de rapprocher deux pôles jadis opposés : une gestion d'une clientèle de masse et anonyme et la gestion d'une clientèle de proximité avec laquelle l'entreprise entretien des liens étroits en lui proposant des produits près de ses besoins et envies ainsi qu'un service après-vente personnalisé. Il s'agit dès lors d'une « personnalisation de masse » (« mass customization ») appelée dans la littérature spécialisée également « micro-marketing ». Toutefois, le terme plus générique de « relationship marketing » (nous emploierons le terme de *marketing relationnel*), tend à s'imposer : « Micro-marketing and mass customization, as well as the notion of one-to-one marketing, are often incorporated into the more generic term of relationship marketing » (Pridmore 2008: 44).

5.2 Le marketing d'aujourd'hui : paradigme relationnel, concepts et techniques

Quels sont les instruments dont dispose aujourd'hui le marketing moderne pour saisir toujours de plus près le comportement des consommateurs ? Ils s'inscrivent dans l'ère de l'information et sont avant tout des outils de traitement de données. Comme nous l'avons vu, cette tendance qui semble aujourd'hui irréversible s'inscrit complètement dans une évolution paradigmatique dont l'aboutissement est le marketing relationnel, permettant de s'adresser directement et personnellement aux individus et non plus à une masse ou dans le meilleur des cas à un segment.

5.2.1 Les « data warehouses »

Pour de grandes entreprises, s'adresser de façon personnalisée aux clients implique un stockage inouï d'informations. La question de la saturation des données est un argument qui revient souvent dans la littérature des sciences sociales qui s'intéressent aux phénomènes liés au développement de la société de l'information. Pourtant, ce n'est pas tant le stockage ou la récolte d'informations qui pose aujourd'hui problème mais l'interprétation des données, qui, comme nous allons le voir, n'est pas un problème exclusivement technique mais aussi humain. Bien que les données récoltées aient une valeur potentielle qui est aujourd'hui rarement mise en doute, « paradoxically, the data itself is worthless unless there is a method of analyzing it from the "big picture" perspective » (Baritchi 2004: 36).

Le stockage des données, d'abord, de la nature de celles qui sont produites par les cartes de fidélité et par les relations de vente entre les entreprises et les clients ainsi que leur consultation ne se heurte aujourd'hui à aucune difficulté technologique

majeure. Par exemple, aux Etats-Unis, la plus grande enseigne en matière de grande distribution généraliste, Wal-Mart, disposait en 2004 de 460 téraoctets d'informations pour 100 millions de clients[287]. A l'échelle de la Suisse, il faudrait alors comparativement par exemple moins de 10 téraoctets pour W pour stocker l'ensemble des données des 2.5 millions de carte en circulation. Avec les prix du marché actuel, cela représente un investissement inférieur à 2'000 francs, soit un montant négligeable pour une aussi grande entreprise. Les logiciels de bases de données actuellement sur le marché, plus coûteux toutefois, peuvent sans problème structurer cette quantité d'informations et traiter des requêtes relativement complexes. A ce point, la difficulté réside beaucoup plus dans la formulation de la question que l'on veut poser à l'ordinateur (une limite intellectuelle et humaine donc), plutôt que dans le stockage ou l'accès direct aux données.

Il est commun dans la littérature spécialisée de parler de « data warehouse » (entrepôt de données) pour qualifier les énormes bases de données dont disposent nombre d'entreprises sur leurs clients : « Large databases of digital information are ubiquitous. Data from the neighborhood store's checkout register, your bank's credit card, authorization device, records in your doctor's office, patterns in your telephone calls, and many more applications generate streams of digital records archived in huge databases, sometimes in so-called data warehouses » (Fayyad et al. 1996: 27). Le terme *entrepôt de données* fait référence bien entendu d'abord au gigantisme de des bases de données. Mais il rend compte également de deux autres caractéristiques importantes : les données y sont facilement et rapidement accessibles, et il est aisé d'en rajouter, comme dans un entrepôt de marchandises bien organisé. Techniquement parlant, un « data warehouse », pour répondre à ces caractéristiques, n'est constitué en général que d'une seule table de données. Il serait en effet plus complexe à chaque ajout de données, et surtout à chaque extraction, de devoir faire des fusions de tables selon des critères qui risquent pourtant d'être souvent les mêmes[288].

Les stratégies d'analyse de données, ensuite, bien que très clairement facilitées par des outils algorithmiques qui peuvent être très puissants, restent avant tout un problème intellectuel que seuls des spécialistes expérimentés peuvent mener à bien, ne serait-ce que pour poser les bonnes questions et interpréter correctement les résultats. En effet, que resterait-t-il d'une base de données gigantesque issue d'un recensement sur une population, par exemple, sans statisticiens, politologues, sociologues ou démographes pour interpréter les données ? Une suite de chiffres sans grand sens. Ce problème, classique, se pose de la même manière à l'heure où la récolte de données sur les consommateurs devient toujours plus précise : « […] The datasets themselves (in raw form) are of little direct value. What is of value is the knowledge that can be inferred from the data and put to use » (Fayyad et al. 1996: 27).

En somme, si l'on tient vraiment aujourd'hui encore à parler de « saturation de l'information », il ne s'agit en tout cas pas de problèmes liés au stockage, à l'ajout ou à l'extraction d'informations, la technologie étant pour ce faire actuellement parfaitement au point. Il est facile par exemple d'extraire d'un « entrepôt de données » la liste des clients entre 20 et 30 ans et qui ont acheté au moins une fois

[287] Source : Constance L. Hays, « What they know about you », *New York Times*, 14 novembre 2004.
[288] Pour plus d'informations techniques sur les « data warehouses », voir Han et Kamber (2006: 105-110).

du lait allégé pendant les douze dernières années, sur la base par exemple de la technologie SQL ou OLAP[289]. Le problème est bien plus de s'assurer que cette liste peut avoir un quelconque intérêt pour un usage marketing.

5.2.2 Les systèmes « CRM » : une solution miracle ou un échec ?

Le paradigme et les technologies regroupant le type de marketing focalisé sur la relation à long terme avec la clientèle, couplées aux technologies de l'information, ont donné naissance à un type de technologies qui peuvent intégrer des méthodes d'analyse comme le « data mining » ou le KDD, sous la forme de solutions informatiques intégrées que l'on appelle le plus souvent des « CRM » (Customer Relationship Management). Ils permettent un suivi et un historique des relations entretenues avec tous les clients et, pour les systèmes les plus développés, disposent d'une capacité d'analyse des données dans le but par exemple de faire des corrélations et des prédictions sur les goûts et intérêts des clients : « In the late 1990's, CRM literature asserted that significant profitability could be had through the implementation of CRM software and information technology practices. This was to be achieved by using growing searchable databases to model consumer behaviour and preferences to indicate current – and predict future – profitability levels of particular customers. Marketing, services, product availability, and other corporate functions could then be made accordingly on a segment by segment basis, or at an individualised level in accordance with the produced consumer models » (Pridmore 2008: 44).

Dès leur apparition, les technologies CRM ont généré de grandes attentes. Cependant, elles n'ont pas été toujours satisfaites et un nombre écrasant d'entreprises n'ont pas pu rentabiliser des sommes parfois considérables investies dans ce type de systèmes : « Estimates of CRM projects failing to achieve their objectives range anywhere from 60% to 80% » (Kale 2004: 44). Cela est principalement dû à une confusion qui règne encore aujourd'hui et que nous avons pu également de maintes fois remarquer dans les entretiens : le CRM est avant tout une approche et un paradigme marketing, le *marketing relationnel*, plutôt qu'un logiciel miracle.

Comme le souligne Lehu (2004: 211) : « Dans les organisations expertes, le customer relationship management (CRM) est un processus de gestion intégrée pour lequel le logiciel est seulement un facilitateur. Un CRM efficace intègre des données individuelles sur le client émanant de multiples sources, dans le but de créer une proposition mutuellement profitable. Trop souvent, cependant, résultant d'une élaboration inefficace de la stratégie, une confusion est faite entre le CRM et le système d'information qui le permet[290] ». Kale défend le même point de vue : « […] CRM mandates a synergistic combination of interdepartmentally construed strategies, programs, and processes. It is the weakest link in this combination that will determine the ultimate success or failure of CRM […] Most managers view CRM as the technological magic bullet that will dramatically improve their bottom line.

[289] SQL (Structured Query Language) permet d'extraire des informations d'une base de données en formulant une condition, par exemple, d'afficher la liste des clients ayant acheté tel produit et dépensant plus de tant par mois. OLAP permet également une extraction d'informations mais sur la base de requêtes plus complexes et en travaillant sur des structures de bases de données également plus complexes. Pour plus d'information sur ces différentes technologies, voir par exemple : O'Brien et Marakas (2009).
[290] Traduction par l'auteur de Baker (2003).

Nothing could be farther from reality » (Kale 2004: 44). Et Pridmore de conclure : « Though CRM was seen as a means of accomplishing the goals of relationship marketing by customizing products for particular customers, it had been largely promoted as an information technology solution with marketing capabilities. It was not seen, as it is increasingly understood and described by its advocates, as an overall business strategy » (Pridmore 2008: 45).

Pour dépasser cette confusion pourtant courante dans les milieux marketings comme dans les milieux critiques, il faut d'abord différencier le CRM en tant que *concept* et paradigme large, très lié à l'histoire de son développement et au concept du « relationship marketing », de la *technologie* CRM qui prend le plus souvent la forme d'un logiciel intégré proposant divers outils pour gérer avec plus d'efficacité une clientèle. Les défenseurs du CRM insistent aujourd'hui sur cette importante distinction en réponse aux déceptions des entreprises ayant investi beaucoup d'argent dans des solutions intégrées que leurs développeurs leur a certainement trop souvent présentées comme un « miracle » technologique. Certains des défenseurs du CRM en tant que paradigme, allant au-delà d'une simple technologie donc, plaident même pour l'abandon du terme afin de tuer la confusion : « The poor performance of CRM systems, previously described and understood as a technological "magic bullet", led to an attempt to abandon the term » (Pridmore 2008: 45).

Une fois faite cette distinction, néanmoins, il faut encore au niveau technologique différencier deux types de services de logiciels CRM. Premièrement, les « Operational CRM », qui sont les systèmes les plus simples permettant avant tout une gestion administrative des clients avec les informations pertinentes dans le cadre de la relation commerciale : leurs achats, leurs intérêts, leurs appels, l'historique des transactions, etc. Deuxièmement, les « Analytical CRM », plus complexes, et qui intègrent des technologies d'analyse, de type KDD et « data mining », permettant une modélisation du comportement des consommateurs et la création de profils qui permettront par exemple de trier les clients en catégories de risque et de rentabilité potentiels : « They tell businesses where, when and why customers are shopping, and therefore where, when and how to market to them […]. CRM serves as a means for sorting customers into categories of future risk and potential profitability » (Pridmore 2006: 29-30).

Distinction des différents types de services de logiciels CRM[291]

Operational CRM	Analytical CRM

• Software Support for business processes that include customer contact
• Workflow Management
  ○ Provides employees with the customer-related data they needs
  ○ Integrates with MS Office, E-Mail-Client, Legacy System, Document Management
  ○ Document activities with customers
	• Analysis of customer-related data (gathered by Operational CRM)
	• Segmentation of Customers
	• Targeted communication with customers, identifying :
	  ○ Cross- and Up-Selling Potential
	  ○ Customers likely to quit

[291] Source : Document du BWI Center for Enterprise Sciences de l'école polytechnique fédérale de Zürich : http://www.lim.ethz.ch/forschung/domains/funktion_crm.pdf (03/2008).

Le CRM est à comprendre donc en tant qu'un paradigme marketing avant ses différentes déclinaisons logicielles. Dans la littérature spécialisée, on insiste beaucoup sur le fait que ce sont avant tout de bonnes ressources humaines qui feront le succès du projet d'implémentation d'un tel système dans une entreprise. Des spécialistes sont nécessaires, d'abord : « The firm should employ data mining analysts who will be involved but will also make sure the firm does not lose sight of their original reason for doing data mining » (Rygielski et al. 2002: 492). Mais encore, c'est plus généralement encore tout le personnel et toute l'organisation qui doivent être impliqués dans la mise en place d'un tel système : « Initiators of CRM often forget that it's the people within the organization who make CRM a success. People need to be inculcated in customer service skills and the purpose and functions of CRM. They also must be prepared for the technological changes that will invariably affect the way they work » (Kale 2004: 46).

Selon nombre d'auteurs, la mise en place d'un CRM dans une entreprise n'est ainsi pas qu'une affaire technique qui ne concernera qu'un obscur département marketing spécialisé mais demande un changement en profondeur qui concerne tous les niveaux de l'entreprise : du management au employés. Mais bien sûr aussi, ce qui est moins dit dans cette littérature spécialisée, les clients qui doivent être préparés à livrer des informations personnelles et sur leurs achats, et à recevoir les résultats des analyses sous la forme de publicité ciblée par exemple (voir notamment chapitre 6). Deux aspects doivent être couverts : un changement de culture d'entreprise « so essential to make the organization customer-centric and ready for CRM » (Kale 2004: 46), ainsi qu'une implémentation technologique importante qui implique un fort investissement en matière de formation du personnel. Kale parle de « re-engineering » de haut en bas au sein de l'entreprise. En cas de manquement à ces conditions, « if users are incapable or unwilling to perform the processes in their re-engineered form, the whole CRM endeavor will collapse. […] It's the internal customers of a company (i.e., your employees) who bring about customer retention, not technology » (Kale 2004: 44), argumente-t-elle, voulant par là également mettre un terme au fétichisme technologique dont ont pu faire preuve (ou être victimes) nombre de chefs d'entreprises.

5.2.3 Types de données récoltées et analysées

Avant que toute forme d'analyse de données soit possible et significative, il faut bien sûr d'abord en assurer une entrée importante : « Customer relationship management is a combination of several components. Before the process can begin, the firm must possess customer information. Companies can learn about their customers through internal customer data or they can purchase data from outside sources » (Rygielski et al. 2002: 492). En effet, toutes ces informations peuvent être créées ou récoltées de plusieurs manières différentes et chaque opération d'achat est une opportunité pour enrichir sa base de données. Rygielski et al. (2002: 495) différencient deux types de données : les « self-provided data », qui sont transmises directement par les clients (lorsqu'ils remplissent un formulaire d'inscription à un programme de fidélité par exemple) ; et les « transactional data […] obtained when a transaction takes place, such as product name, quantity, location, and time of purchase » (Rygielski et al. 2002: 495). C'est bien ce qu'Alexandre, responsable du système de fidélité de W, nous explique dans un entretien :

> On a les données sur le formulaire d'inscription, […] c'est une source de donnée, et l'autre source de données c'est quand ils montrent leur carte.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Les cartes de fidélité enrichissent alors considérablement la qualité potentielle de l'analyse en amenant des données beaucoup plus spécifiques : « Specific types of data are generated through specific channels, with a customer's enrolment in a program (loyalty, service agreement, membership, etc) » (Pridmore 2006: 28). Elles peuvent être donc aussi fusionnées ou croisées avec des données externes, venant d'institutions publiques, d'organisations à but non lucratif ou d'entreprises privées, comme l'explique aussi Pridmore : « All of this data is often "overlaid" with more data to fill in or enhance what is unknown or unclear. This *external* data comes either from state agencies and non-profit organizations (National Statistics being a prime example) or from companies that specialize in consumer data collection » (Pridmore 2006: 28). Il précise que le marché de collecte et de revente de données a connu un développement très important et que des entreprises spécialisées, les *databrokers*, que l'on trouve aussi en Suisse[292], « provide a wealth of knowledge to corporations eager to know more about their customers. [They] gather data by combining publicly available data (for example, the census and the phone book), with data produced by promotional contests, warranty information (complete with extensive surveys), door to door, telephone, and shopping centre surveys » (Pridmore 2006: 28). En somme, nombre de moyens peuvent être mis en œuvre par les entreprises ou par des sociétés mandatées pour recueillir des données, qui ne se limitent donc pas aux cartes de fidélité : « Additional data are generated through customer surveys, focus groups, promotional contests, product information requests, call centre contacts, web site cookies, consumer feedback forums and credit transactions » (Pridmore 2008: 56).

Pour que les systèmes technologiques CRM les plus perfectionnés puissent amener des résultats intéressants pour les entreprises, les données doivent être pertinentes et organisées d'une façon qui corresponde à la réalité sociale et comportementale des consommateurs. Les différents types de données susceptibles d'être récoltées et traitées par les systèmes CRM peuvent être classés en quatre catégories principales (Elmer 2004: 79, Michman 1991, Pridmore 2006: 28, 2008: 55) :

1. Les données *géographiques*, qui sont utilisées pour décrire une région donnée et qui comprennent des paramètres tels que la densité de population, le climat et autres caractéristiques géographiques comme indicatifs téléphoniques, codes postaux, adresses URLs et noms de domaine[293].
2. Les données *démographiques*, comme le nom, l'âge, le sexe, l'état civil, le revenu, la formation, l'origine ethnique (« race/ethnicity ») et la profession.

---

[292] Par exemple Schober Group : http://www.schober.ch, Deltavista : http://www.deltavista.com/content/view/14/32/lang,fr/, ou encore Ofwi Teledata : http://www.teledata.ch/index_f.php (liste non exhaustive). Ces *databrokers* sont également souvent aussi des agences de renseignement économique qui donnent des informations sur la solvabilité d'entreprises ou de clients privés. Ces activités de récolte, de manipulation et de vente des données ne sont pas interdites par la LPD dans la mesure où elles rentrent dans la catégorie des « intérêts économiques prépondérants » (voir chapitre 6).

[293] Les « noms de domaine » sont en général les deux derniers mots qui composent une adresse Internet, comme par exemple *unige.ch*, *amazon.com* ou *nytimes.com*, mais aussi les adresses email, par exemple *nom@domaine.ch*. Ils donnent généralement une indication sur la situation géographique de l'utilisateur.

3. Les données *psychographiques*, qui connectent les deux premières catégories pour développer les aspects sociaux des consommateurs en termes de classe, valeurs, styles de vie, parcours de vie (« life stage ») et personnalité. Ces données sont mises en relation avec l'historique des interactions que le client a entretenu avec l'entreprise.
4. Les données *comportementales* (« consumer behaviour data ») qui comprennent la fréquence d'achat par semaine (« frequency of patronage[294] »), la fidélité à la marque (« brand loyalty »), les préférences en matière de produits (« product preferences »), leurs connaissances sur les produits (« product knowledge ») et la réactivité au marketing (« marketing responsiveness »).

Ces différentes données peuvent avoir des origines diverses, dont les cartes de fidélité ne sont qu'une partie. Toutefois, ces dernières restent le moyen de choix particulièrement efficace pour nourrir les *entrepôts de données* de façon systématique et régulière, quelque soit le type de récompense adopté ou l'objectif recherché dans l'analyse : « While there may be differences in focus on behavioural and attitudinal loyalty, as well as a difference between the incentives and rewards used to gain and maintain corporate-consumer relationships […], loyalty programs are a fundamental means for providing consumer specific data » (Pridmore 2008: 69).

[294] « Frequency of patronage refers to how often subjects shop (…) on a weekly basis » (Green 1995: 60).

5.2.4 La « Customer Lifetime Value » au centre des systèmes CRM

Toutefois, selon nombre de spécialistes, la simple rétention de ces données ne vaudrait pas grand chose sans une estimation de ce qu'ils appellent la « customer lifetime value » (CLTV), notion qui apparait fréquemment dans la littérature marketing, parfois appelé également « LTV », ou encore plus simplement « customer value ». Hwang et al. en donnent une liste de définition (voir ci-dessous) tout en précisant : « Customer value has been studied under the name of LTV, Customer Lifetime Value, Customer Equity, and Customer Profitability […] The differences between the definitions are small » (Hwang et al. 2004: 182).

Definitions of LTV

Definition	Article
The present value of all future profits generated from a customer	Gupta and Lehmann (2003)
The net profit or loss to the firm from a customer over the entire life of transactions of that customer with the firm	Berger and Nasr (1998)
Expected profits from customers, exclusive of costs related to customer management	Blattberg and Deighton (1996)
The total discounted net profit that a customer generates during her life on the house list	Bitran and Mondschein (1996)
The net present value of the stream of contributions to profit that result from customer transactions and contacts with the company	Pearson (1996)
The net present value of a future stream of contributions to overheads and profit expected from the customer	Jackson (1994)
The net present value of all future contributions to overhead and profit	Roberts and Berger (1989)
The net present value of all future contributions to profit and overhead expected from the customer	Courtheoux (1995)

Kale précise qu'un système CRM doit tenir compte de la LTV des clients pour être efficace : « The CRM strategy should explicitly recognize that not all relationships are equally profitable or desirable. The focus of CRM should be on serving those customers the best that have the potential of delivering the highest lifetime value to the firm » (Kale 2004: 45). On retrouve l'idée centrale du marketing moderne qu'il est plus intéressant, plus facile et plus économique d'établir une relation de long terme avec des clients fidèles que de chercher de nouveaux clients : « Given the high cost of acquiring new customers, it makes better sense to conduct business with current customers » (Rygielski et al. 2002: 484). Dès lors, « la mise en place des programmes de fidélisation est légitimée en amont par une logique économique. Elle s'appuie en effet sur la double conviction que retenir un client coûte cinq fois moins cher qu'en recruter de nouveaux et que les meilleurs clients sont les plus rentables » (Barrey 2004: 146).

En effet, comme le rappelle de son côté Ross, « While companies spend lavishly to attract new customers (it is estimated that more than $180 billion is spent each year in the United States on advertising alone), marketers must accept the fact that, statistically, as high as 50 percent of their customers will be lost over a five-year period » (Ross 2005: 42), remarque qui sous-entend un clair encouragement à développer et intégrer davantage des méthodes de marketing relationnel plutôt que d'avoir recours à une publicité de masse, en passe de devenir, si l'on en croit les différents auteurs, dépassée et obsolète. « By focusing on narrower bands of consumers, these corporations subsequently decrease marketing costs and increase response rates. This is far cheaper than mass market or broadcast channels of television, radio or print marketing » (Pridmore 2008: 58-59).

Cette conception organisée en termes de valeur potentielle attribuée à un consommateur mène généralement à une classification des clients en plusieurs types, comme par exemple chez Rygielski et al. (2002: 493) qui en définissent quatre :

1. « *Prospects* – people who are not yet customers but are in the target market.
2. *Responders* – prospects who show an interest in a product or service
3. *Active Customers* – people who are currently using the product or service
4. *Former Customer* – may be "bad" customers who did not pay their bills or who incurred high costs; those who are not appropriate customers because they are no longer part of the target market; or those who may have shifted their purchases to competing products ».

Certains auteurs, tels que Reinartz et Kumar (2002), insistent énormément sur le fait qu'il n'est souvent pas rentable, en se basant sur plusieurs études de cas, de vouloir à tout prix augmenter le LTV sur tous les clients, notamment ceux pour qui une entreprise ne peut pas attendre de grands profits. Un courrier ciblé est par exemple très couteux, et si la réponse n'est pas suffisante, il y a alors perte potentielle pour l'entreprise. Les auteurs recommandent alors un type d'actions ou de stratégies marketing à adopter, telles que le « up-selling » ou le « cross-selling », seulement pour une certaine catégorie de clients, et de ne rien faire pour d'autres. La conclusion reste néanmoins la même : pour affiner au mieux et rendre le plus efficace possible une stratégie marketing, il faudra disposer d'un maximum d'informations sur ses clients.

Si la façon d'évaluer et de catégoriser les clients peut varier suivant les différentes écoles, une importante partie de la littérature marketing qui traite du « relationship marketing » et des systèmes CRM encourage néanmoins très nettement une focalisation sur le concept de LTV : « This LTV is used to manage future transactions, and, according to some advocates, should be the focus of all CRM practices[295] » (Pridmore 2008: 46). Son évaluation est bien entendu largement dépendante de la précision des données qu'une entreprise détient sur ses clients, qui doit se porter à l'échelle individuelle. Dans la mesure où il faut calculer la rentabilité et la durabilité d'une relation avec un client, « this can only be done by properly measuring these consumers at an "individual level" » (Pridmore 2008: 55).

[295] L'auteur fait notamment référence à Ryals (2005), Payne & Frow (2005) et Crosby (2002).

5.2.5 Améliorer la « LTV » d'un client : cross-selling, up-selling, customer retention

L'utilisation de ces données conjointe au projet d'augmenter le LTV des clients déjà existants peut se faire avec quelques techniques relativement simples, répondant à ce que préconisent les spécialistes du marketing qui retiennent trois moyens principaux pour augmenter la valeur d'un client : « Marketers say there are three ways to increase customer value : increase their use (or purchases) of products they already have ; sell them more or higher-margin products ; and keep the customers for a longer period of time » (Rygielski et al. 2002: 493). Plus précisément encore, ces trois moyens se concrétisent en stratégies appelées communément dans la littérature spécialisée « cross-selling », « up-selling » et « customer retention » : « Generally, three core works are necessary for the increase of customer value : up-selling, cross-selling, and customer retention » (Hwang et al. 2004: 181).

Le « cross-selling[296] » (parfois appelé aussi « cross-marketing ») consiste généralement à proposer à un client un article susceptible de l'intéresser parce qu'il est associé à un type de produits qu'il a l'habitude d'acheter. Si par exemple il achète de la nourriture pour chats mais qu'il n'a jamais acheté de la litière, l'entreprise peut tenter de faire un « direct-mailing » (courrier ciblé) pour l'inciter à acheter ce produit chez lui, ou encore envisager une réorganisation de la disposition des rayons de sorte à ce que des produits corrélés se trouvent à proximité dans un magasin. Le but est donc d'inciter le client à acheter de nouveaux produits en relation avec ce qu'il achète déjà. Le « cross-selling » peut aussi fonctionner avec des produits qui ne sont pas forcément associés, simplement pour inviter des clients à acheter un type de produits qu'ils n'ont encore jamais acheté dans l'enseigne, tel que dans l'exemple donné par un responsable de programme de fidélité d'une enseigne française interviewé par Sandrine Barrey : « Donc un magasin qui a un souci dans un rayon bien particulier, en boucherie par exemple, […] il va demander à la machine de sortir les 200 ou 300 clients qui sont nos clients et qui n'achètent pas de viande chez nous, pour des raisons diverses. […] C'est-à-dire que la carte quand elle va passer à la caisse, la machine éditera un bon d'achat de 10 francs, 20 francs sur la boucherie » (Barrey 2004: 147-148). La variable de référence peut ainsi être *positive* (le client à acheté X, on va lui proposer Y) ou *négative* (le client n'a encore jamais acheté X, on va le lui proposer).

Le « up-selling » consiste à pousser un client correspondant à certaines caractéristiques à acheter un produit similaire à ce qu'il consomme déjà mais qui offre une marge plus grande pour l'entreprise : il s'agit d'« encourager les dérives de vente vers des produits à plus forte valeur » (Volle 2000), ou dit autrement : « Up-selling is the practice of motivating customers to purchase more expensive (and more profitable) products » (Ross 2005: 42). Par exemple, un bon de réduction peut être envoyé à un client qui achète souvent un fromage de qualité moyenne pour qu'il découvre un assortiment de meilleure qualité et plus cher. Les céréales de base seront entourée de façon très visible par des produits similaires proposant un peu plus de fantaisie mais ayant également un prix plus élevé.

Le « customer retention », comme son nom l'indique, est de façon générale la stratégie visant à conserver un client le plus longtemps possible, par exemple en relancant un client ayant acheté pendant longtemps un même produit mais qui

[296] Pour un exemple très détaillé techniquement de cette méthode, voir par exemple Kamakura et al. (2003).

montre une tendance à l'acheter moins souvent ou plus du tout. Cela se fait le plus souvent sur la base d'un courrier ciblé. Il s'agit également de faire en sorte d'assurer la suite du succès d'une campagne de « up-selling », pour qu'un client change durablement son comportement d'achat en mettant de façon durable des produits découverts récemment et à marge plus élevée dans son panier. Dès lors que les achats s'accompagnent de la présentation d'une carte de fidélité, il est possible de mesurer le taux de succès de ces stratégies, en assurant un suivi du comportement du client, et de décider alors de les poursuivre ou de les abandonner si elles ne sont pas assez rentables[297].

Ces stratégies de marketing ne se fondent pas forcément sur une analyse de données poussée, mais elles peuvent néanmoins devenir plus efficaces grâce au « data mining » et au KDD, qui permettent aussi des analyses bien plus approfondies et à la valeur heuristique plus élevée, et sans passer forcément par la formulation d'hypothèses (ces dernières étant par ailleurs difficiles à renouveler, voir chapitre 8) : « More sophisticated data mining, often referred to as Knowledge Discovery in Databases (KDD), further assists in discovering previously unknown and *non-obvious* relationships within sets of information-patterns that are not expected or programmed into the system » (Pridmore 2008: 60).

Les stratégies marketing de « up-selling » et de « customer retention » correspondent très bien à l'analyse de Cochoy (2004) de ce qu'il appelle les « dispositifs de captation » (voir aussi chapitre 8), qui ont pour but précisément de chercher à influencer le comportement des consommateurs. Dans un premier temps, il s'agit de rompre les habitudes d'un client pour l'intéresser à un produit qui apporte une marge plus élevée pour l'entreprise, mais dans un deuxième temps de transformer cette nouveauté en habitude : « Les dispositifs malmènent les habitudes, puisque les techniques concurrentielles ont depuis toujours pour objectif de rompre les appartenances et les routines préalables afin de capter une clientèle nouvelle qui est souvent celle du voisin ; mais les dispositifs marchands mobilisent aussi les habitudes, puisqu'il s'agit aussi, une fois la clientèle captée, de tout faire pour la retenir, la fidéliser, bref l'habituer » (Cochoy 2004: 24).

En effet, de façon plus générale, « une fois les clients attirés, encore faut-il les garder, les fidéliser, bref mettre en œuvre une savante combinaison d'opérations d'attraction et de rétention des clients » (Cochoy 2004: 52). Sandrine Barrey distingue les « dispositifs d'attraction », « porteurs d'une stratégie qui consiste à la fois à recruter la clientèle de ses concurrents et à maintenir pour un temps sa propre clientèle à l'écart des enseignes concurrentes », des « dispositifs de fidélisation » qui « sont porteurs d'une stratégie défensive qui vise à *retenir* la clientèle acquise au sein du point de vente » (Barrey 2004: 129). Les stratégies de « cross-selling », de « up-grading » et de « customer retention » sont à comprendre une fois qu'ils sont combinés comme étant des dispositifs à la fois d'attraction et de fidélisation.

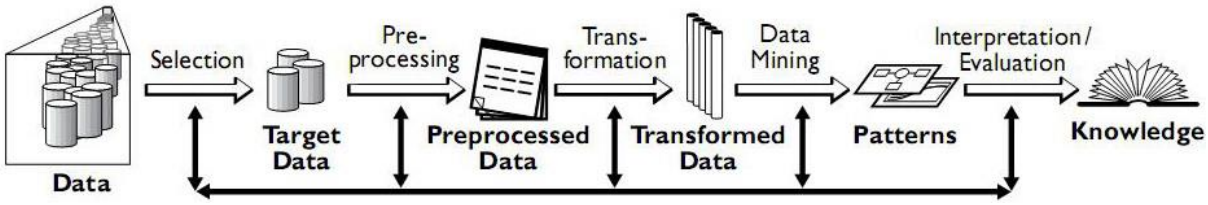
5.2.6 Analyse des données, data mining et KDD

La question de l'analyse des données est, comme pour le terme de « CRM », traversée par une confusion récurrente au sein des entreprises mais aussi dans la littérature spécialisée. Les termes de « data mining » (exploitation des données) et

[297] Source : les divers entretiens avec les cadres des programmes de fidélité. Voir « Le CRM et les cartes de fidélité : le profil de quatre entreprises suisses », p. 200.

KDD (découverte de connaissances à partir des bases de données) sont souvent confondus[298]. Pourtant, selon certains auteurs, ils ne désignent pas tout à fait la même chose et sont d'une nature hiérarchique différente. Le KDD est le processus entier d'analyse des données, alors que le « data mining » est une étape, toutefois essentielle, de celui-ci (voir figure ci-dessous) : « Data mining discovers patterns and relationships hidden in data, and is actually part of a larger process called "knowledge discovery" which describes the steps that must be taken to ensure meaningful results » (Rygielski et al. 2002: 485). Ou encore : « Data mining is only one part of the Knowledge Discovery in Databases process, albeit it is the workhorse » (Baritchi 2004: 35).

Le « data mining » suit et précède des « additional steps in the KDD process, such as data preparation, data selection, data cleaning, incorporation of appropriate prior knowledge, and proper interpretation of the results of mining [which] ensure that useful knowledge is derived from the data » (Fayyad et al. 1996: 28).



Les étapes du processus KDD[299]

Les différentes étapes dont parle Fayyad (voir schéma ci-dessus), sont décrites avec plus de détails par Baritchi (2004: 39) :

1. *« Selection* : the data is reduced to a target data set containing the desired data to analyze, which can mean eliminating fields or rows in the data, or both. The kind of discovery to be performed is also analyzed in this step.
2. *Preprocessing*: data is cleaned to remove noise, methodologies are defined to handle missing data fields, and so forth.
3. *Transformation*: a data representation is chosen that is compatible with the data-mining algorithm to be used. The data are analyzed to find useful features to represent the data depending on the goal of the task. […]
4. *Data Mining*: a data-mining algorithm is chosen and applied to the preprocessed and transformed data to search for patterns of interest […]
5. *Interpretation and evaluation*: the patterns discovered by the data-mining algorithm are interpreted by a human and evaluated for interestingness. They are then recorded in some easy-to-understand form ».

Ces différentes étapes ne sont toutefois pas automatiques et nécessitent aussi un inévitable travail intellectuel et humain. De plus, elles se recoupent souvent, sont itératives et ne se suivent parfaitement que dans la théorie. Les logiciels, aujourd'hui

[298] Cette confusion s'explique aussi en partie par l'histoire du développement des techniques d'analyse des données ayant précédé le KDD que Rygielski et al. situent entre les années 1960 et 2000 et résument en quatre principales étapes : « Data Collection (1960s), Data Access (1980s), Data Navigation (1990s), Data Mining (2000) » (2002: 486).
[299] Source : Fayyad et al. (1996: 29).

plus puissants que ceux décrits dans l'article de Fayyad et al. (1996), ne restent néanmoins que des outils d'accompagnement pour un processus d'analyse qui restera dans les mains de spécialistes hautement qualifiés, notamment pour les choix de modèles d'analyse[300] : « Deciding whether or not the models reflect useful knowledge is a part of the overall interactive KDD process for which subjective human judgment is usually required » (Fayyad et al. 1996: 31). Cette nécessaire intervention intellectuelle et humaine, coûteuse en temps, est largement soulignée même douze ans plus tard dans notre entretien avec le responsable CRM de Parc.

> The preparation of data, the construction of a usable database with good indicators is very time-consuming. It's about 80% of the time of the process. But, once it's done, we can feed the model.
>
> (P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

Le processus d'analyse des données n'est jamais lisse, demande donc une forte implication dans l'interprétation faite de choix subjectifs, et se heurte à de nombreux problèmes et difficultés dont Fayyad et al. (1996) présentent un aperçu :

- La taille souvent considérable des bases de données qui remet en question les techniques statistiques inférentielles élaborées pour travailler avec des échantillons et non pas des données exhaustives.
- Des données manquantes : un problème qui arrive fréquemment lorsque lors de la récolte des données le projet de leur analyse n'était pas encore assez clair : « Important attributes may be missing if the database was not designed with discovery in mind » (Fayyad et al. 1996: 33). Dans le cas précis de notre recherche, il apparait en outre que les données, mêmes lorsqu'elles sont prévues au départ, ne sont pas toujours récoltées, principalement lorsque les clients rechignent à remplir tous les champs demandés (question qui sera traitée plus loin dans le chapitre 6).
- Rendre les résultats d'une analyse compréhensibles n'est pas une tâche aisée (étape « interprétation/évaluation » de la figure ci-dessus) et il n'est pas rare qu'ils soient mal compris.
- Les données changent constamment et remettent en question les analyses pourtant durement construites. Et malheureusement, des résultats trop statiques ne sont pas d'une grande utilité.
- Certaines données peuvent ne pas être numériques et par exemple prendre la forme de contenu multimédia, difficile à intégrer dans un processus d'analyse (Ce problème fréquent ne concerne néanmoins pas le cas des cartes de fidélité).

Pour toutes ces raisons, entre autres, les systèmes de KDD aboutissent parfois à des déceptions et ne sont pas toujours à la hauteur des attentes qui sont à la mesure des investissements importants relatifs au coût élevé de technologies de pointe et d'un personnel qui doit être hautement qualifié. Une fois de plus, la principale limite reste humaine, dans la mesure où le travail d'analyse est avant tout d'ordre heuristique – il peut même être vu comme un art – et ne peut pas être automatisé : « Capturing the art of analysis and the ability of the human brain to synthesize new

[300] Pour une description sommaire des différents modèles d'analyse les plus courants, voir pages 31-32 de Fayyad et al.

knowledge from data is still unsurpassed by any machine » (Fayyad et al. 1996). C'est ce que soulignent également Rygielski et al. avec encore plus d'emphase : « Data mining software does not, however, eliminate the need to know the business, understand the data, or be aware of general statistical methods. Data mining does not find patterns and knowledge that can be trusted automatically without verification. Data mining helps business analysts to generate hypotheses, but it does not validate the hypotheses » (Rygielski et al. 2002: 485). Toutefois, en raison de la quantité importante des données, la technologie s'avère tout de même essentielle, et il n'est donc pas question d'y renoncer pour autant : « However, the volumes of data to be analyzed make machines a necessity » (Fayyad et al. 1996: 34).

5.2.7 Les principaux modèles d'analyse des données[301]

Les modèles d'analyse des données qui présentent un intérêt pour le secteur de la grande distribution permettent par exemple de faire des analyses de panier d'achat, des prévisions sur les achats prévus par les clients, des profils de consommateur pour évaluer la viabilité de nouveaux produits, des estimations de vente pour la gestion du stock, etc. En dehors des méthodes statistiques descriptives ou prédictives classiques telles que la régression linéaire, le calcul de probabilités ou les différents formats de présentation synthétique de données qui ne sont pas à proprement parler du « data mining » mais qui continuent bien sûr d'être largement utilisées, nous retenons trois types de méthodes : la *classification non supervisée*, la *classification supervisée*, et les *règles d'association*.

Le clustering : une classification non supervisée

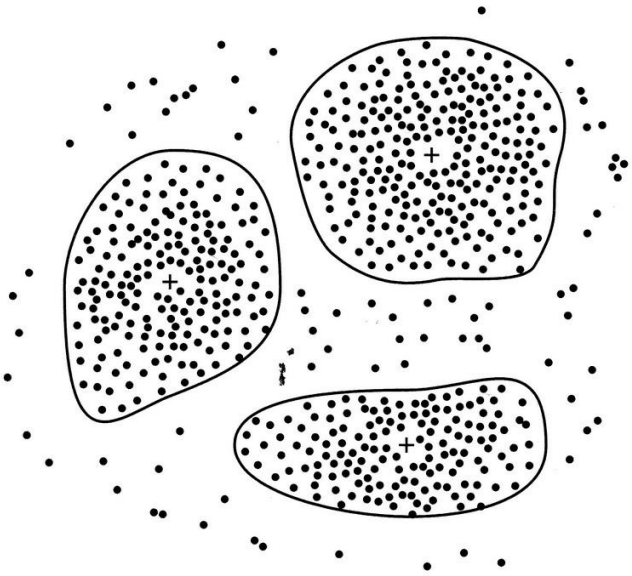
La *classification non supervisée* ne se base pas sur une hypothèse de départ ou sur des paramètres prédéterminés. Elle correspond donc clairement au premier type de *découverte*, regroupant les méthodes inductives, défini par Rygielski et al. Il peut s'agir par exemple des méthodes de « clustering[302] » qui ont pour finalité de créer des groupes de données ou de profils qui se ressemblent, quels que soient les paramètres qui vont les différencier. Baritchi le définit de la façon suivante : « Clustering is a form of unsupervised learning that involves searching the input database for naturally occurring separation between data items. These separations divide the data into logical groups called clusters » (Baritchi 2004: 40). Dans le clustering, « the objects are clustered or grouped based on the principle of *maximizing the intraclass similarity and minimizing the interclass similarity* » (Han et Kamber 2006: 26). Le résultat est la formation de plusieurs clusters qui seront chacun « a collection of data objects that are *similar* to one another within the same cluster and are *dissimilar* to the objects in other clusters » (Han et Kamber 2006: 383).

Ces méthodes permettent de construire par exemple une typologie générale de clients, de façon exploratoire, que l'entreprise pourra affiner ensuite en fonction de

[301] Nous tenons à remercier Nicolas S. Müller, du département d'économétrie de l'Université de Genève, pour sa connaissance du data mining et ses recommandations de lecture qui nous ont été d'une grande aide pour construire ici une vision synthétique des différentes techniques généralement adoptées.

[302] Pour plus d'informations sur le « clustering », se référer à : Berry et Linoff (2004: 349-381) ou encore Han et Kamber (2006: 383-466). Il existe plusieurs méthodes de clustering telles que les « partitioning methods », les « hierarchical methods », les « density-based methods », les « grid-based methods », les « model-based methods », les « clustering high-dimensional data », ou encore le « constraint-based clustering » (Han et Kamber 2006: 398-401).

paramètres qui lui semblent pertinents et qui formeront alors des groupes cibles cohérents, sur la base desquels il sera possible de construire des modèles prédictifs.



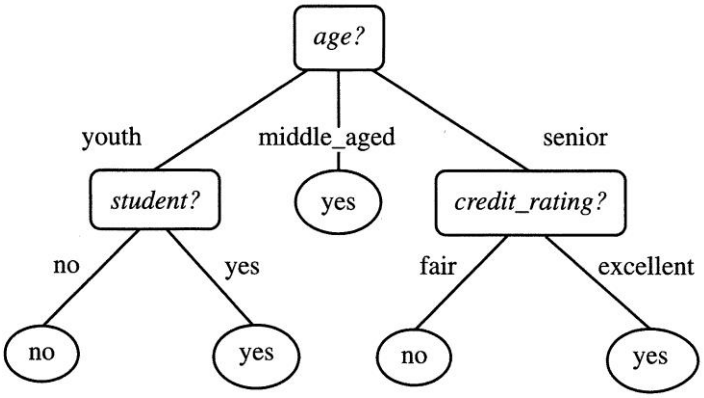
Le « clustering » : la formation de groupes sans paramètres prédéfinis[303]

L'induction d'arbres de décision : une classification supervisée

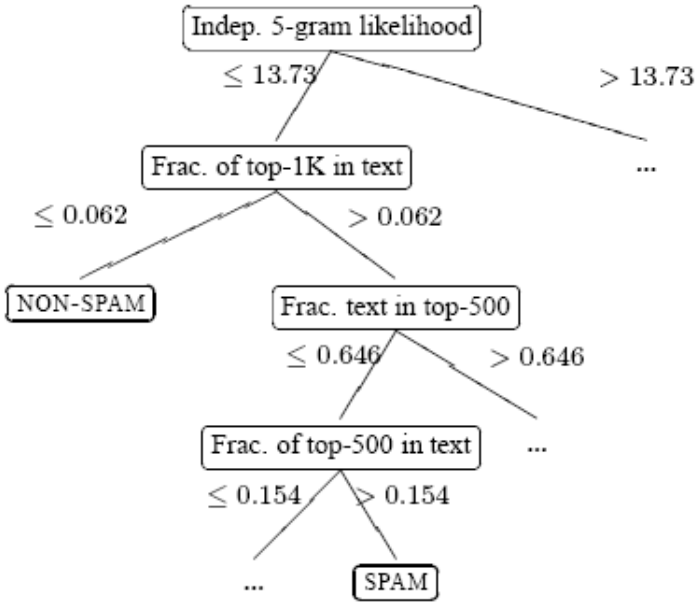
Si la classification est *supervisée*, il s'agit de découvrir quels sont les paramètres et les variables qui expliquent un résultat fixé à l'avance. L'une des techniques de choix est dans ce cas celle de l'induction d'arbres de décision (« decision tree induction »). Dans l'exemple ci-dessous, le résultat final est la décision d'achat d'un ordinateur : quelles sont les caractéristiques des clients qui ont le plus de chance d'en acheter un ? Une personne d'âge moyen va acheter un ordinateur. Un jeune, seulement s'il est étudiant ; et une personne âgée, si sa solvabilité est évaluée positivement. Généré automatiquement, un arbre de décision peut devenir bien plus complexe et se baser sur une large variété de méthodes statistiques[304]. Elles ne seront notamment pas les mêmes suivant si les variables discriminantes sont discrètes, comme dans l'exemple ci-dessous, ou continues. Dans ce dernier cas, les critères discriminants seront basés sur des points limites optimaux. De telles méthodes ont directement pour but, et ce dès le départ, la construction de modèles prédictifs, permettant la prise de décisions.

[303] Source : Han et Kamber (2006: 26).

[304] Pour plus d'information sur la méthode des arbres de décision et les différentes techniques statistiques qui permettent sa mise en œuvre voir par exemple : Han et Kamber (2006: 291-310) ou encore Berry et Linoff (2004: 165-210).



Un exemple simple d'arbre d'induction, basé sur des variables discrètes[305]



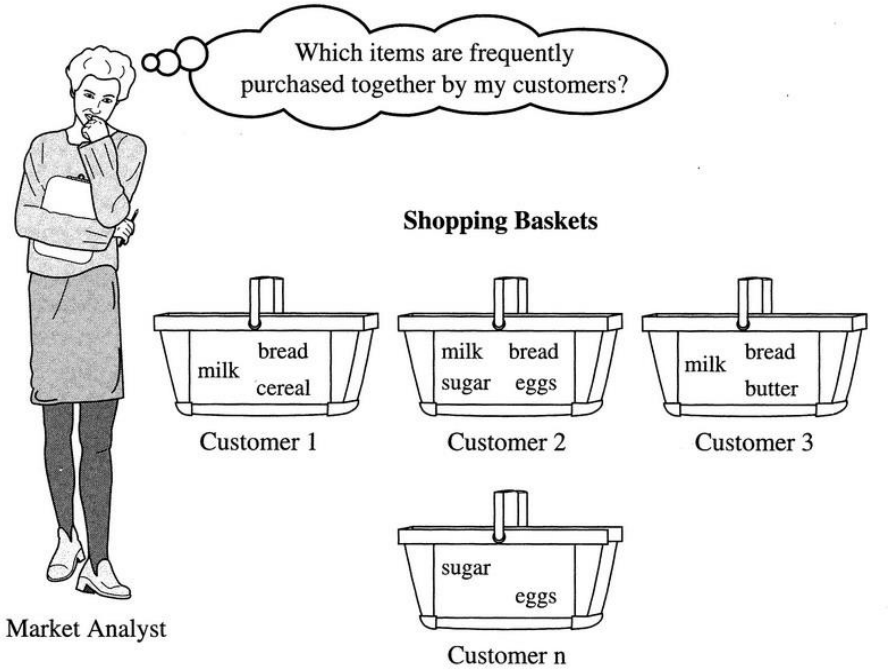
Un arbre d'induction, basé sur des variables continues[306]

La découverte de règles d'association et l'analyse des paniers d'achat

Enfin, les méthodes consistant à découvrir des *règles d'association*[307] entre produits sont très courante dans l'analyse de paniers d'achat (« basket analysis ») : « The data mining technique most closely allied with marked basket analysis is the automatic generation of association rules » (Berry et Linoff 2004: 287). Concrètement, ces méthodes permettent de découvrir quels sont les articles qui sont le plus liés entre eux, et s'avèrent très utiles : « Association rules are very useful in basket data analysis, where the goal is to try to notice associations or correlations between a set of items or objects in database transactions » (Baritchi 2004: 44). Les

[305] Source : Han et Kamber (2006: 291). Il s'agit dans cet exemple de déterminer la propension d'une personne à acheter un ordinateur.
[306] Dans cet exemple, ne concernant pas le secteur de la vente mais utilisant la même méthode, cette fois-ci sur la base de variables continues, il s'agit de déterminer si un courriel peut être considéré comme étant du spam. Source : http://www2006.org/programme/files/xhtml/3052/xhtml/www2006-img60.png (10/2009).
[307] Pour plus d'information sur les méthodes de règles d'association ainsi que leurs techniques statistiques respectives, voir par exemple : Han et Kamber (2006: 227-283) ou encore Berry et Linoff (2004: 287-320).

résultats obtenus par ce type d'analyse permettent notamment d'augmenter les opportunités de faire du « cross-selling ». Dès lors qu'il apparait qu'un produit A est souvent associé à un produit B, il est intéressant d'envoyer par exemple à tous les clients ayant l'habitude d'acheter le produit A une publicité ou un bon de réduction pour le produit B : « By mining associations from sales records, one may discover that a customer who buys a digital camera is likely to buy another set of items. Such information can be used to form product recommendations » (Han et Kamber 2006: 652). Dans l'exemple ci-dessous, sera mis en relation le lait et le pain, systématiquement associés chez la plupart des clients. L'entreprise pourra alors proposer à un client qui achète du pain mais pas du lait une promotion sur ce dernier, ou alors s'arrangera pour mettre les deux rayons à proximité dans son magasin.



L'analyse de panier d'achat[308]

Suivant les cas, les règles d'association trouvées peuvent paraître parfaitement logiques, comme par exemple entre la bière et les cacahuètes, du rouge à lèvre et du mascara, des assiettes en carton et des services en plastique, etc. D'autres règles nécessitent en revanche une explication, comme par exemple entre une poupée Barbie et une barre chocolatée : « Imagine a family going shopping. The purpose: finding a gift for little Susie's friend Emily, since her birthday is coming up. A Barbie doll is the perfect gift. At checkout, little Jacobs starts crying. He wants something too – a candy bar fits the bill. Or perhaps Emily has a brother; he can't be left out of the gift-giving festivities. Maybe the candy bar is for Mom, since buying Barbie dolls is a tiring activity and Mom needs some energy. These scenarios all suggest that the candy bar is an impulse purchase added onto that of the Barbie doll » (Berry et Linoff 2004: 296). Certaines règles, en outre, sont difficiles voire impossible à expliquer, comme entre un poisson rouge et des chaussures de marche, entre des bananes et des clous (voir la citation de l'entretien avec un cadre de LeSite, p. 200), ou entre la

[308] Source : Han et Kamber (2006: 228)

bière et les couches culottes. Ces dernières n'en sont pas moins intéressantes et applicables : il n'est pas forcément nécessaire pour une entreprise de comprendre la nature d'une association et de pouvoir l'expliquer pour mettre en œuvre une décision et en tirer un profit direct : les couches culottes ne seront pas loin des bières dans le magasin, ou encore seront envoyés aux jeunes parents de la publicité pour une nouvelle marque de bière… Berry et Linoff émettent toutefois une réserve sur la méthode des règles d'association : il est possible qu'elles rendent compte du succès d'une campagne marketing plutôt que d'une association naturelle à exploiter pour augmenter un chiffre de vente : « Results from market basket analysis may simply be measuring the success of previous marketing campaigns » (Berry et Linoff 2004: 297). Il s'agira alors de mesurer le « LTV » du produit chez les clients concernés pour s'assurer de son efficacité réelle.

Conclusion

La panoplie des différentes techniques d'analyse de données disponibles est très grande, et l'éventail des méthodes statistiques permettant de les mener à bien encore plus ; il suffit d'ouvrir quelques ouvrages de référence, qui ne les présentent par ailleurs pas de la même façon, pour s'en convaincre[309]. Les trois méthodes présentées ici, si elles semblent particulièrement courantes, ne sont pas les seules. Il est pratiquement impossible de construire une synthèse exhaustive qui puisse faire consensus parmi les spécialistes de la question, tant du côté du marketing que de celui des statisticiens. Un responsable de vente désireux d'atteindre un objectif précis sur la base des données clients à sa disposition devra faire un gros effort d'apprentissage d'un nombre considérable de techniques mises à disposition et faire un choix qui soit au plus près de ses attentes. Ce ne sont généralement pas les techniques de « data mining » qui créent des objectifs marketings, mais des objectifs qui encouragent leur recherche et leur développement. Cela dit, les méthodes inductives sont justement là aussi pour dégager de nouvelles connaissances.

5.2.8 L'intégration des données : l'usage des données *in situ* et en temps réel

Comme cela a été vu, « Le datamining est un processus qui applique les techniques de l'intelligence artificielle dans le but de découvrir des modèles au sein des données, et il est reconnu pour être particulièrement puissant pour identifier les clients qui partagent les mêmes caractéristiques[310] » (Lehu 2004: 222). Mais pour être efficace, selon Kale (2004) un « relationship marketing » ne doit pas être basé uniquement sur une analyse des données. Il faudrait aussi selon elle donner la possibilité aux différents acteurs de l'organisation, surtout ceux qui sont en relation directe avec les clients, d'accéder en tout temps à ces données pour offrir le meilleur service possible, ce qu'elle appelle le « Data integration [which] deals with being able to link all customer data scattered across the organization and making these data available to a user so as to give the service provider a 360-degree view of the customer in real time » (Kale 2004: 46). Comme le souligne également Pridmore, un système CRM tel qu'il est défini dans la littérature a pour finalité pas seulement le traitement des données, mais aussi leur accessibilité au sein de toute l'entreprise : « CRM systems bring together disparate pieces of transactional and other data into a singular view of consumers ; it then serves as the means for analysis of this data,

[309] Voir par exemple : Han et Kamber (2006) ; Berry et Linoff (2004).
[310] Traduction par l'auteur de Kelly (2003).

and finally disperses this information throughout the corporate enterprise » (Pridmore 2008: 48).

Cet accès direct peut se faire suivant différents niveaux de complexité. Le plus simple (« data access »[311]) consiste à permettre aux employés par exemple d'accéder à l'historique des achats d'un client en sa présence pour lui proposer des accessoires pour un produit acheté précédemment. Ces données sont présentées sous la forme la plus adéquate pour répondre aux besoins d'un employé pour gérer sa relation avec un client : « a digital representation of what is deemed important about the consumer. This data screen serves to facilitate the personalized relationship with the consumer. It informs the corporate employee for instance, the importance of a particular consumer to the corporation and thus the amount of time, energy, and focus that should be spent during a transaction » (Pridmore 2008: 49).

L'accès aux données peut être également plus complexe en intégrant une forme de « data mining » en temps réel, qui permettrait par exemple, en utilisant une méthode spécifique de règles d'association, à une grande chaîne de librairie de proposer des romans susceptibles de plaire au client sur la base de ses achats antérieurs et des corrélations calculées avec les clients ayant un profil similaire (Rygielski et al. 2002: 486-487). C'est par exemple le type d'approche adoptée par le célèbre site de vente en ligne Amazon.com, qui intègre directement dans la relation avec ses clients le résultat du traitement de ses données : « The "product" of data mining and KDD systems is perhaps most visible in the mass customization of web personalization systems, such as is employed by Amazon.com, which use multiple sources of data to predict the likely preferences of current shoppers, from purchase histories to indicated preferences to other books that have been "browsed"[312] » (Pridmore 2008: 60).

5.2.9 Conclusion: Que retenir de la littérature marketing avant d'observer les entreprises ?

Si l'on en croit les auteurs étudiés plus haut, les techniques de marketing, qui tendent désormais à être réunies pour les plus modernes d'entre-elles sous l'appellation « relationship marketing » ou encore « CRM », mènent souvent à confusion, sont loin d'être parfaites, encore moins miraculeuses, et ne sont pas toujours bien comprises, même dans les hautes sphères du marketing. Le projet de mettre la relation directe avec le client, basé sur une fine connaissance de son comportement de consommation, au centre de la stratégie d'une entreprise est semé d'embuches et est susceptible de rencontrer de nombreux échecs. Malgré tout, le développement de ces techniques et leur développement reste d'une brûlante actualité : « Despite the limited previous successes of CRM initiatives, and however problematic associations with the term CRM, the fundamental practices and principles of consumer segmentation, relationship marketing, and market customization remain. Their technological embodiment in CRM systems is crucial to their success » (Pridmore 2008: 45). Il semblerait dès lors bien imprudent pour une entreprise de ne pas s'y intéresser et de passer à côté.

[311] Voir Rygielski et al. (2002: 486).

[312] Pour obtenir des détails techniques précis sur le fonctionnement de ce type d'interface basée sur une intégration et traitement des données en temps réel, voir Fink et Kobsa (2000).

La distinction entre KDD et « data mining », si elle semble essentielle pour certains auteurs (Fayyad et al. 1996, Rygielski et al. 2002), ne fait pas consensus dans la littérature spécialisée. Il est courant de trouver une définition beaucoup plus large de la notion de « data mining ». Andi Baritchi, par exemple, le définit de la façon suivante « Datamining is the process used to take these immense streams of data and reduce them to useful knowledge » (Baritchi 2004: 35), avant plus loin à son tour d'insister encore une fois sur la distinction entre KDD et « Data mining ». Il semble donc en somme important pour être sûr de comprendre l'évolution du monde marketing de faire preuve d'une certaine souplesse quant à l'usage de son vocabulaire. Ce qui est important de comprendre néanmoins est qu'il y a plusieurs degrés de complexité dans les différentes méthodes d'analyse des données. Principalement, nous pensons utile d'en distinguer deux :

- Les analyses relativement simples qui se font sur la base de la formulation de questions et d'hypothèses. Par exemple : combien de clients qui achètent du beurre achètent aussi de la confiture, quels sont les clients qui ont acheté fréquemment du jus de fruit ces deux dernières années et qui n'en achètent plus depuis plusieurs mois, y a-t-il une relation entre sexe et produits allégés, etc.
- Des analyses plus poussées qui se font sur un mode exploratoire, inductif et de découverte (d'où le mot « discovery » faisant partie du terme « KDD »), qui ne nécessitent pas la construction au préalable de question ou d'hypothèses, mais qui impliquent des techniques plus complexes. Il s'agit par exemple du *clustering*, de la *recherche de règles d'association* inconnues, ou de *l'induction d'arbres de décisions* complexes où ne sera fixé que le résultat final (par exemple de savoir quelles sont les caractéristiques des clients qui achètent du bio).

Malgré les prouesses potentielles des techniques les plus poussées d'analyse des données, le CRM doit, selon nombre d'auteurs, être compris avant tout comme étant un paradigme marketing complet, le « relationship marketing ». Il nécessite notamment une diffusion à tous les niveaux de l'entreprise : les cadres, bien entendu, mais également les employés qui doivent dès lors avoir accès aux données des clients et savoir comment en tirer profit. C'est ce que Kale veut dire lorsqu'elle parle de « data integration » (nous parlerons plus loin surtout *d'intégration des données*).

Qu'en est-il alors au sein des entreprises étudiées ? Ont-elles pleinement épousé le paradigme du marketing relationnel ? Qu'est-ce qu'un « CRM » pour elles ? Poussent-elles à fond l'analyse des données afin de répondre au mieux possible aux désirs de leurs clients ? Mettent-elles en œuvre fréquemment des stratégies de type « cross-selling », « up-selling » ou encore de « customer rentention » pour maximiser le « Lifetime Value » de leurs clients ? Pour analyser le profil particulier de chaque entreprise en matière d'analyse et d'usage des données le plus conformément possible avec l'exposé de la littérature marketing et de ses technique, nous avons retenu les critères suivants :

- L'entreprise enrichit-elle les données récoltées par son programme de fidélité par des données externes ? Si oui, d'où viennent-elles ? Sont elles fusionnées avec les données déjà existantes ou sont-elles croisées ?
- En matière d'exploitation des données, y a-t-il utilisation de méthodes poussées de type KDD ou « data mining » ? Jusqu'à quel degré de complexité ? S'agit-il de

méthodes de découverte, inductives, ou plus simplement de consultation des données sur la base de questions précises et d'hypothèses ?

- Comment les données sont-elles utilisées concrètement ? Y a-t-il une politique marketing de ciblage ? Si oui, quelles techniques de ciblages sont utilisées ? Y a-t-il moyen de mesurer le taux de retour d'un ciblage ?
- Y a-t-il partage des données avec les partenaires ? Si oui, dans quelles conditions ? Que font les partenaires avec les données ? Disposent-ils un accès direct ?
- Y a-t-il intégration des données dans les magasins, au niveau des points de vente, des caisses, du service client ou de la direction ? Sont-elles utilisées pour améliorer le service à la clientèle ou pour influencer la relation entretenue (par exemple ne pas passer trop de temps avec un trop petit client) ?

5.3 Le CRM et les cartes de fidélité : le profil de quatre entreprises suisses

L'exposé des différents profils d'utilisation des outils de marketing relationnel par les entreprises étudiées prend ici la forme d'un exposé de constats empiriques qui passe en revue à chaque fois les critères qui viennent d'être énumérés. Il contient un nombre important d'extraits d'entretiens et quelquefois de notes d'observation, dans le but d'interdire une surinterprétation de profils pourtant complexes à étudier. Il s'agissait de comprendre les pratiques sur différentes dimensions (économiques, techniques, subjectives…) et impliquant souvent plusieurs acteurs qui ne voient pas toujours les choses de la même manière et se contredisant parfois eux-mêmes. Est proposé néanmoins à la fin de cette section une synthèse transversale, permettant une vue d'ensemble, en fonction des différentes dimensions retenues.

5.3.1 W : Une analyse peu poussée mais un courrier ciblé systématique

Tout d'abord, comme cela a été mentionné déjà dans le chapitre descriptif sur le fonctionnement des cartes étudiées (voir chapitre 4), W dispose très probablement de la plus grande base de données de Suisse. Cependant, elle a pour principe explicite de se contenter des données récoltées par le biais de son système de fidélité Points, malgré le fait de reconnaître qu'avoir des données sur le revenu lui serait bien utile.

> On a seulement les données que les clients nous donnent. On a les données sur le formulaire d'inscription […] c'est une source de données, et l'autre source de données c'est quand ils montrent leur carte. Alors on n'enrichit pas les données, on n'achète pas les household income. Ca serait intéressant parce qu'on pourrait calculer combien la famille gagne 100'000 et dépense seulement 5'000 chez W, alors il va acheter autre part… mais ça on ne fait pas. C'est une règle interne qu'on s'est donnée nous mêmes, on n'enrichit pas. On ne fait pas.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Cela dit, il leur est arrivé tout de même de croiser leurs données avec celles d'un *databroker*, sans toutefois faire d'agrégation. Il s'agissait pour eux d'envoyer un courrier spécifique à des clients ayant déménagé récemment en excluant ceux qui avaient déjà une carte Points.

> Ce qu'on a déjà fait je dois admettre c'est, on a donné, les gens qui ont déménagé, dans notre database. On les a donnés à [un grand *databrocker* d'adresse en Suisse]. Eux ils ont pris d'autres adresses des gens qui ont déménagé, et comme ça on a fait une cible plus grande, et on fait ça

maintenant, on leur envoie un mailing avec différents coupons.
Mais là c'est vous qui achetez des données [du databrocker] ?
Oui, et le mailing va dans deux versions, une version pour les membres Points et pour ceux qui ne sont pas encore membres. Eux ils ont tous les gens qui déménagent et on fait une intersection, *crossmatching* pour… Eux ils ont beaucoup et ils cherchent les membres Points, lorsqu'on leur a donné ces adresses, comme ça on peut faire un mail dans deux versions.

(P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

La méthode de recherche de règles d'associations est utilisée chez W, mais uniquement au niveau de son site Internet de commande à domicile, LeSite. Il s'agit néanmoins d'une exception dans la mesure où ce service est pris en charge par une société qui fonctionne de façon indépendante, en dehors de la coopérative même si cette dernière en est l'actionnaire majoritaire (voir chapitre 4, p. 131).

Aujourd'hui, on travaille sur un super projet avec CleanIt[313]. Ils investissent beaucoup dans la recherche d'affinités, et ils ont développé un truc très rigolo. On voit que des produits ont des affinités avec d'autres, mais sans aucune logique, pas comme le walkman et les piles par exemple. Disons une banane et [un clou]. Juste avant la validation du panier, on propose ces produits, 3 produits, et ça marche !

(P105 : ECadre/W, Sébastien, 30aine, Resp. site Web, 26.08.08)

En dehors de ce cas particulier, l'analyse et l'usage des données passe majoritairement, et de façon systématique, par l'élaboration au préalable d'hypothèses et répondent à des demandes concrètes des différents départements marketing. C'est d'ailleurs très nettement W qui met le plus en œuvre de stratégies pour l'envoi de courrier ciblé, et sur plusieurs niveaux. Il se base d'abord sur des critères larges, comme la région linguistique, notamment pour l'envoi du courrier bimensuel (voir p. 140 pour une description de la composition de ce courrier).

Vous avez, tous les papiers ça, c'est segmenté ici, ça va à des clients de la coopérative W Genève, avec un message local. Là avec, pour ça on travaille avec les codes postaux […] Dans […] cette grande enveloppe, avec le relevé de compte on a des choses ciblées. Ca… Il y a un pour Genève, pour Vaud, pour Fribourg, […] Tessin, c'est tout ciblé.

(P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Puis, le ciblage peut se porter sur une catégorie entière de produits, par exemple pour le bricolage ou le jardinage. C'est le cas notamment pour l'envoi des prospectus spécialisés qui n'accompagnera le décompte bimensuel des points seulement si le client destinataire a déjà acheté quelque chose dans cette gamme[314]. L'objectif de procéder à cette forme de sélection est avant tout de réduire les frais importants liés à l'impression, mais aussi de choisir quels clients récompenser si la brochure contient des bons de réduction.

Points […] c'est vraiment un outil de marketing pour nous. A part fidéliser le client et puis lui donner un pourcentage, [il] faut bien qu'on trouve aussi un petit intérêt de [notre] côté, et on l'utilise pour [faire] de la publicité ciblée. Si on voit que vous avez utilisé, que vous achetez régulièrement, je sais pas, de l'herbe pour le jardin, ou des cisailles, une tondeuse, un truc comme ça, on sait que vous avez une maison et un bout de jardin, ce qui veut dire que le

[313] Pseudonyme pour un grand fabricant de produits de lessive.
[314] Le client est d'ailleurs informé de cette forme de ciblage : « Vous ne recevez pas ces encarts si vous n'avez pas fait des achats dans les assortiments concernés » (contenu de la lettre d'accompagnement d'un décompte bimensuel, mars 2008).

> catalogue de tondeuse de tailleur de tout ça etc, et ben il arrive dans votre boite aux lettres […] et on vous donne une idée de ce que vous pouvez acheter. Parce qu'on sait que vous êtes un client potentiel là dedans […]
> Si j'envoie à tout Genève aujourd'hui un prospectus avec des tondeuses, je dépense beaucoup d'argent pour les imprimer, pour les fabriquer, pour les distribuer, et j'ai à Genève 90% de gens […] pas intéressés parce que ils sont en appartement […] alors que là, on en fait que 10%, on cible et on sait que la bonne publicité elle va à la bonne personne, donc c'est […] une des vertus de Points c'est ça, c'est qu'on peut faire du marketing ciblé.
>
> (P1 : ECadre/W, Sacha, 50aine, Gérant, 24.09.08)

> Vous avez les […] publication[s] comme ça, et vous voyez ici qu'on prend les segments natural-bio et diet, des clients qui achètent souvent des produits bio et des choses comme ça. Et comme ça on fait une spécification pour tous ces documents. Chaque fois qu'on les envoie, il faut penser qui […] est le meilleur client.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Il peut s'agir également d'une publicité pour une succursale que W cherche à promouvoir. Le service marketing Points va par exemple envoyer aux clients qui n'ont encore jamais utilisé le site de commande à domicile par Internet, et qui se situent dans les régions desservies, un bon d'achat pour la première commande.

> Ca c'est le code postal, parce que c'est LeSite qui donne une réduction pour [les] clients qui commandent pour la première fois. Alors [on sélectionne les] codes postaux parce qu'ils […] offrent pas leur service dans toute la Suisse, par exemple au Tessin ça n'existe pas. On […] enlève le Tessin. Mais aussi on enlève tous les clients qui ont [déjà] commandé, et comme ça, […] c'est seulement pour les clients qui n'ont pas encore commandé
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

> Points est un moyen extraordinaire d'attirer des nouveaux clients. Par exemple on glisse un bon de 30 francs dans le courrier Points, qu'on envoie uniquement aux clients qui ne sont pas encore clients chez nous, bien sûr, ça W peut déjà faire.
>
> (P105 : ECadre/W, Sébastien, 30aine, Resp. site Web, 26.08.08)

Enfin, le ciblage peut être beaucoup plus spécifique, de type « cross-selling », « up-selling », en se concentrant sur un produit ou un type de produits spécifiques (voir p. 188). Par exemple, W peut envoyer à un client qui consomme fréquemment des boissons sucrées mais qui ne leur apporte qu'une faible marge, un courrier ciblé pour lui donner envie de découvrir un produit plus lucratif pour l'entreprise. C'est une pratique courante aussi du côté des produits pour animaux.

> Les responsables des produits d'animaux, ils font beaucoup de choses comme ça, par exemple ils prennent un produit [bon] marché, et ils prennent les gens qui achètent ce produit […] ils [leur] montrent le nouveau, le plus cher produit [sic], pour faire un upgrading.
> **D'accord, ah oui…**
> Ou on dit, qu'est-ce qu'on avait dit, avec pepsi-cola, on [fait un] direct-mailing, on a pris tous les clients femelles [sic] qui sont dans un certain groupe d'âge, qui ont acheté des boissons sucrées mais pas encore pepsi-cola. Et on leur a envoyé un direct-mailing […] avec un coupon rabais pour pespi-light.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Ou encore, W veille aussi parfois à ce que les clients qui achètent régulièrement un produit n'abandonnent pas leurs habitudes (autrement dit, pour utiliser les termes de

la littérature marketing, que leur LTV, ou « customer value » ne baisse pas, voir p. 188), en adoptant une stratégie de « customer retention ».

> Des fois on fait des [customer retention] […] aux clients qui ont déjà commandé, mais ils ont plus commandé depuis assez longtemps, pour les réanimer, pour qu'ils commandent de nouveau. Ca c'est, ca c'est une [brochure] annexe, pour des hobbys, c'est ciblé avec les codes postaux, on fait un [cercle] autour des magasins DoIt[315] et on envoie aussi aux clients qui ont déjà commandé chez eux.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Un élément important à prendre en compte est le suivi des récompenses qui permet de mesurer le succès de ces stratégies. En effet, les bons de réduction ou les offres qui sont envoyées aux clients lors d'un ciblage sont identifiables par un code barre, autorisant une traçabilité qui permet de vérifier son efficacité avec une grande précision, bien plus élevée que celle d'un chiffre d'affaire global. Le cas échéant, une stratégie ne sera pas réitérée si elle n'apporte pas les résultats escomptés.

> On regarde s'ils ont acheté le produit, s'ils vont racheter le produit. Là […] (il montre un graphique) vous avez le taux des clients et vous avez une action et ça monte, les nouve[aux] clients, le nombre de clients qui achètent le produit pour la première fois, mais après ça tombe. Ici vous avez une autre action, le taux des clients ça baisse un peu. Et avant […] Points, on voyait seulement combien de francs on a fait, on voyait seulement le chiffre d'affaire. On ne voyait pas comment les clients ils réagissaient. Bien sûr les chiffres d'affaire, c'est aussi un indicateur, mais ici vous avez vraiment les clients. Mais ce produit probablement n'est pas tellement bien accepté avec les clients. Ca monte, mais ça descend encore. Alors ça veut dire que les clients ils vont pas racheter le produit...
> **En dehors de l'action…**
> Oui, ils achètent une fois et essaient, mais ce n'est pas tellement… et apparemment ils trouvent pas tellement bien…
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

W fait donc un usage très pragmatique de ses données, orienté avant tout sur des stratégies de ciblage. Cela dit, les analyses peuvent aussi remplir d'autres objectifs, tels que calculer par exemple la rentabilité potentielle d'un nouveau petit magasin qui pourrait potentiellement entrer en concurrence avec une autre surface déjà existante et plus grande.

> **Est-ce que ces données Points peuvent être utilisées pour d'autres décisions, par exemple est-ce qu'on va ouvrir un magasin dans tel quartier, ou est-ce que ça peut influencer la façon dont sont disposés les articles dans un magasin, par exemple ?**
> On peut avec des analyses [basées sur les données Points] […] regarder si ça vaut la peine de mettre un [magasin] W ici, quand on a déjà le [centre commercial] qui est dans la région pour les clients. Là on fait ça, on fait des choses comme ça.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Sous certaines conditions, des partenaires, dont le nombre est toutefois restreint, peuvent également faire usage des données pour faire du ciblage en choisissant les paramètres qui leur semblent pertinents. Ils n'accèdent cependant pas directement aux données et doivent faire une demande spéciale à W, par le biais d'un formulaire (voir le formulaire détaillé dans les annexes, p. 549), qui se chargera, après examen de la demande, d'envoyer le courrier ciblé et de facturer les frais inhérents.

[315] Pseudonyme pour une chaîne de magasins de bricolage rachetée par W, en plus de sa marque propre.

> Là on a un petit formulaire qui est aussi utilisé par Fortini[316] […] on peut marquer, ici […] quelle catégorie de clients on veut sélectionner. Ici c'est les gens avec le plus fort chiffre d'affaire, ici c'est ceux avec la plus grande fréquence, des choses comme ça. Il faut toujours donner un avantage au client autrement nous on ne donne pas les adresses […] c'est une règle interne.
> **Si je comprends bien […] ça détermine une catégorie de client suivant si je clique là là ou là je ne m'adresse pas forcément au même client. C'est, en terme de fréquence, et de chiffre d'affaire que vous calculez la pertinence de groupes de clients ?**
> […] Oui. Ca peut être un critère. Ici vous avez [d']autres choses. Par exemple, ici, chez nous dans la fédération on utilise assez souvent celui-là, on prend les acheteurs d'un certain article, mais on dit […] ils ont pas encore acheté ces articles… on travaille souvent comme ça. Mais vous pouvez aussi travailler avec l'âge, avec le sexe, on peut dire si c'est seulement les f[emmes]. Ici ils ont pris les deux, vous voyez, ils ont pris un groupe d'un certain âge, mais à part ça ils ont pas vraiment pris [d'autres critères] Ah ça c'est seulement italien.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Très prudente sur la question du respect de la sphère privée, l'entreprise a choisi de limiter de façon très drastique l'accès aux données Points et de renoncer complètement à toute forme d'intégration des données dans le magasin. Ainsi, les employés des succursales n'y ont aucun accès et ne peuvent pas en faire un usage direct en situation de vente, par exemple, tout comme les cadres. L'un des cadres du site Internet de commande à domicile, conscient de la détermination de ce choix, pense d'ailleurs qu'il n'y aura jamais accès.

> Il a fallu attendre déjà deux ans pour qu'on puisse dépenser les bons Points chez nous. On a dû se battre ! Maintenant c'est bon. Mais jamais on aura accès aux données Points.
>
> (P105 : ECadre/W, Sébastien, 30aine, Resp. site Web, 26.08.08)

En revanche, le centre d'appels, qui est géré par une société tierce[317], en dispose, afin de pouvoir renseigner les clients sur leur solde de points, les promotions en cours pour la carte ou sur les achats effectués précédemment.

[316] Pseudonyme pour l'assurance partenaire de W (voir chapitre 4, p. 130).

[317] Cette information nous a été donnée très tardivement, à la suite d'une longue négociation pour pouvoir mener des observations dans le centre d'appels de W. Cette dernière n'aura pas abouti et plusieurs motifs de refus se sont succédé. Le dernier en date était que comme le centre était géré par une société externe qui a d'autres clients, ils ne pouvaient pas autoriser une démarche qui nous aurait donné accès à des données et des informations qui concernent d'autres entreprises.

5.3.2 Poke : Que faire sans le détail des achats ?

Poke est l'entreprise qui a le système de fidélité qui produit le moins de données sur ses clients, dans la mesure où ses cadres ont fait le choix de ne pas conserver une information pourtant centrale, le détail des achats. En revanche, sans doute pour compenser ce manque, l'achat de données extérieures visant à enrichir la connaissance des clients semble être une chose plus fréquente que chez W, qui ne se heurte en tout cas pas à un principe explicite.

> **[Les données de la carte Primes] ça vous apporte pas tellement quelque chose de plus que ce que l'analyse des caisses vous permet de faire… ?**
> C'est ça, on n'a vraiment pas plus d'informations du système Primes concernant les clients. On peut aussi, c'est clair, [avec] les données des clients qu'on a, l'adresse et tout ça, on peut aussi acheter des données, l'âge, des choses comme ça, on peut acheter pour les clients, il y a des systèmes qui sont à coté de nous [à] qui on peut acheter des données […]
> **Vous avez finalement quelques données démographiques, la taille du ménage, la date de naissance ?**
> Des choses comme ça, il y a des firmes externes [à qui] on peut acheter ça. […]
> Pour les magasins, autour des magasins, on a aussi les données démoscopiques. On sait, le magasin, [y] vont acheter des gens qui habitent les maisons, peut-être il y a des gens qui habitent dans des grands bâtiments, il y a dans cette région […] beaucoup de chômage, et tout ça, on a, avec ça on crée par magasin un profil […] On a une vingtaine de profils, un magasin qui a un profil comme ça, là on achète beaucoup de produits de haut de gamme, qui sont très chers, dans un autre magasin, il y a beaucoup de produits, on achète des produits de BonMarché[318] qui sont moins chers. Et avec ça on peut vraiment regarder pour l'assortiment, que l'assortiment est juste, par magasin. Mais pour ça, il faut pas les données Primes. […] On doit pas savoir qui a acheté ça, il faut seulement savoir […] qui habite autour de ce magasin, [si] c'est les gens riches, ça et ça, ou [à] St-Moritz il y a beaucoup de touristes alors on sait les touristes ils vont acheter ça et ça. Et pour Poke, je dirais, ça suffit, pour être assez précis, pour la décision de l'assortiment. Et l'assortiment, c'est vraiment [ce] qui faut regarder, que l'assortiment dans notre magasin est juste.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Les données achetées, qui restent en principe d'ordre général et qui ne contiennent pas d'informations individuelles, ne sont pas fusionnées aux données du système Primes, sauf dans le cadre de la vérification automatique des adresses. Cela reste néanmoins réalisable techniquement, et cela a déjà été fait par le passé.

> On peut acheter des données parce qu'il y a des entreprises qui ont ces données, comme vous avez dit, et on […] pourrait faire un mélange avec ce qu'on a, mais on fait pas beaucoup… Nous on fait jamais, c'était, je crois […] une fois [ça] s'était fait, je ne sais pas si c'était les assurances ou c'était banque Poke. Mais normalement on ne va pas acheter. Ce [que] nous avons dans notre système intégré, on a derrière une banque de données avec les données des gens, où ils ont habité, s'ils ont changé, s'ils ont déménagé, parce qui si on […] met l'adresse dedans, on peut faire […] un check de l'adresse, si c'est juste, et ce système nous envoie, oui, c'est juste, il habite maintenant là, avant il était là.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Ne conservant pas le détail des achats, et n'enrichissant en principe pas sa base de données avec des données acquises à des *databroker*s, Poke est d'entrée limité pour produire des analyses de données poussées. Dès lors, fabriquer des profils de consommation, découvrir des associations ou tout autre forme de traitement rendu

[318] Pseudonyme pour la ligne de produits économiques de Poke (voir chapitre 4, p. 145).

possible par des méthodes de type KDD sont des pratiques rendues difficiles sinon impossibles. Même les pratiques de ciblage précis, telles qu'elles se font chez W, ne sont pour Poke pas possibles.

> On sait on ne peut pas tout faire, comme W. Maintenant, j'ai vu W faire un test à Lucerne, […] si vous achetez quelque chose, vous présentez votre carte Points et après vous recevez un bon de rabais qui est vraiment lié avec ce que vous avez acheté avant. Vous allez à la caisse, vous payez, il y a ce bon qui vient. Ca on sait on ne peut pas faire dans les détails que W le fait.
> **C'est-à-dire que j'ai acheté par exemple un pack de 6 litres de jus d'orange, ils vont m'envoyer un bon avec une réduction pour le jus d'orange ?**
> Peut-être, mais ils savent aussi que vous avez acheté il y a une année… et peut-être le système voit que vous avez plus acheté jus d'orange, vous avez acheté jus d'orange il y a 2-3 mois, depuis là vous avez plus acheté. […] Et maintenant, ils disent, alors maintenant on va vous donner un rabais sur [du] jus d'orange pour voir que vous allez encore une fois acheter ça.
> **Pour relancer le…**
> Pour relancer ça. Cross-selling. Nous, on ne peut pas faire ça.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Cela dit, les données de base comme le nom, l'adresse, le lieu de la transaction et surtout le chiffre d'affaire réalisé par un ménage, permettent tout de même de procéder à un certain ciblage et d'organiser l'envoi de courrier spécifique.

> Poke connaît le CA de chaque client… et peut faire des mailings spécifiques en fonction si elle le désire
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

> Pour moi, personnellement, […] c'est un outil de travail, qu'on peut utiliser pour des activités, pour des actions, pour atteindre plus ou bien cibler le client. Ca fait une grande partie du chiffre d'affaire.
> **Cibler le client, c'est-à-dire ?**
> Cibler le client c'est-à-dire que celui qui a intérêt de profiter des activités, des actions, des informations, des possibilités qu'on lui met à disposition, comme des activités, des actions, des avantages, des avantages avec les points etc, c'est ça de cibler le client pour moi.
>
> (P48 : ECadre/Poke, Hans-Peter, 50aine, Gérant, 13.09.08)

Il est par exemple courant que Poke récompense les clients qui ont le chiffre d'affaire par ménage le plus élevé, en envoyant un courrier avec des récompenses, le but étant de faire en sorte que les clients concernés fassent usage de leurs points. Poke peut faire en sorte également d'inviter les clients à visiter un magasin pas assez fréquenté, y compris pour les magasins des entreprises partenaires, en envoyer des bons de réduction ou de multiplication des points.

> On a aussi un mailing, comment je dis, gold, un mailing avec des primes, [pour les clients] avec beaucoup de points.
> **Ah, pour des gens qui ont beaucoup de points…**
> Et ça on envoie seulement aux gens qui ont plus de 40'000 points.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

> [Lionel, 50aine, Hôte :] « Il y a beaucoup de clients qui ont 30'000-40'000 points et qui le dépensent jamais ; alors on leur envoie un courrier ciblé pour leur dire qu'ils peuvent dépenser ça ou ça… pour qu'ils dépensent leurs points. Ou il y a une promotion avec multiplication des points par 5, à utiliser une fois sur le non alimentaire.
> **Ah, mais j'ai une carte Primes et j'ai jamais rien reçu.**

Vous avez beaucoup de points ?
Non…
On envoyait aux clients avec plus de 15'000 points seulement ».

(P7 : Obs/Poke, Serv. clients, 10.09.08)

On a aussi […] un push program, on a des magasins qui tournent pas comme il faut […] là on peut prendre les données Primes, on peut dire, ces clients sont dans le même […] arrondiss[ement], le même numéro postal que le magasin, on va envoyer aux clients une petite lettre, avec des bons […] d'achat, pour 5 fois les points, d'autres bons, moins 10% pour un achat ou quelque chose comme ça, on va envoyer, c'est un programme push program, ça s'appelle, pour des magasins qui tournent pas trop fort […] et ça ça fonctionne pas mal ce push program, on voit que les CA des magasins montent, avec cette action, et restent plus haut qu'avant. On fait beaucoup de statistiques on regarde ça. Il y a toujours les sociétés qui viennent chez nous et qui disent avec ce magasin on a un problème, on peut faire un push program avec le magasin.

(P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Comme chez W, les récompenses distribuées peuvent être suivies, et il est possible dès lors de mesurer l'efficacité d'un courrier ciblé.

Et avec ces données on peut regarder aussi quel bon tourne très bien. Alors c'est mieux de donner un bon cadeau [qui multiplie] 5 fois les points, ou un bon 10%, des choses comme ça, on peut faire l'analyse, combien de tous ces bons on été retournés. Et on peut voir, ah ça ça tourne pas du tout, avec les primes ça marche pas, avec les points ça a marché. Comme ça la prochaine fois on sait déjà un peu mieux, qu'est-ce qu'il faut donner au client pour que vraiment il utilise ça.

(P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Avec les données de la base de données Primes, ce sont donc les partenaires qui peuvent aussi, sous certaines conditions et sur demande, organiser un courrier ciblé. Ils sont plus nombreux que chez W (voir chapitre 4), et disposent d'un accès plus direct aux données. Lorsque qu'une requête, après examen, est acceptée, les données sont transmises à la société partenaire qui s'engage néanmoins à les détruire après avoir fait son opération marketing. Ce ciblage sera même peut-être plus précis pour les partenaires que ce que peut faire Poke, s'ils prennent l'initiative de les croiser avec les leurs.

Et nous, on a dans [nos] conditions générales, c'est marqué, Poke peut donner les données Primes à tous les partenaires qui travaillent avec notre système. Moi je peux donner aux banques Poke, il vient chez nous ils demandent, je peux avoir les données des clients qui ont peut-être eu des transactions banque Poke, ou pas transactions banque Poke, ou…
Ou plus de 6000 points par mois…
Quelque chose comme ça, on peut lui donner des points, et lui il peut encore aller acheter, j'ai un partenaire externe qui a peut-être l'âge, combien il gagne […] et avec ça il y a encore plus [de] précis[ion] [pour] faire des mailings. Il y a moins de clients qui reçoivent le mailing qui n'ont pas besoin. Ca c'est tout marqué dans nos conditions générales […] Les autres partenaires qu'on a, quand ils veulent faire un mailing ils prennent normalement les données de chez nous, on dit, peut-être il dit, je veux avoir tout les clients Primes avec [tant] de points, qui habitent dans la région là et là, et pour eux je veux faire un mailing. On lui donne ces [données]… mais […] et ça c'est marqué dans les conditions générales, c'est marqué qu'on peut faire ça avec les données. Et le client quand il prend la carte il accepte ça.

(P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Cette transmission de données se fait néanmoins sous le contrôle de Poke qui ne veut pas que ses clients soient submergés d'offres ciblées de différents partenaires, qui pourraient être redondantes voire même entrer en concurrence avec leur propre programme de communication marketing.

> On a un formulaire que le partenaire doit donner à nous, il nous dit […] ce qu'il veut, quand, et nous on regarde [si] on n'a pas d'autres activités pendant ce temps là. On ne veut pas que les clients Primes tous les deux jours [reçoivent] des mailings ou des lettres de Primes. On a notre gars marketing qui vraiment regarde ça, il dit, quand Poke veut faire quelque chose, il dit non, on a déjà quelque chose là, attendez […] Même si peut être il veut des données de ça on dit non, ça on ne donne pas. Alors […] la décision est chez nous. On donne pas à n'importe qui, les statistiques et les données.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Cette possibilité d'accès à la base de données Primes est très appréciée par les partenaires, et représente un outil perçu comme étant très important.

> On a toujours deux fois par année […] des séances avec nos partenaires. Nos partenaires comme banque Poke, comme les assurances, comme les autres, comme Fréquence[319], comme Télécom, comme… et aussi eux ils disent, pour nous Primes c'est un instrument très très important.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

L'intégration des données au niveau des magasins est inexistante, comme chez W. Les opérations marketing basées sur l'exploitation des données clients ne se font que depuis la centrale et aucun accès au niveau local des magasins n'est possible. Les caisses ne font que d'afficher le solde des points, et le service clients ne dispose de rien de plus. Ce dernier ne dispose pas d'ordinateur et encore moins d'accès à Internet.

> [Lionel, 50aine, Hôte :] « Il n'y a pas de système informatique ici, on cherche les adresses dans le classeur… on a rien ! Par exemple un client qui vient demander une carte on pourrait entrer le nom tout de suite mais non. On est vachement en retard ici. […] On est à l'âge de pierre ici (rires). Pour les numéros on regarde sur un carnet, alors quand on appelle je dis « attendez, je regarde sur mon ordinateur (rires) ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Serv. clients, 10.09.08)

Lorsqu'un client vient consulter son solde de points, le seul moyen dont dispose l'employé du service clients pour permettre de le renseigner est de lui montrer comment utiliser les bornes d'accès mises à disposition des clients dans le magasin (voir l'extrait des notes ethnographiques en p. 323).

5.3.3 Parc : Des analyses poussées, mais peu de courrier ciblé

Puisque la carte de fidélité de Parc est une carte de paiement, les cadres du marketing disposent d'informations plus poussées telles que le revenu, la profession, la nationalité, le statut civil, etc. (voir chapitre 4, p. 173, pour la liste complète). Le besoin d'ajouter des données devrait alors peut-être se faire moins sentir, mais il y a tout de même une volonté d'enrichir la connaissance des clients par d'autres biais, par exemple par des études de marché et des sondages.

[319] Pseudonyme pour une agence de location de voitures présente dans le monde entier.

> With data mining, we focus on transactions, but this information is enriched by other kind of studies, such as market poll. With data mining, we can know for example in which period of life is this person, but not everything. To predict the behaviour of consumers, we need other type of information.
>
> (P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

C'est chez Parc que le traitement des données est le plus poussé parmi les entreprises étudiées. Signe clair d'une volonté de développer le « relationship marketing » et le traitement des données qui va avec, Parc a embauché début 2008 un cadre, Harold, chargé d'étudier le potentiel de valeur ajoutée que pourrait apporter une analyse des données plus poussée. Les trois méthodes de « data mining » décrites plus haut sont potentiellement mises à profit. Le clustering est indéniablement utilisé, et l'induction d'arbres de décision ou la recherche de règles d'associations semblent l'être aussi. Elles servent par exemple à créer des catégories de clients, étudier la rentabilité potentielle d'un nouveau type de produits ou de service, ou encore de calculer des paramètres de sécurité pour le retrait d'argent.

> Il y a des groupes cibles qui sont générés avec la base de données. Pour l'instant, on travaille principalement avec 3-4 clusters : homme, femme, famille.
> **Comment vous savez si c'est une famille ?**
> On sait combien les clients gagnent, et on connait leur comportement. S'il achète avec la carte, on sait alors où est-ce que le client achète. Il y a des clients qui achètent de la lingerie, aux jouets, ou de la parfumerie, alors on sait comment faire des clusters […]
> Par exemple on a étudié, avec le CRM, le comportement de 100'000 consommateurs et on a formé des clusters, avec le « recency frequency [monetary value] ». On voit qui fait beaucoup de chiffre d'affaire, ses caractéristiques… on voit qui achète une fois une TV chère, ou plutôt 20 fois de l'eau, les clients qui vont plutôt au supermarché, les clients fréquents, etc […]
> On a vu aussi qu'il était important de mettre des aquariums près des produits pour animaux pour que les clients achètent […] Même si on ne comprend pas la logique, ça marche […]
> Parc fait beaucoup pour voir [comment] le client se comporte […] Pour voir si le client peut acheter ça ou ça.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

> On travaille actuellement sur un projet avec l'entreprise [qui fabrique les portails pour les remontées mécaniques]. Chaque client aurait un chip RFID dans sa carte, qui transmet son code d'identification lorsqu'il passe dans un portail à l'entrée des remontées mécaniques. Si le code d'identification est dans la liste de ceux qui ont payé un abonnement d'une journée ou plus sur Internet, le portail s'ouvre. Je suis Sami Coll, je veux skier à Grindelwald et ma carte a le numéro 1-2-3-4-5… et c'est payé, et le portail s'ouvre. Seulement, le chip coûte environ 3 francs, et 850'000 clients par 3, ça fait plus de 2 millions de francs. Alors on va faire une analyse CRM, cher ordinateur, dit-moi qui va faire du ski peut-être, et il dira lui lui lui… On peut utiliser des critères comme achat de skis chez Performance[320], achat de sport chez Parc, achat de billet de concert ou de spectacle chez Parc, gens âgés de 30 à 50 ans… Et avec l'ordinateur, parmi 850'000 personnes, 300'000 vont utiliser RFID, alors on va faire le chip pour 300'000 personnes.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

> Il y a une limite avec le retrait d'argent dans les distributeurs. Au bout de 2-3 retraits dans les distributeurs, cette option est bloquée et pour la débloquer, il faut faire un achat avec la carte. C'est une décision qui a été prise avec une analyse CRM, car on a vu que il n'y avait

[320] Pseudonyme pour la chaîne de magasins de sport qui appartient au même groupe que Parc (voir chapitre 4, p. 155).

> généralement pas plus de 2-3 retraits entre deux achats. On a vu aussi que la carte Paiement comme carte de débit était surtout utilisée entre le 20 et le 30 du mois, donc comme dernier recours en cas d'épuisement du compte en banque courant.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Paradoxalement, malgré ce traitement de données plus poussé, Parc ne pratique pas de ciblage individualisé systématique, à l'inverse de W, voire peut-être moins encore que Poke. Les bons de réduction que les clients reçoivent chaque mois avec leur facture ne sont jamais ciblés, ni le choix des prospectus envoyés. La raison principale évoquée est un coût qui est déjà élevé pour faire la nécessaire segmentation sur la langue et le type de la carte, puisque Paiement fait partie du réseau de carte Box (voir p. 157) et que tous les envois sont centralisés.

> On ne peut pas faire de mailing trop ciblé car il y a des limitations techniques avec la machine qui fait l'imprimerie. Il n'est pas possible d'envoyer plus de 5 brochures avec la facture. Faire un mailing ciblé serait trop compliqué et trop cher. Il y a chaque mois 400'000 factures à envoyer. Il y a déjà 3 langues et 3-4 versions pour les bons. Ca fait déjà plus de 12 versions différentes à envoyer et c'est déjà très coûteux.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Il y a toutefois un peu de courrier ciblé, qui se fait séparément, surtout pour le système d'assurance complémentaire pour la carte Paiement, une couverture qui couvre les abus potentiels d'utilisation de la carte en cas de vol, ou pour remercier les plus gros clients.

> Il y a aussi les assurances de carte […] avec 20'000 assurés, dont on ne va pas envoyer de la publicité aux personnes qui l'ont déjà, ni aux personnes de plus de 60 ans.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

> Il y a un club Gold pour les meilleurs clients. Chaque année, les 5'000 meilleurs clients se voient offrir un cadeau.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Et dans tous les cas, même si les bons distribués avec les factures mensuelles ne sont pas ciblés, ils portent le nom du client ainsi qu'un code barre avec le numéro du client, ce qui rend possible, comme chez W et chez Poke, l'évaluation de leur efficacité auprès des clients.

> Les bons sont personnalisés, il y a le nom de la personne sur le bon […] Avec le bon, il y a un code barre, ainsi, on sait si un bon ne marche pas, on fait du « learning by doing ». Il y a toujours une part de hasard dans le comportement du consommateur, malgré les recherches.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Elément important, Parc est l'entreprise de l'échantillon qui possède le plus grand nombre de partenaires (plus de 60, voir p. 174). Ce réseau est un outil marketing extrêmement important, pour Parc comme ses partenaires. Et pour ces derniers, l'accès à la base de données Paiement est d'autant plus intéressant qu'il y a déjà d'entrée une sélection positive de « bons » clients. Il y a donc des mailings ciblés mis en œuvre avec les partenaires, qui peuvent en outre choisir les différents paramètres de ciblage. Pour une assurance maladie ou une assurance vie, il est très intéressant par exemple de cibler des personnes jeunes et d'une certaine classe de revenus.

> Secure[321] voulait offrir à nos clients l'assurance de voiture la moins chère en Suisse, car les clients Paiement présentent un risque plus bas, ni très jeunes, ni très vieux, et il y a beaucoup de femmes, 70% chez Parc et 60% chez Paiement. Et statistiquement, les femmes ont moins d'accidents que les hommes […] Les adresses appartiennent à Paiement. Mais il est possible de faire des mailings si le client dit ok.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

> Il y a eu un mailing avec Secure.
> **Dans ce cas, qui envoie le courrier ?**
> Je ne sais plus... Mais le courrier sera bien au nom de Secure et à celui de Paiement.
> Le partenaire peut par exemple demander à ce que son courrier soit envoyé à une certaine catégorie de personnes, comme par exemple une classe de revenu ou un âge.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

L'intégration des données, quant à elle, n'est pas très développée non plus, à l'instar de W et Poke, même si le service client, comme tous les postes du centre d'appels, dispose d'un accès illimité aux données et peut renseigner les clients sur l'état de leur compte ou sur le détail de leurs achats (voir chapitre 4, p. 161). Cet accès n'est pas disponible aux points de vente ni aux caisses. Les données ne sont donc jamais utilisées par exemple pour conseiller de façon plus efficace un client sur un produit, ou pour déterminer s'il faut passer plus de temps avec lui parce qu'il dépense beaucoup d'argent dans le magasin.

[321] Pseudonyme pour une grande société d'assurance maladie suisse.

5.3.4 FFF : L'accent sur l'intégration des données

La base de données ne semble pas enrichie par des données externes. A aucun moment pendant les entretiens ou les observations une telle pratique a été mentionnée ou observée. Cela semble correspondre assez bien avec la boutade du responsable marketing de la carte de fidélité Privilèges, Armand, qui annonce d'entrée ne pas disposer d'un système CRM informatisé :

> **Quel est votre système CRM ? Vous en utilisez un ? […]**
> Notre logiciel de CRM c'est celui de Bill Gates, c'est Excel ! (rires).
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Concernant le traitement des données, si certaines analyses sont faites, elles restent sommaires, de l'ordre de statistiques globales. Techniquement, elles ne suivent pas une méthodologie particulière et semblent plutôt ressembler à une forme de bricolage.

> Comme dataware, on a une database Oracle, puis on fait des extractions Excel. Mais ça se fait sur demande, il n'y a pas d'extraction automatique possible. Cela se fait sur des requêtes de ciblage. Il n'y a pas d'accès direct ici, on n'a pas de stratégie flagrante […]
> A FFF, on collecte, on stocke, mais l'exploitation des données est limitée. C'est lié à des problèmes informatiques. Le data mining est très couteux et très compliqué […]
> On fait quand même des choses comme le poids des [clients qui ont la carte *Privilège*] dans le chiffre, de la segmentation […] L'exploitation commerciale est peu développée, mais la connaissance des clients est fondamentale, on doit connaitre les caractéristiques des clients.
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Ces analyses limitées, si elles permettent déjà de répondre partiellement à une croissante nécessité de connaître le mieux possible ses clients, n'aboutissent cependant pas à du marketing ciblé, pour des raisons de coût et par manque de conviction quant à leur efficacité. Il n'y a par ailleurs aucun partage de données avec des partenaires et en termes de ciblage, la seule pratique actuelle consiste à envoyer le magazine seulement aux clients ayant utilisé leur carte au moins une fois durant les 12 derniers mois.

> La stratégie chez FFF se limite pour l'instant au magazine […]. C'est déjà un gros budget marketing. Une opération qui serait ciblée sur quelques personnes est très couteuse, et sa rentabilité est très difficile à mesurer […]
> De faire des offres spécifiques, par exemple faire une pub ciblée sur le dernier Bob Dylan aux clients qui ont déjà acheté du Bob Dylan, c'est trop cher. Ils vont de toute façon aller par eux-même aller chercher le dernier Bob Dylan. Pas besoin de dépenser de l'argent pour ça […]
> Exploiter les données, analytiquement, cela a un prix d'exploitation très lourd. Donc usage limité, par exemple pour choisir à qui on envoie le magazine […]. On ne va pas l'envoyer à un client inactif depuis plus de 12 mois.
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Le domaine où FFF se distingue de façon très importante des autres entreprises est la façon dont il a su intégrer l'accès aux données dans le processus de vente. Il est le seul à permettre un accès direct illimité à toutes les données clients depuis le service clients et les points de vente. L'accès direct aux données permet d'élaborer une relation plus personnelle avec la clientèle, et l'analyse des données prend peut-être dès lors une importance mineure. Il s'agit par exemple de permettre au vendeur de faire le suivi d'un article en réparation, de proposer des articles intéressants par

rapport à un profil, ou encore de proposer des accessoires que l'on sait compatibles avec un article acheté précédemment.

> [Priscille, 20aine, Vendeuse :] « L'historique, c'est utile pour conseiller le client, pour voir si le matériel est compatible, on voit ce qu'il a acheté »
>
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 15.03.08).

> [On me dit] vous savez j'ai un ordinateur portable à la maison là et j'aimerais bien une batterie. Ouais, d'accord, vous l'avez acheté chez nous ? Vous vous souvenez quand plus ou moins ? Ouais, c'était un HP Power machin truc… ouais c'est ça, écoutez, on a cette batterie, c'est plutôt ça, faudrait peut-être la passer en commande. Ouais, voilà un service ! C'est ça le plus beau !
>
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

La base de données peut permettre également de nombreux services connexes tels que de retrouver une garantie perdue ou une ancienne facture, éviter de devoir faire remplir un formulaire de vente, ou encore reconnaitre automatiquement un client et lui envoyer un message quand un article commandé est disponible.

> Remboursement d'un produit qui ne fonctionne pas.
> [Saskia, 20aine, Hôtesse] : « Vous avez le ticket ?
> [Un client] : Ah non
> S : On peut pas le reprendre
> C : Je vais leur expliquer alors (s'en va)
> S : Attendez, vous avez la carte FFF ? Je vais rechercher votre ticket. C'est un logitech white ?
> C : Oui c'est ça.
> S : Je vous l'imprime, vous pouvez y aller avec ça ».
> La carte ici a « sauvé » le client, on a pu retrouver sa facture.
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 15.03.08)

> [Pablo, 30aine, Vendeur :] « Par exemple ça évite de tout remplir à nouveau si on demande une assurance mobilité, ou si c'est une grand-mère qui doit remplir un formulaire et qu'il y a du monde. C'est agréable pour elle aussi ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Point vente, 13.03.08)

> Tu viens commander ton livre, je sais pas si tu l'as fait, on t'appelle maintenant, on t'envoie un sms je crois. On t'envoie un sms. C'est incroyable !
>
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

L'accès direct au profil du client est aussi une aide à la décision, notamment le cumul des dépenses du client (voir la copie d'écran du système, p. 170). Si par exemple un client veut se faire rembourser un produit qui ne sera manifestement plus vendable, cette information va aider le vendeur ou l'employé du service après-vente à trancher entre refus et reprise.

> [César, Resp. rayon informatique, 30aine] « Si un client vient ramener un article qui n'est pas en parfait état, on va regarder son cumul, on va regarder si il a fait des gros achats. J'ai eu un client qui a acheté un appareil photo reflex et qui voulait le ramener. Il n'était pas vendable au même prix, mais comme c'est un très gros client, il était profitable de le lui reprendre, la perte est vite couverte par ses achats […] On m'appelle dans les cas difficiles à trancher pour savoir ce qu'il faut faire. Alors je consulte le fichier du client et je prends une décision en regardant l'historique du client et de ses achats ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 13.03.08)

5.3.5 Des profils très différents : synthèse et récapitulatif

Enrichissement des données

Les pratiques d'achat ou de récolte de données externes pour enrichir celles obtenues par les systèmes de carte de fidélité ne sont pas fréquentes. Chez FFF, elles sont inexistantes. Chez W comme chez Poke, il semble s'agir plutôt de croisement de données avec des sources externes que d'agrégation de données, en réponse à des stratégies précises, comme d'envoyer un courrier aux non clients de Points qui viennent de déménager, ou alors pour vérifier la justesse des adresses (il s'agit toutefois dans les deux cas d'interconnexions). Mais de façon générale, l'enrichissement est plutôt celui de la connaissance des clients au sens large que celui d'une base de données : le savoir dégagé des systèmes de fidélité s'ajoute à celui obtenu par des sondages ou des statistiques démographiques.

C'est seulement chez Parc qu'il se pourrait que la base de données des clients principalement alimentée par les transactions de la carte Paiement soit sujette à se voir ajouter des informations supplémentaires sous la forme d'une agrégation concrète, ce qui correspondrait à ce moment là davantage à ce qui semble se faire au Canada, à en croire les résultats de l'étude de cas de Pridmore (2008: 59) portant sur des entreprises canadiennes.

Dans son cas comme dans le nôtre, il semble demeurer toutefois une certaine incertitude sur la question de savoir si l'achat de données externes ou le fait de mener des campagnes de sondage, par exemple, aboutissent réellement à une agrégation de données au sein des « data warehouse » (une interconnexion permanente et informatique), ou s'il s'agit plutôt de croisement de données (une interconnexion temporaire, informatique ou humaine), ou alors de sources de connaissances différentes qui permettent de prendre des décisions sans forcément s'interconnecter sur un plan informatique (il serait alors plus juste de parler de connexion au sens de Deleuze et Guattari (1980), voir chapitre 2). C'est sans doute pour cela que Pridmore utilise un terme un peu ambigu dans ce contexte, en le mettant par ailleurs entre guillemets, « overlay » (recouvrir), plutôt que de parler plus clairement d'agrégation, de fusion ou de mise en perspective de résultats : « […] This proprietary data is often "overlaid" with more data to fill in or enhance what is unknown or unclear » (Pridmore 2006: 28).

KDD, « data mining » et degré de complexité dans l'exploitation des données

En ce qui concerne l'analyse des données et son degré de complexité, le constat général est que la majorité des entreprises étudiées ne font qu'un usage modéré, voire parfois inexistant, des méthodes d'analyse des données les plus poussées de type « data mining » ou KDD telles que le « clustering », la recherche de règles d'association ou l'induction d'arbres de décision. En revanche, elles utilisent toutes les données d'une manière ou d'une autre, mais en les abordant avec un objectif précis, une question particulière ou des hypothèses prédéfinies.

La seule entreprise à avoir annoncé mettre en œuvre et expérimenter des approches du type KDD ou « data mining » de façon sérieuse est Parc, ou plutôt Sauna, son propriétaire. Un expert a été engagé au tout début de l'année 2008, Harold, pour explorer les possibilités offertes par ces technologies et pour évaluer leur utilité pour l'entreprise, mais aussi pour les entreprises clientes de Milagro qui ont choisi de

déléguer leur système de paiement. La connaissance dégagée d'un « data mining » d'une liste de client et de leurs achats serait dès lors un argument supplémentaire pour Milagro pour attirer de nouvelles entreprises dans son offre de gestion de carte de paiement. Selon Harold, néanmoins, tout reste encore à faire chez Milagro :

> In Télécom, for example, there is 16 people working in data mining. A far lot more! For 2 million customers. This branch is highly developed, which is the case also for banks. There have been using data mining for a long time now. Currently, Milagro is just awaking about data mining.
>
> (P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

W ne semble pas faire d'opérations du type « data mining » de façon systématique, mais n'exclut pas de pouvoir les développer (voir citation d'Alexandre, p. 220). Cependant, une société dont il est l'actionnaire majoritaire, le site Web de commande et de livraison de ses produits à domicile, en fait un tout petit peu en partenariat avec des fournisseurs. Cela reste toutefois embryonnaire et concerne surtout la méthode des règles d'association.

Poke n'a jamais fait mention d'analyses de ce type, ce qui semble particulièrement plausible dans la mesure où il ne dispose pas du détail des achats de ses clients. Il n'est pas exclu cependant que ses partenaires externes en fassent sur les données Primes, dans le cadre de leur contrat de « prêt » de données, ce qui n'a cependant pas pu être étudié. L'entretien avec le spécialiste CRM de Parc laisse entendre qu'il y a une chance toutefois que cela soit le cas avec le grand opérateur national de télécommunications, Télécom, qui est justement partenaire avec Poke (voir la citation d'Harold ci-dessus).

D'après le cadre responsable de la carte *Privilège* chez FFF, aucune analyse approfondie des données ne semble y être faite. Il considère que la technologie de type « data mining » et le personnel compétent pour la mettre en œuvre sont trop coûteux, pour une rentabilité qui lui semble plus que discutable. Comme Armand le souligne dans sa boutade (voir citation p. 211), le traitement se limite à l'extraction de feuilles de calcul dans Excel. A première vue étonnant, cela n'est en réalité pas si rare que cela, à en croire Baritchi : « Believe it or not, a lot of data mining gets done without a specific data-mining tool at all. According to the most recent KDNuggets poll, spreadsheets are still the fourth most popular data-mining tool used by knowledge-discovery professionals today » (Baritchi 2004: 45). Il est toutefois discutable de dire qu'il s'agit bien là toute de même d'une forme de « data mining », ce qui souligne une fois de plus la confusion qui règne dans les milieux spécialisés. Ce n'est en tout cas pas une forme d'exploitation poussée des données au sens où nous l'entendons.

Utilisation concrète des données pour cibler les clients

Analyser des données ou même simplement les récolter n'aurait pas beaucoup de sens en l'absence d'attentes et d'objectifs précis. Poke peut prendre l'initiative d'établir une liste de clients à proximité d'un magasin peu fréquenté et de leur envoyer une publicité assortie d'un bon de réduction, mais n'envoie pas de courrier ciblé régulier, à part pour récompenser ses meilleurs clients. W fait de même mais met surtout en œuvre de façon systématique un système de courrier moyennement ciblé, d'abord, principalement celui du décompte de points envoyé tous les deux mois, auquel s'ajoute un courrier beaucoup plus ciblé, ensuite, autour de produits

spécifiques. Parc, paradoxalement, alors que c'est lui qui pousse le plus loin ses analyses, n'a pas fait le choix d'un courrier ciblé systématique et réserve sa puissance de calcul davantage pour évaluer le succès du lancement de nouveaux concepts ou de nouveaux produits. FFF est celui qui en fait le moins usage pour du ciblage, tout au plus n'envoie-t-il plus son magazine aux clients depuis trop longtemps inactifs.

Le ciblage des clients par les partenaires

FFF ne partage ses données avec aucun partenaire. W et Poke le font fréquemment mais en adoptant deux stratégies différentes : W ne divulgue physiquement aucune donnée et se charge lui-même d'envoyer un courrier ciblé que le partenaire veut faire, sur la base d'un formulaire standard à remplir. Poke fait confiance à ses partenaires et transmet ses données en leur demandant toutefois de les effacer une fois l'opération marketing achevée. Parc semble travailler de la même façon que W[322], mais l'entretien avec le responsable de la carte Paiement dévoile un certain doute et laisse penser qu'il y a parfois peut-être une transmission de données (voir citation de l'entretien avec Adam, p. 210).

En revanche, aucune des entreprises étudiées ne semblent utiliser les données dont disposent les partenaires. Quel est alors leur intérêt à travailler avec eux ? Sans doute à rendre encore plus attractive leur carte de fidélité, qui permet de récolter des points dans un réseau de points de vente encore plus étendu, et de diffuser leur marque. De plus, le partenariat est en général payant : Télécom doit rémunérer Poke pour les points qu'il offre à ses clients, et Parc facture ses partenaires pour les services rendus par la carte. Quand l'entreprise partenaire est plus forte sur le marché et que le partenariat est potentiellement plus bénéfique pour le propriétaire du système de carte que pour elle, ce rapport peut néanmoins s'inverser.

> Il y a des partenaires qui payent, d'autres pas. Ca dépend de leur puissance et du rapport de force sur le marché. Par exemple, CaRoule[323] ne payent pas, ils sont trop forts. Mais Yeux[324] paye. On veut une sitation win-win-win, pour nous, pour le partenaire, et pour le client. Il y a une très grande marge sur les lunettes, donc il est facile pour eux de faire des offres et des bons.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Etre partenaire et faire en sorte que sa marque apparaisse chez les autres entreprises n'implique en outre pas forcément un partage des données et des opérations de ciblage.

Intégration des données et marketing relationnel

L'intégration des données à tous les niveaux de l'entreprise est, selon la littérature, un élément essentiel du marketing relationnel (voir plus haut). Si elles utilisent certaines applications de type CRM, trois des entreprises étudiées sont loin de suivre cette recommandation. Seul FFF se démarque très clairement des autres en rendant possible la consultation des données au sein même de ses surfaces de vente et à

[322] Nous nous basons sur une analyse du courrier reçu par Parc entre décembre 2007 et avril 2009 : toutes les enveloppes sont envoyées directement depuis la centrale de Milagro, la société de Sauna qui gère le réseau de carte Box dont *Paiement* fait partie.
[323] Pseudonyme pour une grande entreprise nationale de transports publics.
[324] Pseudonyme pour une chaîne de magasins de lunettes.

tous les niveaux (à l'exception des caisses). Il est le seul à mettre en œuvre l'intégration des données qui fait partie intégrante du paradigme.

Accès aux données en interne

	Caisses	Service client	Points de vente
W : Points	Numéro de carte affiché sur l'écran de caisse ; nombre de points acquis lors de la vente, imprimé sur le ticket	Aucun	Aucun
Poke : Primes	Numéro de carte affiché sur l'écran de caisse ; nombre de points acquis lors de la vente et total, imprimés sur le ticket	Idem caisses	Idem caisses
Parc : Paiement	Aucun	Illimité	Aucun
FFF : Privilèges	Nom du client affiché sur l'écran lors du passage de la carte et imprimé sur le ticket avec solde des points	Illimité	Illimité

Chez W, l'accès aux données dans les magasins est purement et simplement inexistant. Il n'est même pas possible d'accéder à un solde de points, que cela soit à la caisse ou au service clients, et seul le nombre de points acquis est affiché sur le ticket de caisse (voir chapitre 4, p. 140). Chez Poke, c'est la même chose à une exception près : le nombre total de points s'affiche sur le ticket de caisse (p. 154).

Le cas de Parc est particulier : le service clients est doté d'ordinateurs reliés au système central et ses employés peuvent accéder sans limites à toutes les données qui concernent les clients. Cet accès n'a été initialement organisé en revanche que pour répondre aux problèmes liés à la gestion de la carte Paiement, mais est devenu également un moyen pour les clients d'accéder à quelques services : par exemple imprimer un ancien ticket ou prendre connaissance du solde de dépense restant.

Récapitulatif des pratiques « CRM » dans les entreprises

	Analyse des données	Achat de données externes	Intégration des données	Courrier ciblé
Parc	La plus poussée de l'échantillon. Projets de développement de la KDD	Oui, et éventuelle agrégation	Limité : accès des données au service clients et centre appel uniquement	Rarement, et surtout avec partenaires
W	Statistiques globales et requêtes pour courrier ciblé	Non. Une fois un croisement de données	Non	Systématique. Aussi très direct comme cross-selling, up-sellingcustomer-retention ; et avec partenaires.
FFF	Statistiques globales uniquement	Non	Oui	Non
Poke	Statistiques globales et requêtes pour courrier ciblé (limitées : pas de détail des achats)	Oui : données *géographiques* et *démographiques*[325]. En principe pas d'agrégration.	Non (mais avec accès par les clients via bornes dans les magasins)	Oui (moins fréquent que W) ; aussi avec partenaires

[325] Selon la catégorisation retenue dans ce travail pour classifier les différents types de données (voir p. 185).

En conclusion, les quatre entreprises étudiées ont un profil d'utilisation des technologies d'analyse des données et une appropriation du paradigme CRM très différents. Ce qu'elles ont en commun, toutefois, est une timidité manifeste, plus poussée chez certaines que d'autres, sur le traitement approfondi des données. Ce constat est au premier abord très surprenant, eu égard à tout ce qui pourrait techniquement se faire et à la puissance économique des entreprises étudiées. Il l'est encore plus en comparant cette situation à celle décrite par l'étude de Jason Pridmore (2008) sur des cartes de fidélité canadiennes où le traitement des données en est à un niveau beaucoup plus avancé, ce dernier étant vu certes comme le pays pionnier en la matière (voir p. 225). Les entreprises suisses étudiées ne sont encore que de très loin concernées par l'analyse de Zwick et Denegri-Knott (2009) pour lesquels le consommateur est en passe de carrément devenir une « production » des cellules marketing.

Une partie de l'explication semblerait se jouer sur la répartition entre les deux rôles remplis par les systèmes de cartes de fidélités informatisés : en tant qu'outil de fidélisation, et en tant que source de données pour analyser les comportements des consommateurs, ce dernier venant dans un second temps, en tout cas historiquement. La question est de savoir où se situe l'attente la plus grande, et la réponse est multiple et ambivalente. D'un côté, la relative timidité à exploiter les données laisse penser qu'il y a plus d'importance accordée au premier rôle, mais pourtant, dans la mesure où les clients de W sont aussi des clients de Poke (voir plus loin, p. 225), il semble raisonnable de le relativiser. Parc est beaucoup plus actif sur le traitement des données. Il possède des informations beaucoup plus précises, telles que le revenu, la nationalité et la profession, mais ne met pas pour autant de côté la fidélisation. Il a encore moins intérêt à le faire que W et Poke encore, sa présence sur le marché étant plus modeste. FFF, quant à lui, rencontre un grand succès avec son système *Privilège* qui est absolument central dans son concept marketing. Il ne doit néanmoins pas cette réussite à une analyse des données qui est de loin la plus faible parmi les quatre entreprises étudiées. Pourtant, elles sont récoltées quand même, mais avec le but de les rendre accessibles dans tout le magasin pour mieux servir ses clients. Pour FFF, l'accent est clairement mis sur la fidélité, l'image de l'entreprise, et sur des récompenses plus conséquentes que chez ses concurrents. Pour Santé, réseau de pharmacie qui dispose de son propre système de fidélité, la balance penche très fortement du côté de la fidélisation, mais pour une raison plutôt inattendue qui se situe à l'opposé de toute la philosophie du marketing relationnel : les bons clients sont ceux qui vont disparaître pour toujours et rapidement :

> L'effet de fidélisation est beaucoup plus important que le gain en termes d'analyses. Les outils d'analyse de marché ne sont pas très exploités. Les profils de consommateur ne sont pas tellement pertinents. Ici il y a une grande spécificité, les bons clients sont ceux qui vont mourir, ceux qui sont très malades et qui consomment beaucoup de médicaments couteux. Les bons clients meurent.
>
> (P107 : ECadre/Santé, Catherine, 30aine, Resp. carte, 01.10.08)

Cela dit, à part ce cas exceptionnel de Santé pour lequel nous ne disposons en outre que d'un entretien avec un cadre, le rapport entre fidélisation et récolte des données reste complexe et les deux aspects restent dans l'immense majorité des cas tout à fait complémentaires. En somme, l'un renforce l'autre, et il n'y a pas lieu de limiter l'un en faveur de l'autre. Ainsi, pousser à fond le traitement des données n'aurait en

principe pas d'impact négatif sur la fidélisation, bien au contraire. Comment alors expliquer la timidité des entreprises étudiées à mettre en œuvre une exploitation des données à la hauteur de ce qui se fait ailleurs ? Quels sont les projets des différentes entreprises étudiées pour l'avenir ? Doit-on s'attendre à un fort développement de l'intégration des technologies CRM durant les prochaines années ? Si l'utilisation des données est si faible, pourquoi les entreprises continuent-elles alors à en récolter toujours autant ?

5.4 Pourquoi un CRM si peu développé ?

A l'image de la grande diversité des différents profils, les raisons évoquées par les cadres pour expliquer pourquoi il n'y a pas d'exploitation plus marquée des données tout comme les attentes et les projets de développement pour le futur sont assez différentes. Cela dit, une fois ces spécificités exposées, il est possible de dégager une tendance commune et de donner une explication générale plus objective.

5.4.1 Une relative satisfaction de la situation actuelle ?

Tout d'abord, les entreprises ne semblent pas mécontentes de la situation actuelle, et ne ressentent en tout cas pas une extrême urgence à développer rapidement l'exploitation des données. Pour la plupart, les stratégies marketing et les données actuelles semblent déjà passablement satisfaisantes, même s'il n'est pas exclu pour autant d'aller plus loin dans un futur relativement proche.

C'est Poke, malgré la limitation qu'il s'est imposé, à savoir de ne pas retenir le détail des achats de clients utilisant la carte Points, qui affirme le plus clairement ne pas ressentir le besoin d'aller plus loin[326]. Les possibilités offertes par son système semblent à ses cadres en effet suffisantes.

> Les données qu'on a, ça suffit. Parce que […] pour nous c'est important de savoir combien de points vous avez sur les comptes. Ca on sait et on a les adresses et on a tout, et avec ça on peut faire comme j'ai dit des mailings, […] on a aussi je crois pour le moment 400'000 […] clients [pour lesquels on] a l'adresse email, et pour envoyer des informations sur Primes, pour envoyer des mailings et tout ça, pour nous ça suffit. Et on peut aussi dire on a des statistiques, on sait combien de pourcentage de chiffre d'affaires de Poke [fait] avec Primes, combien de transactions [sont faites] avec Primes. [De] notre côté, ce n'est pas [un] problème. […] Je dirais, pour les magasins, le plus important c'est d'avoir un assortiment qui est juste, pour le magasin qui est à Genève, ou pour un magasin qui est à Zurich, ou un magasin qui est à Saint-Moritz. Et là, on a les données de notre système de caisse, on sait qu'est-ce [que] les clients achètent à Genève, dans le magasin des Eaux-Vives […]. On sait tout !
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Toutefois, ce sentiment de satisfaction ressenti chez les hauts cadres de l'entreprise n'est pas forcément partagé par les cadres qui sont au contact quotidien avec la clientèle, comme un gérant de magasin à Genève et le responsable du supermarché d'alimentation. Ils aimeraient bien disposer de moyens supplémentaires pour mener des opérations de ciblage au niveau local, ou pour ajuster leur assortiment et présenter les produits d'une façon encore plus optimale.

> [Pierric, 40, Resp. vente :] « Une fois on a voulu faire un mailing ciblé pour les clients Primes, nous adresse directement aux clients du quartier pour les informer de nos promotions, mais "non non". Je sais qu'ils le font parfois, par exemple par email ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> Mais le but pour moi […] ça serait de dire voilà, on utilise dans la mesure du possible, toutes les données, tous les achats si vous voulez, d'une région […] en disant, dans cette région, il y a 80% des gens qui boivent de la bière, et dans cette région il y a 80% qui boivent du vin. Alors on peut aussi cibler […] la publicité en disant, là on pourrait éviter de faire la publicité inutilement, cette

[326] Néanmoins, si le détail des achats n'est pas accessible, le type de primes commandées est en revanche bien connu. Ces informations, bien que moins nombreuses et sans doute moins représentatives, permettraient quand même à Poke d'envisager de fabriquer des profils de consommation.

région, j'arrose un petit peu avec les vins, cette publicité ici pas vraiment besoin parce que c'est pas la clientèle qui correspond à ce type. Et en plus celle-ci au milieu c'est plutôt le client bio qui se déplace à l'interne, qui a pas de voiture etc. C'est ça qu'on devrait développer avec une carte, avec une base de données si vous voulez […]
Et après vous avez les données, si on va un petit peu plus loin, la formation, […] si c'est universitaire, si c'est maçon, si c'est…
Ca vous savez comment, par quartier ?
Non, justement, si on avait cette possibilité, comme Parc, vous avez toutes les adresses, vous pourriez [avoir] toutes les possibilités de découvrir ce que vous faites, comment vous faites, ce que vous faites, mais bon ça c'est vraiment poussé, […] Je parle toujours des mètres linéaires, on pourrait adapter selon ces besoins, pour fidéliser vraiment le client, pour qu'il aille plus voir ailleurs.

(P48 : ECadre/Poke, Hans-Peter, 50aine, Gérant, 13.09.08)

Le responsable de la carte Privilèges chez FFF semble aussi satisfait de la situation actuelle. Il ne souhaite pas non plus développer l'exploitation des données, ni un marketing ciblé généralisé. Tout au plus aimerait-il avoir un moyen de remercier davantage les plus gros clients, comme Poke le fait déjà, en offrant quelque chose de plus que le système de bons basé sur un comptage des points, pour renforcer ce qu'il appelle le « lien non commercial », pour désigner en réalité plutôt un lien affectif qui s'opposerait au calcul purement rationnel du client.

J'aimerais utiliser les données non pas pour les exploiter le plus finement possible mais pour remercier au mieux les bons clients, car c'est la relation avec l'enseigne qui est exceptionnelle. J'aimerais reconstituer ce lien, renforcer ce lien, envoyer un cadeau non commercial, reconstruire le lien non commercial.

(P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Le cas de FFF est intéressant en se distinguant fortement des trois autres. Comme nous l'avons vu, l'accent est mis sur l'intégration des données aux lieux de vente, plutôt que sur une analyse poussée des données. Ce choix s'explique peut-être compte tenu de l'histoire de l'enseigne (voir chapitre 4), qui a toujours pu compter sur un lien de fidélité important avec sa clientèle, qu'il pense être plus important d'entretenir dans un rapport direct plutôt qu'en envoyant des offres finement ciblées.

W n'exclut pas que les traitements de données puissent être à l'avenir plus poussés. En date de l'entretien avec Alexandre, le responsable du système Points, la méthode exploratoire de « clusterisation » semblait tout juste commencer à être adoptée. Mais il ne semble pas non plus y avoir urgence.

J'imagine bien sûr que vous créez des catégories de client, des clusters ?
Non, pas vraiment.
Pas vraiment ?
On commence maintenant

(P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

5.4.2 La non fiabilité des données

Le manque de précision ou de fiabilité des données peut être également un élément qui limite le degré d'approfondissement des données ou la mise en œuvre de courrier ciblé. Les cartes de fidélité de Poke et W, bien qu'elles soient nominales, sont prévues pour être utilisées par tous les membres d'un ménage. Lors de l'analyse des données ou lors d'un courrier ciblé, il n'est pas certain que l'information concerne véritablement la personne enregistrée.

> Le problème dans cette histoire [c']est que nous on sait pas qui a acheté le saucisson grasse [sic]. On connaît seulement la personne […] qui a signé pour l'accord. Mais comme c'est une carte qui est distribuée dans le ménage, on sait pas qui a fait les achats. […] C'est aussi [un] problème quand on fait un direct-marketing, ici c'est un direct marketing pour de la litière pour chat […] Ici on écrit avec votre carte, vous avez acheté, on voit qu'avec votre carte vous achetez des produits pour les chats, mais on sait pas si M. Alexandre a vraiment un chat. […] On doit toujours être prudent […] comment on écrit à la clientèle.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Alexandre mentionne le cas d'une association caritative qui distribue à ses donateurs une carte avec entre autres le code barre Points qui leur permet de lui donner leurs points lors de leurs achats. Bien évidemment, cela a pour effet de fausser les données recueillies par W.

> Il y a aussi une organisation, LaCuisine[327] […] C'est une cuisine pour les pauvres, à Bienne. Et ils ont une carte, à côté vous avez un code W et l'autre vous avez le code Poke, et comme ça tous les gens qui sont intéressés…
> **Donnent leurs points à…**
> C'est ça. Ils nous ont aussi écrit pour nous dire, voyez comment c'est bien… Moi je dis, c'est pas tellement ce qu'on veut nous.
> **Oui, parce que ça fout en l'air vos statistiques !**
> Oui. J'ai dit, faites pas ça, mais on a rien fait.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

De plus, les clients ne communiquent pas toujours les modifications intervenues dans leur statut depuis leur adhésion à un système. C'est particulièrement gênant pour Parc et pour les clients qui ont leur carte depuis ses débuts, en 1970, et qui travaillent sur des données qui sont typiquement sujettes à changement : état civil, revenu, profession, etc. De plus, le revenu est une donnée sensible qui est susceptible d'être falsifiée par les clients (voir chapitre 6 et 7 sur les formes de résistance des clients à livrer leurs données personnelles).

> Comme la carte Parc existe depuis 1970, on n'a pas toujours les dernières informations pertinentes : marié, célibataire, revenu… ça peut changer rapidement.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

> [Ursula, 50aine, Hôtesse serv. clients :] « Mais aujourd'hui on voit des médecins qui disent gagner moins de 35000 et des ménagères qui disent qu'elles gagnent 10000, alors vous voyez ce que je veux dire ! »
>
> (P8 :Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

[327] Pseudonyme.

> The income is not very reliable, especially in the German part of Switzerland. People don't like to disclose information about their income, and we can find whatever in what they say.
> **Is it especially the case in the Swiss German part? Do people in the French part disclose their income more easily?**
> Actually I don't know, maybe less, yes. However we can not really trust on this information. This is unfortunate, because it's very relevant information, that's sure. Actually, we must demand it in order to evaluate the risk and the solvency. This is mainly the purpose of it.
>
> (P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

5.4.3 Coûts élevés des technologies, du personnel qualifié et doutes sur la rentabilité

Il convient de différencier plusieurs types de coût. Premièrement, ceux qui sont directement liés aux technologies de récolte et à l'analyse des données : mise en place des lecteurs de cartes (les points de contact), des serveurs stockant un nombre considérable de données, ressources informatiques et logiciels permettant une analyse approfondie, et bien entendu le personnel qui va avec. Deuxièmement, il faut prendre en considération également le personnel qualifié pour prendre en charge les différentes étapes nécessaire pour mettre en œuvre un processus complexe de type « data mining » ou KDD. Enfin, les coûts liés à tout type de mailing basé sur la consultation des données.

Les coûts liés à la récolte des données et à leur stockage n'est pour les entreprises pas un problème. L'investissement était déjà fait : les systèmes de caisse modernes, équipés de lecteur de code barre, de connexion à une centrale, d'écran incorporé, etc., ne demandaient pas beaucoup de modifications pour que les données qui y circulaient déjà de toute façon soient au final récoltées. C'est surtout le coût des technologies permettant l'exploitation des données qui est le plus souvent évoqué, et surtout le personnel hautement qualifié qui va avec. Si Parc utilise précisément son système CRM pour éviter des dépenses inutiles (voir l'exemple des forfaits de ski, p. 208), FFF est loin d'être convaincu de la rentabilité d'un tel investissement, en tout cas en ce qui le concerne.

> Un système CRM demande beaucoup d'expérience, c'est couteux et difficile à mettre en place. La rentabilité n'est pas garantie, il faut un chiffre d'affaire et un nombre de clients minimum. Le taux de retour est assez faible. Exploiter les données, analytiquement, cela a un prix d'exploitation très lourd. […] La base de données est très grande, mais le coût d'exploitation est trop cher. […] Il y a des spécialistes de la segmentation, qui exploitent les données, qui forment des profils de consommation, des clusters, qui font des analyses de corrélation, de régression, des nuages de points, de ressemblance/éloignement […] L'exploitation des données est limitée. Lié à des problèmes informatiques. Le data mining est très couteux et très compliqué.
>
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Le troisième type de coûts, lié à l'envoi de courrier ciblé est aussi très souvent évoqué. A ce point la question de la rentabilité est discutée sur le fait de savoir ce qui coûte le plus cher : envoyer à tout le monde une brochure publicitaire relativement coûteuse, y compris aux clients que cela n'intéresse pas, ou alors assumer les coûts d'une infrastructure automatisée de courrier capable d'envoyer des plis différents ? W a jugé plus rentable de faire un ciblage systématique, mais Parc (voir citation p. 209) et Poke et ont fait le choix de ne pas pousser trop loin leur ciblage.

> **Enfin, je serais content de recevoir des offres pour plein de DVD […]**
> Oui, mais non jusqu'à maintenant on a dit [c'est] pour tout le monde la même chose. Parce que

si vous devrez faire des mailings vraiment spécifiques, ça devient très très cher. […] Un mailing, par internet, c'est peut-être possible mais si vous envoyez un mailing comme ça, et si vous faites des mailings spécifiques, c'est très cher pour concrétiser, pour tout faire.

(P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

5.4.4 Résistances internes : changer les mentalités

La question des coûts, bien qu'elle se comprenne aisément, reste toutefois assez subjective si l'on en croit les différents débats qui animent la littérature spécialisée. Le but du « data mining », du KDD ou plus généralement du marketing relationnel est précisément de les réduire. Les différences dans les niveaux d'investissement consentis entre les entreprises observées s'expliquent aussi par une différence dans la façon de comprendre le paradigme et le bénéfice que pourrait apporter une analyse plus approfondie des données pour l'entreprise, ainsi que leur capacité ou volonté à le diffuser au sein de toute la structure.

Currently, Milagro is just awaking about data mining.
And why so late?
Because it's too expansive! If you don't have the structure to take advantage of it, the information is get for nothing. Until now, reporting has been enough. But the possibilities are far more important with data mining. […] In fact, it is really important to change the mentality of the company.

(P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

With all those data, you can do a lot! For example, we can do basket analysis, to compare what customers buy. Actually, it's a paradise of data! There is a lot of potential, a lot we can do with that kind of data. There is no enough conscience of it right now.
Now, it's all about lack of time, there is not enough time to exploit the data, lack of budget for it, and the agreement of the company. But until now, the data are already used, for example to do mailing, but they are not deep analysis as we could do.

(P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

What is important now is getting the know-how transfer. How to communicate with the employees of the company, make the knowledge visible, that they are aware of the existence of this tools and its power, and that they know how to take advantage of it.

(P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

Et une fois les résultats produits, il faut bien sûr que l'entreprise en fasse quelque chose pour espérer obtenir une rentabilité dans le lourd investissement que demandent ces technologies et le personnel qualifié.

What would be the biggest problem, the biggest issue or concern you encounter on a daily basis in your work?
The time! The lack of time! There is no enough time to make a proper data mining unfortunately. To do a great work, we would need about 20 persons. And above all, we need a strategy: how to use the result of the analysis once created? To whom give it? Once the analysis is done, it's great, but how can we use it?

(P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

Même s'il pouvait être prouvé de façon indiscutable par des estimations crédibles et par l'expérience d'autres entreprises que de tels investissements, certes coûteux, étaient largement rentables, il faut en effet que la mentalité de l'entreprise, pour reprendre le terme employé par Harold, soit prête à intégrer de tels changements.

C'est bien ce que dit Kale en rappelant que ce ne sont pas seulement les hauts responsables qui doivent prendre part au développement d'un CRM, mais toute l'entreprise, et à tous les niveaux : « Initiators of CRM often forget that it's the people within the organization who make CRM a success. People need to be inculcated in customer service skills and the purpose and functions of CRM. They also must be prepared for the technological changes that will invariably affect the way they work » (Kale 2004: 46).

Le même problème se fait sentir chez W, où Alexandre, le responsable du programme de fidélité Points, a grand mal à faire changer les habitudes des responsables marketing des produits. Il doit faire preuve de patience et d'ingéniosité pour convaincre tout le monde de la valeur ajoutée qu'un tel système apporte et pourra peut-être encore plus apporter à l'avenir.

> [Le] nombre des clients […] c'était pas encore une question [à laquelle] les responsables des produits [s'intéressaient]… pour eux, c'est le chiffre d'affaire sur [l'eau, par exemple,] qui [les] intéressaient, c'était pas intéressant de regarder s'il y avait un nombre de clients stables ou si ça [montait ou baissait], mais maintenant ils ont tou[tes] ces informations. Mais ils ont pas encore mesuré, ils ont [seulement] mesuré un chiffre d'achat [global] […]
> **Ils n'utilisent pas toutes les ressources ?**
> C'est pas encore une mesure [intéressante] pour eux. C'est pas un but pour eux d'augmenter le nombre de clients [de] 2%, par exemple. On monte le chiffre d'affaire. La valeur du client [la LTV, ndlr] est pas encore vraiment quelque chose qui est… on travaille pas encore tellement avec ça […]
> Si vous voyez ça (il dessine), il manque la limite pour les… il manque les [consumer value], [il y a déjà maintenant] le chiffre d'affaire [par client], mais vous n'avez pas [la LTV, nda]. [Ici] c'est assez alarmant, si [ça va aussi] lentement [que] ça… Alors quelque chose comme ça ils n'avaient pas avant […]
> **Donc ils sont quand même contents d'avoir ces informations là ?**
> Oui, mais je trouve qu'ils pourraient les utiliser encore plus que ce qu'ils font maintenant. Ca va encore durer ! […]
> On a maintenant un autre outil pour dire qu'une action a été un succès, on fait très simple (il dessine) comme une trafic, on a vert, jaune, rouge, et on a des différents critères, et un des critères c'est maintenant […] gagner des nouveaux clients […] [S']ils gagnent pas des clients nouveaux, ils foutent dehors de l'argent, et c'est comme ça [qu']on essaie d'établir [de nouvelles habitudes de gestion] […] Comme ça [ces outils] deviennent [des] outils normaux pour eux.
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Cette inertie et cette difficulté à faire changer les choses, regrettée par Alexandre, est plus ouvertement critiquée par Sébastien, cadre qui travaille pour LeSite, le site Web de commande à domicile de W, sans surprise plus tourné vers les nouvelles technologies et les nouvelles approches commerciales.

> On n'utilise pas directement la carte, mais c'est sûr que la personnalisation va venir de plus en plus à l'avenir. On va assister à une personnalisation des offres. Un système comme Points permettrait déjà de le faire. Aujourd'hui, W, sa faiblesse c'est d'avoir de la peine à se cibler par rapport aux consommateurs. Ils s'adressent de la même manière quelque soit la région. Par exemple, sur le site Internet, il n'y a pas d'offre complète et ciblée pour le consommateur. Demain, il y aura plus de personnalisation. Il faut offrir au consommateur ce dont il a besoin pour [lui] faciliter la tâche […]
> Nous on le sait… on sait ce qu'il faut faire, mais on n'a pas les moyens. W, ils ont pas la vision de l'Internet. Par exemple, en Grande Bretagne, 3% du chiffre d'affaires est fait par le nearfood (hygiène, ménage, nettoyage, cosmétique…). En Suisse, c'est 0.5% ou 0.4% du chiffre

> d'affaires qui est du marché retail nearfood. Comment ils sont arrivés à 3% ? Texco a compris l'importance de l'online. Texco communique beaucoup sur l'online dans les magasins.
>
> (P105 : ECadre/W, Sébastien, 30aine, Resp. site Web, 26.08.08)

Même lorsqu'Alexandre aura réussi à convaincre l'ensemble des cadres de l'utilité du système, il ne sera pas possible d'étendre cette nouvelle culture au sein de toute l'entreprise, dans la mesure où un choix très strict a été fait au niveau de l'accès aux données. Pour l'instant, chez W, le système CRM est centralisé, fermé et à l'accès réservé à un cercle restreint de personnes. La recommandation des spécialistes selon laquelle pour assurer le succès d'un CRM il est important d'intégrer les données à tous les niveaux de l'entreprise n'est ici donc ici pas suivie. Il en va de même chez Poke qui vise aussi à rassurer les clients inquiets sur le sujet de leur sphère privée. Pour autant que cette politique reste la même, le marketing relationnel se limitera à la communication par courrier ou par email avec ses clients, sans passer par les points de vente, les caisses ou le service clients. C'est pour répondre à cette inquiétude potentielle des clients sur leur sphère privée que Poke a fait le choix catégorique de ne pas saisir le détail des achats de ses clients (voir citation de Lucien, p. 148). L'accès au données est, dans le cas de Poke, nous l'avons vu, tout aussi restreint.

Bien qu'elles ne soient pas aussi strictes, Milagro se fixe aussi des limites quant à l'exploitation des données. Son responsable CRM a bien conscience que fusionner les données de Parc avec celles des entreprises clientes serait très intéressant, mais ne le fait pas en sachant très bien que cela poserait un problème éthique et des problèmes légaux (voir également chapitre 6).

> We can not transfer data from one database to another, for example from Fürni[328] to Parc. To respect the people, the individuals. Making point-to-point would be great, but not legal.
>
> (P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

5.4.5 La concurrence comme facteur de développement des systèmes de fidélité ?

Dans son étude, Pridmore explique la prédominance de programmes de fidélité au Canada par un marché souvent monopolistique : « The Canadian market is viewed as one of the most mature markets globally […] Canadian loyalty programs are often seen as the model for other programs […] Several factors contribute to this Canadian proficiency [in loyalty cards programs] according to the interviewees, including the often monopolistic natural of many business sectors in Canada (retail, financial, airline), and the size of Canada's population » (Pridmore 2008: 66-67).

Si l'on en croit Armand, le responsable marketing des cartes Privilèges chez FFF, le marché suisse présente alors des similitudes avec le marché canadien, plus en ce qui concerne le climat de concurrence relativement calme, ou alors centré sur deux géants, que sur la taille de la population :

> La mentalité d'exploitation des données en Suisse est encore faible. C'est dû à la taille du pays mais aussi à la situation monopolistique. Il n'y a pas de structure concurrentielle agressive et il y a beaucoup de protectionnisme.
>
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

[328] Pseudonyme pour une chaine de magasin de meubles, cliente de Milagro pour la gestion de sa carte de paiement.

Il serait alors tentant de conclure que la timidité en matière d'exploitation des données serait alors aussi imputable à ce manque de concurrence, par absence de pression réelle. Toutefois, pourquoi les données sont-elles alors quand même récoltées si ce n'est pas dans un vague projet de les utiliser plus tard ? Voilà une contradiction plutôt troublante. Cela se complique davantage lorsqu'il apparaît que les clients de W sont le plus souvent aussi des clients de Poke, en raison du duopole formé par ces deux entreprises en Suisse, et qu'en outre ils possèdent aussi très fréquemment les deux cartes.

En effet, sur 74 consommateurs à qui ont été clairement posé la question de savoir s'ils avaient la carte *Points* et/ou la carte *Primes*, 17 n'en ont aucune des deux, 41 ont les deux cartes, et 16 l'une mais pas l'autre. Il y a donc 71% des consommateurs qui ont la carte dans les deux enseignes s'ils en ont au moins une chez Poke ou chez W et seulement 29% qui n'auront que la carte de W ou que la carte de Poke. Les entretiens menés avec les cadres renforcent d'autant plus ce constat, ainsi que les observations en caisse où il a été possible de voir qu'apparaissent extrêmement souvent dans leur portemonnaie les deux cartes.

Que reste-t-il alors de l'effet de fidélisation si la plupart des Suisses sont en fait fidèles aux deux enseignes ? Si la notion de fidélité devient négligeable, pourquoi alors ces systèmes existent-ils toujours et se développent-ils toujours davantage ? Selon Sandrine Barrey, les clients « profitent des avantages offerts en se basant uniquement sur les gains transactionnels, multiplient les cartes de fidélité pour cumuler leurs avantages, sans jamais s'enfermer dans une relation durable avec l'enseigne » (Barrey 2004: 133).

En réalité, comme le souligne Jason Pridmore et comme nous avons pu nous-mêmes l'observer, la fidélité serait plutôt une « poly-fidélité » : « Although it has been suggested that the term is a misnomer, with many consumers displaying "polygamous loyalty" by being loyal to far more than one brand, loyalty itself is still understood as a perpetual relationship rooted in consumer transactions » (Pridmore 2008: 47). La fidélité d'un client à une entreprise n'en demeure pas moins importante, même si effectivement elle peut être plurielle. Sandrine Barrey observe aussi cette forme de « poly-fidélité », qu'elle n'oppose pas non plus forcément au principe plus large de fidélité : « Un client fidèle est un client, qui, de façon répétée, fait le choix d'une même marque ou d'une même enseigne de préférence à une marque ou une enseigne concurrente. Mais fidélité ne rime que très rarement avec exclusivité : les clients peuvent être mixtes et fidèles à la fois » (Barrey 2004: 129).

La volonté de récolter des données pour dégager une meilleure connaissance des clients se comprend alors encore mieux, dans la mesure où il faut que les entreprises agissent désormais à un niveau plus subtil que celui de faire venir un client exclusivement dans son magasin plutôt qu'un autre, en augmentant au maximum le volume son panier d'achat. C'est bien ce que fait au fond W en adoptant des stratégies du type « cross-selling » ou « customer rentention ». Plutôt que d'inciter son client à bouder complètement ses concurrents et à venir exclusivement chez lui, il s'agit de faire en sorte qu'il y regroupe la plupart de ses achats, par exemple qu'il y achète aussi la literie s'il y achète déjà du pâté pour chat.

La lutte entre les entreprises ne se fait déjà plus sur la notion d'une fidélité exclusive. C'est pour chaque produit qu'elles seront menées à se battre pour faire en sorte

qu'un maximum de clients viennent l'adopter de façon durable, comme le laisse entendre clairement l'extrait d'entretien avec Henriette ci-dessous. Le système de concurrence autrefois orienté sur l'ensemble d'une enseigne est en mutation pour épouser un système orienté sur les produits que propose la même enseigne. Les entreprises doivent désormais se battre sur tous les produits.

> De toute façon maintenant, que ce soit W ou Poke, c'est comme partout, il faut regarder, quand on est ménagère, pour tous les prix il faut regarder partout […] consacrer du temps… tel endroit… Mais moi je suis attachée à certains produits à W, certains produits à la Poke, et puis voilà.
>
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

En somme, en matière de pratiques d'exploitation des données et de méthodes de marketing ciblé, même si la guerre ne semble pas avoir été encore véritablement déclarée entre les différents concurrents en Suisse, le CRM semble devenir incontournable, à en croire les spécialistes et ce qui a été discuté plus haut, et il aurait été probablement bien imprudent de prendre le risque de ne pas avoir commencé une progressive implémentation des systèmes CRM, même si le retour sur investissement n'est pas rapidement ni facilement perceptible : « CRM could provide [companies] with a valuable asset that does not appear on the balance sheet, but is, nonetheless, essential for survival in today's competitive world » (Kale 2004: 46).

5.4.6 Conclusion : Le « CRM », une philosophie d'entreprise

Il y a vraisemblablement globalement une tension entre la valeur ajoutée potentielle amenée par ce type de nouveau savoir et les inquiétudes quotidiennes, concrètes et déjà connues, liées à la gestion de tout commerce. Les préoccupations quotidiennes de la compagnie n'entrent pas en phase avec ces nouvelles possibilités de marketing et de management. Pour bien comprendre ce problème, il faut considérer trois niveaux, qui sont pratiquement les mêmes que nous avons adopté dans notre méthodologie (voir chapitre 3) :

- Le niveau des responsables, des hauts cadres et des cellules marketing.
- Le niveau du magasin, des cadres qui sont en contact au quotidien avec les clients, et les employés.
- Le niveau des clients, qui doivent aussi en quelque sorte être aussi préparés à fonctionner selon les modalités du marketing relationnel.

Le principal obstacle au développement du marketing relationnel dans sa forme la plus aboutie au sein des entreprises observées est le manque de coordination entre ces différents niveaux qui doivent tous être concernés, et pas seulement un service spécialisé et autonome qui gère la carte de fidélité. Les magasins et les clients sont-ils prêts à fonctionner avec ces nouvelles techniques ? Avec ce nouveau type d'analyse, ce n'est pas simplement un petit outil en plus qui s'offre à une structure déjà en place, mais une conception et une gestion de la relation entre le commerce et le client qui est tout à fait nouvelle. Les autres explications évoquées jusqu'ici, le coût élevé, les interrogations quant à la rentabilité, l'image de l'entreprise, voire même le manque de fiabilité des données et les questions liées à la protection des données sont liées et se résument à une question centrale et qui revient tout le temps dans la littérature spécialisée : le développement de l'analyse systématique et

approfondie des données clients récoltées par le biais de cartes de fidélité ne prend sens que dans une transformation globale à tous les niveaux de l'entreprise. Ce qui a pu être observé au niveau empirique est une importante résistance au niveau de l'entreprise qui rend cette transformation très difficile à imaginer actuellement, davantage chez W que chez Parc. Mais pourtant les différents théoriciens spécialistes du « relationship marketing » insistent bien tous sur le même point : le CRM est une philosophie d'entreprise avant d'être un système informatique de traitement des données. Favoriser le développement d'un seul département spécialisé et relativement isolé sans impliquer l'ensemble de l'entreprise est une démarche vouée à l'échec : « Executives at the very top need to assume ownership of the CRM project in order for it to succeed. Without support and commitment from top management, even the most brilliant CRM undertaking is doomed to failure » (Kale 2004: 45).

5.5 Conclusion : cauchemar orwellien ou angélisme naïf ?

5.5.1 Le CRM, un « Big Brother » ?

Non, le CRM n'est pas « Big Brother », n'en déplaise par exemple à certaines associations de défense des consommateurs qui y voient parfois une machine capable d'épier tous nos faits et gestes[329]. Leur combat n'en est pas moins important et louable, mais le « Big Brother » dont elles parlent parfois n'est pas aussi centralisé et cohérent que celui de *1984*. Au sein de la littérature théorique, le paradigme du marketing relationnel tout comme les techniques et technologies qui l'accompagnent ne sont pas au point. Subsistent de nombreux débat quant à leur efficacité, en dehors même de tout questionnement éthique sur la sphère privée qui immanquablement complique encore les choses. Dès qu'il s'agit de leur mise en application, nos observations montrent encore plus de difficultés, liées à des problèmes de coût, de résistances internes, de volonté de conservation d'une image positive pour l'entreprise, de ressources humaines, etc., qui expliquent qu'à l'heure actuelle elles sont loin d'être mises en application à la hauteur de leur potentiel.

Comme nous avons pu le voir, cela ne veut pas dire que rien n'est fait, bien au contraire. Il s'agit plutôt, selon les cas, de diverses formes d'appropriation des différentes techniques et méthodes de marketing relationnel qui sont mises en œuvre au sein des différentes entreprises, en fonction de leur statut, de leur histoire, de leurs objectifs, du marché couvert, etc. La réalité se situe donc quelque part entre les extrêmes d'un cauchemar orwellien et un angélisme naïf où consommateurs et entreprises collaboreraient pour le bien être commun. De plus, il ne faut pas oublier le premier rôle des cartes de fidélité, en tout cas historiquement, de fidélisation, qui précède le principe de récolte de données : « Loyalty programs perform two duties. They are first and foremost incentives for consumer patronage, but they are also tools for gathering data connected to specifically identifiable consumers » (Pridmore 2008: 69). C'est ce que mentionne aussi un responsable de d'un programme de fidélisation d'une enseigne française interviewé par Sandrine Barrey: « Ca c'était le point de départ de la fidélité. Le but était de donner des cadeaux à des gens. Nous on s'est dit qu'on devait donner des cadeaux aux gens fidèles pour connaître leur avis, leurs comportements. C'était déjà la deuxième phase du travail, la plus intéressante. Nous on a commencé à faire du marketing avec la fidélité » (Barrey 2004: 141). Et l'auteur de conclure : « Après avoir capté le client, ces systèmes permettent aux distributeurs de capter de l'information » (Barrey 2004: 141).

Ainsi, même si l'objectif de fidélisation subsiste, certes, il n'est sans doute plus le principal : « The programs exist as more than incentives for consumers – they are integrated in a myriad of ways to determine aspects of the relationship between the corporation and the consumer » (Pridmore 2008: 72-73). L'objectif n'est en tout cas plus celui de la recherche d'une fidélité exclusive, dans la mesure où les clients tendent plutôt à devenir « poly-fidèles » (voir p. 226).

[329] Voir par exemple la « Consumers Against Supermarket Privacy Invasion and Numbering » (CASPIAN) : http://www.nocards.org (10/2009), dont le cheval de bataille est aujourd'hui la lutte contre le remplacement des codes barres, avec un numéro unique par type de produit, par des puces RFID permettant une individualisation de la codification des produits. Ce système permettra de différencier par exemple une boite de spaghettis avec celle qui est juste derrière et qui est exactement la même.

En ce qui concerne le second objectif, bien plus récent que celui de fidéliser la clientèle, il semble que tout soit encore à faire et que la récolte systématique de données, si elle ne répond qu'à peu d'attentes en termes marketing et n'aboutit qu'à des formes rudimentaires d'exploitation, soit avant tout un pari fait sur l'avenir, ou sur la peur peut-être qu'un jour il soit trop tard pour rattraper son retard et d'avoir alors l'impression d'avoir manqué le coche, sentiment que les professionnels de l'analyse des données ont tout intérêt à entretenir et à exacerber : « Indeed, for the last ten years, the gospel of customer loyalty has been repeated so often and so loudly that it seems almost crazy to challenge it[330] » (Reinartz et Kumar 2002: 86). Dès lors, même si les applications futures ne sont pas encore claires, le sentiment prédominant est qu'il faut déjà investir dans de telles technologies et accumuler le plus de données possibles : « It is […] for most of these programs, important to capture as much data as possible to produce the knowledge that […] "future analytics" may provide » (Pridmore 2008: 60-61).

Cela explique sans doute cette forme de « collectionnite aiguë » de données dont semblent souffrir les entreprises étudiées alors qu'elles ne semblent pas toujours vraiment savoir, en tout cas à l'heure actuelle, quoi en faire, comme en témoigne par exemple la remarque du responsable de la carte de fidélité de Santé :

> En termes d'analyse, nous sommes noyés dans les données.
> (P107 : ECadre/Santé, Catherine, 30aine, Resp. carte, 01.10.08)

5.5.2 Le consommateur est-il prévisible ?

Les modèles prédictifs basées sur des analyses de données de type « data mining » ou KDD sont basés sur un postulat : à variables égales, les consommateurs tendent à reproduire les comportements de ceux qui les ont précédés : « These techniques enable both descriptions of patterns of behaviour and prediction for behaviour, within a range of accuracy, by assuming that consumers will replicate the patterns of others before » (Pridmore 2008: 60). Ce postulat est-il valable ? Si c'est le cas, faut-il alors expliquer toutes les formes de « déviance » par rapport aux comportements attendus par une carence en données du modèle ? Une chose est sûre : la croyance inconditionnelle à ce postulat va tendre à augmenter la soif d'informations des systèmes de type CRM, puisqu'il faudra toujours plus de données pour adopter le plus finement possible tous les types de comportements. Ne resterait-il pas pourtant quelque chose d'insondable chez l'être humain qui fait qu'un tel projet devra forcément rencontrer des limites quant à son pouvoir de prédiction ?

Certes, le « relationship marketing » et ses outils informatiques sont par exemple considérés comme essentiels aujourd'hui chez Parc.

> Aujourd'hui, on ne pourrait pas abandonner le CRM. C'est aussi une question de technologie. Les ordinateurs sont moins chers et il est devenu beaucoup plus facile de travailler sur toutes ces données.
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

[330] Les mêmes auteurs évaluent à 1 milliard de dollars la somme investie par les 16 plus importantes entreprises de grande distribution européennes dans des architectures du type CRM.

Mais ils ne sont pas non plus une solution miracle, et comprendre le comportement du consommateur restera, selon Adam, une affaire complexe nécessitant un talent humain :

> Mais il n'est pas facile de comprendre le comportement du consommateur. On sait comment faire depuis quelques années, sinon c'est surtout de l'intuition. Par exemple, on a toujours su qu'il fallait mettre les rayons qui intéressent les femmes près des jouets.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Faut-il alors continuer à ajouter des « couches de données » aux modèles et pousser leur capacité d'analyse toujours plus loin pour aboutir à une « vision à 360° » sur les consommateurs ? : « With more layers of data and more sophisticated analysis, these techniques can provide a "total" or "360 degree" view of the consumer which serves to simulate current and future engagements with individual customers in line with more relational marketing or forms of customization » (Pridmore 2008: 60). De telles interrogations nous amènent également aux questions liées à la sphère privée et à la potentielle invasion de celle-ci par ces technologies qui tendent toujours plus à rendre le consommateur de plus en plus « transparent » (voir chapitre 6 et 7).

5.5.3 Les étapes de la mise en place du marketing relationnel et d'un CRM abouti

Dans les entreprises, le marketing relationnel est une initiative qui vient du haut de la hiérarchie. Est généralement mise en place une cellule chargée de mettre en oeuvre des applications de type CRM et d'en tirer un maximum de potentiel. Il lui faut pour fonctionner détenir des informations sur les clients ; dès lors la première des choses à faire est d'assurer leur production systématique, en installant lecteurs de cartes et logiciels relatifs au niveau des points de contacts, notamment aux caisses. C'est une première étape et c'est chose faite dans les quatre entreprises étudiées. Il faut ensuite savoir quoi faire avec les données : comment les exploiter, les analyser et les utiliser, en mettant en œuvre des technologies qui sont complexes et coûteuses, et qui demandent un niveau de qualification particulièrement élevé. Et pour qu'un « relationship marketing » aboutisse entièrement et fasse fructifier complètement les investissements importants qui sont faits, il faut dans un troisième temps diffuser à la fois le paradigme et l'accès aux données dans toute l'entreprise et à tous les niveaux.

Aucune des entreprises étudiées n'en est à ce stade d'aboutissement. W et Poke sont quelque part entre la première et la deuxième étape, et Parc semble être plus avancé dans le franchissement de la deuxième. FFF, bien qu'ayant commencé quelque part à entamer la troisième, en intégrant ses données au niveau de son magasin, n'a de loin pas véritablement commencé la deuxième.

Le franchissement de ces étapes exige à chaque fois une participation commune et une bonne compréhension de ce qu'est le « relationship marketing » et de ce qu'il peut apporter à chacun. Il permet au vendeur de mieux renseigner un client et de ne pas consacrer trop de temps à un autre qui est jugé comme n'en valant pas la peine, au gérant d'un magasin d'adapter son offre au plus près des goûts de ses clients et d'annoncer par exemple l'arrivée de nouveaux produits locaux, et au client d'être informé quand il y a une offre spéciale sur un produit qu'il affectionne particulièrement.

Tous ces beaux projets se heurtent néanmoins à nombre de résistances. Celles des cadres, celles des employés de magasin mais aussi celles des clients (elles sont étudiées dans le chapitre 7), malgré le désir du sommet de la hiérarchie, s'il est vraiment présent, de faire entrer la philosophie marketing générale dans l'ère de l'information. A bien des égards, cette tension entre la volonté des entrepreneurs haut placés de changer un système et la résistance des employés, y compris les cadres, fait penser à la situation décrite par Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1964[1893]) où les entrepreneurs capitalistes protestants se heurtent à la résistance des travailleurs qui continuent de raisonner et de fonctionner encore selon le modèle traditionnel : « Le travail aux pièces est l'un des moyens techniques que l'entrepreneur moderne a accoutumé d'utiliser pour obtenir de "ses" ouvriers un rendement maximum. Considérons l'agriculture : la rentrée des récoltes est l'un de ces cas où l'intensification du travail est absolument nécessaire. Etant donné l'incertitude des conditions atmosphériques, de grands profits ou de lourdes pertes dépendent en effet du rythme auquel ces activités sont menées. C'est pourquoi on a alors très généralement recours au travail à la tâche. Et comme l'intérêt de l'entrepreneur s'accroît avec l'augmentation du rendement, on a le plus souvent cherché à accélérer l'engrangement de la récolte en *élevant* le taux de rémunération du travail aux pièces. On s'est ainsi efforcé d'intéresser les ouvriers en leur donnant l'occasion de gagner en un temps très court un salaire inhabituellement élevé. Cependant, des difficultés particulières sont apparues. L'augmentation du taux de rémunération du travail aux pièces a souvent eu pour résultat non pas d'élever, mais de réduire le rendement au travail pour une période donnée, les ouvriers réagissant à l'augmentation du salaire par une réduction de la production journalière. L'homme qui recevait par exemple 1 mark pour faucher 1 arpent fauchant 2 ½ arpents et gagnait 2,5 marks. Lorsque l'arpent passait à 1.25 marks, il ne fauchait pas 3 arpents, comme on l'avait escompté et comme il aurait pu le faire aisément, pour gagner 3,75 marks, mais 2 arpents seulement, ce qui lui permettait de continuer ainsi à gagner les 2,5 marks habituels. Le gain supplémentaire l'attirait moins que la réduction de son travail. Il ne se demandait pas : combien puis-je gagner par jour si je fournis le plus de travail possible ? mais : combien dois-je travailler pour gagner les 2,5 marks que j'ai reçus jusqu'à présent et qui couvrent mes besoins courants ? » (Weber 1964[1893]: 60-61).

La mutation de l'entreprise d'un modèle orienté vers des consommateurs constitués en « masse » à un modèle où l'entreprise communique de façon individualisée à ses clients, tous vus comme étant uniques ou presque, passe peut-être effectivement par un changement de mentalité, comme cela a été le cas entre un fonctionnement « traditionnel » et l'« esprit du capitalisme » dont parle Weber. Dans notre cas, il s'agit sans doute bien d'une mutation profonde du capitalisme qui converge avec l'évolution de la société « du secret » (Simmel 1999[1908]) en une société de l'information et de la transparence, qui permet une individualisation de la connaissance qu'auront désormais les entreprises capitalistes sur l'ensemble des individus.

5.5.4 Discipliner le consommateur transparent

La transformation qui s'opère au sein des entreprises capitalistes est aussi en cours d'accomplissement au niveau des individus. En effet, concrètement, le marketing relationnel doit pouvoir s'appuyer non seulement sur la participation active de tous les niveaux de l'entreprise désireuse de mettre en place un système CRM abouti,

mais également sur les clients qui doivent aussi de leur côté changer leur rapport à l'entreprise, notamment en se montrant « transparents » et en acceptant de recevoir de la publicité ciblée. Cette nécessité n'est pourtant pas acquise, à en croire certains témoignages de consommateurs, dont Stéphane.

> **Tu as reçu de la publicité ciblée ? Tu la repères facilement ?**
> Ah oui c'est facile ! Ah oui oui ! Je vois, j'achète toujours le même produit puis tout à coup je reçois un bon pour le même produit, c'est quand même bizarre, et je demande à un voisin ou à un ami, t'as reçu aussi ce bon ?, et il me dit non…
> **Intéressant… t'as un exemple ?**
> Ben déjà rien que les yogourts, dans ma famille on mange toujours que les mêmes yogourts, toujours la même marque de yogourt, et ben à la fin de l'année on nous envoie des bons de 10% pour ces yogourts.
> **Ah oui ?**
> Ouais le vrai bon, et puis la petite photo du yogourt dessus et puis 10%. Et puis quand on va chez d'autres… ah non on a pas reçu ça on a reçu autre chose…
> **[…] Carrément avec la photo dessus, du yogourt ? Le yogourt à la banane ?**
> Non la marque du yogourt.
> **Ca peut être n'importe quel parfum ?**
> C'est vraiment la marque… On achète toujours les mêmes. En même temps c'est un cadeau, mais c'est un peu un cadeau empoisonné.
>
> (P37 : ECons/Libre, Stéphane, 19, Etudiant, 20.02.07)

Cependant, tout est aujourd'hui déjà mis en œuvre par les entreprises pour transformer le consommateur opaque et anonyme en un consommateur transparent et identifiable (voir chapitre 7). Dans les quatre entreprises étudiées, la fameuse question « vous avez la carte x ? » est systématiquement posée, et nombreuses sont les stratégies pour les inciter à prendre la carte, initiées par les dirigeants et adaptées au niveau de l'interaction par les employés qui sont la plupart du temps récompensés lorsqu'ils réussissent à « placer une carte ». Ce combat n'est toutefois pas gagné, à en croire la réaction de certains qui hésitent pourtant souvent entre résistance et adhésion.

> Je hais tout simplement cette phrase "vous avez la carte Points ?". J'ai envie de répondre a chaque fois : "Non, je l'ai pas ta putain de carte Points de merde !" mais je me retiens car j'imagine qu'on lui oblige de demander ça a ses clients, c'est pas de sa faute à la pauvre caissière… Parfois, je réponds pour me défouler un peu que j'ai la carte Primes et je lui demande naïvement si ca marche aussi.
>
> (P126 : ECons/Libre, Antoine, 32, Recruteur RH, 26.09.08)

Ici aussi, un changement de mentalité, d'esprit ou de mœurs est sans doute en train de s'opérer. Il s'agit peut-être de passer à une mentalité dont la maxime populaire « vivons heureux, vivons cachés » rend quelque part compte à celle défendue par la responsable du programme « New Initiatives Program » de l'« Unité Stratégie et Politique » de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) lors d'une conférence à Genève[331], « vivons heureux, vivons connectés »…

[331] 16ème Journée de Rencontre, « Réseaux de personnes, réseaux d'objets », organisée par l'observatoire technologique de l'Etat de Genève, 11 décembre 2006.
http://www.geneve.ch/obstech/manifestations/111206.html (10/2009).

5.5.5 Achat de données, réseaux de partenaires et interconnexions

Comme nous l'avons vu, la question de l'interconnexion est essentielle pour mesurer la puissance, le potentiel et le degré d'efficacité du « surveillant assemblage » (voir chapitre 2). Deux situations sont à ce titre spécialement sensibles dans ce chapitre : l'achat de données à des entreprises externes et le principe du réseau de partenaires. A chaque agrégation de données, chaque croisement de données ou chaque échange de données, c'est bien d'une interconnexion qu'il s'agit, qui permet progressivement de fabriquer la « vue à 360° » sur le consommateur transparent dont les entreprises auront sans doute de plus en plus besoin pour continuer à exister dans un marché qui se veut de plus en plus concurrentiel, de plus en plus mondialisé, et où la concurrence se jouera sur chaque produit plutôt que sur la marque globale d'une enseigne (voir p. 226).

Etudier l'étendue des réseaux de points de contacts mis en place par chacun des programmes en construisant des associations avec des partenaires est crucial pour comprendre comment le « surveillant assemblage » se développe, par le biais d'interconnexions, de multiplications d'intérêts et d'objectifs, de changement d'objectifs non prévus au départ, etc. (voir chapitre 2). Il est essentiel également d'étudier dans quelle mesure les individus se conforment à ce développement en changeant leur mentalité, devenant alors davantage transparent lorsqu'ils sont clients, ou en cherchant à se saisir de toujours plus d'information sur les clients lorsqu'ils endossent le rôle d'un employé ou d'un cadre de vente ou marketing. La « volonté de savoir » doit à terme épouser la « transparence » des individus pour que le dispositif de contrôle social qu'est devenue la consommation puisse fonctionner à plein régime.

Chapitre 6. Les sphères privées : de la définition juridique à la sphère privée vécue

> *« [Si on m'observe chez W] je m'en fous, c'est des carottes et des patates. Si c'est que j'ai couché avec un jeune de 25 ans, non. Si c'est pour mon cholestérol ou pour m'aider à arrêter de fumer, ça serait bien !»*
>
> (Entretien avec Jeannette, 64 ans, secrétaire médicale à la retraite, 18.01.08)

L'exposé de ce qui se fait ou de ce qui pourrait se faire avec les données des consommateurs amène à discuter la notion de sphère privée. En effet, elle se montre absolument centrale dans toutes les formulations critiques à l'égard de la société de l'information tendant vers une société de transparence et/ou de surveillance. Elle est aussi la notion clé de l'instance juridique qui a pour tâche de veiller à l'application de la loi suisse sur la protection des données.

Tout n'est pas permis dans la société de l'information qui est la nôtre et l'utilisation des données est régulée par un certain nombre de règles fixant des limites. Il n'est pas possible par exemple qu'une assurance maladie livre des informations de santé à une société de marketing ou qu'une entreprise commerciale transmettre un profil de consommation à une assurance, ce qui lui permettrait de calculer avec plus de précision un facteur de risque, tout du moins sans l'accord de la personne intéressée.

La première partie de ce chapitre explore les bases juridiques de protection des données et de la sphère privée en vigueur aujourd'hui en Suisse, de la constitution suisse à la loi sur la protection des données. Elle tente ensuite de rendre compte du point de vue du droit et de la discussion ayant lieu sur la définition de la sphère privée dans le champ juridique, afin de ne pas se limiter au système légal actuel, et de mieux saisir comment la problématique y est comprise et développée dans le but d'améliorer les lois en vigueur.

La deuxième partie, empirique, a pour objectif de confronter cette conception à la façon dont est appréhendée la problématique de la protection des données dans le quotidien des consommateurs. D'abord en se focalisant sur la question du flux de données, pour savoir par exemple si les utilisateurs de carte ont réellement conscience de laisser des traces ou pas, et si tel est le cas, si cela leur pose un problème suffisamment important pour qu'ils y renoncent. Ensuite, est traitée la question de la transparence sur le traitement des données. Les consommateurs ayant conscience de laisser des traces ont-ils également une idée de la façon dont elles sont traitées ? Cette connaissance peut-elle aussi avoir une influence sur leur

décision d'adhérer ou non à un système de fidélité ? Enfin, cette deuxième partie se termine sur l'exposé d'un constat paradoxal particulièrement éloquent qui témoigne du décalage qui peut régner en matière de compréhension de la protection des données et de la sphère privée entre la conception juridique et la conception des personnes intéressées.

La mise au jour de ce paradoxe amène le lecteur à la troisième partie, empirique également. Elle cherche à examiner la façon dont la sphère privée est perçue par les consommateurs, d'abord explicitement (la façon dont ils la définissent), et ensuite implicitement (la façon où elle est vécue dans des situations concrètes susceptibles de provoquer un sentiment d'atteinte). Nous verrons que la conception subjective de la sphère privée, tant explicite (telle qu'elle est définie de façon réflexive par les acteurs) qu'implicite (telle qu'elle est vécue concrètement dans la pratique), ne correspond au final que plutôt rarement à la conception juridique présentée dans la première et la deuxième partie, ce qui remet grandement en question l'hypothèse d'un choix rationnel entre protection de la sphère privée et avantages des cartes par les clients.

La dernière partie de ce chapitre prend acte de ces résultats et tente d'expliquer ce décalage, tout en formulant une proposition de construction sociologique et interactionniste de la sphère privée. Et enfin, est proposé dans la conclusion une discussion plus générale sur la validité de la notion de sphère privée en tant qu'outil de contre-mesure face à l'accroissement potentiel de la société de transparence et de surveillance vers laquelle nous semblons nous acheminer. Sera notamment formulée et argumentée l'hypothèse un brin provocatrice selon laquelle la sphère privée pourrait être davantage vue comme étant un allié de la société de surveillance plutôt qu'un appareil critique censé limiter son expansion.

6.1 Les bases juridiques de la protection des données et de la sphère privée

La protection de la sphère privée, y compris dans sa forme informationnelle, repose sur plusieurs éléments : la Constitution fédérale qui l'énonce en tant que droit fondamental, le Code civil qui inclut la notion d'atteinte à la personnalité et la loi sur la protection des données qui porte spécifiquement sur la question des données personnelles. Ce sont ces trois éléments complémentaires qu'il faut étudier pour comprendre comment la « sphère privée » est comprise et défendue dans le droit Suisse.

6.1.1 La Constitution fédérale de la Confédération suisse

Sphère privée et liberté

Depuis 1999, la notion de sphère privée est à mettre en relation avec la définition de la liberté, lorsque l'alinéa 2 de l'article 10 de la nouvelle Constitution fédérale de la Confédération suisse[332], « Droit à la vie et liberté personnelle », énonce un droit fondamental :

- « Tout être humain a droit à la liberté personnelle, notamment à l'intégrité physique et psychique et à la liberté de mouvement ».

[332] http://www.admin.ch/ch/f/rs/101/a10.html (10/2009).

Et cette liberté personnelle comprend « la liberté de la personne d'organiser sa vie privée et sociale » (Bucher 1999: 100). Cependant, le « postulat du libéralisme classique selon lequel la liberté de l'individu ne s'exerce, et ne peut s'exercer, que dans les limites du respect de la liberté d'autrui » est ce qui donne la légitimité à l'Etat de fixer des limites à l'expression de la liberté des individus. Le Code civil fixera alors les principes d'une double protection : celui d'une personne contre elle-même, si elle est jugée irresponsable et pouvant ainsi se nuire, et surtout la « protection des intérêts personnels contre les atteintes émanant de tiers ». La protection de la sphère privée est à comprendre à l'origine comme étant le corollaire indispensable de la volonté de protéger la liberté personnelle de chacun, garantie par la constitution, en la modérant et en la protégeant face à celle des autres.

Protection de la sphère privée

L'article 13 de la Constitution[333] avec ses deux alinéas fixe le principe général de la « protection de la sphère privée » :

1. « Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale[334], de son domicile, de sa correspondance et des relations qu'elle établit par la poste et les télécommunications.
2. Toute personne a le droit d'être protégée contre l'emploi abusif des données qui la concernent ».

« Le droit au respect de la vie privée protège de façon générale l'identité, la réputation, l'honneur, les relations familiales et sociales, le domicile et les comportements privés ou intimes des personnes physiques, ainsi que toute information relative à une personne qui n'est pas accessible au public » (Bondallaz 2007: 69). « Le respect de la vie privée confère à toute personne le droit d'organiser sa vie et d'entretenir des rapports avec d'autres personnes, sans que l'Etat ne l'en empêche, il inclut le respect de la sphère intime. Cette protection s'étend aux espaces privés et clos mais aussi aux lieux publics et aux espaces extérieurs[335] ».

La notion de respect de la vie privée a été ajoutée dans la nouvelle mouture de la constitution de 1999, ainsi que la notion de protection des données, suivant la volonté du législateur d'adapter la notion de protection de la sphère privée à la société de l'information : « Le droit à la protection des données personnelles constitue l'un des aspects du droit à la sphère privée. A l'ère de la société de l'information, il convient donc de l'énoncer expressément dans la constitution[336] ». La constitution précédente de 1874 se contentait de garantir dans l'article 36 alinéa 4 « l'inviolabilité du secret des lettres et des télégrammes[337] ».

Selon Bondallaz, « le droit à la protection de la sphère privée ou vie privée englobe une vaste palette de comportements qui ne sont pas faciles à circonscrire. Cette

[333] http://www.admin.ch/ch/f/rs/101/a13.html (09/2009).
[334] « Le terme de "vie familiale" […] doit être compris au sens large et ne se limite pas à la famille traditionnelle du couple marié ayant des enfants mineurs. La famille est une notion qui a été précisée en particulier par les organes de la Convention européenne des droits de l'homme. Ses éléments constitutifs sont la consanguinité, la vie commune, l'assistance mutuelle et la dépendance financière ainsi que d'autres liens substantiels ou affectifs ». Réf. : « Message relatif à une nouvelle constitution fédérale », *Feuille fédérale*, 1997 I, p. 155.
[335] *Ibid*., p. 154.
[336] *Ibid*., p. 155.
[337] Réf. : http://mjp.univ-perp.fr/constit/ch1874.htm#1 (10/2009).

indétermination tient à la notion même de vie privée qui est ouverte et varie en fonction du contexte, des époques, des mœurs et du rôle social des personnes concernées » (Bondallaz 2007: 69). Cependant, l'article constitutionnel donne un cadre général qui a l'avantage de recouvrir « l'ensemble des facettes de la vie privée » (Bondallaz 2007: 69).

6.1.2 La Convention européenne des Droits de l'Homme

L'article 8 de la convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales du Conseil de l'Europe du 4 novembre 1950[338], également ratifiée par la Suisse en 1974 et entrée en vigueur la même année, énonce :

1. « Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance.
2. Il ne peut y avoir ingérence d'une autorité publique dans l'exercice de ce droit que pour autant que cette ingérence est prévue par la loi et qu'elle constitue une mesure qui, dans une société démocratique, est nécessaire à la sécurité nationale, à la sûreté publique, au bien-être économique du pays, à la défense de l'ordre et à la prévention des infractions pénales, à la protection de la santé ou de la morale, ou à la protection des droits et libertés d'autrui ».

L'alinéa premier ressemble passablement à celui de l'article 13 de la Constitution suisse qui a pour but d'énoncer un droit fondamental. Le deuxième semble en revanche plus proche de celui du Code civil suisse. Il se montre également plus précis sur l'énonciation des exceptions qui peuvent légitimer une atteinte à la sphère privée et est parfois utilisé par le Tribunal fédéral lorsqu'il faut trancher entre les divers intérêts.

6.1.3 Le Code civil suisse et la protection de la personnalité

L'article 28 du Code civil suisse[339] pose le principe général de la protection de la personnalité :

1. « Celui qui subit une atteinte illicite à sa personnalité peut agir en justice pour sa protection contre toute personne qui y participe.
2. Une atteinte est illicite, à moins qu'elle ne soit justifiée par le consentement de la victime, par un intérêt prépondérant privé ou public, ou par la loi ».

Selon Bucher, il faut entendre par « personnalité », « l'ensemble des valeurs essentielles de la personne, valeurs (ou "biens") qui lui sont propres de par sa seule existence et peuvent faire l'objet d'une *atteinte* » (Bucher 1999: 108). Il s'agit par exemple de l'intégrité corporelle, de l'honneur, des « valeurs essentielles d'une personne », physiques ou morales, etc., et bien sûr aussi des données. Bondallaz la définit comme « l'ensemble des biens ou valeurs physiques, psychiques, morales ou sociales qui appartiennent à une personne du seul fait de son existence » (Bondallaz 2007: 143). Les deux juristes soulignent que la définition de la personnalité n'est jamais définitive ni exhaustive, et que les éléments qui la composent sont de natures diverses. Si le législateur a choisi de ne pas s'arrêter à une définition trop stricte,

[338] http://www.admin.ch/ch/f/rs/0_101/a8.html (10/2009); ou http://conventions.coe.int/Treaty/fr/treaties/html/005.htm (10/2009).
[339] http://www.admin.ch/ch/f/rs/210/a28.html (09/2009).

c'est notamment pour pouvoir « adapter constamment le contenu de la protection de la personnalité à l'évolution des idées sur le plan social et, surtout, aux progrès de la science et de la technique » (Bucher 1999: 109). C'est ce qui a permis notamment d'introduire la notion de « données » dans la notion de personnalité, ces dernières étant le produit par excellence de la société de l'information. Il est reconnu toutefois que cette flexibilité nécessaire se fait au détriment d'une certaine forme de sécurité juridique et met lourdement à contribution la jurisprudence[340]. De plus, « dans certains domaines, des violations de ce principe deviennent de plus en plus fréquentes, sans qu'elles soient sanctionnées par les tribunaux » (Bucher 1999: 109). Cela ne doit pas pour autant être une raison, selon le législateur, qui doit permettre au juge « d'affaiblir la protection de la personnalité de l'individu » (Bucher 1999: 109).

Toute atteinte à un droit de la personnalité est par définition illicite, sauf si elle se fonde sur un motif justificatif (alinéa 2) qui peut être de trois ordres :

1. « La "loi" qui comprend toute réglementation de droit public ou privé […]
2. Le consentement de la victime : Il s'agit de l'acte juridique unilatéral par lequel une personne manifeste sous une forme quelconque sa volonté de renoncer à faire valoir son droit de la personnalité dans un cas déterminé. Le consentement doit en principe être donné avant l'atteinte, qu'elle soit certaine (consentement au sens strict) ou éventuelle (acceptation du risque) […]
3. Un intérêt privé ou public prépondérant. Il s'agit de l'avantage qu'une personne déterminée retire d'une atteinte (intérêt privé de la victime elle-même, de l'auteur de l'atteinte voire même d'un tiers), ou l'avantage que procure une atteinte à la collectivité publique ou à une pluralité de personnes (intérêt public) » (Bondallaz 2007: 148).

La liberté économique est l'un des motifs justificatifs, dans la mesure où « le libre exercice d'une activité lucrative[341] implique que les prestataires puissent traiter les données personnelles de tiers afin de développer leur activité. [Elle] accorde dès lors aux agents économiques une faculté de traiter des données de tiers qui entre en conflit direct avec l'autodétermination informationnelle de ces tiers sur les données à leur sujet » (Bondallaz 2007: 73). Comme le soulignent Kessous et Rey, « Le libéralisme politique fait ainsi une séparation nette entre ce qui relève du marché qui, pour des raisons de concurrence loyale, doit être transparent, et ce qui relève du privé et de l'intime qui constitue une liberté fondamentale des individus » (Kessous et Rey 2007: 4). L'intérêt public est également amené dans certaines circonstances à être opposé à la protection de la sphère privée, notamment pour préserver l'ordre public, mais aussi par exemple pour la promotion de la santé ou de la morale[342].

---

[340] Le législateur français a fait le même choix pour son propre Code civil, en reconnaissant aussi son désavantage : « La loi ne définit pas ce que recouvre la vie privée. Le législateur n'a pas souhaité enfermer cette notion dans une définition rigide, ce qui fragilise cependant la protection du droit en cause. L'évolution des mœurs et le progrès technique risqueraient en effet de rendre très rapidement obsolète toute tentative de définition légale » (Rabagny 2005: 208-209).

[341] La liberté économique est garantie par l'article 27 de la constitution. Réf. : http://www.admin.ch/ch/f/rs/101/a27.html (10/2010).

[342] La convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentale du Conseil de l'Europe donne une liste plus exhaustive que le Code civil suisse sur la liste des intérêts qui peuvent légitimer une restriction de la sphère privée (voir p. 238).

Toutefois, les éléments qui constituent la personnalité sont de natures diverses, et les mesures de protection à mettre en œuvre ne sont le plus souvent pas généralisables. C'est pourquoi dans le droit suisse la protection de la personnalité se décline en plusieurs droits, tels que le droit à la protection de l'intégrité corporelle, le droit à la protection de l'intégrité physique, le droit à la protection de l'honneur, etc., et bien sûr plus récemment le droit à la protection des données. Ce dernier est essentiel dans la mesure où « la formulation générale de l'article 28 [du Code civil] ne permet […] pas à ceux qui traitent et à ceux dont les données sont traitées de déterminer clairement si un traitement est illicite ou non » (Bondallaz 2007: 143).

6.1.4 La loi fédérale sur la protection des données

Pour tout ce qui touche à la question plus précise de la protection des données, s'applique la loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données[343] (LPD), entrée en vigueur le 1er juillet 1993, puis modifiée le 17 décembre 2004 et le 24 mars 2006. Contrairement à ce que peut laisser penser son titre, cette loi ne protège pas les données *en soi*, « mais bien la personne en lui garantissant le respect de sa personnalité et de ses droits fondamentaux » (Walter 1988: 42). Elle met donc en œuvre les droits énoncés par l'article 13 de la Constitution, l'article 28 du Code civil, et l'article 8 de la Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales du Conseil de l'Europe.

La loi fédérale sur la protection des données s'applique aux entreprises privées et aux rapports entre les institutions fédérales et les citoyens. En ce qui concerne les institutions étatiques cantonales, chaque canton dispose de sa propre loi sur la protection des données, comme c'est le cas par exemple pour le canton de Genève qui a adopté en octobre 2008[344] la loi sur la protection des données personnelles[345] (LPDP).

Nous développons dans cette section les éléments qui concernent directement la relation des entreprises privées avec les personnes privées, couverte uniquement par la loi fédérale, et excluons donc en grande partie tout ce qui concerne les institutions étatiques, par exemple ce qui permet la surveillance des organes fédéraux en matière de récolte et de traitement de données sur les citoyens suisses.

Atteinte vs. atteinte virtuelle : De la divulgation à la conservation des données

Ce qui a motivé la réalisation d'une nouvelle loi fédérale spécifique sur les données informatiques est précisément le développement de la société de l'information. Il y a eu notamment émergence d'une nouvelle inquiétude envers une nouvelle forme de type d'atteinte à la personnalité, une atteinte *virtuelle*, qui n'est plus seulement de l'ordre de la divulgation mais aussi de la récolte et de la conservation des données. En effet, le législateur s'est mis à considérer qu'il peut y avoir atteinte à la personnalité dès lors qu'il y a récolte d'informations et conservation de celles-ci même si leur manipulation et leur utilisation ne porte pas un préjudice direct, perceptible et immédiat à la personne concernée : une « atteinte peut être réalisée du seul fait de la conservation des données, et cela même si la personne concernée

[343] http://www.admin.ch/ch/f/rs/c235_1.html (09/2009).
[344] Si la LPDP a été acceptée par le grand conseil genevois (le parlement cantonal), elle n'est pas encore entrée en vigueur, le poste de préposé cantonal à la protection des données, dont elle définit la fonction, n'a pas encore été attribué.
[345] http://www.ge.ch/grandconseil/data/texte/PL09870.pdf (09/2009).

en ignore le contenu » (Bucher 1999: 139). Il était donc nécessaire de prendre en considération la capacité des ordinateurs à traiter de façon encore plus efficace que par le passé les données personnelles.

L'intervention d'Yvette Jaggi, membre de la commission d'experts chargée de l'élaboration de la loi en question, au Conseil des Etats est très révélatrice de cette inquiétude :

> [L'élaboration d'une législation fédérale sur la protection des données] a révélé de si importantes résistances à l'intervention du législateur qu'on a pu douter du résultat. Pendant ce temps, alors qu'on tergiversait, chaque jour des faits nouveaux survenaient, des milliers de "données sensibles" étaient collectées, mémorisées, traitées, recoupées, transmises, le cas échéant d'ailleurs à titre onéreux, à l'insu des personnes concernées et pas toujours dans leur intérêt […] Au fond, toute cette affaire de protection des données est bel et bien basée sur la confiance. Durant des années, les maîtres de fichiers, qu'il s'agisse de fichiers publics ou privés, ont abusé de l'incroyable crédulité des citoyens, des consommateurs, des patients, des assurés, des locataires, des bénéficiaires de prestations sociales, bref, de tous ces très ou trop braves gens. Presque tous avaient un sentiment de confiance et de crédulité qui confinait à la naïveté la plus totale. Les avertissements que lançaient, dans ce climat d'inconscience générale, des personnes préoccupées par des abus quotidiens, sont demeurés désespérément sans écho. Ces personnes passaient, au mieux, pour des prophètes de malheur, des gens dangereux pour la sérénité des esprits, la confiance populaire et la sécurité intérieure de notre société […] Mais l'ordinateur […] permet des traitements accélérés, surtout des combinaisons multiples de données, toutes opérations qui sont, elles, fort dangereuses pour les personnes concernées ; ces dernières voient ainsi leur identité, leur personnalité leur échapper, puisqu'on en traite à l'extérieur des éléments constitutifs essentiels pour recomposer un "profil", comme l'on dit dans le marketing.
>
> (Retranscription de la prise de position d'Yvette Jaggi au Conseil des Etats à Berne, BO CE 1990[346], p. 125)

Le passage de la notion d'atteinte accomplie à celle d'atteinte virtuelle s'appuie toutefois sans doute aussi sur une évolution précédente du débat législatif, ayant eu lieu avant l'ère de l'informatisation. Elle se lit par exemple dans la jurisprudence française, tel que cela est souligné par Robert Badinter déjà en 1968, l'éminent juriste français connu notamment pour avoir fait tomber la peine de mort en France[347]. Alors qu'il s'intéresse dans son article surtout à la question de la vie privée des personnes célèbres, il oppose deux conceptions de l'atteinte. Dans la première, « l'atteinte ne serait punissable que dans la mesure où la victime aurait subit un préjudice » (Badinter 1968: §23). Mais la deuxième, plus moderne, « s'en est peu à peu dégagée pour conduire à l'affirmation d'un véritable droit subjectif […] Dire par exemple qu'une jeune femme belle, célibataire et majeure, est aimée d'un homme également beau, célibataire et majeur, peut ne pas leur être préjudiciable. L'atteinte à la vie privée n'est est pas moins caractérisée […] Le droit au respect de la vie privée est ainsi reconnu comme une prérogative essentielle de la personne humaine au même titre que les autres droits de la personnalité » (Badinter 1968: §24). Cette conception pose le principe, que l'on retrouve aussi dans la LPD suisse, qu'il y a une atteinte même si elle n'est pas ressentie par la victime. Pour reprendre l'exemple de Badinter, le jeune homme et la jeune femme dont ils parlent verraient leur

[346] Bulletin officiel du Conseil des Etats, 88.032, « Protection des données », 1990.
[347] Voir son discours à l'Assemblée nationale française du 17 septembre 1981 où il présente et défend le projet de loi d'abolition de la peine de mort : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/abolition-peine-mort/badinter.shtml (10/2010).

personnalité atteinte au moment où des informations sur leur romance sont récoltées et stockées sur une base de données, même si elles ne seront jamais divulguées.

C'est ainsi déjà la conservation des données qui peut représenter une atteinte à la personnalité : « Il est reconnu depuis longtemps déjà que l'art. 28 est de nature à protéger la personne en matière de données personnelles. La *divulgation* de telles données, enregistrées ou non, est susceptible de porter atteinte, en particulier, à la sphère privée. Cette protection doit cependant s'étendre à la *conservation* de renseignements personnels par des tiers. Celle-ci implique en effet une atteinte virtuelle à la personnalité dans la mesure où ces informations peuvent être utilisées, communiquées ou consultées, au point de donner à leur détenteur une certaine maîtrise sur la personnalité d'autrui » (Bucher 1999: 114).

La transparence sur le traitement des données et le consentement libre et informé

Dans la troisième révision de la LPD de 2006, entrée en vigueur le 1er janvier 2008, l'article 4 alinéa 1 de la LPD est passé de « Toute collecte de données personnelles ne peut être entreprise que d'une manière licite[348] » à « Tout traitement de données doit être licite[349] ». A été ajouté également un élément répondant à une volonté du législateur de renforcer la transparence sur la récolte et le traitement des données : « La collecte de données personnelles, et en particulier les finalités du traitement, doivent être reconnaissables pour la personne concernée » (article 4 alinéa 4). Dans son explication de la nouvelle loi, le préposé fédéral à la protection des données précise : « Ce n'est pas uniquement la collecte qui doit être licite, mais également toutes les autres phases du traitement des données[350] ».

Cela n'implique cependant pas forcément toujours une information explicite de la part de la personne ou de l'entreprise qui traite les données. Par exemple, « lorsqu'une personne réserve une chambre d'hôtel et communique à l'hôtelier ses coordonnées et le nombre de nuits qu'il souhaite passer dans l'établissement, il sait en règle générale pourquoi ces données sont traitées […] Par contre si l'hôtelier communique ces données à des tiers, la personne concernée est en droit de le savoir[351] ». Cependant, lorsque l'information est obligatoire, il n'est néanmoins « pas nécessaire de remettre une information écrite à la personne concernée[352] ». Elle peut « intervenir sous la forme de publication, d'affiche, de prospectus, être intégrée dans des conditions générales, dans une correspondance adressée aux personnes concernées ou annexée à un contrat ou à une facture. Elle peut également figurer sur la page d'accueil d'un site internet[353] ». De façon générale, la LPD « ne prescrit […] aucune forme sur la manière d'informer[354] ».

[348] LPD, Etat au 3 octobre 2000.
[349] LPD, Etat au 3 octobre 2008, soit après l'entrée en vigueur du 1er janvier 2008 des modifications adoptées en mars 2006 par l'Assemblée fédérale.
[350] PFPDT, « Explications sur les modifications du 17 décembre 2004 et du 24 mars 2006 de la loi fédérale sur la protection des données », p. 2. http://www.edoeb.admin.ch/org/00828/index.html?lang=fr (10/2009).
[351] *Ibid*., p. 3.
[352] PFPDT, *op. cit.*, p. 9.
[353] *Ibid*.
[354] *Ibid*.

Autodétermination informationnelle

Ce qui n'a pas changé entre la première version de 1992 et la dernière révision de 2006 est l'idée centrale de la loi que « toute personne doit pouvoir garder la maîtrise des informations la concernant et de restreindre ainsi le traitement de telles données par des tiers » (Bucher 1999: 114). Il s'agit du principe *d'autodétermination informationnelle* selon lequel « toute personne doit être en mesure de décider elle-même si, dans quelle mesure et dans quel(s) but(s) les informations récoltées à son sujet par l'Etat ou par des particuliers peuvent être traitées […] [Elle] doit pouvoir choisir, dans les limites légales, quelles sont les informations qui ne doivent pas être portées à la connaissance de tiers » (Bondallaz 2007: 70). La LPD concrétise ce principe mais ne le fonde pas. Il découle de l'interprétation du droit constitutionnel, avec l'appui de la jurisprudence et de la doctrine.

Les principes fondamentaux de la LPD

Les principes fondamentaux retenus par la LPD convergent dans une large mesure avec ceux qui ont été dictés en 1981 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques[355] (OCDE) et par le Conseil de l'Europe[356]. Le rapport fourni en 2002 par deux importantes organisations de défense de la sphère privée, l'« Electronic Privacy Information Center » (EPIC), basée à Washington et « Privacy International », basée à Londres, les résument en sept points : « Personal information must be : obtained fairly and lawfully ; used only for the original specified purpose ; adequate, relevant and not excessive to purpose ; accurate and up to date ; accessible to the subject ; kept secure ; and destroyed after its purpose is completed » (Rotenberg et al. 2002: 9).

Outre le droit d'accès aux données (voir plus loin, p. 248), les sept principes fondamentaux à retenir, tels qu'ils sont synthétisés par Bondallaz (2007: 164-166), sont les suivants[357] :

1. *La licéité du traitement des données.* « Toute collecte de données doit être entreprise loyalement et sans irrégularité […] Le principe prohibe en outre les collectes opérées à l'insu des personnes concernées, notamment les collectes de données qui sont faites de manière "invisible" pour la personne concernée dans les environnements numériques ». Depuis la révision de la LPD de 2006, le principe de licéité est étendu à tout traitement de données (voir plus haut).
2. « *La bonne foi*. Tout traitement de données doit s'effectuer en conformité avec l'attitude loyale que l'on peut attendre de tout un chacun dans la vie sociale. Le

[355] OCDE, « Lignes directrices régissant la protection de la vie privée et les flux transfrontières de données de caractère personnel ». http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_34255_1815225_1_1_1_1,00.html (10/2009).
[356] Conseil de l'Europe, « Convention pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel ». http://conventions.coe.int/treaty/FR/Treaties/Html/108.htm (10/2009).
[357] Les huit principes tels qu'ils sont énoncés ici ne se recoupent pas toujours avec la façon font ils ont été hiérarchisés dans le texte de loi, afin de rendre les rendre plus lisibles et d'éviter les redondances. Par exemple, le principe de bonne foi, qui est juxtaposé à celui de proportionnalité dans l'article 4 alinéa 2 alors qu'il fait l'objet d'une catégorie à part dans la typologie de Bondallaz, comprend dans cette dernière également le principe de transparence, qui est édicté dans les alinéas 3, 4 et 5 du même article. Le droit d'accès aurait très bien pu aussi être rassemblé dans cette typologie, mais il occupe une place à part plus loin dans le texte. La littérature juridique qui traite de la LPD adopte différentes stratégies pour présenter plus clairement que dans la loi les différents principes. Celle de Bondallaz nous a semblé la plus claire et a en tout cas le mérite certain d'inclure la révision de 2006.

principe implique en particulier que les personnes soient informées directement ou indirectement des traitements de données qui les concernent ». La collecte de données sensibles et de profils de personnalité doit faire l'objet d'une information explicite, alors que les autres collectes « doivent au moins être reconnaissables pour la personne concernée ».

3. « *La proportionnalité*. Tout traitement doit se limiter aux données qui sont indispensables au but poursuivi et se trouvent dans un rapport raisonnable avec ce dernier, tout en préservant le plus possible les droits des personnes concernées. Ce principe touche aux modes de traitement, à l'étendue et aux catégories des données ».
4. « *La finalité*. Les données ne doivent être traitées que dans le but indiqué lors de leur collecte, prévu par une loi ou qui ressort des circonstances. Le principe de finalité signifie qu'un traitement doit toujours se faire en fonction d'une finalité préalablement définie ou du moins dans un but compatible avec la finalité initiale (détermination du but). Il interdit en outre de modifier ou de remplacer le but initial, sauf si cela est requis par la loi (immutabilité du but) ».
5. « *L'exactitude des données*. Tout un chacun est tenu de s'assurer que les données qu'il traite sont correctes et doit au besoin les mettre à jour ou les compléter ». Cette nécessité peut varier en intensité d'un cas à l'autre. Par exemple, dans le cadre d'« un traitement portant sur les préférences concernant certains produits à des fins de marketing, il est moins important de s'assurer que les données sont complètes et à jour que dans celui où le traitement porte sur des données relatives à la solvabilité d'une personne[358] ».
6. « *La sécurité technique*. Elle garantit l'effectivité de la protection en limitant techniquement les possibilités d'un traitement illicite de données ». Les responsables du traitement de données personnelles doivent prendre « les mesures organisationnelles et techniques appropriées ».
7. *La communication limitée des données à l'étranger*. En principe, « aucune donnée personnelle ne peut être communiquée à l'étranger si la personnalité des personnes concernées devait s'en trouver gravement menacée, notamment du fait de l'absence d'une législation assurant un niveau de protection adéquat[359] ». Sont prévues néanmoins une liste de conditions qui permettent cette communication : des garanties contractuelles sur un niveau de protection adéquat à l'étranger, le consentement de la personne concernée, la sauvegarde d'un intérêt public prépondérant, etc (article 6 LPD, alinéa 2, lettres a à g).

La destruction des données après utilisation, qui est mentionnée dans les directives de l'OCDE et du Conseil de l'Europe, ne fait pas l'objet d'un principe fondamental en tant que tel, car il découle du principe de proportionnalité. Il est possible néanmoins pour la personne concernée d'exiger la destruction des données qui la concernent auprès de l'organisme qui les détient (article 15, alinéa 3 LPD) ; cela fait partie du droit d'accès (voir p. 248).

[358] PFPDT, *op. cit.*, p. 4.
[359] Article 6 LPD, alinéa 1. Réf. : http://www.admin.ch/ch/f/rs/235_1/a6.html (10/2009).

Les motifs justifiant une atteinte de la personnalité

Le système de la LPD fonctionne sur le même principe que la Constitution ou le Code civil en ce qui concerne l'atteinte à la personnalité. Cette dernière est a priori illicite mais peut être admise, dans le cadre de motifs justificatifs ou lorsque sont avancés des intérêts prépondérants.

Par exemple, « le libre exercice d'une activité lucrative[360] implique que les prestataires puissent traiter les données personnelles de tiers afin de développer leur activité. [Elle] accorde dès lors aux agents économiques une faculté de traiter des données de tiers qui entre en conflit direct avec l'autodétermination informationnelle de ces tiers sur les données à leur sujet » (Bondallaz 2007: 73). Enfin, l'intérêt public est également amené dans certaines circonstances à être opposé à la protection de la sphère privée, notamment pour préserver l'ordre public, mais aussi par exemple pour la promotion de la santé ou de la morale[361].

Le législateur a retenu trois motifs qui peuvent justifier une atteinte à la personnalité : « le consentement de la victime, un intérêt prépondérant privé ou public, et la loi » (Bucher 1999: 120). Ces motifs qui sont énumérés par l'article 28 alinéa 2 du Code civil sont les mêmes pour la LPD, qui offre toutefois quelques précisions au sujet des « intérêts prépondérants ». En outre, le fardeau de la preuve en cas de litige incombera toujours à l'auteur de l'atteinte.

Concernant le consentement de la victime, « une personne qui a consenti à une atteinte […] ne peut réclamer la protection de la personnalité du moment qu'elle a, par une manifestation (expresse ou tacite) de sa volonté, renoncé aux droits découlant de l'article 28 alinéa 1 [du Code civil] et rendu l'atteinte licite » (Bucher 1999: 120). Cependant, cette volonté ne doit pas entrer en contradiction avec les droits civils inaliénables de l'individu (conformément au principe de double protection, voir p. 237).

Dans le cas spécifique du traitement des données personnelles, une atteinte à la personnalité, pour être licite, devra s'accompagner d'un « consentement libre et éclairé portant sur l'ensemble du traitement. L'information de la personne concernée ne pourra pas se faire suffisamment par la simple insertion d'une clause dans des conditions générales, l'attention de l'intéressé devra être attirée spécifiquement sur un tel engagement et sur sa portée. Le consentement peut être révoqué en tout temps » (Bucher 1999: 123).

Mais « l'atteinte à la personnalité d'une personne non consentante n'est pas nécessairement illicite » (Bucher 1999: 124). Elle peut être licite si « son auteur peut se prévaloir d'un intérêt prépondérant » (Bucher 1999: 124) auquel cas « il faut peser les intérêts en présence, à savoir d'un côté, celui de la victime à ne pas subir une atteinte à sa personnalité et, de l'autre, celui de l'auteur de l'atteinte à réaliser un but

[360] La liberté économique est garantie par l'article 27 de la constitution. Réf. : http://www.admin.ch/ch/f/rs/101/a27.html (10/2010).

[361] La convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentale du 4 novembre 1950 du Conseil de l'Europe (CEDH), qui a un effet contraignant pour la Suisse, énumère une liste des intérêts qui peuvent légitimer une restriction de la sphère privée : la sécurité nationale, la sûreté publique, le bien-être économique du pays, la défense de l'ordre et la prévention des infractions pénales, la protection de la santé ou de la morale, et la protection des droits et libertés d'autrui. Réf. : http://www.admin.ch/ch/f/rs/0_101/a8.html (10/2009).

qui est, dans une certaine mesure, également protégé par le droit » (Bucher 1999: 124). L'intérêt prépondérant peut être soit de nature privée et être liée à une personne, soit de nature publique. Des considérations particulières s'appliquent en matière de traitement de données personnelles.

L'intérêt prépondérant privé ou public

L'intérêt prépondérant privé « doit être d'une valeur généralement reconnue. Un intérêt purement lucratif de l'auteur de l'atteinte ne peut être retenu. L'intérêt prépondérant peut être celui de l'auteur ou celui de la victime de l'atteinte » (Bucher 1999: 124), dans le cas par exemple d'une décision médicale prise par un médecin parce que son patient n'est pas en mesure de la prendre, ou encore lors de la reprise d'un fichier de patients pour prendre contact avec ceux-ci.

L'intérêt prépondérant public « le plus important en pratique est celui relatif à la mission d'information (et de divertissement) qu'entendent exercer les moyens de communication de masse (les médias, telles la presse, la radio et la télévision). Il y a un intérêt légitime des citoyens à être informés des événements d'intérêt général » (Bucher 1999: 125), dans le même esprit des articles qui garantissent la liberté des médias envers l'Etat. Mais ce principe n'est pas directement applicable aux relations entre les particuliers, aussi cette liberté « se trouve limitée par l'article 28 [du Code civil] qui interdit de porter atteinte illicitement aux intérêts personnels des tiers » (Bucher 1999: 125). De plus, il est limité car « la liberté de la presse n'autorise pas les médias à porter atteinte à la personnalité et au droit à la liberté personnelle de tiers. […] L'intérêt général du public ne peut jamais justifier la diffusion d'une information inexacte (ou incomplète) qui porte atteinte aux droits de la personnalité […]. Une atteinte résultant d'une information fausse est toujours illicite » (Bucher 1999: 125-126).

L'intérêt prépondérant à traiter des données personnelles

L'article 13 alinéa 2 de la LPD « contient une liste non exhaustive de traitements par rapport auxquels un intérêt prépondérant "entre en considération". Ces traitements portent sur les données concernant les cocontractants, les concurrents et les personnes dont il est utile de pouvoir évaluer le crédit ; la loi tend à autoriser tout traitement de données présentant un intérêt dans les rapports économiques. Le traitement de données en vue d'une publication par les médias est généralement protégé » (Bucher 1999: 127). Ainsi, « dans les deux domaines où le besoin de protection de l'individu se manifeste de façon particulière, le législateur a fait prévaloir les intérêts des opérateurs économiques et de la presse » (Bucher 1999: 128).

Les intérêts prépondérants à traiter des données personnelles sont reconnus dans cinq cas de figure (Bucher 1999: 128-130) :

1. *Les relations avec un cocontractant* : « Un intérêt prépondérant est reconnu en particulier par rapport à celui qui traite des données concernant son cocontractant, en relation directe avec la conclusion ou l'exécution d'un contrat, mais également au stade précontractuel. Cela couvre les renseignements sur des clients actuels et potentiels, mais non des campagnes publicitaires sans relation directe avec un cocontractant déterminé. La communication à des tiers est en soi

incluse ; le traitement par le tiers n'est cependant pas forcément lié au contrat concernant le cocontractant ».

2. *La concurrence économique* : « Le traitement de données s'inscrivant dans un rapport de concurrence économique actuel ou futur avec une personne (physique ou morale) répond à un intérêt prépondérant. Dans un marché libre et compétitif, il faut en effet pouvoir s'informer sur ses concurrents ». Néanmoins, « cette protection ne vise pas la communication à des tiers. Il ne s'agit que des données traitées exclusivement à des fins internes, […] au sein d'une seule et même unité économique, celle-ci pouvant cependant comprendre des entités juridiques différents ». Et « seul le traitement d'informations ayant une incidence sur le jeu de la concurrence peut ainsi être justifié ».

3. *Evaluation du crédit d'une personne physique ou morale*. C'est un intérêt prépondérant de pouvoir évaluer le crédit d'une personne. Le traitement qui en découle peut « comprendre des communications à des tiers qui en ont besoin pour conclure ou exécuter un contrat avec la personne concernée ». La simple « collecte et exploitation de telles données ne doivent pas être forcément en relation avec un contrat déterminé ». En revanche, « des renseignements relatifs à la solvabilité d'une personne ne devraient être transmis que dans la mesure où ils sont en rapport avec une affaire déterminée ». Il est toutefois « très difficile de démontrer qu'une information générale sur un client soit sans utilité dans un cas particulier […]. La seule limite fixée clairement par la loi déclare injustifiée dans ce contexte le traitement de données sensibles ou constitutives de profils de la personnalité ». Néanmoins, « en dehors de ce type de renseignements, les pouvoirs économiques se voient désormais reconnaître un intérêt prépondérant à la collecte et au flux généralisé d'informations relatives au crédit de toute personne ».

4. *La liberté des médias*. Pour préserver la liberté des médias, le législateur a qualifié d'intérêt prépondérant « l'activité de ceux qui traitent les données de manière professionnelle exclusivement en vue d'une publication ».

5. *La recherche, la planification et la statistique*. « L'activité de ceux qui traitent des données personnelles dans un but ne se rapportant pas aux personnes concernées et sans conséquence pour celles-ci, doit être protégée, notamment dans le cadre de la recherche, de la planification et de la statistique, qui fournissent à l'économie et à la collectivité des éléments de décision indispensables […] à condition toutefois que les résultats soient publiés sous une forme ne permettant pas d'identifier les personnes concernées ».

Il est important de prendre note que le conseil fédéral prévoyait que ces motifs ne devaient constituer que des repères pour aider le juger à apprécier les différents intérêts. Les chambres fédérales ont choisi néanmoins un texte plus affirmatif, sans toutefois priver le juge de tout pouvoir d'appréciation (Bucher 1999: 129). Cela dit, cela n'empêche pas « une pesée des intérêts entre, d'une part, le besoin de la protection de la victime et, d'autre part, l'intérêt de l'auteur du traitement de données ». L'appréciation doit se faire « compte tenu et dans les limites du principe de la proportionnalité » (Bucher 1999: 129).

Le droit d'accès aux données

C'est du principe fondateur d'autodétermination informationnelle que découle le droit d'accès aux données dont jouit toute personne : « L'accès au dossier personnel fait partie du droit de la personne à l'autodétermination sur les informations la concernant » (Bucher 1999: 147). En effet, « La personne concernée a le droit d'être informée de l'existence de données personnelles collectées ou traitées à son sujet. Cela implique le droit de consulter les fichiers et dossiers qui contiennent ces données et le droit d'obtenir la rectification des données inexactes ainsi que l'élimination des données inutiles » (Bondallaz 2007: 71).

Le droit d'accès aux données est garanti par l'article 8 de la LPD, le droit d'en demander la rectification par l'article 5 ou la destruction par l'article 15 alinéa 1. Le destinataire, que la loi appelle le « maître du fichier », a l'obligation légale de répondre dans les 30 jours. Il peut éventuellement faire valoir un « intérêt prépondérant » (voir plus haut) et refuser par exemple de modifier ou de détruire des données mais il devra alors le motiver dûment. Le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT) recommande d'envoyer pour chaque demande une lettre recommandée suivant le modèle de lettre-type proposé[362]. Le droit d'accès est strictement limité aux données qui concernent la personne demandeuse.

Le registre des fichiers

Le droit d'accès aux fichiers et aux données qu'ils contiennent suppose que la personne en connaisse l'existence. Dans le cas d'une relation commerciale entre une entreprise et un client, nous avons vu que ce dernier doit être informé que l'entreprise possède des données sur lui, même si cela se fait de façon indirecte. Mais dans certains cas, des entreprises collectent des données sur des personnes en dehors d'une relation concrète. Elles ont l'obligation dès lors de s'inscrire sur le registre des fichiers tenu par le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (voir plus loin), registre pouvant être consulté par toute personne.

Pour la tenue du registre des fichiers, « tandis que les organes fédéraux doivent déclarer tous leurs fichiers, les personnes privées ne sont en principe pas tenues de le faire » (Bucher 1999: 138), sauf dans certains cas. En effet, comme le stipulait l'article 11 de la LPD avant la révision de 2006 : « Les personnes privées qui traitent régulièrement des données sensibles ou des profils de la personnalité ou communiquent des données personnelles à des tiers sont tenues de déclarer leurs fichiers si : a/ le traitement de ces données n'est soumis à aucune obligation légale et que b/ les personnes concernées n'en ont pas connaissance ».

La révision a renforcé l'obligation de déclaration en l'étendant aux cas où des données sensibles ou des profils de personnalité sont traités régulièrement ou « lorsqu'il [le maître des fichiers] communique régulièrement des données personnelles à des tiers, même si la personne concernée a connaissance du traitement[363] » (art. 11 LPD). En outre, et c'est toujours valable, « Les fichiers doivent être déclarés avant d'être opérationnels » (Bucher 1999: 138). Si une entreprise ou un organisme veut toutefois échapper à la déclaration au préposé fédéral, « il suffit

[362] http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00503/index.html?lang=fr (10/2009).
[363] PFPDT, *op. cit.*, p. 10.

d'annoncer l'existence du fichier aux personnes enregistrées, individuellement ou par voie de circulaire ou d'affichage. [Mais] lorsqu'une telle annonce n'est pas envisageable, comme c'est le cas des agences de renseignement ou de marketing, la déclaration s'impose » (Bucher 1999: 138).

La dernière version imprimée du registre des fichiers des données personnelles sur les personnes privées date du 31 mars 1996. Il a depuis été mis en ligne sur Internet en novembre 2008[364].

6.1.5 Le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence : tâches et pouvoir

La majeure partie des pays disposant d'une loi sur la protection des données désignent également une personne ou un office qui veille à sa correcte application (Rotenberg et al. 2002: 13), généralement appelé *Commissaire à la protection des données*. Certains pays, notamment les pays qui fonctionnent suivant un modèle fédéral, ont une double structure : au niveau des régions et au niveau national. En Europe, ces offices ont une position d'indépendance par rapport au pouvoir gouvernemental (Rotenberg et al. 2002: 13). L'étendue du pouvoir de l'organisme en charge de remplir ces nombreuses tâches peut être néanmoins très variable d'un pays à l'autre.

En plus des structures cantonales, la Suisse dispose d'un préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT) – il s'appelait avant l'entrée en vigueur de la révision de 2006 de la LPD le préposé fédéral à la protection des données[365] –, qui est nommé par le Conseil fédéral et qui est, comme dans la directive européenne, doté d'autonomie face aux diverses institutions fédérales, en étant rattaché à la Chancellerie fédérale et en disposant de son propre budget[366]. Il est accompagné de collaborateurs qui l'assistent dans l'accomplissement de son cahier des charges et son bureau est situé à Berne. Lorsque l'on parle du préposé fédéral à la protection des données, il règne parfois une certaine confusion sur le fait de savoir si on parle de la personne ou de l'ensemble de l'organisme qu'il forme avec ses collaborateurs, dans la mesure où le terme employé est le même. L'ensemble de l'organisation disposait en septembre 2007 d'un peu plus de l'équivalent de 21 postes à plein temps, dont un pour tout ce qui touche à la consommation et au marketing (voir organigramme ci-dessus).

Conformément au champ de compétence de la LPD, le PFPDT est l'organisme de surveillance de l'administration fédérale et des personnes privées (physiques et morales). Outre tenir le registre des fichiers – qui contient la liste exhaustive des fichiers des institutions fédérales et une partie seulement des fichiers privés (voir p. 248) –, ainsi que veiller à ce que les organismes fédéraux et les personnes privées (physiques et morales) respectent la LPD, le PFPDT a pour mandat d'accomplir les

[364] Réf. : PFPDT, *16ème rapport d'activités 2008/2009*, *op. cit.*, p. 98.
[365] Le changement de nom est intervenu suite à l'attribution de nouvelles tâches relatives à la loi sur le principe de la transparence dans l'administration (LTrans), qui ne concerne que les organes fédéraux et qui n'est par conséquent pas traitée ici. Pour plus d'informations sur cette loi : http://www.admin.ch/ch/f/rs/c152_3.html (10/2009).
[366] Réf. : Article 26 LPD. http://www.admin.ch/ch/f/rs/235_1/a26.html (10/2009).

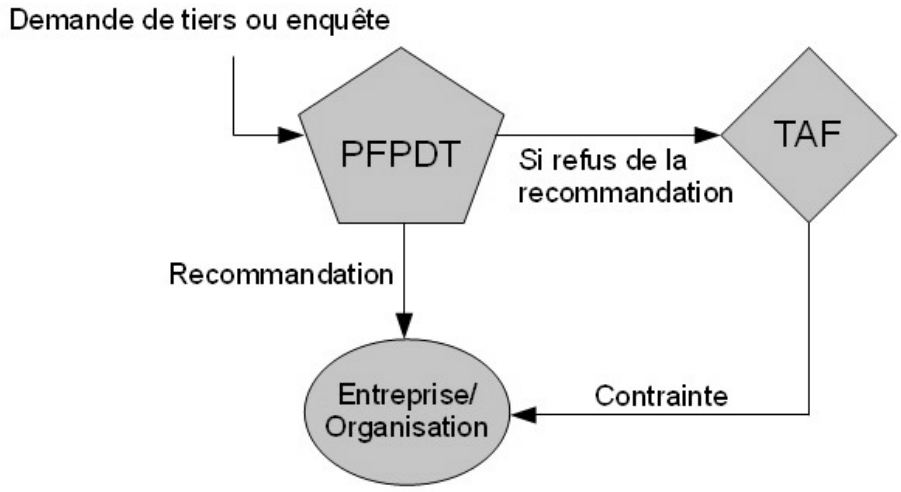
tâches suivantes[367], qui correspondent toutes à celles qui sont énoncées par la directive européenne :

- Assurer un conseil aux personnes privées (est mise notamment à disposition du public une ligne de téléphone accessible pendant deux heures chaque jour ouvrable).
- Assurer le soutien et le conseil aux organes fédéraux et cantonaux.
- Donner son avis sur les projets législatifs de la Confédération en matière de protection des données.
- Collaborer avec les organes de protection des données nationaux et internationaux. Il a signé par exemple en 2008 le « U.S.-Swiss Safe Harbor Framework » permettant la facilitation sous certaines conditions de transmission de données entre des entreprises établies en Suisse et les Etats-Unis, et participe « en particulier aux travaux du Conseil de l'Europe, de la Conférence européenne et de la Conférence internationale des commissaires à la protection des données, des instances de contrôle communes Schengen et Eurodac et de l'Association francophone des autorités de protection des données[368] ».
- Plus généralement, informer le public sur les questions liées à la protection des données (notamment par le biais d'interventions dans la presse et les médias, et par le biais de la publication des rapports d'activités annuels ou thématiques).

Le PFPDT n'a pas de pouvoir de contrainte direct sur une entreprise où est constatée une infraction, il « établit les faits d'office ou à la demande de tiers. Sur la base de ses constatations, il peut ensuite émettre des recommandations[369] ». S'il s'agit d'un cas particulier, il appartiendra à la personne lésée de saisir un juge par ses propres moyens ou en passant par un avocat. En effet, le préposé fédéral ne porte pas plainte au nom des personnes lésées qui doivent s'adresser au « tribunal de [leur] domicile ou de celui du défendeur » (Bucher 1999: 143). Mais il peut aussi toutefois prendre l'initiative de conduire une enquête, sans qu'il y ait plainte d'un particulier, et prendre position par le biais d'une recommandation[370]. Si elle rejetée ou n'est pas suivie, il peut « porter l'affaire devant la commission fédérale de la protection des données pour décision […] Cette décision est contraignante » (Bucher 1999: 139). Depuis le 1er janvier 2007 néanmoins, à l'instar des autres commissions et des services de recours, cette commission a été dissoute en transmettant son pouvoir judiciaire au Tribunal administratif fédéral[371] (TAF dans le schéma ci-dessous). C'est auprès de cette dernière qu'une affaire doit donc être portée si un

[367] Réf. : http://www.edoeb.admin.ch/org/00447/index.html?lang=fr (10/2009) ; Rotenberg et al. (2002: 349).
[368] PFPDT, *16ème rapport d'activités 2008/2009, op. cit.*, p. 84.
[369] Réf. : http://www.edoeb.admin.ch/org/00447/index.html?lang=fr (10/2009).
[370] Il a notamment pris récemment position (en 2009) contre le développement du système Google Street View parce que le système de « floutage » des visages et des plaques d'immatriculation n'était pas au point. Réf. : http://www.edoeb.admin.ch/aktuell/01584/index.html?lang=fr (10/2009).
[371] Réf. : http://www.admin.ch/aktuell/00089/index.html?lang=fr&msg-id=10010 (10/2009). S'y trouve également la liste exhaustive des autres commissions dissoutes.

contrevenant (en général une entreprise) refuse de suivre une recommandation du PFPFT[372].



Pouvoir indirect de contrainte du PFPDT

Chaque année, le PDPFT publie un rapport d'activités qui contient par exemple la liste des recommandations émises, de ses prises de position, mais aussi régulièrement des rapports sur des thèmes particuliers sur lesquels il a été invité ou bien a pris l'initiative de se prononcer, comme le nouveau système de tarification médical, l'accès biométrique à des installations sportives, les cartes de fidélité, l'établissement d'une base de données ADN au sein de l'Office fédéral de la police, la surveillance des lignes téléphoniques, la gestion des données sensibles par les assureurs maladie, etc[373].

Suite aux attentats du 11 septembre 2001, il exprime son point de vue face à une forme d'utopie qui se faisait sentir à ce moment là de créer une sorte de dispositif de « sécurité totale », dont voici un extrait qui donne un aperçu de sa posture :

> Comment faut-il faire face à un tel défi dans un Etat de droit? Se pourrait-il que l'effondrement des tours du World Trade Center soit en même temps l'effondrement de nos espoirs de faire un "usage civilisé" de nos menaces techniques modernes? La tentation en tout cas est grande que l'on ne débatte plus du sens des menaces qui ont été créées par la technique et de leurs alternatives éventuelles, mais que l'on se concentre à instaurer la sécurité en utilisant les immenses possibilités techniques disponibles aujourd'hui pour contrôler et surveiller les citoyens. Sécurité totale signifierait alors introduction d'immenses banques de données ADN combinées avec une investigation par recoupement, création de profils psychologiques, surveillance par vidéo et satellites à grande échelle, mise en relation de toutes les bases de données existantes et utilisation du système GPS (Global Positioning System) qui permet à tout moment de déterminer l'emplacement d'une personne. Il ne s'agit pas là d'une chimère issue d'un roman de science-fiction, mais bel et bien d'une vision d'horreur qui est réalisable avec les moyens techniques dont nous disposons de nos jours. Orwell a depuis longtemps été dépassé par les possibilités réelles! Pour éviter que cette horreur ne se transforme progressivement en réalité,

[372] Pour un exemple d'affaire portée au Tribunal administratif fédéral, voir : PFPDT, *16ème rapport d'activités 2008/2009, op. cit.*, p. 24. L'affaire « Google Street View » (voir note 370) a également été portée au Tribunal le 13 novembre 2009. Voir : http://www.news.admin.ch/message/?lang=fr&msg-id=30087 (11/2009).
[373] Pour une liste plus complète des sujets qui ont été abordés par le PFPDT, se référer à la publication de ses rapports d'activités : http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00445/00509/01551/index.html?lang=fr (10/2009).

> nous devons conduire un débat ouvert avec des citoyens responsables qui sont conscients du fait qu'une sécurité totale nous mènerait droit au totalitarisme. Ce débat sur les risques doit donc être élargi de manière radicale si nous ne voulons pas assister à une désagrégation de l'Etat de droit. (Extrait du *Rapport d'activités 2001/2002* du PFPDT, « avant-propos »[374])

6.1.6 Conclusion : Une vision libérale et individualiste

Le cas des cartes de fidélité et du traitement des données qu'elles produisent sur leurs utilisateurs entre dans le champ d'application de la loi fédérale (LPD), puisqu'il s'agit du domaine privé. Dans ce dernier, il n'y a pas de régulation au niveau cantonal. Même en Suisse, qui est pourtant en très bonne position sur la liste des pays qui appliquent une des lois de protection des données les plus strictes, défendre sa sphère privée n'apparaît pas comme une tâche facile. L'organisme chargé de veiller à ce que la loi sur la protection des données soit respectée peut émettre des recommandations, informer les personnes sur leurs droits, mais n'a pas la compétence d'agir pour elles en cas de problème.

En outre, les technologies de l'information et la société de l'information sont devenues de toute première importance pour les milieux économiques. L'augmentation des services s'accompagne d'un besoin accru en informations. Dès lors, « dans ce contexte, il n'est guère étonnant que certains milieux économiques considèrent les règles qui protègent les informations ou données personnelles comme un obstacle au développement de l'offre de service » (Bondallaz 2007: 10). C'est également le cas des cartes de fidélité qui ont pour objectif, qu'il soit réaliste ou non, de recréer le lien qui existait autrefois entre les commerçants et leurs clients. Il est attendu que la récolte systématique de données sur les consommateurs et leur traitement permet aux entreprises de répondre aux attentes de clients devenus anonymes et exigeants tout en communiquant de façon individuelle avec chacun d'entre eux et de façon personnalisée (voir chapitre 5). « L'essor du traitement de données à des fins de marketing répond également à la transformation du mode de production des biens et des services » (Bondallaz 2007: 44).

Pour protéger les individus face à cette transformation, le principe de base qui a été choisi par le législateur est celui de l'autodétermination informationnelle. Dit simplement, l'information sur une personne reste en quelque sorte sa propriété et elle peut en disposer comme bon lui semble, tout en en interdisant l'accès par des tiers. Mais comme nous avons pu le voir, une longue liste de motifs justificatifs permet toutefois un traitement systématique de données, dont celui du consentement de la « victime », ou encore ceux faisant valoir l'ordre public, la sécurité du territoire, les intérêts économiques du pays et des entreprises. S'opposent alors plusieurs intérêts, dont celui de la protection de la sphère privée et les intérêts économiques. Tout se résume alors dans ce cas à une simple et seule question : Comment concilier les deux ?

La réponse choisie suit une vision très libérale de l'individu en société où l'individu responsable doit apprendre à « gérer » sa sphère privée. Or, rien n'est moins facile. Pourtant, le discours dominant suit largement cette idée selon laquelle un individu ayant divulgué volontairement au public des informations le concernant est responsable des éventuelles conséquences. C'est l'argument avancé face aux problèmes potentiels rencontrés avec le détournement d'informations personnelles

[374] http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00445/00509/00513/00734/index.html?lang=fr (10/2009).

postées sur des sites de réseaux sociaux. Il en va de même face à des partenaires privés, comme par exemple une entreprise qui récolte des données par le biais d'une carte de fidélité, dès lors que le demandeur « sait » qu'elles peuvent être utilisées à des fins de marketing. Est-ce que tous les utilisateurs savent vraiment que l'utilisation de leur carte de fidélité, comme d'ailleurs la plupart des nouvelles technologies qui font partie de leur quotidien, produit un flot d'information systématique révélant des informations qui permettent de construire un « profil de personnalité » au sens de la loi ? La transparence sur le traitement des données dont il est fait mention dans la LPD, qui a été pourtant renforcée dans la nouvelle mouture adoptée en 2006 et entrée en vigueur en 2008, est-elle à l'heure actuelle suffisante ?

L'exemple du registre des fichiers tenu par le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (voir p. 248) est particulièrement éloquent sur la difficulté que représente la tâche de devoir rendre citoyens, individus et consommateurs maîtres de leurs données et faisant preuve d'un « consentement libre et informé[375] » dans toutes les situations. Pendant plus de 12 ans, il était impossible de s'informer sur la mise à jour de son contenu à moins de se rendre personnellement au secrétariat du PFPDT, faute de personnel et de moyens. Même si aujourd'hui le registre est directement consultable sur Internet, l'immense majorité des gens ignore son existence et n'a pas forcément beaucoup de temps à consacrer à sa consultation.

Plus généralement, dans quelle mesure est-il possible de conceptualiser juridiquement une « sphère privée » qui puisse ménager à la fois les intérêts économiques des entreprises et la protection de la personnalité de leurs clients ? Dans la mesure où le droit considère que le « consentement libre et éclairé » est un élément qui rend acceptable l'atteinte à la sphère privée, cette dernière a-t-elle encore un sens ?

6.2 La sphère privée, c'est quoi ? Le point de vue juridique

Le dispositif juridique de protection des données et de la sphère privée se base essentiellement, nous l'avons vu, sur les notions de personnalité, de sphère privée, de vie privée ou de vie intime. Plus généralement, dans tous les domaines, qu'ils soient d'ordre juridique, technologique, économique, scientifique, etc., et ce à un niveau largement international, c'est la notion de la *sphère privée* et de sa protection qui forme aujourd'hui un large consensus en tant que concept censé apporter une réponse pertinente face aux dangers potentiels liés à une société de l'information en croissance exponentielle qui menace de faire preuve d'ingérence dans les affaires privées des individus et d'atteindre leur personnalité. Nous considérons dès lors la *vie intime*, la *vie privée*, la *sphère intime* ou tout autre terme similaire comme équivalent ou en tout cas comme faisant partie de ce que qui est de plus en plus couramment désigné sous le terme plus général de *sphère privée*. Nous considérons également dans ce travail le terme anglais de « privacy » comme équivalent au terme français de sphère privée. C'est effectivement de cette façon qu'il est dans l'immense majorité des cas traduit lorsqu'il s'agit de protection.

[375] Voir citation p. 243.

6.2.1 Comment définir la sphère privée ?

La « sphère privée », si elle vient naturellement dans les discours de droit et donne l'impression d'aller de soi, est en réalité très difficile à définir clairement, comme nous avons pu le voir déjà dans la description du dispositif de protection juridique suisse. Il n'y a pas de consensus sur sa définition : « Although there is no consensus on how to define privacy […] there is common agreement that privacy is something that human being needs at some level and in some degree » (Bennett 2008: 2). Bien que tout le monde semble s'entendre sur l'importance à donner à sa protection, sa définition n'en est pas moins une tâche extrêmement complexe. Tel que le souligne le rapport fourni par l'EPIC et « Privacy International » (voir plus haut, p. 243), « Of all the human rights in the international catalogue, privacy is perhaps the most difficult to define » (Rotenberg et al. 2002: 1), bien qu'elle soit depuis longtemps reconnue dans l'histoire de l'humanité. En effet, le Coran, la Bible, les lois juives, la Grèce classique ou la Chine antique parlaient déjà indirectement de protection de la sphère privée, et des exemples d'application concrète de régulations législatives pouvant s'y apparenter existent depuis des centaines d'années (Rotenberg et al. 2002: 5).

Selon les auteurs du rapport de l'EPIC, le point de référence au niveau international en matière de protection de la sphère privée est à chercher dans l'article 12 de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 :

- « Nul ne sera l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes à son honneur et à sa réputation. Toute personne a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes[376] ».

Le rapport rassemble quelques définitions de la sphère privée, tout en ne prétendant à aucune exhaustivité (Rotenberg et al. 2002: 2) :

- Louis Brandeis, membre de la Cour suprême des Etats-Unis donne en 1890 avec Samuel Warren une définition de la sphère privée devenue célèbre comme étant « the right to be left alone »[377]. Elle est proposée en même temps que la réclamation dans leur texte de « la reconnaissance d'un droit particulier à la protection de la vie intime (privacy) de tout individu » (Badinter 1968: §3).
- En 2000, Robert Ellis Smith, éditeur d'un important et reconnu journal sur la sphère privée, le *Privacy Journal*, la définit comme « the desire by each of us for physical space where we can be free of interruption, intrusion, embarrassment, or accountability and the attempt to control the time and manner of disclosures of personal information about ourselves[378] ».
- En 1964, un certain Edward Bloustein définit dans la *New York University Law Review* la sphère privée comme « an interest of the human personality [which] protects the inviolate personality, the individual's independence, dignity and integrity[379] ».

[376] http://www.un.org/fr/documents/udhr/ (10/2009).
[377] WARREN, S., et L. D. BRANDEIS. 1890. "The Right to Privacy." *Harvard Law Review* 4(5):193-220.
[378] SMITH, R. E. 2000. *Ben Franklin's Web Site*. Providence, RI: Sheridan Books, p. 6.
[379] BLOUSTEIN, E. 1964. "Privacy as an Aspect of Human Dignity." *New York University Law Review* 39:962-1007, p. 971.

- Selon Ruth Gavison[380], il y a trois éléments à prendre en compte dans la sphère privée : « secrecy, anonymity and solitude ». Et il s'agit de qualités qui peuvent être perdues soit par le choix délibéré de la personne, soit par l'intervention d'une tierce personne.
- Un comité anglais réunissant des experts chargés d'émettre un rapport sur la sphère privée proposent la définition suivante : « The right of the individual to be protected against intrusion into his personal life or affairs, or those of his family, by direct physical means or by publication of information[381] ».
- Enfin, dernier exemple donné par le rapport, la charte énoncée par le « Australian Privacy Charter Group » en 1994 soutient que « A free and democratic society requires respect for the autonomy of individuals, and limits on the power of both state and private organizations to intrude on that autonomy […] Privacy is a key value which underpins human dignity and other key values such as freedom of association and freedom of speech […] Privacy is a basic human right and the reasonable expectation of every person[382] ».

Quelques autres définitions, venant d'autres sources, peuvent s'ajouter à cette liste :

- Le rapport TA-Swiss de 2000 sur le « client transparent » définit la sphère privée comme « un des principes fondamentaux de la société individualiste, le droit […] à se retirer chez soi pour y être tranquille, à l'abri des regards et des importuns[383] ».
- Le Commissaire à la protection de la vie privée du Canada définit depuis 2002 le droit à la vie privée comme « le droit d'une personne de contrôler l'accès à sa personne et aux renseignements qui la concernent. Le droit à la vie privée signifie que la personne décide des renseignements qui sont divulgués, à qui et à quelles fins[384] ».
- En 1965, l'Avocat général de la cour de cassation française, Raymond Lindon estime « qu'il semble qu'il y ait tout de même un secteur de la vie privée qui doive être plus particulièrement protégé, et qui comprend essentiellement dans un rapprochement singulier, les intérêts des autres membres de la famille, l'image de l'intéressé, l'intimité de sa vie familiale et amoureuse, sa fortune personnelle[385] ».
- Constatant la difficulté de donner une définition positive de la sphère privée, Robert Badinter en propose en 1968 une définition négative : « En l'absence de toute définition positive de la vie privée, comment ne pas tenter de la définir par la négative ? La vie privée, c'est tout ce qui n'est pas la vie publique de l'individu. A première vue, le problème paraît simplement déplacé et la proposition sans

---

[380] GAVINSON, R. 1980. "Privacy and the Limits of Law." *Yale Law Journal* 89(2):421-471, pp. 421, 428.
[381] Réf. : Rapport du « Committee on Privacy and Related Matters », présidé par David Calcutt, 1990, Cmnd. 1102, Londres : HMSO, p. 7.
[382] Réf. : « The Australian Privacy Charter », publié par « the Australian Privacy Charter Group », Law School, University of New South Wales, Sydney, 1994.
[383] REY, L., et A. ECKHARDT. 2001. "Lèche-vitrine dans la galerie de verre du numérique: Saisie et analyse informatiques des données clients." Berne: TA-Swiss.
[384] Discours du Commissaire à la protection de la vie privée du Canada lors du congrès portant sur la liberté de l'information et de la protection de la vie privée, le 13 juin 2002 : http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/piatp-pfefvp/course1/mod1/mod1-2-fra.asp (10/2009).
[385] LINDON, R. 1965. "La presse et la vie privée." *La semaine juridique: Edition générale* I:1887. Cité par Badinter (1968: §9).

intérêt. Mais outre que les contours de la vie publique, plus restreinte, paraissent plus faciles à déterminer, cette définition négative a le mérite de mettre l'accent sur la primauté de la vie privée, celle-ci, interdite à toute intrusion indiscrète, étant pour chacun le sort commun, le reste, c'est-à-dire la vie publique ouverte à la curiosité de tous, étant l'exception[386] ». Pour définir la vie privée, il faut alors définir la vie publique de l'individu, qui est « définie comme sa participation à la vie de la cité, sous ses trois aspects fondamentaux : ses travaux, ses jeux, ses institutions[387] ».

- Pour Richard Parker (1974), la sphère privée se définit surtout en termes de contrôle de l'image que les autres ont de soi : « privacy is control over when and by whom the various parts of us can be sensed by others[388] ».
- Alan Westin définit en 2003 la sphère privée comme « the claim of an individual to determine what information about himself or herself should be know to others[389] », après l'avoir également envisagée en 1967[390] sur un angle psychosociologique : « From Westin perspective, privacy […] is a basis for the development of individuality. It protects personal autonomy. It supports heathly functioning by providing needed opportunities to relax, to be one's self, to emotionally vent, to escape from the stresses of daily life, to manage bodily and sexual functions, and to cope with loss, shock, and sorrow » (Margulis 2003b: 246).
- Pour Rabagny, qui ne se satisfait pas d'une définition qui se construit progressivement et au cas pas cas selon la jurisprudence, et pour qui « une nouvelle définition de la vie privée doit être recherchée […] la vie privée peut être alors définie comme un ensemble d'informations personnelles. L'atteinte qui lui est porté résulte de la révélation de ces informations, indépendamment de toute action de l'intéressé. Toutefois, les informations relatives à un individu ne sont pas nécessairement des informations personnelles. Pour relever de la vie privée, l'information doit encore entretenir un lien étroit avec lui. La vie privée est donc une sphère, composée d'informations personnelles, dans laquelle nul ne peut s'immiscer sans y être convié[391] ». Le terme information est ici entendu au sens large, et concerne aussi par exemple « des mœurs, des pratiques en vigueur dans la société[392] ».

Ces différentes définitions montrent la complexité de la notion de sphère privée et cherchent pour la plupart à rester générales. Elles abordent le problème sous un angle souvent différent. Néanmoins, elles se recoupent sur plusieurs aspects et elles font preuve d'un consensus sur un point : elle a une grande valeur et il s'agit de défendre l'individu contre une ingérence potentielle venant d'un tiers, ce dernier pouvant être un autre individu ou une institution, privée ou publique. De son côté, pour être sûre de prendre en considération toutes ses facettes lors qu'il s'agit de la

[386] BADINTER, R. 1968. "Le droit au respect de la vie privée." *La semaine juridique: Edition générale* I:2136, §12.
[387] *Ibid*. §14.
[388] PARKER, R. B. 1974. "A definition of Privacy." *Rutgers Law Review* 27(1):275-296, p. 281.
[389] WESTIN, A. F. 2003. "Social and Political Dimensions of Privacy." Journal of Social Issues 59(2):431-453, p. 431.
[390] WESTIN, A. F. 1967. *Privacy and freedom*. New York: Atheneum.
[391] RABAGNY, A. 2005. *L'homme tel qu'en lui-même: droit et individualité*. Paris: L'Harmattan, p. 210.
[392] *Ibid.*.

protéger, la Constitution suisse a fait le choix également d'une définition large : « Le droit au respect de la vie privée protège de façon générale l'identité, la réputation, l'honneur, les relations familiales et sociales, le domicile et les comportements privés ou intimes des personnes physiques, ainsi que toute information relative à une personne qui n'est pas accessible au public » (Bondallaz 2007: 69).

A l'instar de la majorité des approches évoquées lors qu'il s'agit de donner une définition de la sphère privée, la Constitution la formule avant tout sous l'angle de la protection plutôt qu'en termes de contenu. Il semble en aller de même dans le cas français lors de l'application des lois : « La jurisprudence des juges du fond ne semble pas s'attacher à la nature des informations divulguées, mais à la gravité de l'atteinte subie par la victime » (Rabagny 2005: 212). Il semble logique en effet que la priorité d'une législation soit de la protéger plutôt que d'en donner une définition théorique, la finalité étant l'application concrète de lois pour réguler une société.

6.2.2 Les trois sphères de l'individu

S'il est en tout cas pour l'instant impossible de donner une définition consensuelle et définitive de la sphère privée qui réponde à toutes les situations, il est intéressant néanmoins de suivre de près les tentatives qui cherchent à la décomposer en différentes dimensions pour mieux la comprendre. Tout d'abord, tel quel le rappellent Deschenaux et Steinauer (1995: 180), le tribunal fédéral suisse et la doctrine juridique distinguent dans les usages trois sphères de la vie des individus :

1. « *La vie intime*, c'est-à-dire "les faits et gestes qui doivent être soustraits à la connaissance d'autrui, à l'exception des personnes auxquelles ces faits ont été spécialement confiés" ». Il s'agit par exemple des faits liés à la santé, l'intimité corporelle, les conflits conjugaux ou familiaux, les préférences sexuelles, etc[393].
2. « *La vie privée*, qui comprend "les événements que chacun veut partager avec un nombre restreint d'autres personnes auxquelles il est attaché par des liens relativement étroits, comme ses proches, ses amis ou ses connaissances" »
3. « *La vie publique*, dont les événements sont accessibles à la connaissance de quiconque ».

La distinction entre *sphère publique* et *sphère privée* est généralement courante et relativement facile à comprendre. Elle correspond à une première approche de la sphère privée, qui « désigne a priori, la vie cachée ou au moins la vie discrète. La vie publique est celle qui se déroule dans la rue ou dans un endroit accessible à tous ou à beaucoup » (Rabagny 2005: 205). En revanche, la distinction que fait le droit suisse entre *vie intime* et *vie privée* est plus fine et s'approche peut-être d'une conception plus sociologique dans la mesure où elle introduit plus clairement la dimension relationnelle et sociale de la sphère privée (tel que cela apparaitra dans la définition que les individus donnent eux-mêmes de leur sphère privée, voir p. 278). Toutefois, la plupart du temps, la notion de *sphère privée* recouvre les deux notions de *vie intime* ou de *vie privée*, notamment dans son acception juridique qui nous intéresse ici. C'est le cas, souvent cité dans la littérature juridique, de l'interprétation de la Cour Européenne des droits de l'Homme de l'article 8, qui entend aussi inclure dans la notion de sphère privée les relations sociales :

[393] Ces exemples sont données par Bondallaz (2007: 147).

> Pour nombre d'auteurs anglo-saxons et français, le droit au respect de la « vie privée » est le droit à l'intimité, le droit de vivre autant qu'on le désire à l'abri des regards […] De l'avis de la Commission toutefois, là ne s'épuise pas le droit au respect de la vie privée. Ce droit comprend également, dans une certaine mesure, le droit d'établir et d'entretenir des relations avec d'autres êtres humains, notamment dans le domaine affectif, pour le développement et l'accomplissement de sa propre personnalité.
>
> (Application/Requête n°6825/74 de la Cour Européenne des Droits de l'Homme, X contre l'Islande, décision du 18 mai 1976, p. 88[394])

A ce point, il semble effectivement pertinent, à l'instar de la Cour Européenne des droits de l'homme, de considérer les deux aspects dans la définition de la sphère privée, afin d'en conserver toutes les composantes, même si leur distinction peut s'avérer utile pour comprendre comment elle s'articule au cas par cas dans le quotidien des gens.

6.2.3 Les différentes facettes de la sphère privée

La distinction entre sphère publique et sphère privée, n'est cependant pas satisfaisante parce que sa mise en œuvre est délicate. Par exemple, « le mariage est un acte de la vie civile qui ne peut, en lui-même, être qualifié de public ou de privé. Tout est fonction de la volonté des intéressés. Il s'agit d'un acte public lorsqu'un homme politique ou un artiste se marie en grandes pompes. En revanche, se marier avec discrétion et dans la plus stricte intimité révèle une volonté d'inscrire ce mariage dans la vie privée. La distinction vie privée/vie publique n'est donc pas entièrement satisfaisante, car le mariage, qu'il soit religieux ou civil, est par nature un acte public » (Rabagny 2005: 205-206). Autre exemple, des amoureux qui s'embrassent dans la rue : s'ils se doivent sans doute d'assumer une certaine publicité de leur acte, leur relation n'en est pas moins intime et reste de l'ordre de la sphère privée. Se limiter à la frontière entre public et privé pose problème, en particulier si elle se borne à un sens territorial. Rabagny conclut : « il existe de nombreux cas limites, où la frontière entre le public et le privé est obscure. Aucun critère de distinction, fiable et efficace, ne peut être trouvé [...] Reproduire la photographie d'un gardien de prison alors qu'il accompagne un terroriste jusqu'à sa cellule ne porte pas atteinte à sa vie privée, car la jurisprudence y voit un acte qui relève de sa vie professionnelle. Photographier un détenu derrière les barreaux est en revanche sanctionné, parce qu'un tel cliché porte atteinte à sa vie privée » (Rabagny 2005: 209).

Pour aller plus loin que cette vision duale entre privé et public, ou plutôt pour la nuancer, les auteurs du rapport de l'EPIC énumèrent quatre facettes recouvertes par la notion de sphère privée : une facette *informationnelle*, *corporelle*, *communicationnelle* et *territoriale* (Rotenberg et al. 2002: 3) :

1. « *Information privacy*, which involves the establishment of rules governing the collection and handling of personal data such as credit information, and medical and government records. It is also known as "data protection";
2. *Bodily privacy*, which concerns the protection of people's physical selves against invasive procedures such as genetic tests, drug testing and cavity searches;

[394] Accès direct au document. : http://cmiskp.echr.coe.int/tkp197/view.asp?action=open&documentId=804613&portal=hbkm&source=externalbydocnumber&table=F69A27FD8FB86142BF01C1166DEA398649 (10/2009).

3. *Privacy of communications*, which covers the security and privacy of mail, telephones, e-mail and other forms of communication;
4. *Territorial privacy*, which concerns the setting of limits on intrusion into the domestic and other environments such as the workplace or public space. This includes searches, video surveillance and ID checks ».

D'après cette typologie, la sphère privée n'est pas à comprendre seulement comme une question de territoire et de délimitation des espaces physiques (« territorial privacy »), même si cette dernière a eu un poids essentiel dans le développement historique de la vie privée. Elle a en effet été d'abord un privilège de classe, notamment parce que seules les classes sociales supérieures pouvaient se permettre une séparation des espaces domestiques, avant de se voir démocratisée a partir des années 50 : « En un sens, avoir une vie privée était un privilège de classe : celui d'une bourgeoisie grandement logée et qui vivait souvent de ses rentes. Par la force des choses, les classes laborieuses connaissaient des formes variées d'interpénétration entre leur vie privée et leur vie publique ; l'une et l'autre n'étaient pas totalement différenciées. Dans cette perspective, le XX^{e} siècle verrait la lente généralisation à l'ensemble de la population d'une organisation de l'existence où s'opposent deux domaines bien distincts : le public et le privé. L'histoire de la vie privée serait alors celle de sa démocratisation » (Prost 1999: 17). Ce constat historique renforce encore plus l'idée qu'une simple délimitation entre privé et public est insuffisante. En effet, l'agrandissement de la sphère privée fait qu'elle finit « par échapper à l'enclos domestique et par envahir l'anonymat de certains lieux public » (Prost 1999: 64).

La sphère privée, telle qu'elle est entendue aujourd'hui, s'étend sur plusieurs niveaux, reconnus par le droit suisse, notamment sur celui des données. Dans le cadre de ce travail, c'est avant tout le sens informationnel qui est étudié et qui est au centre des préoccupations de la LPD. Mais comme nous le verrons, si cette séparation en quatre facettes reste très intéressante théoriquement, ces différentes dimensions de la sphère privée ne sont pas si faciles à dissocier lors qu'il s'agit du vécu quotidien et réel des individus.

6.2.4 Sphère privée vs. sphère privée informationnelle

Toujours est-il qu'il est utile de distinguer, au moins dans l'abstrait, le terme de *sphère privée* de celui de *sphère privée informationnelle* (« Information privacy »). La sphère privée informationnelle est dotée de caractéristiques propres : elle se réfère au final très peu à une délimitation d'ordre physique telle que les murs du domicile privé. Elle est aussi par conséquent beaucoup plus compliquée à contrôler pour la personne concernée. En effet, une fois que des données sont émises sur un système d'information, à l'insu de la personne concernée ou avec son consentement, la perte de contrôle devient le plus souvent complète[395]. Comme le souligne Bondallaz, « l'époque pas si lointaine [où] tout un chacun disposait d'une grande maîtrise sur ses informations personnelles puisque celles-ci étaient principalement conservées au domicile privé » (Bondallaz 2007: 138) est belle et bien révolue. C'est bien l'objectif de la LPD que de tenter de redonner aux individus cette maîtrise et ce contrôle notamment par le biais du droit d'accès aux données (voir p. 248).

[395] Voir par exemple le cas de FFF qui ne détruit jamais les données récoltées sur ses clients (chapitre 5, p. 172).

La sphère privée informationnelle, bien que restant aussi une notion floue, semble néanmoins donner lieu à un consensus plus facilement perceptible que la sphère privée en général, tant dans le champ juridique que dans les champs technologiques et économiques. C'est tout particulièrement cette facette qui est mise à l'épreuve dans le cadre de la société de l'information, et c'est bien de celle-ci dont il s'agit dès lors qu'il est question de données informatiques. Toutefois, dans l'immense majorité des cas, c'est bien le terme de *sphère privée* qui est le plus souvent retenu lorsqu'il s'agit en fait d'une facette particulière de celle-ci, la *sphère privée informationnelle*. Ce n'est pas à prendre comme une erreur de formulation au sens propre du terme, car dans tous les cas c'est bien de la sphère privée dont il s'agit, et comme nous le verrons, bien que cette distinction permette d'apporter des éclairages précieux dans la suite de notre propos, les différentes facettes de la sphère privée ne peuvent le plus souvent pas être dissociées autrement que conceptuellement.

6.2.5 Conclusion : La sphère privée, un concept individualiste et statique ?

En somme, en termes juridiques, la sphère privée au sens entendu dans le cadre de la problématique liée à la production et à la circulation d'informations, est souvent entendue comme étant une sorte de bulle flottant autour de l'individu, contenant un certain nombre de données, susceptible d'être envahie et qu'il faut par conséquent protéger contre des menaces extérieures (voir en particulier la définition de Rabagny, p. 256). Les instances désireuses de faire preuve d'ingérence dans cette bulle sont celles de l'Etat, bien entendu, mais également des entreprises privées ayant soif d'informations pour par exemple affiner leurs plans marketing. Ce sont les contours de cette bulle que le pouvoir juridique cherche à définir : « Le droit au respect de la vie privée est la condition sine qua non du développement d'une société qui repose sur l'information. Il appartient fondamentalement au corps social dans son ensemble d'en définir les contours » (Bondallaz 2007: 141).

Felix Stalder (2002b: 121) arrive à une synthèse particulièrement claire du consensus qui entoure la définition de la sphère privée : « Privacy […] is a notoriously vague concept. Europeans have developed on of the most stringent approaches where privacy is understood as 'informational self-determination'. This, basically, means that an individual should be able to determine the extent to which data about her or him is being collected in any given context. Following this definition, privacy is a kind of bubble that surrounds each person, and the dimensions of this bubble are determined by one's ability to control who enters it and who doesn't. Privacy is a personal space; space under the exclusive control of the individual. Privacy, in a way, is the informational equivalent to the (bourgeois, if you will) notion of "my home is my castle" ». Entendu de la sorte, il s'agit ainsi d'un concept *statique*, basé sur l'idée d'une frontière entre un public et un privé qu'il convient de définir puis de défendre. Toute information aurait alors un statut intrinsèque, étant soit d'ordre privé soit d'ordre public. Une définition essentialiste de la qualité de l'information semble faire ainsi partie de la définition juridique de la notion de sphère privée.

Cette définition s'inscrit dans une doctrine juridique qui ne se contente pas de suggérer, plutôt que de définir, une vision de la sphère privée, mais qui expose également les outils mis en œuvre pour assurer sa protection. Principalement, il ressort que l'accent est mis sur la responsabilisation de l'individu qui doit apprendre à « gérer » sa sphère privée avec les outils, techniques et juridiques, mis à sa

disposition. C'est notamment le cas du principe du droit d'accès que cherche à garantir la LPD.

Un problème se pose de façon particulièrement claire à travers le développement des réseaux sociaux (SNS[396]). Selon une définition statique de la sphère privée, une information délivrée de façon consentante au public tend à être considérée comme publique : par exemple le statut de ses activités, l'opinion écrite dans un groupe de discussion, la liste de ses films préférés, son orientation sexuelle, sa religion, etc. Dès lors, l'utilisation qui peut être faite de ce type d'information n'est pas forcément perçue comment étant problématique, même si elle porte préjudice à la personne intéressée. C'est bien elle qui sera tenue pour responsable d'avoir rendu public des éléments de sa sphère privée. L'exemple le plus fréquent est celui d'un employeur potentiel ayant la curiosité de visiter la page personnelle d'un candidat et qui y découvrira peut-être des éléments nuisant à son dossier. Cet acte ne semble pas poser problème dès lors que les informations sont publiques, mais la démarche est discutable dans la mesure où elles ne lui étaient pas destinées. Peut-on vraiment considérer que des informations livrées au public, même avec le consentement de la personne concernée, puisse être utilisées à n'importe quelle fin ? La question mérite d'être posée, et fort heureusement, la loi sur la protection des données n'autorise pas par défaut une utilisation abusive des données même si elles sont publiées avec le consentement de la personne.

Ce problème ne concerne pas vraiment le cas des cartes de fidélité, dans la mesure où les données récoltées n'ont pas pour objectif d'être rendues publiques. Malgré tout, la vision relativement statique de la sphère privée et la question de la validité du consentement « éclairé » des consommateurs sont deux choses qui sont largement discutables dès lors qu'elles sont confrontées à nos résultats empiriques. La question générale qui s'impose à ce point du propos est la suivante : est-ce que la définition de la sphère privée, telle qu'elle est entendue par le champ juridique et par ses défenseurs, en particulier en ce qui concerne les données, répond à la réalité vécue au quotidien par les individus lorsqu'ils utilisent des technologies productrices d'informations sur leur identité et leur comportement ? Autrement formulé, que représente la sphère privée pour les consommateurs concrètement ? Quelle est leur propre définition de la sphère privée, s'ils en ont une ? Quelles sont les situations où ils la sentent menacée ? S'agit-il des situations décrites par le dispositif de protection juridique ?

[396] SNS, pour « Social Network Service ».

6.3 Les consommateurs et leurs données : où est le problème ?

6.3.1 Existe-t-il une conscience de divulguer des données sur les transactions d'achat ?

Il est tentant de penser que si les consommateurs se laissent aller à donner des informations aussi précises sur leur personnalité de façon aussi systématique et sans se plaindre, c'est parce qu'au fond ils n'ont pas conscience de laisser des traces. C'est ce que suppose le rapport TA-Swiss mené en 2000 sur la question du « client transparent » : « Les consommateurs et consommatrices ne sont souvent conscients ni que des données sont collectées à leur sujet ni de la manière dont elles sont traitées et à quelles fins » (Rey et Eckhardt 2001: 19). Cela sous entend peut-être que s'ils le savaient, nombre d'entre eux cesseraient par exemple d'utiliser les cartes de fidélité.

La situation entre la date où a été effectué le rapport et la date de nos entretiens n'est certes pas la même et les débats auront eu peut-être le temps de se développer et d'aboutir à une meilleure connaissance des technologies et de leur propension à dévoiler des données personnelles. Toujours est-il qu'il est indispensable de tirer ce point au clair, car l'hypothèse reste malgré tout vraisemblable. Or, dans notre corpus, elle est mise à mal. Au contraire, la majorité des clients semblent tout à fait conscients de laisser des données, par exemple Elisabeth chez qui cela est formulé particulièrement clairement.

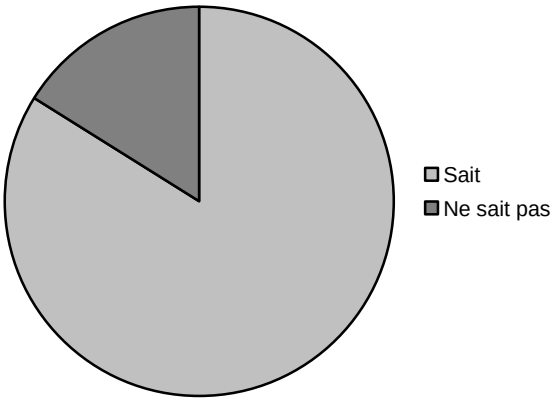
> **Est-ce que vous voyez un inconvénient en particulier aux cartes ?**
> Ah ben c'est-à-dire que je sais bien qu'avec ça on sait exactement quelle personne a acheté quoi, à quel endroit, quel jour etc… Ca c'est clair, oui ! Ca j'en suis bien consciente !
> **Ca vous embête pas trop ?**
> Non, ça me dérange pas !
> (P84 : ECons/W, Elisabeth, 72, Institutrice retraitée, 05.09.08)

Cela n'est en revanche pas toujours aussi clair et aussi spontané, mais les fois où les clients, utilisateurs ou non de cartes, faisaient montre d'ignorer complètement ce fait étaient minoritaires.

Répartition : conscience de laisser des traces

Sait	68	83.95%
Ne sait pas	13	16.05%
Total	**81**	**100.00%**

Indeterminé : 27



Il a pu être établi avec certitude dans 68 entretiens que les interviewés étaient au courant que les transactions avaient pour effet de produire des données (soit 84%), sans toujours toutefois le formuler toujours aussi clairement qu'Elisabeth, qu'elles

soient détaillées, comme chez W, FFF et Parc, ou ne concernant que le nombre de points acquis, comme chez Poke (dans ce dernier cas, 2 personnes seulement étaient au courant que Poke ne conservait pas le détail des achats). Seules 13 personnes montrent nettement qu'elles ne le savent pas. Dans 27 cas, cette information n'a pas pu être déterminée, ou a été écartée car nous craignions que la réponse ait été trop induite par nos questions.

Conscience de laisser des traces / Avoir une carte

	Consc.	Pas consc.	Non déterminé	Total
Au moins une carte	53	12	16	81
Aucune carte	15	1	5	21
Non déterminé	0	0	6	6
Total	68	13	27	108

Une chose apparaît clairement : ce n'est pas le fait de savoir qu'il y a récolte d'informations sur les achats à chaque passage en caisse qui empêche les consommateurs d'utiliser quand même les cartes. Parmi les consommateurs conscients de laisser des traces, 22%[397] y renoncent, alors que 78% choisissent de quand même d'en avoir au moins une. Il est vrai toutefois que pour les consommateurs qui n'ont pas conscience de laisser des traces, un seul (soit 8% environ) n'en a aucune, par simple manque d'intérêt.

6.3.2 Les détenteurs de carte : des consommateurs ambivalents ou contradictoires ?

Concernant la majorité des consommateurs « éclairés » qui utilisent quand même une ou plusieurs cartes, il est tentant de parler d'ambivalence ou de contradiction. Mais une telle affirmation est problématique car elle présuppose deux choses : premièrement, qu'ils saisissent pleinement les enjeux liés à la collecte et au traitement des données, et deuxièmement que cela leur pose un problème. Or, avoir conscience de laisser des traces n'implique pas forcément que cela soit perçu comme une menace pour la sphère privée. Lorsque la question de la sphère privée est lâchée dans l'entretien, spontanément par l'interviewé ou progressivement par l'enquêteur[398], rares sont les fois où une ambivalence entre volonté d'accéder à des avantages et volonté de preserver sa sphère privée est perceptible, en tout cas explicitement.

Lorsqu'il est confronté à cette potentielle contradiction, l'interviewé donne en général un motif qui peut être de trois ordres : conviction de « ne rien avoir à cacher », conviction que les données sont trop banales et insignifiantes pour que cela puisse revêtir le moindre intérêt lors de l'analyse, ou alors encore une position de résignation. Les deux premières catégories sont très proches, à la différence près que dans le « rien à cacher » est sous-entendu l'idée qu'un tel système pourrait être problématique pour des personnes qui au contraire auraient quelque chose à cacher, comme des criminels par exemple. La deuxième catégorie tend plutôt à considérer

[397] Intervalles de confiance : ±4% pour les deux variables, estimés avec une probabilité d'erreur α de 5%.

[398] Plusieurs stratégies ont été adoptées pendant les entretiens. Pour la grappe libre (voir chapitre 3), les premiers entretiens commençaient en évoquant directement la notion de sphère privée, et les derniers laissaient les personnes interviewées en faire mention spontanément, le cas échéant. Dans le cas contraire, l'enquêteur tentait de les mettre progressivement sur la piste, et si la thématique ne venait toujours pas spontanément, alors elle était lancée à la fin du questionnaire.

que les données sont par définition banales et anodines et que rien de significativement préjudiciable ne pourrait en être fait.

L'affirmation « je n'ai rien à cacher », « je n'ai rien à me reprocher », ou encore « je suis un honnête citoyen » est très fréquemment relevée par les chercheurs travaillant sur le sujet la surveillance[399]. Sans grande surprise, elle s'est également présentée à de nombreuses reprises dans nos entretiens. Elle peut être formulée explicitement, mais aussi de façon détournée ou implicite.

> Ils disent qu'ils [ne se servent pas des données], mais j'imagine si ils voulaient ils pourraient mais… n'importe qui, Freedom[400]et tout, [on] peut vous suivre à la trace. Mais bon j'ai rien à cacher, je sais, c'est pas mon problème […]
> Et oui, et puis, la conscience tranquille quoi, je veux dire bon, on découvre des trucs sur moi ça me dérange pas, il n'y a rien de tellement bizarre à trouver.
>
> (P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

> **Tu penses que ces informations ils les gardent pour eux, ou ils les transmettent à des tiers, ou qu'ils les échangent ?**
> Moi je pense qu'ils peuvent, enfin rien ne les empêche de [le faire]. […]
> **Si tu avais la certitude qu'ils le faisaient, tu renoncerais à ta carte ?**
> Non, je crois pas, finalement, non parce que quelque part, moi en tant qu'individu je fais rien de répréhensible, quelque part […] je suis vraiment un individu quelconque […] Pour eux […], j'ai pas un intérêt particulier, je suis pas un gros consommateur, je fais rien d'illégal, donc tu vois, mais je me dis, si t'as peut-être plus de choses à te [reprocher]…
>
> (P128 : ECons/Libre, Melissa, 37, Adjointe administrative, 01.10.08)

> **Si tu as la certitude que [W communique des données à des tiers], tu continues à accumuler des points ?**
> Si je suis meurtrier non, après j'ai pas d'envies de meurtre de, j'ai rien à me reprocher donc, je pense que oui, enfin je vois pas pourquoi.
>
> (P133 : ECons/Libre, Patrick, 19, Etudiant, 21.02.07)

Tout aussi fréquemment, les interviewés expliquent qu'ils trouvent qu'au fond ces données sont bien anodines et qu'ils ne comprennent dès lors pas tellement pourquoi il faudrait craindre quoi que ce soit.

> **Est-ce qu'il y a des inconvénients à utiliser cette carte ?**
> Il paraît qu'on est fiché, on sait ce qu'on mange, où on va, j'ai des amis qui l'ont pas pour ça. Mais moi ça me dérange pas. Que je vais manger des haricots ce soir, qui ça peut intéresser ?
>
> (P36 : ECons/Poke, Manon, 36, Employée de banque, 12.09.08)

> Moi ça me dérangerait pas du tout. Je veux dire ça me dérange pas que des gens savent ce que j'achète ou pas, je veux dire c'est pas un secret d'état non plus (rires), c'est de la nourriture ou comme ça, je veux dire c'est pas des choses personnelles, je pense qu'on peut dire certaines choses quand même.
>
> (P74 : ECons/W, Maelle, 52, 05.09.08)

[399] Voir Solove (2007) qui y consacre tout un article.
[400] Pseudonyme pour une société de carte de crédit.

Y'a pas tellement de choses secrètes qu'on peut acheter à W disons. Y'a pas d'armes à feu, y'a pas d'alcool, y'a pas de… Disons qu'on peut voir ce qu'on mange mais… Ca me dérange pas tellement en fait.

(P81 : ECons/W, Thomas, 36, Enseignant, 05.09.08)

Qu'est-ce que ça peut faire que W sache ce que j'achète ? Que j'ai acheté du pain, des poireaux… je m'en fous complètement.

(P90 : ECons/W, Fanny, 60aine, 05.09.08)

Tu sais que W enregistre toutes tes courses ?
Mouais, c'est pas forcément représentatif de ma personnalité. C'est pas parce que j'achète du Nutella que ça dit grand-chose sur moi.
Et si on touche à des choses plus intimes telles que des serviettes hygiéniques, des préservatifs, etc… ?
Ben non, ça reste naturel, ça fait partie de la société de consommation tout entière. Toutes les femmes achètent des serviettes hygiéniques. Tout le monde sait qu'il y a des relations sexuelles hors mariage et c'est pas représentatif de quoi que ce soit dans ma vie. Ils ne peuvent pas savoir grand-chose sur moi. Franchement, ça m'étonne que ça puisse déranger qui que ce soit.

(P115 : ECons/Libre, Sophie, 21, Etudiante, 02.02.07)

Je sais qu'à l'époque ça avait tout de suite soulevé la question de savoir, puisque ça allait dévoiler de vos achats de votre consommation. Mais, de toute façon moi j'achète, ça m'est égal, qu'est-ce que vous voulez que j'achète, qui sorte de la norme, dans un magasin W ?

(P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

Une catégorie d'utilisateurs « conscients » tient un discours un peu différent. Ils semblent regretter le fait que les données soient récoltées et que nous soyons « tous fichés », mais ils pensent que cela fait partie de notre époque, qu'il faut bien vivre avec son temps et qu'il serait vain de s'y opposer. La seule chose à faire est d'en saisir les quelques avantages proposés. Nous avons appelé cette catégorie les « résignés », qui concerne 17 personnes (soit tout de même un cinquième des personnes qui ont au moins une carte).

Quelles sont les données que Poke possède sur vous ?
Pas la moindre idée. A peu près tout se sait maintenant ! On a plus de vie privée. Avec tout ces systèmes là. Ca fait partie de notre époque !
Mais c'est supportable ?
On peut pas revenir en arrière, on doit faire avec !

(P35 : ECons/Poke, Alexis, 69, Infirmier anesthésiste retraité, 12.09.08)

T'as quand même une carte…
Ouais c'est clair. Je pense tout le monde, de toute façon de nos jours c'est hyper dur de s'en sortir sans, enfin, non, c'est pas dur de s'en sortir sans carte, mais forcément un jour ou l'autre on en a une, on donne forcément des informations, je pense que c'est inévitable, de toute façon, de divulguer des choses sur soi, ça de toute façon.

(P54 : ECons/Libre, Laurianne, 20, Etudiante, 23.04.08)

Ca vous dérange pas plus que ça de savoir que W utilise les données que vous leur donnez, en utilisant la carte, pour faire des statistiques ou des études de marché ? Il y a des gens que ça dérange…
Non, pas plus que les autres de toute façon vous avez une carte de crédit, vous prenez mastercard ou une visa ou une corner tout ce que vous voulez de toute façon point de vue date vous êtes fiché, vous êtes fiché partout. Donc vous pouvez pas me dire le contraire.

Non. Mais ça vous dérange pas plus que ça ?
Vous savez, on fait avec maintenant à l'heure actuelle hein… C'est le système qui veut ça, ou bien vous allez dans un autre magasin ou bien vous payez le prix super [sic] et puis à la fin du mois vous avez, vous êtes pas plus content qu'autrement ! Point de vue qualité à mon avis.

(P76 : ECons/W, Baptiste, 62, Employé de bureau, 05.09.08)

Si par exemple W vend les données à une société de marketing ?
Vous savez, de toute façon on ne peut rien faire contre, on est dans une société ultra capitaliste, c'est comme ça. Alors il faut au moins prendre ce qu'ils donnent.
Au moins en tirer des avantages ?
Oui, c'est triste, mais c'est comme ça.

(P96 : ECons/W, Flavie, 28, 05.09.08)

Les trois types de motifs ne sont pas exclusifs. En effet, la posture de résignation n'est pas incompatible avec le discours du type « rien à cacher » ou celui sur la banalité des données. Si le fait de savoir que des données sont récoltées systématiquement à chaque achat n'est pas rédhibitoire en soi, il faut tout de même être convaincu qu'il n'y aura pas de préjudice à titre personnel. Etre convaincu de ne « rien avoir à cacher » ou de la banalité des données permet sans doute de rassurer les personnes résignées qui semblent regretter tout de même cette évolution. Dans tous les cas, néanmoins, la confiance envers l'entreprise reste essentielle, même si le consommateur a le sentiment de n'avoir « rien à cacher » ou est convaincu que ses données sont inintéressantes.

Vous avez lu les conditions générales ? Vous connaissez les limites, ce qu'ils peuvent faire avec les données ?
Non… mais pour ça j'ai confiance.
Parce que c'est W ?
Pas seulement parce que c'est W mais on est quand même dans un pays où ce qu'on fait est quand même respecté donc je pense pas qu'on peut divulguer toutes les informations à qui les veut… Je pense pas que si je vais à W demander ce que vous avez acheté, qu'ils vont me les donner. Il y a donc quand même une certaine confiance qui règne.

(P37 : ECons/Libre, Stéphane, 19, Etudiant, 20.02.07)

Ca me dérange pas, c'est pas un grand contrôle finalement, mais peut-être c'est une façon de… puisqu'ils font du bon travail donc je suis pas trop sceptique par rapport aux choses qu'ils font, je suis toujours dans un cadre un peu positif, ce qu'ils font chez W. Je crois qu'il y a une philosophie W qui est assez saine, c'est pour ça que je peux faire confiance à ça.

(P101 : ECons/W, Mathis, 38, Ingénieur, 05.09.08)

Avant de prendre la carte de W tu t'es posée des questions ?
Oui, parce que j'ai déjà été abusée avec un autre contrat. Mais dans ce cas, j'ai confiance. J'ai confiance en W.
Et comment ils pourraient abuser de ta confiance ?
Je sais pas, j'y ai pensé que brièvement, mais je n'ai pas vu de dangers potentiels. La manipulation pour moi c'est pas un danger, je fais de toute façon ce que je veux.

(P115 : ECons/Libre, Sophie, 21, Etudiante, 02.02.07)

Enfin, une personne de l'échantillon, Markus, est un cas particulier. Il rentre bien dans la catégorie des personnes qui ont au moins une carte, mais il se présente comme étant un « résistant actif ». Il possède en fait plusieurs dizaines de cartes, avec des noms fictifs, qu'il utilise avec comme objectif de produire des informations qui faussent les analyses.

Ouais moi mon souci c'est d'introduire des erreurs. Que ce soit dans le climat général, où dans le fond il y a ce désir d'avoir un monde lisse, sans écarts, une espèce d'uniformisation, il est très important de continuer à contribuer à ce qu'il soit imparfait. En partie parce que je travaille avec des gosses qui sont imparfaits. Sur le plan génétique du terme […]. C'est une position philosophique qui consiste à dire qu'il faut que l'erreur subsiste. En ce qui concerne les cartes Points, il y a toute une période, maintenant j'ai un peu arrêté […], mais j'ai eu jusqu'à, enfin actuellement je dois avoir 26 ou 27 cartes Points. Même chose pour la carte Primes. Avec l'idée que ça fait du bruit à traiter, dans le sens d'une information à laquelle on ne peut pas donner de signification.

(P50 : ECons/Libre, Markus, 50aine, Educateur, 19.03.08)

6.3.3 Les non détenteurs de carte : protéger sa sphère privée ?

Qu'en est-il des personnes qui n'ont pas de carte ? Sont-elles réfractaires, comme Markus, en se limitant toutefois à ne pas en avoir ? Parmi cette minorité de personnes (21 cas sur 102) n'ayant pas de carte du tout, une personne, Gérard, aimerait faire comme Markus mais n'est pas encore passé à l'action. Il se demande néanmoins comment il pourrait le faire, et pense déjà donner des informations erronées en utilisant la carte d'une autre personne.

Ouais, je la boycotte et tout, mais c'est insuffisant ! Je me demande quoi faire pour que ça soit plus efficace… Par exemple partager la carte avec plusieurs personnes, pourquoi pas, ou bien en avoir plusieurs et chaque fois utiliser une différente. Par exemple, pour l'abonnement Drive, j'utilise la carte d'une copine régulièrement, ça fait des points, et ça brouille les pistes.

(P71 : ECons/Libre, Gérard, 30aine, Responsable informatique, 02.04.08)

Parmi les 20 personnes restantes, 12 personnes ont fait le choix de ne pas avoir de carte en raison de l'intrusion dans leur sphère privée que cela leur semble impliquer.

Non, je n'ai pas de carte. On est assez fiché comme ça. Je n'aime pas donner mon nom, et je veux pas qu'on sache ce que je consomme. Si j'utilisais leur carte, c'est comme si ils mettaient un doigt dans mon estomac, dans ce que je pense, ils voient si je suis bricoleur. Ca ne les regarde pas. Ils les collectionnent ces informations, ça leur sert ! C'est pas une conspiration, ça n'est pas méchant, mais j'en veux pas. En fait, ça me dérange pas tant que ça qu'il le fassent, disons que ça ne m'intéresse pas tellement. Maintenant, si ma femme en avait une, ça me ferait pas bondir, je ne suis pas fanatique. En fait, être super contre, ça serait entrer dans le système, mieux vaut être indifférent je pense.

(P72 : ECons/W, Jean-Marie, 50aine, 05.09.08)

Avez-vous une carte *Primes* ?
Non.
Pourquoi ?
C'est compliqué d'avoir des tas de carte… et puis je veux préserver mon intimité ! Même sans ça, j'ai déjà des appels, donc d'où ça vient ? Et ces données ça finit on sait pas où !
Vous pensez que Poke file ces données à l'extérieur ?
Mais c'est sûr !
Elle n'en fait rien elle-même ?
Surement, mais ça disparaît on sait pas où. Regardez les nouvelles en Allemagne, il y a un scandale avec les télécoms. Pourtant les lois sont sévères en Allemagne, plus qu'en Suisse ! Alors je vous laisse imaginer comment c'est ici. C'est clair, Poke file les infos à l'extérieur. En Allemagne il y a eu ce scandale sur les télécoms, avec un libre accès à des listes.

(P17 : ECons/Poke, Clémence, 55, Administratrice, 12.09.08)

La volonté de ne pas voir sa sphère privée envahie s'accompagne souvent d'une critique directe ou indirecte de la société de consommation (4 cas sur 12), donc directement de la finalité pour laquelle les données sont récoltées.

Vous avez une carte *Points* ?
Ah non !
Pourquoi ?
Je ne veux pas entrer dans ce genre de démarche où je suis pisté, pour qu'on me fasse consommer encore plus ? Non merci !

(P92 : ECons/W, Rayan, 48, Musicien, 05.09.08)

Je ne veux pas laisser de traces. Je ne veux pas qu'on se serve de mes données, même si c'est anonyme […] Ce qui se cache derrière tout ça, c'est le profit, derrière tout ça, ça leur permet de faire du profit […] Je dis pas que c'est un complot, mais il y a un peu de ça […].
Et tu penses quoi de ceux qui sont fous de ces cartes ?
Dans cette histoire, il y a les acteurs, puis il y a les figurants. Ca me fait de la peine, c'est pas comme ça qu'on arrive au bonheur, pas par la consommation.

(P103 : ECons/Libre, Noémie, Web designer, 14.01.08)

Vous avez la carte *Points* ?
Non.
Intéressant[401] ! Vous pouvez m'expliquer pourquoi vous ne l'avez pas ?
Pourquoi je l'ai pas parce que je trouve qu'ils font une étude de marché gratuite et puis j'estime on est suffisamment fichés un petit peu quelque part entre guillemets. Voilà.
Pas de carte pour pas être fiché ?
Non mais c'est pas ça c'est simplement qu'ils font des études de marché à l'œil et puis ils sélectionnent leurs produits et ça, moi ça me, j'ai jamais trouvé d'avantages à avoir une carte comme ça. Effectivement on a des bons gratos, on a des cadeaux je crois ou des casseroles gratuites après ou des trucs comme ça donc. Voilà.
Donc si les avantages étaient plus intéressants…
Non, non je pense pas. Je vois pas en quoi ils pourraient être plus intéressants, ils sont limités aussi de toute manière j'imagine ils sont limités au niveau financier ils peuvent pas se permettre d'offrir plus que ce qu'ils offrent là déjà, je pense que de toute manière ce qu'ils offrent c'est des fins de vente, des fonds de stock, des produits faits en chine, etc, donc voilà.

(P98 : ECons/W, Dorian, 32, 05.09.08)

Dans les cas présentés ci-dessus, la critique exclut d'avance l'adhésion, ce qui est particulièrement visible dans le dernier extrait. Mais parfois l'adhésion n'est exclue qu'après avoir évalué et jugé ses avantages comme insuffisants par rapport à la perte de sphère privée que cela implique (3 cas sur les 21 personnes qui n'ont pas de cartes).

Avez-vous une carte Primes ?
Non.
Pourquoi ?
Je consomme pas assez. Et puis j'ai une petite réticence, j'ai l'impression que c'est une intrusion dans la vie privée, c'est pas plus que ça, mais non, j'en veux pas.

(P31 : ECons/Poke, Tom, 34, Etudiant, 12.09.08)

[401] Cette remarque introductive dans la question a pour but de retenir les personnes interviewées qui n'ont pas de cartes lorsqu'elles sont recrutées à la sortie des magasins. Elles pensaient souvent à tort que le fait de ne pas en avoir les excluait de l'enquête.

Avant j'avais une carte Points, mais depuis j'y ai renoncé. Au début, je m'en foutais, j'étais plus dans le besoin, j'avais besoin d'économiser.

(P103 : Econs/Libre, Noémie, 30, Web designer, 14.01.08)

Des cartes de fidélité, t'en as ?
Alors moi je n'aime pas trop le concept de carte de fidélité, parce que de savoir ce que j'achète à W et à Poke avec ces cartes *Points* c'est pas possible pour moi, c'est pas possible, c'est pas possible ! Non, j'ai pas envie. J'ai plutôt des cartes pour entrer dans un musée, cartes d'accès, etc. […]
Je ne veux pas rentrer dans le jeu car je n'y gagne rien, les points, bof… tu vois ce que je veux dire.

(P104 : ECons/Libre, Julie, 35, Etudiante, 16.02.07)

Ainsi, la majorité des personnes interviewées qui n'ont pas de carte ont fait ce choix pour des motifs de protection de sphère privée (12 personnes sur 21, soit 57%). Il reste donc 9 cas où la raison est autre : un surplus de papiers ou un système jugé trop compliqué et qui demande trop d'investissement (2 cas), un retour de voyage, un manque d'intérêt principalement lié au fait d'habiter encore chez les parents (2 cas), ne pas vouloir entrer dans le jeu de la fidélité à une enseigne, ne pas vouloir recevoir de la publicité, par réaction négative au fait que les employés de caisse demandent à chaque fois de présenter la carte, ou ne pas vouloir entrer dans les schémas de la société de consommation. Ce dernier cas est le seul où la consommation est critiquée sans que cela s'accompagne d'un discours sur l'invasion de la sphère privée.

On a déjà mille cartes ; si je peux en éviter une ! Et puis il y a toute la paperasse qui va avec… la publicité, c'est de l'énergie gâchée !

(P16 : ECons/Poke, Jade, 32, Secrétaire, 12.09.08)

Avez-vous une carte *Primes* ?
Non.
Pourquoi ?
Je suis partie en voyage, je viens d'arriver, donc je n'ai plus rien là. Mais j'y pensais justement, je vais voir. Mais en même temps, il y a déjà tellement de bordel dans mon porte-monnaie ! (rires)

(P27 : ECons/Poke, Lilou, 28, Fleuriste, 12.09.08)

C'est trop compliqué, je veux pas m'embarrasser avec, c'est un truc à penser encore en plus… je sais que je vais l'oublier le 95% du temps, que je vais la perdre. Il faut trop de temps pour m'organiser avec ça, ça m'intéresse pas, je veux avoir la tête libre de tout ça. Il y a des avantages, c'est vrai, mais ça m'intéresse pas tellement.

(P94 : ECons/W, Guillaume, 20aine, 05.09.08)

Je hais tout simplement cette phrase « vous avez la carte *Points* ? ». J'ai envie de répondre a chaque fois : « Non, je l'ai pas ta putain de carte *Points* de merde ! » mais je me retiens car j'imagine qu'on lui oblige de demander ça a ses clients, c est pas de sa faute à la pauvre caissière....Parfois, je réponds pour me défouler un peu que j ai la carte *Points* et je lui demande naïvement si ca marche aussi.

(P126 : ECons/Libre, Antoine, 32, Recruteur RH, 26.09.08)

6.3.4 Des consommateurs critiques… sur d'autres sujets

Comme nous l'avons vu, ce n'est pas parce que des consommateurs ont fait le choix d'obtenir et d'utiliser une carte qu'ils n'attachent pas d'importance à la protection de leur sphère privée ou que la critique d'une forme de société de surveillance qui émerge soit absente, en particulier dans le cas des personnes « résignées » (voir plus haut). Mais si cette prise de position reste minoritaire, cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a aucune critique. En effet, si la critique en termes d'invasion de la sphère privée ou de la surveillance n'est pas toujours au rendez-vous, on trouve aussi dans les interviews (utilisateurs et non utilisateurs de cartes confondus) des critiques plus globales à l'égard de la société de consommation, la façon dont la publicité est faite, la pollution, un regret face à la disparition des plus petits magasins, etc. Lorsqu'il a lieu, le type de discours critique semble souvent relié à la position sociale et au type de profession exercé (voir par exemple la nostalgie de Markus, éducateur, pour les librairies poussiéreuses).

> Moi ce qui me gène le plus, ce qui m'énerve, c'est qu'on montre des femmes nues pour vendre une voiture. Ca, vraiment, ça me saoule !
>
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

> **Quels sont les inconvénients à utiliser cette carte ?**
> On est un peu envahi avec toutes ces cartes. Bientôt on aura des porte-monnaie plus qu'avec des cartes ! Et puis il y a un courrier qui suit, à l'ère du papier, c'est pas très raisonnable. On est envahi ! Bon, il y a l'email, la maison est envahie avec toute cette publicité !
>
> (P62 : ECons/Parc, Oceane, 45, Téléphoniste, 09.10.08)

> **Et la carte Privilèges ? Tu vas à FFF parfois ?**
> Jamais. Je suis opposée à FFF par principe. Je préfère les petites libraires indépendantes. D'ailleurs, depuis que Laser[402] a disparu, je n'achète plus de disque. J'aime pas cette ambiance mercantile. Je préfère les petits magasins où le service est nickel, ça leur appartient, pas à un grand groupe multinational.
>
> (P53 : ECons/Libre, Katia, 34, Etudiante, 29.01.08)

> **Il n'y a aucune carte qui t'a tenté… il y a des cartes plus intéressantes, comme Privilèges ?**
> Ouais mais moi j'achète mes livres en librairie. Je l'ai dit à FFF une fois. Une librairie pour moi c'est un endroit où on est au calme, où il y a des parquets qui craquent, de la poussière sur les rayons.
>
> (P50 : ECons/Libre, Markus, 50aine, Educateur, 19.03.08)

> En plus, là, maintenant, je commence aussi à faire attention, par rapport à mes choix de produits, j'achète plutôt, enfin j'essaye si W me l'offre, ce qu'elle est en train de faire depuis quelques temps, d'acheter que du local, par exemple là, alors ils les mettent encore sous emballage plastique ça ça m'agace, mais il y avait les courgettes de Genève, les tomates de Genève, je regarde les arrivages, les provenances, je veux plus acheter des… ils vendent des oignons d'Afrique, non mais attendez ! Des oignons d'Afrique ? Ca va ?
>
> (P73 : ECons/W, Marine, 55, Secrétaire de direction, 05.09.08)

La carte de fidélité de Parc amène en outre des critiques plus prononcées sur la surconsommation et l'endettement (également de la part des opérateurs du centre d'appel, voir chapitre 7), parce qu'il s'agit d'une carte de paiement.

[402] Pseudonyme pour un magasin spécialisé dans la vente de disques compacts.

Quels sont les inconvénients à utiliser cette carte ?
Ben il faut faire attention aux grands achats, les intérêts sont élevés ! Ce qui parait comme étant un avantage, c'est un peu un piège.

(P63 : ECons/Parc, Ines, 53, Secrétaire médicale, 09.10.08)

Il y a des inconvénients à utiliser cette carte ?
Pour moi, personnellement, non. Mais pour d'autres, à la fin il faut aussi payer ! J'ai pas la maladie de la dépense pour rien moi. C'est bien d'avoir toutes ces cartes, mais après, hein, il faut passer à la caisse !

(P65 : ECons/Parc, Mélina, 68, Employée retraitée, 09.10.08)

Il serait alors abusif de déduire à un manque de critique de la part des consommateurs, y compris ceux qui utilisent une ou plusieurs cartes. La catégorie des « résignés » est à ce propos particulièrement éloquente. Mais dans la mesure où le choix d'adhérer à une carte est encore une réalité relativement objective, une personne trop critique choisira de ne pas avoir de carte. Ce choix n'est en revanche pas assuré dans d'autres pays, par exemple aux Etats-Unis, où il devient indispensable d'avoir une carte de fidélité pour continuer à payer un prix raisonnable, les écarts pouvant aller jusqu'à 20-30%[403].

Il est pour l'heure bien difficile de prévoir la situation future en Suisse, mais toujours est-il que les occasions de multiplier les points acquis se font de plus en plus fréquentes chez W et chez Poke par exemple, ce qui peut amener à un rabais allant parfois jusqu'à 10 voire 20% (voir chapitre 4). Autre exemple, chez FFF, il est particulièrement intéressant de disposer d'une carte pour obtenir une réduction de 20% sur les livres. La question du choix réel se pose dès lors, et les critiques émises par les consommateurs qui pour l'instant s'en passent, ne leur permettraient plus d'y renoncer.

6.3.5 Quelle transparence sur le traitement des données ?

Savoir que l'usage des cartes a pour effet de produire des informations sur les achats est une chose, et 84% des consommateurs interviewés avec lesquels la question a été abordée semblent l'avoir compris. Mais cette conscience s'accompagne-t-elle d'une connaissance sur les modalités de traitement des données ? Savent-ils que les données peuvent être prêtées à des partenaires, qu'il est possible techniquement de regrouper les profils par cluster, de découvrir des règles d'association, de croiser les données avec des sources de données extérieures, ou encore que les données sont parfois accessibles depuis les postes situés dans les points de vente ou au service client[404] ?

Lorsque la question leur est posée, il apparait d'abord dans l'immense majorité des cas qu'ils n'avaient jamais véritablement pris le temps d'y penser. Ensuite, lorsqu'ils tentent d'imaginer ce que les entreprises pourraient bien faire avec toutes ces données, à défaut d'information concrète, ils se basent sur leur capacité de projection et d'imagination. Ils parlent notamment de statistiques, de l'entreprise qui veut mieux connaitre le client, etc., et parfois les décisions qu'elle peut prendre sur la base des données, sur la façon d'organiser son rayon, de mieux gérer son stock ou

[403] Voir par exemple la Plus Card de Kroger, http://www.kroger.com, ou la Club Card de Safeway, http://www.safeway.com (11/2009).
[404] Voir chapitre 5 pour les différentes modalités de traitement des données.

d'envoyer du courrier ciblé aux clients. Il s'agit de 41 personnes avec lesquelles le sujet a été abordé, sur les 51 ayant au moins connaissance de laisser des traces (soit 80%). Leurs projections sont variables, allant de la simple construction de statistiques jusqu'à même parfois surévaluer ce qui se fait réellement, notamment pour Poke qui n'enregistre pas le détail des données, détail qui reste largement ignoré.

> **Selon vous, quel usage Parc fait de ces données ?**
> Rien. Est-ce qu'il y a quelqu'un qui a le temps de faire quelque chose ? Je ne crois pas. Ah, il y a eu le « meilleur client » avec des bons d'achat, des choses spéciales, donc ils voient quand même qui a acheté quoi.
>
> (P60 : ECons/Parc, Alicia, 29, 09.10.08)

> **Vous voyez un inconvénient avec ces cartes, à les utiliser ?**
> Non, moi je vois pas d'inconvénients, je trouve que c'est, et puis ils peuvent voir ce qu'on aime, ce qu'on aime pas, ce qu'on achète ce qu'on achète pas, ils peuvent modifier les prix, ils peuvent faire des actions, par exemple… ça c'est pratique aussi, par exemple. Oui, par exemple si ils voient qu'on achète une telle marque d'huile par exemple, une telle qualité d'huile après je pense qu'ils font des actions. Oui, sur les huiles, ou sur d'autres choses, je pense qu'ils peuvent voir, ce qui est le plus acheté, ce qu'il faut modifier, ou…
>
> (P86 : ECons/W, Carla, 40aine, Enseignante, 05.09.08)

> Le procédé des cartes de fidélité qui enregistrent les données est un procédé caché, soi-disant pour répondre au client, procédé vicieux, c'est ça qui me dérange.
> **Et ils font quoi alors de ces données ?**
> Des statistiques de consommation sur des produits, pour faire des profils de consommateurs, savoir qui achète quoi, par exemple pour classer les produits après sur LeSite, faire des catégories de produits, j'en sais rien.
>
> (P103 : ECons/Libre, Noémie, 30, Web designer, 14.01.08)

> **Pourquoi les entreprises proposent ces cartes ?**
> Pour fidéliser la clientèle. Et de savoir ce qui est le plus acheté, de mener des statistiques. Mieux mesurer la demande […] Je pense qu'ils font aussi des profils de consommateur.
> **Comment tu sais ça ?**
> Je pense que je l'ai deviné, ça me semble logique.
>
> (P117 : ECons/Libre, Ariane, 23, Etudiante, 10.05.07)

> **Ils le font ? Ils font des déductions logiques ?**
> Oui, pour faire l'achalandage du rayon. Ici, par exemple, c'est plus des [plats cuisinés] car on en mange plus, plus qu'à la campagne ou ce sera des pâtes, des légumes, des choses en vrac. Ils doivent forcément regarder. S'ils ne le font pas, ils sont bêtes !
> **Et ben, ils ne le font pas !**
> C'est dommage ! Mais j'ai de la peine à y croire… c'est tellement facile !
>
> (P36 : ECons/Poke, Manon, 34, Employée de banque, 12.09.08)

Parmi les personnes qui ont toutefois conscience que leurs achats laissent des traces, 10 (soit 20%) semblent parfaitement ignorer ce que les entreprises peuvent en faire, ou pensent qu'elles n'en font rien du tout, si ce n'est la gestion et la comptabilisation des points.

> **Quelles sont les données que Poke possède sur vous ?**
> Ce qu'on achète régulièrement… Je sais pas si ils contrôlent, mais je pense qu'ils font leur bilan, mais je ne sais pas. Ils calculent les points, c'est tout.

Ils font pas des statistiques ?
Non, je ne crois pas. Mais vous savez, si les cartes ne sont plus là, je ne vais pas en souffrir.
(P33 : ECons/Poke, Charlotte, 78, Horlogère retraitée, 12.09.08)

Selon vous […] elle est là pour quoi cette carte ? Elle sert à quoi cette carte ? Du point de vue de W ?
La carte pour moi, ça fait plus de chiffre d'affaire, ça gonfle le chiffre d'affaire de W, hein !
Ouais ? Mais comment, concrètement ?
Comment ? Mais parce qu'on achète plus… plus on achète plus on a de points, plus on a de points plus on consomme ! Parce que quand on… voilà. A la fin du mois on a quoi, on a 4 points on a 20 francs. Ah ! il y a vingt francs… c'est chouette ! Alors je vais à W, et qu'est ce que je fais avec ces 20 francs ? Alors j'achète plus, ou j'achète un objet qui ne va me servir à rien… ça c'est pour les point. Après il y a des bons qui offrent… on achète, par exemple on achète un aspirateur qui coûte 150 francs, mettons, et puis on a un bon de rabais. C'est des autres bons roses là, c'est pas les bleus, qu'on reçoit l'enveloppe tous les 2-3 mois, j'ai même pas regardé.
(P102 : ECons/Libre, Maria, 62, Employée bibliothèque, 01.11.07)

Franchement ça m'est bien égal de savoir que W conserve toutes ces données sur ce que j'achète. Je comprends d'ailleurs pas à quoi ça peut leur servir.
(P115 : ECons/Libre, Sophie, 21, Etudiante, 02.02.07)

Et en matière d'ignorance, les plus informés rejoignent les moins informés sur les questions liées à l'enrichissement des données, le partage des données ou leur transmission à des tiers (notamment les partenaires) ou l'intégration des données dans les magasins (voir chapitre 5). Ces pratiques ne sont en principe jamais mentionnées spontanément et semblent alors être complètement ignorées, à l'exception de Melissa :

Qu'est-ce qu'elle fait de ces informations, tu penses, FFF ?
FFF ? Ouais c'est vrai qu'avec la date de naissance… écoute, non, j'en sais rien ce qu'elle fait. Moi je te dis elle peut faire des statistiques, elle peut, pourrait personnaliser des offres, et puis je pense pas qu'elle colle ses informations avec les cartes, j'espère que FFF ne colle pas ses données avec W, plus Poke, plus Parc…
T'espère ou…
J'espère ! Non je pense pas mais, ils pourraient, ça serait assez fastidieux mais je pense qu'ils pourraient le faire. Mais c'est vrai que j'arrive pas à voir là, je pourrais voir à peu près la limite des informations qu'ils pourraient collecter sur toi, mais c'est vrai que l'impact après toutes les informations qu'ils ont sur toi, ce qu'ils pourraient en faire ça je m'en rends moins compte […] Mais quelque part, ouais je m'en fiche un peu quoi. Ca va. Ca m'empêche pas de dormir la nuit. Mais c'est vrai qu'ils peuvent tout savoir sur toi, quand t'as fréquenté leur magasin, quelle est la fréquence de, ouais, la fréquence de visite dans le magasin, quel type de livre t'achètes, quel type de PC t'as chez toi, enfin tout ça quoi.
Tu penses que ces informations ils les gardent pour eux, ou ils les transmettent à des tiers, ou qu'ils les échangent ?
Moi je pense qu'ils peuvent, enfin rien ne les empêche de. Voilà. Après…
(P128 : ECons/Libre, Melissa, 37, Adjointe administrative, 01.10.08)

Si elles n'incitent pas forcément les consommateurs à renoncer à leur carte, notamment en raison de la confiance qui semble être accordée aux entreprises et aux lois en vigueur en Suisse, ou alors par relative indifférente, il n'est pas impossible non plus d'imaginer qu'une description plus fine de ce qui se fait réellement, de ce qui pourrait se faire dans un avenir proche, ainsi que du potentiel technologique, puisse convaincre des utilisateurs actuels de carte d'y renoncer. Par

exemple, Laurianne, alors qu'elle est parfaitement informée du fait que les cartes laissent des données et que leur traitement peut aboutir à un courrier ciblé, semble ignorer que FFF enregistre le détail de ses achats jusqu'au détail du titre des livres, des films ou des disques musicaux.

> **Si t'apprenais qu'ils changeaient de politique et qu'ils enregistraient tous les détails, jusqu'au titre du livre, du cd, ou du dvd, est-ce que ça changerait ton rapport à…**
> Ouais je pense que je laisserais peut-être la carte de côté. Ouais. Mais ça c'est typiquement c'est quelque chose de, les gens avec qui j'en parle d'habitude ils me disent mais non, mais je vois pas où est le problème, mais ça c'est… moi ça me dérange, même s'ils en font rien au final c'est… Ouais. Enfin voilà c'est mes informations ça concerne que moi et puis… et puis voilà […] Parce que je sais pas, être fichée sur la moindre chose, enfin, ça donne quand même un peu la sensation d'être… pas espionnée mais, ouais, ça concerne que moi, et puis si il y a une personne qui accède à ces informations, on sait pas qui, chez qui ça peut aller quoi. L'argument des gens en général c'est qu'ils n'ont rien à cacher mais moi ça me dérange sur le principe […]
>
> (P54 : ECons/Libre, Laurianne, 20, Etudiante, 23.04.08)

6.3.6 Protéger les données des clients contre leur gré… un paradoxe ?

Un élément a priori très paradoxal est apparu pendant les observations ethnographiques, en particulier dans le centre d'appels de Poke. D'après ces dernières, il s'avère que les entreprises semblent se soucier davantage de la protection des données de leurs clients que ces derniers. Elle protège, pourrait-on dire, leur sphère privée bien souvent contre leur volonté. Quand certains clients appellent par exemple le centre d'appels de Poke pour demander une copie d'une facture et qu'un opérateur leur explique que cela n'est pas possible parce que chez Poke les détails des achats ne sont pas enregistrés, ils se fâchent et ne comprennent pas que l'on ne leur offre pas ce service. Ils partent du principe que les magasins savent tout sur eux et qu'ils sont en mesure de répondre à leurs demandes. Cela laisse penser que les conséquences en matière de production de données sur leur comportement ne sont pas clairement perçues (comme cela a pu être constaté aussi plus haut), et que c'est bien le gain ou la perte en terme de service qui compte avant tout.

> L'opératrice [Aline, 30aine] fait remarquer que bien souvent les gens se plaignent qu'on leur pose autant de questions pour les identifier, car ils n'ont pas vraiment conscience des risques liés à la diffusion des données. On leur reproche souvent d'exagérer : « mais vous n'êtes pas une banque ! »
> Elle explique aussi dans la foulée que les gens semblent penser que Poke savent tout sur eux et l'acceptent. Ainsi, ils reçoivent fréquemment des demandes de clients qui voudraient retrouver un ticket perdu, pour faire valoir une garantie ou pour faire une déclaration de vol à leur assurance ménage. W propose ce type de services mais pas Poke, puisqu'elle n'enregistre pas le détail des achats.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appels, 13.09.07)

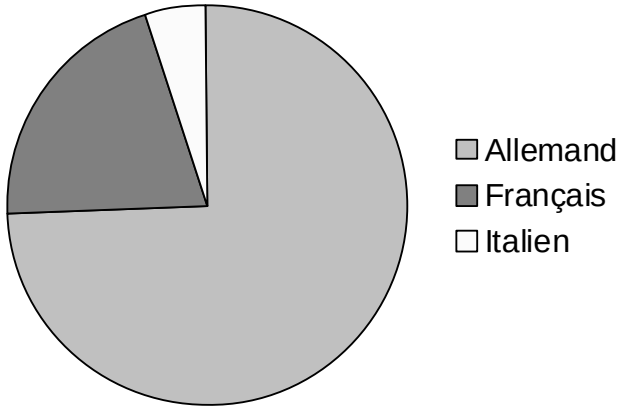
> [Manuela, 20aine, Caissière :] « On a accès à rien du tout ici ! Les clients qui pensent qu'on veut pas leur rendre service mais on ne peut rien faire.
> **Vous voyez même pas le total des points ?**
> M : Non, on voit juste le total des points acquis après un achat sur le ticket, pas le grand total, c'est tout. On peut pas changer l'adresse, rien.
> **C'est marrant… Chez FFF ou Parc ils ont accès à tout.**

> Oui, je sais, on nous dit souvent « mais à FFF ils le font, à Parc ils le font ; mais nous on ne peut pas. Et les gens ils ne comprennent pas. Ils pensent qu'avec notre ordinateur on voit tout et qu'on peut tout faire, mais non.
>
> (P6 : Obs/W, Service clients, 04.09.08)

En effet, les demandes liées à la protection des données sont rares dans les centres d'appels. A titre d'exemple, chez Poke, pour le mois d'août 2007, un total de 820 appels concernaient des demandes sur la protection des données, sur un total de 35'000 appels (soit 2.34%), se répartissant en fonction des régions linguistiques de la façon suivante[405] :

Demandes concernant la protection des données, par région linguistique, sur un mois

Allemand	609	74.27%
Français	170	20.73%
Italien	41	5.00%
Total	**820**	**100.00%**



L'écrasante majorité des appels concerne avant tout des questions sur l'acquisition des points, la commande de primes, l'obtention de cartes supplémentaires, le transfert de points d'une personne décédée, etc.

Le même paradoxe se retrouve également à propos du processus d'identification des appelants. En effet, les opérateurs sont formés pour identifier les appelants en suivant un protocole relativement contraignant. Ils demandent initialement le numéro de la carte, le nom du client, son adresse et son numéro de téléphone. Si ces données sont exactes, le protocole d'identification exige que leur soit posées au moins deux questions de contrôle parmi différents choix (voir chapitre 7, p. 366). C'est précisément lorsque ces questions de contrôle sont posées que les clients tendent à réagir comme s'il s'agissait d'une invasion de leur sphère privée. Si cela ressemble trop à une vérification d'identité, les clients ne comprennent pas que de telles précautions soient prises pour une simple carte de fidélité, se sentent envahis dans leur intimité et donc réagissent et s'énervent.

> Certains clients s'énervent : « vous voulez aussi ma pointure, ma date de naissance ? » ou raccrochent directement. Aussi : parfois ce sont des enfants qui appellent, et on doit parler aux parents. Alors parfois les clients s'énervent.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07).

> On demande au client son numéro de carte, son nom, son adresse, son téléphone, le magasin où il va faire ses courses le plus fréquemment, et son nombre de points.
> « Vous demandez trop de contrôle ! Je me souviens pas ! »
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

[405] Source : Données transmises par Henri, l'un des responsables du centre d'appels, pendant les observations (P3 : Obs/Poke, Centre appels, 13.09.2007).

[Aline, 30aine, Opératrice] : « Quelle a été votre dernière commande ? »
La cliente répond mais ajoute : « C'est une enquête ou quoi ? »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Les questions de contrôle qui existent aussi au centre d'appels de Parc sont mieux acceptées, parce qu'il s'agit d'une carte de paiement, ce qui n'empêche pas parfois un certain malaise, surtout chez les opérateurs.

Je constate que Sophia [30aine, opératrice] ne demande jamais la date de naissance, à l'inverse des autres opérateurs.
« Tu demandes jamais la date de naissance ?
Non, c'est très personnel, je n'aime pas demander. Ca fait peu de temps qu'on demande ici. Mais je demande seulement si c'est un peu suspect ».

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 17.04.08)

Les opérateurs se sentent effectivement aussi parfois gênés à poser autant de questions qui peuvent paraître « indiscrètes ». Par exemple, les règles de protection des données adoptées dans le centre d'appels de Poke permettent de donner des informations au conjoint s'il habite au même domicile, suivant le principe de la carte *Primes* qui est basée sur le ménage plutôt que sur les individus (voir chapitre 4).

[Marinella, 40aine, Opératrice :] « Parfois on doit être indiscrets… j'ai dû demander si ils habitaient ensemble… c'est un peu indiscret ! »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Pour éviter les réactions négatives des clients, les opérateurs mettent en œuvre une stratégie d'identification qui soit la plus douce et invisible possible (voir chapitre 7), conformément au contexte d'enchantement soigneusement entretenu par l'enseigne (voir chapitre 8).

Dans l'enceinte des magasins, certains services liés à la carte, par exemple l'émission des bons de récompense chez FFF, sont également soumis à identification, qui se fait dans ce cas ci sur présentation de la carte d'identité du client, ce qui heurte aussi parfois.

[Odette, 40aine, Hôtesse :] « Vous avez une carte d'identité ?
[La cliente, 40aine :] Vous vérifiez si c'est bien moi ?
[O :] Alors vous avez 219 points, mais vous pouvez attendre 500 points […] votre validité est jusqu'à […]

(P5 : Obs/FFF, Service clients, 13.03.08)

[Saskia, 20aine, Hôtesse :] « Les gens, lorsqu'ils ont la carte Privilèges, ils pensent qu'on les connaît […] surtout les vieux. Parfois ils sont furax, mais on leur explique qu'ils seraient bien contents s'ils se font voler et que le voleur ne peut pas retirer 100.-, alors là, en général, ah oui, c'est vrai. […] Ils sont tellement à avoir la carte ! C'est impossible !

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 15.03.08)

Ce qui est à retenir ici est quelque chose de tout à fait surprenant puisque cela entre en contradiction avec le discours habituel sur la sphère privée : les clients ne se sentent pas menacés par le fait de livrer des informations qui permettent de connaître leur budget, leurs habitudes, ou bien encore de les localiser. Le sentiment de violation de leur intimité se produit en réalité au moment précis de leur

identification, qui est pourtant absolument nécessaire pour protéger leurs données. Ici, c'est la volonté de protéger les données des clients et par là leur sphère privée qui met en place une structure de contrôle qui va précisément induire un sentiment subjectif d'invasion.

6.3.7 Conclusion : Un choix rationnel entre avantages et sphère privée ?

Dans la majorité des cas, les clients n'ignorent pas laisser des traces en utilisant leur carte de fidélité, et cela ne les fait pas renoncer à en avoir. Lorsqu'ils font montre de s'inquiéter de leur sphère privée, la potentielle contradiction entre invasion potentielle et utilisation est évacuée par un discours du type « rien à cacher », sur la banalité et l'innocuité des données ou de résignation. La confiance générale accordée aux entreprises contribue largement à minimiser les inquiétudes. Le paradoxe particulièrement éloquent qu'il a été possible d'observer dans les centres d'appel montre que plutôt que d'être perçu comme une menace, le fait que les entreprises détiennent ces données augmentent leurs attentes, qui sont même déçues lorsque c'est l'entreprise qui fixe des limites pour protéger les données des clients. Bien plus que de représenter un problème, se savoir « client transparent » augmente les attentes des consommateurs face aux entreprises. Ces résultats tendent à confirmer la remarque de Gary T. Marx lorsqu'il analyse les caractéristiques propres à la « nouvelle surveillance » : « One noteworthy aspect is the extent to which individuals go along with requests for personal information. This is likely related to beliefs about the advantages of, and need for, providing such information, and trust in authority – factors which often override the ambivalence resulting from traditional privacy and autonomy concerns » (Marx 2003: 370).

Si le fait de laisser des données est connu, les modalités du traitement des données sont toutefois plus obscures. Pour autant qu'ils se posent la question, ou qu'elle leur soit posée directement, chaque personne fait fonctionner son imagination à la hauteur de ses connaissances, de son éducation et probablement aussi de son origine sociale, sans jamais pouvoir se représenter avec objectivité les risques encourus notamment par les pratiques de transfert des données, qui sont elles parfaitement ignorées, sauf dans un cas (voir plus haut). Curieusement, l'intégration des données, si elle est attendue auprès des centres d'appel ou des services clients, n'est jamais mentionnée, mais semble aussi parfois aller de soi.

En somme, il est difficile de démontrer qu'il puisse exister une corrélation objective entre le niveau de connaissance d'un client sur la capacité des entreprises à traiter les données et sa propension à renoncer aux cartes. La confiance, la résignation ou le sentiment de n'avoir « rien à cacher » semblent potentiellement justifier pratiquement toute forme de traitement de données, même si certaines personnes se montrent plus sensibles que d'autres en décidant de renoncer aux cartes, ou en annonçant qu'elles le feraient si le traitement de données allait plus loin.

Même s'il se retrouve chez certaines personnes (voir p. 268), le principe du choix rationnel entre protection de la sphère privée, et les avantages apportés par un système de fidélité n'est pas la règle dans notre étude. Ce résultat contredit la fréquente hypothèse ou la supposition de nombre d'auteurs selon lesquels « People disclose personal information to gain the benefits of a relationship ; the benefits of disclosure are balanced with an assessment of the risks of disclosure. In other words, individuals will exchange personal information as long as they perceive adequate

benefits will be received in return – that is, benefits which exceed the perceived risks of information disclosure […] Specifically, consumers behave as if they are performing a "cost-benefit" analysis, or what we refer to as the "privacy calculus" »[406] (Culnan et Bies 2003: 327). Cette découverte empirique se trouvera encore plus confirmée dans le prochain chapitre, où il apparait qu'au moment précis de l'adhésion ce calcul a rarement lieu, et se produit finalement plutôt quand la question leur est posée a posteriori. Au fond, ce résultat ne fait que rappeler que les actions sociales peuvent être dirigées par plusieurs motifs, comme nous le rappelle Max Weber (voir chapitre 2, p. 73), dont bien sûr celui de la rationalité en finalité, mais aussi pour des raisons émotives, d'habitude ou de tradition, ou encore pour honorer des valeurs. Bien souvent les consommateurs interrogés avaient grand peine à décrire de façon correcte les avantages que leur apportait l'utilisation d'une ou plusieurs cartes.

Du côté de la prétendue évaluation des risques, même le fait de pouvoir comprendre que l'adhésion à un système de fidélité implique l'envoi de publicité ciblée, bien que cette dernière puisse être perçue comme une invasion de la sphère privée (voir p. 283), ne fait pas renoncer pour autant à l'utilisation de cartes. Vouloir réduire l'analyse à un choix rationnel, comme cela est néanmoins souvent fait dans la littérature juridique, se base aussi sur un postulat pour le moins problématique : les consommateurs ont une conception de la sphère privée qui correspond à celle qui est établie par le droit, et ils mesurent l'étendue des dangers potentiels à l'exposer.

Nous avons pu voir dans quelle mesure ce postulat est à mettre en doute. Les consommateurs pour la plupart semblent savoir qu'ils laissent des données lorsqu'ils utilisent des cartes de fidélité, mais surtout quand le sujet est abordé dans un entretien. Cela ne veut pas dire qu'ils y pensent à chaque fois qu'ils présentent leur carte et encore moins qu'ils saisissent l'ampleur du phénomène. Surtout, il est beaucoup plus difficile de s'imaginer l'usage qui peut en être fait par les entreprises, peut être en raison d'une certaine opacité dans un climat de relative concurrence (voir chapitre 5) où il y a un certain intérêt à ne pas diffuser au grand public les modalités des techniques marketing adoptées. Mais surtout, comme nous allons le voir, la sphère privée reste une notion abstraite qui ne va pas forcément de soi pour les consommateurs, et qui ne représente pas la même chose pour tout le monde ni la même valeur.

6.4 La sphère privée vécue au quotidien

La sphère privée telle qu'elle est perçue individuellement peut revêtir des formes tout à fait différentes. D'abord lorsqu'elle est définie explicitement et de façon réflexive par les acteurs. Ensuite, dans la façon où elle s'exprime implicitement dans les situations d'interaction, avec ce qui constitue les systèmes d'information dans leur ensemble, dont les programmes de fidélité que nous avons étudiés.

6.4.1 Les différents axes de la sphère privée vécue

En effet, la définition que les individus donnent de leur sphère privée est polymorphe. Elle peut donc revêtir des formes très différentes d'un individu à l'autre. Les différentes conceptions données, lorsque la question leur est posée directement de

[406] Les auteurs citent les travaux de Derlega et al., (1993), Thibaut et Kelley (1959) et Laufer et Wolfe (1977).

savoir comment ils définissent leur sphère privée, peuvent s'articuler autour de cinq grands axes :

1. Une définition en termes de *relations*. La sphère privée concerne le cercle d'amis, la sphère amoureuse et le cercle de la famille. Elle concerne la nature des relations, comme le fait de savoir qu'on a des sentiments ou que l'on a des relations sexuelles avec une personne, mais aussi le contenu comme par exemple les confidences ou les discussions sur des sujets intimes que l'on peut avoir avec des membres de sa famille ou des amis.

   Parce que ma sphère privée c'est plus tu vois ma relation avec des gens, ou mes amis, ce que je pense, [c'est] autre chose que […] ce que j'achète.

   (P10 : ECons/Libre, Adèle, 31, Coordinatrice de projets, 19.08.2008)

   Mais au fond c'est quoi votre… qu'est-ce qui fait partie de votre sphère privée ?
   Je dirais, ma famille, mon fils, oui, ma vie au quotidien, ma vie professionnelle.

   (P114 : ECons/Libre, Georgette, 55, Assistante commerciale, 30.05.07)

   Les relations humaines qui ne sont pas institutionnalisées et aussi par exemple la famille même si on peut regarder la famille comme une institution dans un certain sens, font partie de la sphère privée.

   (P132 : ECons/Libre, Laura, 20, Etudiante, 15.02.07)

2. Une définition en termes de *liberté*. La sphère privée c'est le libre choix et le libre arbitre. Toute tentative venant de l'extérieur, que cela soit l'Etat, une entreprise ou un tiers, pour tenter de réduire cette liberté ou la capacité de choisir librement est une atteinte à la sphère privée.

   Qu'est-ce qui te semble représentatif de la sphère privée ?
   Tout ce qui est déterminé par ma volonté propre d'action. Tout ce qui ne vient pas d'une volonté extérieure, celle de l'Etat par exemple. C'est ça, ma liberté, mes propres décisions.

   (P115 : ECons/Libre, Sophie, 21, Etudiante, 02.02.07)

   Je trouve que c'est une sphère où moi j'ai le droit que personne n'intervienne, l'Etat mais aussi les entreprises, en général.

   (P132 : ECons/Libre, Laura, 20, Etudiante, 15.02.07)

3. Ce qui touche au *corps, à l'esprit et aux émotions*. Le corps est ressenti comme intime, ainsi que les informations à son sujet, comme l'état de santé. Il s'agit aussi des opinions ou des émotions, ce qui est de l'ordre du ressenti personnel.

   Je sais pas moi, enfin, c'est clair que le fait de savoir si je bois pas du café, si je bois du lait, enfin tout ça, c'est pas… Je sais pas, moi ça me dérange pas qu'on le sache, quoi, de toute façon. C'est plus des données sur la santé, là je trouve c'est déjà plus [problématique].

   (P55 : ECons/Libre, Anne, 23, Etudiante, 10.05.07)

   A part les informations personnelles, pour moi la sphère privée va se situer à un autre niveau, ce sera quelque chose de plus intime, de ressenti.

   (P104: ECons/Libre, Julie, 35, Etudiante, 16.02.07)

   La façon comment je perçois des trucs, des sentiments, des choses très personnelles comme ça, qui sont à moi aussi.

   (P132 : ECons/Libre, Laura, 20, Etudiante, 15.02.07)

4. Une définition en termes *d'espace et de temps*. La sphère privée est délimitée par un lieu précis, en général le domicile, ainsi que par certaines tranches horaires telles que les repas, les moments de détentes, la nuit, etc. La question de la séparation du privé et du public est omniprésente, en particulier face à l'Etat. Concernant les entreprises, la publicité envoyée à domicile est potentiellement perçue comme une atteinte.

> **C'est quoi la sphère privée ?**
> Tout ce qui touche au privé, tout ce que j'étale pas au public, ce qui est seulement chez moi, mes affaires, mes pensées, ce que j'aime pas que le public ou l'état intervient dans ces affaires là.
> (P37 : ECons/Libre, Stéphane, 19, Etudiant, 20.02.07)

> Chez moi, personne ne rentre comme ça. Je vivrais vraiment ça comme une intrusion dans ma sphère privée. Les relations avec mes voisins se limitent à la sphère publique, on dit bonjour et on parle du beau temps. Les interactions avec mes voisins se limitent au domaine public.
> (P115 : ECons/Libre, Sophie, 21, Etudiante, 02.02.07)

> C'est la répétition [des appels publicitaires] qui me saoule, et aussi les heures auxquelles ils appellent. C'est toujours l'heure où il ne faut pas, et je vous assure que je suis pas chiante, mais c'est soit midi, ou soit 19 heures, quand vous allez faire à manger, ou quand mon grand était bébé, et forcément j'ai eu des fois des trucs les assurances les machins, et ils vous appellent toujours à l'heure fatidique, c'est pas possible, ils doivent le sentir, ils doivent faire exprès, c'est pas possible autrement. Ah mais ça va durer 5 minutes, et au final c'est 25 minutes, voir 30 minutes, oui, non, c'est bon. Au bout d'un moment, ça gave.
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

5. Et enfin, une définition en termes *d'informations*. Il s'agit des informations personnelles telles que le numéro de compte en banque, préférences sexuelles, ou d'informations moins personnelles. Le fait de savoir si ces informations seront informatisées n'est pas pertinent.

> **Si je parle de sphère privée, est-ce que ça vous dit quelque chose, c'est une notion qui vous parle ? C'est quoi ?**
> C'est, pour moi là où je choisis les informations que moi je vais donner à quelqu'un d'autre ou pas. Donc qui est entre guillemets sous mon contrôle, où moi je décide si je veux partager quelque chose ou pas.
> (P132 : ECons/Libre, Laura, 20, Etudiante, 15.02.07)

> Je sais que mon papa il, voyez, quand il était gamin il recevait aussi, il est fou, c'est un truc qui le… "hein, vous voulez pas mon numéro de slip ! mon numéro de culotte pendant qu'ils y sont !" […] Parce qu'ils demandent tellement de détails […] "et mon numéro de slip ils le veulent pas des fois ?"
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

Les différents axes ne sont pas exclusifs, et ils sont dans les conceptions subjectives très souvent liés et mis en relation (par exemple, des extraits de l'entretien avec Laura apparaissent dans toutes les définitions, sauf celle en termes *d'espace et de temps*). C'est le cas de l'information et de la liberté, où la recherche d'information est notamment perçue comme une volonté de chercher à manipuler ou à influencer.

> C'est de tenter des gens comme ça qui est malhonnête. On fouille votre vie et on balance ça comme ça, on vous appâte, et ça c'est une atteinte, parce que c'est une forme de manipulation et

de tentation, oui. Et vous devez donner le salaire que vous gagnez, ce que vous avez sur votre compte en banque, et ça c'est… ça me dérange. Moi je, hop, direct poubelle.

(P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

Disons que c'est vrai que quand on regarde nos informations ça englobe notre sphère privée mais bon, on regarde les informations de tout le monde et après on agrège ces informations, si c'est pour des fins statistiques, c'est plus M. X qui a acheté ça, mais c'est… disons qu'après que je suis le consommateur X parmi les consommateurs Y, je suis résumé à un consommateur, tandis que si jamais on essaie de cibler, de voir, bon telle personne, telles personnes vont utiliser tel type de produit, ben dans ce cas là on va essayer de les influencer à acheter tel type de produit là ça rentre vraiment dans ma sphère à moi quoi. Et donc ça, je suis plus libre de mes choix disons, je suis plus libre de mes dispositions.

(P131 : ECons/Libre, Pascal, 20, Etudiant, 23.05.07)

Sans surprise, la question des opinions est également étroitement liée à la notion de liberté, qui touche aussi au mode de vie, aux choix alimentaires par exemple.

Qu'est-ce qui serait typiquement de l'ordre de ta sphère privée, de ta vie privée ?
Mes opinions. Enfin ouais, ses opinions, sa façon de voir les choses quoi. C'est, on peut pas me dire comment je dois me comporter ou ce que je dois manger pour être en bonne santé, enfin, ça c'est des choses que, c'est… ça c'est privé quoi.

(P55 : ECons/Libre, Anne, 23, Etudiante, 10.05.07)

La notion d'espace et de temps rejoint l'articulation entre information et liberté de choix, dès lors que l'envoi de courrier ou encore dans le cas ci-dessous de la réception de SMS publicitaires, résultat d'une récolte d'informations, est vécu comme une invasion de l'espace privé, avec l'impression qu'il est difficile de s'en mettre à l'écart.

Moi, dans ce monde, ce que je ne supporte pas l'agression. Je n'aime [pas] me faire agresser, je n'aime pas, je déteste me faire dire on doit faire ci on doit faire ça, tatata. Par exemple, j'arrive au bout des fois, qu[and] je l'emploie pas beaucoup, le [téléphone portable], quand j'ai 2-3 francs [dessus], je pense à chercher une carte […] Mais, quand l'argent dans le [portable] il est presque à la fin, ils me bombardent de SMS, que ce soit ici ou en Italie. Faites attention que vous arrivez à la fin, faites attention que vous n'avez plus que ça […]
Moi je sais pas, mais l'individu il doit être responsable de sa vie je veux dire. Personne ne doit [rien] lui dire […] ! Mais pourquoi avertir toujours les gens quand il s'agit de toujours les faire consommer ? […] Pour quelle raison faut avertir toujours les gens pour le seul but [de] les faire consommer ? […]
Bien sûr, ça m'a dérangé terriblement quand ils m'ont dit de passer chez Télécom pour donner [m]es coordonnées, [m]on passeport, [m]es coordonnées. Le problème a fait que là dedans, dans ce système électronique il nous envoyait de plus en plus [de messages]… on a pas, ils ne donnent pas le choix !

(P102 : ECons/Libre, Maria, 62, Employée bibliothèque, 01.11.07)

Pour Cassandra, c'est avant tout l'espace domestique qui est vécu comme un espace de liberté où ont lieu les relations intimes d'un couple ou d'une famille, et où s'exprime également la liberté du corps.

Comment vous définiriez la notion d'intimité, de vie privée, de sphère privée, la limite au-delà de laquelle vous diriez stop quand même ?
Alors ben j'aimerais pas du tout que quelqu'un s'impose plusieurs jours chez moi, les pique-assiettes j'ai horreur, autant j'invite volontiers quelqu'un qui passerait comme ça mais

> quelqu'un qui s'incruste, on a eu (rires) quand on était jeune on avait un copain, on a du le foutre dehors, je veux dire… Ca c'est pas des trucs qui me plaisent, si j'ai quelqu'un chez moi… on a des amis qu'on connait pas extrêmement bien chez qui on va dormir, on va passer trois jours, ils viennent chez nous on leur prête notre maison, ça ça nous gêne pas. L'intimité j'aimerais pas avoir tout le temps quelqu'un avec moi, je voudrais pas une fille au pair parce qu'elle serait tout le temps là, parce que j'ai envie de parler sur le ton que je veux à mon mari, j'ai pas envie de devoir mettre un truc chaque fois que je me lève, ce genre de choses, mais une fois qu'on est debout habillés et qu'il y a quelqu'un qui passe, c'est pas grave, mais d'avoir tout le temps quelqu'un dans les pattes ça me plairait pas.
>
> (P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Répondre à une demande d'informations est particulièrement délicat si elle concerne un événement qui sollicite particulièrement les émotions, par exemple dans le cadre d'un questionnaire de santé pour une personne proche gravement malade.

> C'est vrai que j'avais complètement oublié les questionnaires de santé [des sociétés de crédit] Mon papa ayant été malade, ayant eu le cancer, [le problème] s'est posé. Mais il a jamais eu […] recours à ce genre de maison, c'est clair, mais effectivement… ça aussi, c'est de là, c'est agressif, on veut tout savoir de vous ! C'est vraiment grave je trouve, mais malheureusement peut-être il y a des gens qui en ont besoin, ils […] utilisent [des crédits], peut-être que voilà. J'ai été à un moment très bas au niveau financier [et] je [savais] même pas comment [j'aurais pu] rembourser.
>
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

La typologie en cinq axes évoquée ci-dessus construite sur la base des différentes définitions évoquées par les personnes interviewées comporte de nombreux points communs avec celle retenue par le rapport de l'EPIC (voir p. 258), sans être non plus exactement similaire. La dimension *informationnelle* y est présente, quoique plus nettement affranchie de l'idée que les informations sont des données informatisées, et s'y ajoute plus clairement dans les définitions des interviewés la notion de contrôle. La dimension *corporelle* s'y retrouve également, mais est difficilement dissociable du domaine de l'esprit, des idées et des opinions, et surtout, s'y ajoute nettement la notion d'affect et de ressenti. La dimension *communicationnelle* telle qu'elle a été définie par l'EPIC ne s'y est jamais retrouvée, mais l'idée qu'un certain type d'informations ne concerne qu'un cercle restreint de personnes, en général les amis proches, le partenaire ou les membres de la famille n'y est pas complètement étrangère. Enfin, la dimension *territoriale*, si elle reste pertinente, s'accompagne de la distinction entre privé et public (l'Etat surtout), et s'enrichit de la notion de temps. Recevoir un appel publicitaire lors des heures où la famille se réunit pour manger est davantage susceptible d'être perçu comme une atteinte à la sphère privée que s'il arrive le matin ou l'après midi en semaine.

Cette analyse des différentes définitions objectives (elles sont explicitées) et subjectives (elles changent pour chaque individu) montre encore une fois à quel point la définition de la sphère privée pose problème et est, surtout, une affaire éminemment subjective. C'est particulièrement flagrant dans l'entretien mené avec Melissa dans lequel elle parle de son mari qui refuse en bloc les cartes de fidélité et qui est très critique sur les sites de réseaux sociaux, tout en affichant des photos de famille sur un site de partage de photos.

> Ca l'énerve, Facebook, tu vois […] Je sais que ça l'énerve, en plus comme ça de donner des données, en plus de les exhiber […] A ce sujet, c'est qu'en fait il a un compte Flickr[407] […] L'autre jour je suis allé sur ce compte Flickr, il y a surtout des photos de notre fils, et tout d'un coup j'ai vu dans les photos, que des inconnus faisaient des commentaires sur les photos, genre, « very nice portrait », « wonderful », enfin voilà, signé par un gars, tu sais pas qui c'est. Puis je lui ai demandé […], "tu le connais ce gars ?" Puis il me dit, "non non". Qu'est ce qu'il a à foutre des commentaires sur notre site, pourquoi il s'intéresse à notre fils ? Puis après il s'est un peu énervé, il me dit "écoute, il trouve que je fais des belles photos alors il veut nous féliciter, je vois pas pourquoi tu…" Je lui dit "mais attends, toi qui est tellement contre les sites comme Facebook et tout, je vois pas pourquoi ça t'interpelle pas que des gens s'immiscent dans notre vie privée, en feuilletant nos albums". Donc on a eu une conversation un peu sur ça. Ouais, il reste quand même ambigu sur cette question. Tu vois, ce qui est photo machin, ça lui semble moins personnel que des données de voir ce que je mange, ce que j'achète, ce que je préfère. Les photos ça reste pour lui quelque chose plus d'artistique, alors que là franchement c'est un truc que je trouve très personnel, c'est vraiment que des photos de notre famille, tu vois. Mais bon. Chacun son jugement […] Bon, de savoir ce que tu achètes pour ta famille, c'est aussi familial. Mais ça me parait moins personnel. De toute façon même j'achète des haricots bio pour mon fils, bon ben y'en a plein d'autres qui le font. Alors que la photo de mon fils, c'est la seule, je suis le seul détenteur de cette photo, ma famille et moi.
> **C'est beaucoup plus personnel ?**
> Moi je trouve. Lui apparemment non. Mais c'est vrai que quelqu'un regarde nos photos, ils peuvent pas utiliser ces données à des fins statistiques, ou à des… je sais pas ce qu'ils pourraient faire. Si, ils pourraient regarder les marques (rires) que portent les habits des gens sur les photos, mais pour lui ça lui semble moins [problématique].
>
> (P128 : ECons/Libre, Melissa, 37, Adjointe administrative, 01.10.08)

Subjective ne veut pourtant pas dire complètement relative, car il est possible de rassembler des points communs comme nous venons de le faire. Mais tout comme l'a constaté le champ juridique (voir p. 257), il est néanmoins plus facile de chercher à définir la notion d'atteinte à la sphère privée que la notion de sphère privée en elle-même.

6.4.2 Le sentiment d'invasion de la sphère privée est subjectif

C'est de la même façon dont nous avons procédé dans l'analyse de notre corpus composé de nos observations ethnographiques et de nos entretiens (voir chapitre 3), en cherchant les occurrences où il y a atteinte à la sphère privée. Il faut néanmoins différencier deux niveaux. Premièrement, celui de l'atteinte virtuelle objective, c'est-à-dire les situations dans lesquelles un client livre des informations personnelles, où se met dans des situations où une partie de sa vie privée devient visible pour l'entreprise. Comme nous allons le voir, elles ne provoquent pas forcément un sentiment d'atteinte qui est, et c'est le deuxième niveau étudié, très variable, très subjectif, voire même relativement indépendant du premier niveau. De nombreuses situations qui pourraient être vues selon une définition de la sphère privée par exemple en termes informationnels comme des situations d'atteinte virtuelle ne provoquent aucune réaction, alors que des situations qui ne sont a priori pas des atteintes, sont mal vécues.

Sentiment subjectif d'atteinte

Les situations où les individus réagissent comme s'il s'agissait d'une invasion de la sphère privée ont pu être observées lorsque des données personnelles sont

[407] Site Internet de partage de photos professionnelles ou amateur : http://www.flickr.com (02/2010).

demandées, telles que date de naissance, le revenu, l'adresse de courriel, le téléphone, etc.

> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] « Parfois les clients ne veulent pas donner leur revenu, c'est indiscret qu'ils disent. Mais selon la loi LCC[408], on leur explique que c'est obligatoire ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

> Quand le client constate qu'on lui demande à la fois la profession et le revenu, il réagit : « C'est sérieux dites donc ! »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

> « Quand j'ai appelé deux fois deux femmes en leur demandant "quel est votre revenu", on me dit que ça me regarde pas… Alors moi je dis oui mais Milagro, ça les regarde ! Ben, puisque c'est comme ça, je n'en veux pas. Ca prouve bien que les gens ne comprennent pas que c'est une carte de crédit ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

> Quand on demande le salaire, ou alors l'état civil, ça les freine un peu… parce que souvent ils sont divorcés et il se disent elle alors elle en a rien à faire, qu'ils soient mariés divorcés c'est pareil, ou célibataire c'est pas notre problème. Mais là ils bloquent un peu. Quand on demande leur salaire annuel là euh… D'ailleurs il y en a qui renoncent à la carte pour ça […] Alors… mais ça bloque quand même un peu. Mais sinon ce qu'on demande c'est nom adresse y'a rien de bien… la profession… y'a rien de bien indiscret !
>
> (P38 : EEmpl/Parc, Ursula, 50aine, Hôtesse, 04.04.08)

> C'est un petit service devant le stand d'information, qui ramasse les affaires et qui les livre à domicile. J'ai fait appel à ce service, et on m'a demandé ma date de naissance. J'ai refusé, [car] je vois pas pourquoi ils ont besoin de ça. On m'a expliqué que c'était pour m'offrir un bon de livraison gratuite le jour de mon anniversaire. Mais le jeune livreur qui remplissait le formulaire n'a pas insisté. J'ai pas envie de donner ma date de naissance, par principe.
>
> (P53 : ECons/Libre, Katia, 34, Etudiante, 29.01.08)

Dans ces situations d'interaction, les clients ne sont pas les seuls à être dérangés ou gênés. Les employés font preuve aussi parfois de gène, sans que cela soit d'ailleurs toujours suivi forcément par une réaction négative de la part du client (voir aussi p. 275).

> Une caissière me dit que les clients n'aiment pas qu'on leur demande l'email. Mais je n'ai pas pu observer ce phénomène chez Yasmine [20aine, caissière]. Je lui demande :
> **« Est-ce que le champ date de naissance est souvent rempli ?**
> [Yasmine :] C'est pas toujours évident de demander la date de naissance, surtout à une vieille dame, pareil pour une [très jeune]. J'essaye une fois "si jamais, y'a pas de souci", mais je n'insiste pas. On nous oblige pas à demander [la] date de naissance ou téléphone. C'est gênant, ça gêne ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Caisses, 15.03.08)

Des réactions négatives se font sentir également lorsqu'il est demandé de présenter une carte d'identité, ou un permis de séjour.

> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] « Vous avez une carte d'identité s'il vous plaît ?

[408] Loi suisse sur le crédit à la consommation. Elle oblige en effet les créanciers à s'informer sur la solvabilité des clients.

[Une cliente, 60aine :] C'est la première fois qu'on me la demande !
On doit vous la demander plus souvent ! (rires) Alors vous avez 178.- »

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

[Une cliente, 50aine :] « Vous il vous faut le permis C[409] carrément ?
[Serge, 35, Resp. serv. clients :] On vous le fait après le 10% même si vous avez dépassé la date, y'a pas de souci !
C : Alors je viens avec mon permis C.
S : Oui, et on vous fera les 10% […]
C : Alors je reviens cet après-midi avec mon permis C ! »

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 06.05.08)

Y'en a qui trouvent pas normal qu'on leur demande une carte d'identité ?
Oui. Il y en a beaucoup. Parce qu'ils ont l'impression que on leur demande des comptes, je sais pas, alors bon on est obligées quoi, c'est la procédure ! C'est comme si on les espionnait, je sais pas. Je pense c'est plus une atteinte à leur intimité, que vraiment ce que ça peut faire de montrer sa carte d'identité, ça fait un peu rapport à la police quoi. Je pense que… ceux qui le prennent mal je pense que c'est ça.
Ils ont l'impression que…
… qu'on leur fait pas confiance. Mais bon.

(P44 : EEmpl/FFF, Francine, 30aine, Hôtesse, 12.03.08)

L'identification est traversée néanmoins par un autre enjeu avec lequel celui de la sphère privée se confond peut-être. Le but d'une carte est de se rapprocher du client, lui faire penser qu'il est unique et qu'il entretient une relation privilégiée avec le magasin, mais en même temps, on lui demande de s'identifier avec sa carte d'identité, ce qui peut paraître contradictoire.

[Odette, 40aine, Hôtesse :] « Vous avez une carte d'identité ?
[Une cliente, 40aine :] Vous vérifiez si c'est bien moi ? […] »

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

[Serge, 35, Resp. serv. clients :] « Quand les clients viennent réclamer le solde, on leur demande leur carte d'identité et ils se fâchent "mais c'est moi ! Je suis connu !" »

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Le troisième cas de figure est celui qui concerne la publicité. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une récolte de données ou d'une recherche d'informations, le fait de recevoir de la publicité par courrier, par téléphone ou par courriel est souvent vécu comme une invasion de la sphère privée.

Ce qui me choque, c'est d'être agressée à domicile, par exemple quand on m'appelle pour vendre un abonnement à TéléSemaine[410], ça m'emmerde.

(P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

Par exemple, j'ai commandé sur Amazon, droit derrière j'ai reçu des pubs d'Amazon, avec les dernières nouveautés, c'est une intrusion dans mon intimité.

(P53 : ECons/Libre, Katia, 34, Etudiante, 29.01.08)

[409] Permis de séjour suisse à durée indéterminée.
[410] Un magazine de télévision, pseudonyme.

> Mais il y a un autre truc aussi, ce qui m'énervait de recevoir, dans les trucs de fidélité, c'était aussi que tu reçois de la paperasse à la maison, tu sais, des petits points, tu reçois le journal, tout ça c'est des trucs, on a horreur. […] Enfin, je me sens… j'ai trouvé, franchement le journal de Poke je me suis vraiment sentie envahie.
>
> (P128 : ECons/Libre, Melissa, 37, Adjointe administrative, 01.10.08)

Le sentiment d'invasion tend à s'amplifier si la publicité reçue est ciblée et/ou clairement identifiée comme étant le produit d'une analyse de données.

> **Vous pensez que les informations que vous recevez sont personnalisées par rapport à votre profil de consommation chez Parc ?**
> Non, il n'y a pas de ciblage, mais il y a un truc qui me dérange. Dernièrement j'ai reçu des propositions de rabais sur des abonnements de journaux, avec une enveloppe Box[411]. Mais ça n'a rien à voir ! Quand ça n'a rien à voir c'est qu'ils ont utilisé l'adresse seulement.
> **Ils devraient personnaliser davantage ?**
> Ils pourraient en effet, mais en restant très prudents. Sinon ça serait une intrusion dans la sphère privée ! Disons que ça mettrait la puce à l'oreille en tout cas.
>
> (P67 : ECons/Parc, Hugo, 37, Cadre supérieur, 09.10.08)

> Alors par rapport à un courrier personnalisé puis un accueil personnalisé, moi, non, mais bon, c'est personnel […] Je trouverais ça invasif. Ouais, que le petit boulanger le fasse parce que vous êtes un client régulier du quartier, passe encore, mais dans les grandes surfaces, c'est limite et en plus c'est nul, ça a aucun… alors là je sens qu'on a envie de… que c'est qu'à but lucratif, et mercantile. Bien sûr !
>
> (P73 : ECons/W, Marine, 55, Secrétaire de direction, 05.09.08)

> **S'ils se limitent à une utilisation du type envoi de publicité ciblée, ne pas t'envoyer de la pub pour couches si t'as pas d'enfants, etc, c'est déjà une utilisation abusive ?**
> C'est clair, parce qu'ils auront déjà analysé étudié un petit peu mon personnage, qu'est-ce que j'achète, qu'est-ce qui va m'intéresser, est-ce que… ah, elle achète ça, peut être que elle fait du sport, peut être que les bouquins ça va plus l'intéresser, ou peut-être si elle mange ça, elle est comme ça… je trouve, ça devient du contrôle !
>
> (P104: ECons/Libre, Julie, 35, Etudiante, 16.02.07)

Il peut y avoir sentiment d'atteinte à la sphère privée sans qu'il y ait forcément traitement ou stockage de données particulièrement intimes ou « sensibles », pour reprendre le terme utilisé par la LPD. Un téléphone publicitaire va déranger même s'il se fait sur la base d'une sélection aléatoire sur l'annuaire téléphonique, ou en se limitant à une base de données contenant des données du type nom, adresse et numéro de téléphone. C'est le cas notamment du télémarketing (voir l'extrait d'entretien avec Henriette, p. 280). Katia s'est par exemple sentie envahie dans sa sphère privée quand elle a reçu à la maternité un paquet publicitaire, ou après son séjour quand lui a été adressé un courrier commercial contenant des prospectus publicitaires où était mentionné le nom de son enfant.

> A la maternité, après avoir accouché, j'ai reçu de la documentation pour les bébés à la maison, des jeux, des couches, sans jamais avoir rien demandé à personne. Est-ce la maternité qui communique les informations ? L'état civil ? Ou ils regardent simplement les annonces de naissance ? J'ai trouvé ça assez fou. Avec le prénom de l'enfant en plus ! […]

[411] Box (pseudonyme) est le réseau de carte et l'entité qui regroupe les différentes cartes du réseau géré par Milagro (voir chapitre 4, p. 157).

A la mat j'ai reçu un paquet [publicitaire], j'ai fait mon tri, j'ai pris ce qui m'intéressait. […] Mais [les entreprises] arrivent (les entreprises) à s'infiltrer partout !

(P53 : ECons/Libre, Katia, 34, Etudiante, 29.01.08)

La réception du paquet publicitaire est vécue comme intrusion par le simple fait que ce paquet arrive dans la chambre de l'hôpital, et non pas parce qu'une entreprise aurait détenu des données sur elle. Même si c'est anonyme (tous les patients reçoivent ce paquet), c'est déjà vécu comme une intrusion. Ce n'est donc pas forcément la question des données ici qui est pertinente par rapport au sentiment subjectif d'atteinte à la sphère privée. De même, une visite impromptue au domicile privé par un représentant en vente, même s'il ne possède aucune donnée sur le locataire, suffit à provoquer un sentiment d'atteinte. Au fond, savoir ce qui se passe en amont, au niveau des bases de données et du traitement ne semble au final pas si important, dans la mesure où cela reste relativement abstrait. Ce qui provoque potentiellement un sentiment négatif d'invasion sont des choses très concrètes et qui se vivent le plus souvent en interaction avec un employé : on demande une date de naissance à une vieille dame, une carte d'identité au guichet d'un service clients. Autre cas de figure : recevoir de la publicité à domicile, où le sentiment d'invasion tend à s'amplifier s'il elle est ciblée et/ou qu'elle est reçue en raison de l'adhésion à un système de fidélité.

Selon vous, quel usage Poke fait de ces données ?

Pour analyser ce qu'aiment les clients, ce qu'ils achètent, par sexe, à quoi ça sert, je sais pas. Tant que je suis pas agressée, je m'en fous.

(P15 : ECons/Poke, Helena, 63, Laborantine, 12.09.08)

Atteinte virtuelle objective, mais sans réaction

A l'inverse, ce qui peut être vu comme une pénétration objective de la sphère privée, même virtuelle ou potentielle au sens de la doctrine du LPD (voir p. 240), ne produit souvent pas de sentiment équivalent de la part des personnes concernées. Les informations en jeu peuvent pourtant être parfois très intimes et franchir les frontières qui sont explicitement dessinées par les interviewés quand il leur est demandé de définir leur sphère privée (voir plus haut). Par exemple ce qui touche aux relations familiales : une relation conflictuelle après un divorce, le fait de vivre en ménage commun avec son conjoint, le décès d'un proche, le fait d'être célibataire ou en couple.

> [Un client :] « J'appelle pour Mme X
> [Marinella, 40aine, Opératrice :] Ah, mais il y a la protection des données… vous habitez ensemble ?
> C : Oui, on se voit tous les jours »
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

> La cliente demande la récupération des points de la carte Primes de la grand-mère de son mari qui est décédée il y a un an […]
> [La cliente :] « On peut savoir combien il y a dessus ?
> [Andrea, 20aine, opératrice :] : Non, c'est pas possible […] Il faut envoyer un acte de décès, une copie de la carte d'identité, le numéro de carte, et si le nom est différent un livret de famille ou un moyen de démontrer la filiation ».
> Il est souvent fait mention des protections des données pour justifier la demande de tous ces documents.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

> [Francine, 30aine, Hôtesse :] « Vous êtes célibataire ?
> [Un client, 20aine :] Oui.
> S : Vous avez une pièce d'identité s'il vous plaît ?
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

Alors que la demande de présentation d'une pièce d'identité peut poser problème (voir plus haut), des questions sur le lieu de naissance ou la nationalité restent sans effets particulier.

> En remplissant un formulaire d'adhésion à la carte Privilège avec l'option paiement :
> [Une cliente, 20aine :] « J'habite chez ma mère où je le mets ? Ou c'est mieux que je le mette pas ?
> [Thelma, 20aine, Hôtesse :] « Vous êtes de nationalité suisse ?
> C : Non, Espagne.
> SR : Vous êtes née ici ?
> C : Oui, je suis née en Suisse
> SR : Vous êtes célibataire ?
> C : Oui
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

> [Un client, 50aine :] « C'est ici pour faire la carte ?
> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] Oui. On vous a tout expliqué ? Que c'est une carte de crédit ? Il me faudrait une carte d'identité. Vous êtes Suisse ?
> C : Oui »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 06.05.08)

Etonnamment, une première réaction de prudence, par exemple en ne remplissant pas le champ « revenu », qui pose plus souvent des problèmes, sur un formulaire de demande de carte peut laisser place rapidement à un dévoilement d'informations personnelles supplémentaires.

> Remplissage spontané : ne met pas sa profession, je dois le lui rappeler[412].
> Elle précise [une cliente] qu'elle n'a pas de boulot actuellement, « mais je cherche et je vais gagner plus […]
> Ca marche aussi avec un permis C ? Avant, j'ai déjà demandé avec un permis L et ça m'a été refusé ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

Au service clients de Parc, une cliente âgée demande au responsable de consulter son historique pour retrouver la trace d'articles achetés dont elle ne se rappelle plus, et fait mention d'une crème pour les seins, ce qui ne semble pas la gêner. Sont passés en revue la liste de ses dernières acquisitions en matière de produits de beauté.

> Une cliente [80aine] raconte ses habitudes d'achat, Yves St-Laurent, Dior…
> « C : Quand je suis dans le stand (…) je perds la tête et je ne compte plus ! Combien il me reste à dépenser ? […]
> Combien j'ai dépensé la dernière fois que j'ai dépensé ? Je n'ai rien compris. »
> Serge [35, Resp. serv. clients] regarde sur l'historique.
> « S : J'ai deux achats chez Yves St-Laurent en février.
> C : Pas possible, le dernier article c'était en […]
> S : Je vous dis quel article c'était ?
> C : Volontiers.
> S : Alors, il y avait du mascara… du vernis à ongle, c'est ça […] et un article cosmétique à 79 francs 90.
> C : Ca c'est de la crème pour les seins, à 79 francs 90 oui. J'ai acheté […] et la crème pour les seins chez […]
> S : Si vous voulez j'appelle la parfumerie pour leur demander ce que c'est ?
> C : Ah non, je me rappelle ! C'est (rires) vous allez vous rappeler de moi, un bâton pour les yeux »
> Discussion sur les paniers d'achat.
> « S : Alors maintenant il reste 160.- […]
> C : Merci, vous avez été très patient, je vois tout ce que j'avais acheté maintenant… Ah, le teint éclat c'est quoi ? Une crème pour le visage ou quoi ?
> S : Je ne sais pas, alors on va appeller le rayon »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

La plupart du temps, ce type de demande n'implique pas une indifférence totale à la sphère privée. En effet, si les articles font appel à des objets qui touchent plus spécialement à l'intimité du corps, une femme aura par exemple tendance à s'adresser à une autre femme.

> **Il y a souvent des discussions sur des articles un peu intimes ?**
> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] Oui, mais ils vont plutôt se tourner sur des personnes du même sexe en fait.
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

[412] Il s'agit ici d'un extrait de notes ethnographiques où l'enquêteur a été invité à émettre des demandes de cartes avec les clients, donnant une brève occasion de faire de l'observation participante (voir chapitre 3).

Cet effet de correspondance de sexe se retrouve aussi chez les caissières qui sont parfois davantage gênées quand c'est un homme achète un article en relation avec la sexualité ou très intime.

> C'est vrai que une ou deux fois j'ai eu des, j'ai eu des paquets de capotes ou des trucs qui m'ont vachement gênée ouais, c'est vrai. Surtout parce que… si ça avait été une fille par exemple ça m'aurait pas gênée, si c'était une fille qui achetait des capotes, mais là c'était par exemple un vieux, tu vois, alors ça me gênait vachement quoi, à la limite j'ai presque rougi quoi parce que, merde il faut pas qu'il voie que j'ai vu que c'était des capotes, et ça va le gêner, et ça me gênait, enfin un moment un peu difficile à passer, tu sais, parce que ouais, je sais pas, c'est un peu gênant, c'est vrai, voir un peu étalé, c'est clair.
>
> (P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Cette réaction n'est pas forcément symétrique, et si elle est tout de même présente, elle n'empêche pas d'utiliser une carte de fidélité, comme cela a été plusieurs fois le cas chez Poke durant les observations.

> Une cliente, la trentaine, achète une boite de préservatifs. On lui demande si elle veut payer avec sa carte Primes.
> [Salomé, 40aine, Vendeuse :] « Vous voulez payer avec les points ?
> [La cliente :] Euh… oui »
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

Le type de magasin où s'opère l'intrusion dans la sphère privée semble avoir une influence sur la réaction des clients. Ainsi, alors que les clients sont réticents à donner leur courriel chez FFF ils le donnent sans problème chez Parc.

> [April, 20aine, Hôtesse :] « Je trouve que l'email ils le donnent vraiment facilement. Elles sont très demandées ces cartes. Mais il faut leur dire que c'est une carte de crédit, et pas une carte de fidélité ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

FFF propose aussi une carte de paiement, en plus de la carte de base Privilèges (voir chapitre 4). Pour l'obtenir, les clients doivent répondre à des questions plus précises que pour la carte à points. Elles n'ont donné lieu pendant les observations à aucune réaction négative, même lorsque l'hôtesse fait mention de l'existence d'une base de données centrale où « on est tous fichés ».

> [Thelma, 20aine, Hôtesse :] « Vous êtes diplomate ? »
> Il y a probablement un jugement social : elle a un accent et présente bien.
> [Une cliente, 40aine :] « Non, je suis médecin. Vous voulez voir ma carte ?
> T : non, ça ne sert à rien.
> […]
> T : Je vais me connecter sur un programme où on est tous fichés en Suisse. Vous avez la carte ?
> C : Non, c'est mon fils qui l'a.
> T : Ah, vous savez, la carte est pas transmissible (ton informatif), mais vous pouvez obtenir une carte gratuite »
> Pas de réaction à « on est tous fichés »…
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

Les situations où des éléments de la sphère privée sont concernés, touchant même parfois à des choses très intimes, crème pour les seins, divorce, conflits familiaux, mais où il n'y a pas de réaction sont fréquentes. Pourtant, de l'autre côté du système,

le sentiment d'une vision étendue, une « vision à 360° » pourrait-on dire, en reprenant les termes de spécialistes du marketing relationnel (voir chapitre 5, p. 196), des consommateurs est bien réel.

> On a toutes les informations. Quand un client s'inscrit chez nous, il y a toutes les informations utiles, et on sait si il a des animaux ou pas, par exemple… Entrer dans la vie des gens, j'aime pas ce mot, mais on le fait anonymement. Et alors on cible. Si tu veux, c'est inutile de t'envoyer une offre pour de la litière pour chat si tu n'as pas de chat, non ?
>
> (P105 : ECadre/W, Sébastien, 30aine, Resp. site Web, 26.08.08)

> [Francette, 40aine, Opératrice :] « Parfois on voit que c'est faux, une maman qui meurt deux fois, mais on dit rien, on accepte les requêtes. Je suis pas Colombo, je ne cherche pas la vérité ».
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

> [Yvonne, 40, Opératrice :] « Les clients ne se rendent pas compte qu'on a accès à toutes leurs données, et ils manipulent la vérité, ce qui est vain ! Une fois qu'ils sont identifiés, on voit tous sur les clients […]
>
> Une fois, un client m'a traitée d'*******[413], alors merde, je l'ai noté dans le système, dans la case « remarques ». Après, il a rappelé et il a demandé le retrait des 20 francs de rappel, alors bien sûr, ça a été refusé ! Merci les copines (rires) !
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

> [Pietro, 20aine, Opérateur :] « Mon Dieu qu'elle est moche ! » (après avoir consulté le dossier de demande de carte, jointe à copie du passeport).
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 16.04.08)

Joseph, l'un des trois responsables du centre d'appels de Parc, s'amuse de constater qu'au téléphone, les clients pensent être plus anonymes que lors d'un face à face avec un vendeur dans un magasin, alors qu'ils accèdent en un clic à nombre d'informations qu'un vendeur de magasin ne voit pas.

> Là c'est le client de glace [glass customer] on voit tout mais le client ne pense pas comme ça, il pense seulement moi je suis monsieur X, et ça c'est [faux] […] Il ne sait [pas] qu'avec un clic on a toutes [s]es informations, adresse et tout, [alors que] dans le magasin on sait rien. [Au magasin], c'est moins anonyme, mais ça les clients [il n'y] pensent pas. [Ils] ne pensent pas que nous avons toutes les informations dans le système. L'adresse et tout ça. Ca c'est drôle, les gens pensent seulement [qu'en] face [à] face c'est plus… c'est moins anonyme que si tu fais [par] téléphone, et ça c'est pas juste parce que avec chaque achat que tu fais avec une carte on a tou[te]s les informations [dont] on a besoin pour le client transparent.
> **Le client transparent… ici le client il est transparent ?**
> Oui naturellement ! Oui parce qu'on voit tout, on voit toutes les informations, [c'est la même chose] avec [la] carte Points de W […] [Le client il se dit], oui ça c'est [bien] parce que moi je reçois chaque 3 mois quelques francs gratuit, mais avec les informations qui sont sur cette carte, on voit justement comme Monsieur ou Madame x fait des achats […], à quelle heure, alors ça c'est le client transparent par excellence, avec chaque carte de crédit, avec chaque carte de client personnelle, avec toute cette information on a un marketing à faire… ou non ? Alors c'est ça que je vois et que je pense, c'est l[a] même [chose] si je fais un téléphone avec mon cellulaire ici là on a toutes les informations, à quelle heure, moi je suis maintenant à [Lucerne] et je téléphone à Zürich chez quelqu'un avec un petit téléphone on a toutes les informations, c'est les gens transparents.
>
> (P41 : ECadre/Parc, Joseph, 50aine, Resp. centre appel, 17.04.08)

[413] Un mot très désagréable…

Pourtant, cette transparence ne se fait pas à l'insu des consommateurs. Elle tend même à aller au-delà des attentes d'un système de surveillance tel que celui des cartes de fidélité qui n'est d'ailleurs pas prévu pour récupérer des informations supplémentaires qui sont parfois données spontanément par les clients. Ainsi, par exemple, une cliente parle de ses problèmes d'allaitement à la caissière, et un client de son divorce tumultueux à une opératrice. Ces détails, très intimes, ne seront pas récupérés par le point de contact et ne laisseront pas de traces.

> Discussion entre une cliente qui veut se faire rembourser un lait en poudre pour bébés et Graziella [30aine, Resp. caisses]. La cliente qui explique ses petits soucis avec son bébé, qu'elle a essayé de changer la tétine, puis le type de lait.
> [Graziella :] « Ah oui, mais moi je crois […]
> C : Oui, mais la pédiatre elle m'a dit […] »
> Discussion plutôt privée… mais qui ne sera enregistrée nulle part.
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> Francette [40aine, Opératrice] consulte l'historique : une télévision achetée, et elle consulte la facture scannée.
> Le client lui raconte l'histoire de la télévision achetée par son beau-frère et après divorce, le gendre qui doit finir de payer les mensualités.
> Il faut suivre hein ! (rires) c'est tout ça des fois avec les clients.
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

Conclusion : atteinte objective vs. atteinte subjective

En somme, ce n'est pas tant la nature intrinsèque des données qui semble déterminer s'il va y avoir un sentiment d'atteinte de la part des personnes intéressées ou pas, mais bien plus la façon dont elles sont récoltées, par qui et dans quel contexte. Alors que la récolte automatique de données en elle-même n'est pas problématique, l'hypothèse d'un téléphone d'un collaborateur de W demandant pourquoi un produit n'est plus acheté va par exemple poser plus de problème.

> **Par exemple, si on vous appelle et on vous demande pourquoi vous n'aimez plus tel produit que vous n'achetez plus, ça serait embêtant ?**
> Non, pas plus que ça… Honnêtement, ça me dérangerait pas plus que ça, si je me mettais à me prendre la tête plus ou moins, plus longtemps… mais quand même, vous devez, là ça commencerait à m'énerver un petit peu, mais autrement non
> **Un petit peu seulement ?**
> Un petit peu on va dire, mais bon c'est… j'ai changé, j'ai plus envie, c'est vrai que… on est pas toujours obligé de manger telle viande, telle boisson, on change, tout un chacun… mais bon, s'ils se mettaient vraiment à insister je me dirais, là ça devient quand même un moyen entre guillemets de flicage, voilà peut-être à ce moment là je pourrais, ça deviendrait éventuellement comme un harcèlement, je trouverais ça éventuellement… la carte… poubelle, très bien, fini !
>
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

Un autre exemple qui montre la diversité des sensibilités dans ce qui peut être perçu comme une atteinte à la sphère privée est le cas d'Odile et Basile, deux retraités, qui ont reçu une lettre de la mairie de leur commune leur notifiant qu'avaient été retrouvés dans un conteneur inapproprié leurs ordures.

> Nous avons retrouvé des ordures provenant de votre ménage dans un conteneur à papier ce qui génère des frais de tri ultérieur. Nous regrettons vivement cette situation et nous vous prions de prendre contact […] avec M. X, îlotier vert chargé de l'information environnementale et de la

prévention des atteintes à la propreté des sites publics et privés. Sans nouvelles de votre part dans le délai mentionné ci-dessus, vous recevrez une facture de CHF 80.00, afin de couvrir les frais relatifs à votre comportement inadéquat […]

(Extrait de la lettre reçue par Odile et Basile, en décembre 2002)

Dans ce cas précis, le sentiment d'atteinte a été déclenché par la réception d'une lettre perçue comme désagréable, et non pas le fait de savoir que sa poubelle a été fouillée pour retrouver leur nom sur un récépissé de facture. Basile accepte le principe de la fouille dans la mesure où la finalité lui semble justifiée. Mais lui et encore davantage sa femme (elle avoue une fois l'enregistreur éteint avoir pleuré lorsqu'elle a lu pour la première fois la lettre) ont été heurtés par la forme. Odile précise encore que le fait d'avoir reçu la lettre peu avant Noël a accentué le désagrément.

Mais un sac poubelle c'est pas aussi un peu votre intimité ?
Monsieur : Alors là pardon, je comprends pas qu'on puisse s'opposer parce qu'ils en ont besoin, c'est comme les fiches euh… au palais fédéral ou même à la police ou tout, mais qu'on nous contrôle, qu'est-ce que ça fait ? Pourquoi on aurait quelque chose à cacher ? L'intimité, notre intimité, votre intimité, la vraie intimité, personne ne la touchera jamais ! on voudra jamais voir comment je dors, alors j'ai aucune crainte à avoir, alors c'est stupide, je trouve, de s'opposer à ça […]
Mais bon, je n'avais pas tellement en souvenir, c'est quand même ancien, décembre 2002, ça fait déjà 2 ans, et il me semblait me rappeler que c'était une facture, mais non c'était pas encore une facture, c'était une menace. Mais même ça c'était trop pour un premier entretien, pour un premier cas, pour un premier…
Ah ouais, c'est la police tout de suite, presque !
Monsieur : Ah oui, c'est vraiment, d'ailleurs, on a bien vu que le monsieur qui nous a reçu était presque aussi mal à l'aise que nous… il se confondait presque en excuses pour dire qu'en somme il fallait pas qu'on se fasse trop de soucis, parce Dieu sait qui, il va se faire du souci, il va se dire ben nom d'une pipe, on nous taxe de hors la loi là ! (rires) […]
Mme : Et puis aussi c'était juste avant Noël alors juste une semaine avant Noël alors c'était vraiment…

(P46 : EDivers, Basile, 60aine, Employé de banque à la retraire, 21.01.05)

Ainsi, comme le montrent ces derniers exemples et l'ensemble des cas présentés plus haut, la question de l'invasion de la sphère privée est avant tout une question « subjective » qui dépend largement du contexte et des différentes situations.

6.4.3 Atteinte à la sphère privée et acceptabilité : la finalité

Outre le mode de récolte des données qui semble plus important que leur nature intrinsèque, la personne qui récolte et le contexte, la finalité joue aussi un rôle important. Tout dépend de ce que les entreprises vont faire des données. Si la finalité semble légitime pour le client, alors l'atteinte est tolérée, ou plutôt, il n'y a pas sentiment d'une atteinte.

Ce système de surveillance est-il légitime ? Pour le crime ?
Pour le crime, oui… mais… c'est très ambigu. C'est bien de l'utiliser pour le crime, mais des gens peuvent utiliser ça à d'autres effets, pour un compte personnel, par exemple. Les mesures sont bien, lutter contre la criminalité c'est bien, mais attention aux abus… Par exemple, un employé interne qui va abuser des données. Le risque n'est pas l'entreprise elle-même.

(P104: ECons/Libre, Julie, 35, Etudiante, 16.02.07)

On peut utiliser les données pour autre chose si ça permet d'arrêter un type dangereux ?
Je dirais oui, si c'est un type qui est vraiment dangereux et qu'il va mettre la vie en danger, qui a mis la vie en danger de personnes, ouais. Oui.

(P114 : ECons/Libre, Georgette, 55, Assistante commerciale, 30.05.07)

Et si on utilise les informations pour attraper un criminel ?
Alors là je suis 100% pour. Ma fille a été agressée une fois. Pour traquer la criminalité, je suis archi pour. Mais tout dépend de la gravité du crime. Si c'est un vol à l'étalage à Parc, un petit vol, c'est tant mieux, c'est le voleur volé. Mais si c'est un tueur, tous les moyens sont bons.

(P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

6.4.4 Conclusion : De quelle sphère privée parle-t-on ?

Cette différence entre situation concrète de demande de données ou d'invasion de l'espace privé par une publicité ciblée, par exemple, qui provoquent un sentiment d'invasion, et la détention virtuelle de données personnelles dans une « data warehouse » (ou *entrepôt de données*, voir chapitre 5), qui pose beaucoup moins de problèmes pour les personnes concernées, est largement dominante dans les observations, mais moins dans les entretiens dans la mesure où la réflexivité des interviewés y est plus sollicitée. Il semble dès lors raisonnable de se méfier des résultats des enquêtes qui ont pour but de mesurer le degré d'inquiétude des individus pour leur sphère privée, où leur sont posées directement des questions du type « Diriez-vous que cela vous suscite de l'inquiétude de laisser des données personnelles sur Internet comme votre nom, adresse, date de naissance ou sexe ? » (notre traduction d'une question posée dans le cadre d'une recherche européenne[414]). Les personnes qui répondent, sans surprise, oui, dans l'immense majorité des cas, sont les mêmes qui accepteront sans forcément y réfléchir que les données concernant leurs achats soient récoltées et analysées, une fois plongés dans la banalité de leur quotidien.

En effet, dans la pratique, les clients se sentent finalement bien moins concernés que le PFPDT sur la question de la protection des données, comme l'illustre très clairement le « paradoxe » observé dans le centre d'appels de Poke (voir p. 274). Même dans le cas de la carte de fidélité Santé (hors corpus) qui touche pourtant à des données potentiellement beaucoup plus sensibles, à l'instar des autres commerces, les clients acceptent sans broncher le principe de récolte systématique de données, bien mieux que l'organisme chargé de veiller à l'application de la loi.

Le client est ouvert à ce type de cartes si il y a un accès à un service, il est plus ouvert que la loi sur la protection des données. Voyez par exemple, il y a une stratégie de e-Health au niveau fédéral, le préposé fédéral à la protection des données est contre, mais les clients et les entreprises sont pour, ainsi que le gouvernement fédéral. Il y a un intérêt pour les patients dans ce système.
Et par rapport à la carte, vous ressentez une réticence de la part des clients ?
Non, on ne la ressent pas vraiment. Ils n'ont pas trop peur je pense.

(P107 : ECadre/Santé, Catherine, 30aine, Resp. carte, 01.10.08)

[414] « Do you tend to agree or tend to disagree that you are worried about leaving personal information on the Internet such as name, address, date of birth or gender ? ». Question 32.4 du rapport de l'« European Opinion Research Group » de la Commission Européenne. EEIG, *Data Protection*, 2003, p. 44. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_196_data_protection.pdf (11/2009).

Est-ce que vous avez souvent des demandes de clients concernant la protection des données ?
Non, seulement 1 requête en 7 ans[415] ! Ca venait d'un étudiant je crois.
(P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Y a-t-il des clients inquiets de ce genre de pratique ?
Pas tellement, seulement 50 pour 10'000 vont se plaindre. Mais on ne sait pas non plus qui se plaint directement au magasin. Ne sont enregistrées que les plaintes par lettre ou au call center.
(P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Nowadays, do you think customers feel concerned about privacy issues, do you think they feel using loyalty cards as a threat to their privacy? Is it a concern of your company?
Until now, it's not really a major problem.
(P112 : ECadre/Parc, Harold, 20aine, Resp. CRM, 30.10.08)

La situation très concrète d'une demande de carte d'identité peut gêner, car elle touche symboliquement plus directement l'identité et la personnalité. En revanche, le flux de données systématique qui s'opère entre un lecteur de carte et une base de données centrale, une « data warehouse », reste quelque chose de virtuel, d'implicite et de relativement difficile à imaginer pour les personnes concernées.

Bien que les consommateurs ne semblent pas beaucoup s'inquiéter que l'utilisation de leur carte de fidélité produise systématiquement des données sur leurs habitudes d'achats, et que ces dernières puissent être utilisées pour fabriquer des profils de personnalité, doit-on conclure pour autant qu'ils ne s'intéressent pas à leur sphère privée ? Sans doute pas. La question de la sphère privée vient souvent spontanément, mais lorsqu'elle est évoquée, elle ne touche en revanche pas souvent à cette problématique très spécifique. La sensibilité sur la sphère privée touche à des questions beaucoup plus concrètes pour les individus que l'idée somme toute relativement abstraite d'un flux de données qui part du lecteur de carte à chaque achat. C'est lorsqu'il faut donner sa date de naissance, son revenu, où lorsqu'ils se sentent envahis par diverses sollicitations publicitaires que le sentiment d'invasion se fait sentir. En effet, comme l'ont également remarqué Kessous et Rey, « Les sollicitations commerciales […] sont vécues comme de véritables intrusions dans la vie privée » (Kessous et Rey 2007: 9).

C'est précisément aux points de contact où il y a la production potentielle du sentiment subjectif d'invasion de la sphère privée, car c'est à ce point que les données sont acquises ou qu'il y a une consultation des données par le client ou par l'employé qui a affaire à un client. En outre, le point de contact est le plus souvent géré par un employé, créant ainsi la condition d'interaction sociale de face à face qui est le plus susceptible de provoquer un tel sentiment (comme en témoigne l'extrait d'entretien avec Joseph, voir p. 291). En revanche, lorsqu'il s'agit uniquement d'une collecte automatique des données et que l'inscription a déjà été faite, le sentiment d'invasion est absent, car même si l'on est au courant que les entreprises enregistrent les transactions d'achat, s'imaginer concrètement le flux d'informations qui transite du lecteur de carte à la base de données centrale de l'entreprise est une chose bien plus abstraite que si un employé notait explicitement la liste des produits qui défilent sur le tapis roulant ou encore si une personne plongeait sa tête dans le

[415] Il s'agit en fait d'une demande que nous avons initié nous même pour cette recherche en empruntant l'identité d'une connaissance ! Il n'y a donc eu aucune demande réelle.

cabas à la sortie d'un magasin pour faire un sondage. Pourtant, l'atteinte virtuelle du premier cas est objectivement plus grande que dans le deuxième dans la mesure où il est systématique et automatisé. C'est bien ce paradoxe que nous tentons de souligner et d'interroger ici.

Il n'y a donc pas indifférence pour la sphère privée. Les individus y sont très sensibles, mais à leur façon, pourrait-on dire, qui n'est pas celle qui est attendue par une législation du type de la LPD. Au fond, en reprenant la décomposition de la sphère privée en différentes facettes (voir p. 258), l'invasion de la sphère privée *informationnelle* est sans doute celle qui est le plus abstraite aux yeux des individus et suscite le moins de réaction négative. Le sentiment d'invasion de la sphère privée se joue à un autre niveau.

La question de la transparence est également essentielle. Si celle des consommateurs est un objectif des entreprises qui doivent récolter des informations sur leurs clients – tout un appareillage est d'ailleurs mis en œuvre pour habituer ces clients à devenir transparents (voir chapitre 7) – pour mener à bien leurs projets de marketing relationnel (voir chapitre 5), la transparence des entreprises pour les clients est une autre affaire. La phrase classique « je n'ai rien à cacher » ou « ce ne sont que des patates et des fraises » est très révélatrice de l'ignorance des personnes qui se prêtent à ce regard indiscret face à tout se qui se passe une fois les données récoltées et tout le sens qui peut en être dégagé, notamment avec des techniques du type « data mining », mais aussi en les enrichissant ou en les croisant avec des données qui viennent d'autres entreprises ou d'autres origines (les sources externes de données, voir chapitre 5, p. 183). On ne saurait les blâmer pour cette ignorance, car rien n'est fait du côté des entreprises pour donner ce type de détails – elles ne communiquent que l'essentiel légal, à savoir informer que « les données sont utilisées à des fins de marketing »[416] – et par ailleurs, curieusement, ces dernières ne semblent pas toujours très au clair non plus sur le potentiel de connaissance qui peut être dégagé des données (voir les résultats du chapitre 5, p. 199). Elles n'en tirent en tous cas pas un profit maximum.

Mais surtout, pour conclure, la définition juridique de la sphère privée ainsi que celle d'atteinte ne correspond pas directement à la définition explicite que les gens donnent de ce qu'elle représente pour eux, et encore moins à la façon dont elle est vécue. Outre l'acquisition automatique des données à chaque passage en caisse qui tend à se faire oublier, même quand des données personnelles sont demandées, les clients les donnent le plus souvent sans broncher, et tendent même à en rajouter. Il y a donc une différence à faire entre une définition objective de la sphère privée, ou de ses contours, et une façon subjective de la vivre au quotidien, et les deux modèles ne semblent pas souvent correspondre.

6.5 Faut-il repenser la sphère privée ?

Y a-t-il autant de définitions de sphère privée qu'il y a d'individus ? C'est bien l'impression que donnent les résultats ci-dessus. Mais ce n'est a priori pas une raison pour renoncer au projet de construire un concept plus ou moins opérant qui puisse coller davantage avec la sphère privée telle qu'elle est vécue au quotidien par les individus. Cela serait sans doute plus profitable et plus efficace que de conserver

[416] C'est l'information donnée par W dans plusieurs articles situés dans l'encart dédié au programme Points de son magazine.

une définition problématique de la sphère privée en continuant d'insister sur le fait qu'il faut informer les individus sur ses caractéristiques. C'est en effet le message ultra récurrent de l'immense majorité des acteurs de la société de l'information y compris juridiques : il faut sensibiliser et responsabiliser les utilisateurs.

> Tout cela rend plus indispensable encore le rôle que ces organisations [les associations de défense des intérêts des consommateurs] ont à jouer dans la sensibilisation de la clientèle […] Il n'est en effet pas de protection plus efficace de la sphère privée que des citoyens bien informés et qui, conscients des points posant problème et des lacunes à combler, peuvent renverser la vapeur et faire respecter leurs droits et leurs intérêts. Une clientèle forte et responsable […]
>
> (Extrait du résumé du rapport du groupe TA-Swiss sur « le client transparent », 2001, pp. 16-17[417]).

Pourtant, comme nous l'avons vu plus haut, les mesures mises en place pour protéger leur sphère privée se heurtent parfois en premier lieu à la résistance des personnes que l'on veut pourtant protéger, dans la mesure où la protection des données demande parfois un contrôle accru qui va susciter un sentiment d'invasion de la sphère privée bien plus que la question qui leur reste abstraite de l'atteinte virtuelle de la détention et du traitement des données par les entreprises. En effet, c'est ce qui rend nécessaire ces mesures, à savoir une identification par téléphone ou par le biais de la présentation d'une carte d'identité, qui donnent l'impression d'une invasion de la sphère privée.

Pour qu'une véritable conscience des enjeux liés au traitement des données puisse apparaître, une transparence réelle doit également être mise en œuvre, car la sensibilité des individus ne réagit qu'à ce qui est concret et palpable. A l'ère de l'information, le fait d'avoir étendu la notion d'atteinte à celle d'« atteinte virtuelle » est une démarche cohérente, tout particulièrement en ce qui concerne la sphère privée informationnelle. Mais hélas, elle reste peu concrète pour les individus et ne colle pas à leur sentiment subjectif d'atteinte qui lui reste très ancré sur des éléments directement visibles.

6.5.1 Sortir du cadre juridique ?

Alors comment faire ? La sphère privée est une notion très complexe, que le champ juridique est malgré tout amené à opérationnaliser dans l'urgence, surtout depuis le développement exponentiel de la société de l'information. Est proposée une approche statique de la sphère privée, sans doute parce que c'est le seul moyen de l'inclure dans un appareil de protection qui puisse prendre la forme de lois applicables.

Malheureusement, comme nous avons pu le voir, cela ne suffit pas, notamment parce que cette conception qui est celle des juristes, qui doivent répondre aux exigences et aux urgences de leur champ, ne correspond en somme qu'assez peu à la façon dont les individus eux-mêmes la perçoivent et surtout la vivent. Mais cela ne veut pas dire qu'il faut renoncer pour autant au concept et à la tentative de le construire de façon plus complète. L'approche juridique peut peut-être être dépassée par une approche sociologique et anthropologique plus proche du sens pratique des individus avec en retour l'espoir d'enrichir cette première.

---

[417] REY, L., et A. ECKHARDT. 2001. "Lèche-vitrine dans la galerie de verre du numérique: Saisie et analyse informatiques des données clients." Berne: TA-Swiss.

En fait, il est possible de trouver des ouvertures pour construire de telles approches déjà dans des textes anciens qui précèdent l'arrivée de l'informatique. Colin Bennett, par exemple, rappelle que le texte de Brandeis et Warren (voir p. 254) d'où vient la définition classique américaine de la sphère privée qui inspire en premier lieu des défenseurs et juristes de la sphère privée sur le continent américain, « the right to be let alone », propose aussi une distinction en différentes facettes qui est plus rarement retenue : « further analysis suggests that there might be privacy of space, privacy of behavior, privacy of decision, and privacy of information » (Bennett 2008: 3). Il faut bien sûr rappeler que cette analyse date de 1890 et que le sens donné au terme « information » n'est pas tout à fait le même que celui qui est visé ici. Il s'agit davantage d'un niveau plus abstrait que celui d'information au sens informatique du terme. La distinction n'en reste pas moins intéressante, surtout parce qu'elle introduit la notion d'intention et de volonté derrière les facettes de « decision » et de « behavior », qui amène à relier la sphère privée à la notion de liberté de choix : « Privacy is essential for preventing coercive interference with decision making affecting intimate and personal affairs » (Bennett 2008: 3). On retrouve effectivement plusieurs fois cette conception de la part des personnes interviewées (voir p. 278).

Bennett (2008: 3) rappelle aussi la conception de Charles Fried de la sphère privée, écrite en 1968 : « To respect, love, trust, feel affection for others, and to regard ourselves as the objects of love, trust and affection is at the heart of our notion of ourselves as persons among persons, and privacy is the necessary atmosphere for these attitudes and actions, as oxygen is for combustion[418] ». On y trouve la composante émotionnelle qui a été plusieurs fois mentionnée par les personnes interviewées.

Avec ces deux rappels de Bennett, la sphère privée est vue ainsi comme une condition pour l'élaboration de relations humaines, mais surtout cette conception place la motivation de l'acteur et ses attentes au centre du concept. Felix Stalder va encore plus loin en arguant que « the experience of the self in the world is less characterized by the presumption of an ontological separation between the interior and the exterior, and more by interdependence and relationality » (Stalder 2002a: 7). Dès lors, la sphère privée doit être avant tout pensée en termes de relations et d'interdépendances entre les acteurs sociaux, avant d'être vue comme une séparation nette entre un public et un privé. Voilà qui nous mène à une conception sociologique de la notion de sphère privée, à situer dans le paradigme interactionniste, que nous allons tenter d'ébaucher.

6.5.2 Une approche interactionniste et contextuelle : Simmel et le secret

Le texte de Simmel, *Le secret et la société secrète* (1999[1908]), peut être lu à bien des égards comme une approche interactionniste de la sphère privée. D'abord, l'auteur rappelle que dans une société moderne, la transparence totale, ou pour reprendre ses propres termes la « publicité totale » n'est pas envisageable. Comme le dit Petitat, « Si un sixième sens nous renseignait infailliblement sur ce qui se passe dans la tête de nos voisins et voisines, notre monde s'écroulerait […] Le secret est inséparable de la connaissance et de l'interconnaissance. Sur la membrane invisible de notre espace symbolique, il est, avec la transparence, un des gardiens de l'être » (Petitat 1998: 10). C'est ce que pense également Solove, « A society without privacy

[418] FRIED, C. 1968. "Privacy." *Yale Law Journal* 77(3):475-493, p. 477.

protection would be suffocating, and it might not be a place in which most would want to live » (Solove 2007: 762).

Simmel pense que l'« on ne peut jamais connaître l'autre *absolument* – ce qui voudrait dire que l'on connaît chacune de ses pensées et chacune de ses humeurs. Néanmoins, on construit une unité de la personne à partir des fragments qui seuls nous permettent d'avoir accès à l'autre » (Simmel 1999[1908]: 348). En effet, c'est aussi ce qu'entend Erving Goffman qui rappelle que l'information dont se servent les individus pour savoir comment « agir de façon à obtenir la réponse désirée […] peut provenir de différentes sources et être véhiculée par différents supports » (Goffman 1973: 11). Force est d'admettre que dans le contexte de la société de l'information, cette remarque redouble aujourd'hui de pertinence.

La « sphère privée », un fait social moderne

Simmel observe un double mouvement historique dans le passage de la société traditionnelle à la société moderne : les affaires étatiques deviennent de moins en moins secrètes alors que les affaires privées de plus en plus : « Il semble que plus la civilisation se spécialise, plus les affaires de la collectivité deviennent publiques, et plus celles des individus deviennent secrètes. Dans des sociétés plus primitives, ainsi qu'on l'a déjà observé, les individus ne peuvent empêcher les autres de mettre leur nez dans leurs affaires ou de s'en mêler, comme le permet le style de vie moderne, en particulier dans les grandes villes, qui a donné naissance à une part tout à fait nouvelle de réserve et de discrétion […] Au XIX^{e} siècle, la publicité s'empare des affaires de l'Etat, à un point tel que dorénavant les gouvernements publient eux-mêmes les données que jusque là tous les régimes se croyaient obligés de tenir secrètes pour pouvoir subsister. Ainsi la politique, l'administration, la justice ont perdu leur caractère secret et inaccessible, à mesure que l'individu acquérait la possibilité de se retirer de plus en plus complètement, et que la vie moderne développait une technique pour garder secrètes les affaires privées au milieu de la promiscuité des grandes villes, ce qui n'était possible auparavant que dans l'isolement géographique » (Simmel 1999[1908]: 371).

La dynamique sociologique du secret et son « extension éventuelle », est ainsi à mettre en relation avec « la théorie de la différenciation sociale, de l'entrecroisement des cercles sociaux et de la croissance de l'individualité » (Watier 1996: 117). Dit autrement, Simmel voit dans le secret et la dissimulation une fonction sociologique positive indissociable des sociétés modernes et individualistes. Le secret est ce qui permet le maintien de la cohésion sociale dans une société où règnent division du travail, divergence d'opinions, de points de vue, de rôles et de statuts. Il permet de gommer les contradictions qui ne manqueraient pas d'apparaître si toute la complexité des individus qui forme la société venait à être dévoilée. Il rend la vie dans une société individualiste supportable.

Cohésion sociale et dissimulation d'information

L'originalité de la réflexion de Simmel réside dans l'idée que la cohésion sociale ne dépend pas uniquement de la possibilité qu'ont les membres d'une société de communiquer, certes, mais aussi de celle de *dissimuler* des informations sur leur

personnalité[419]. Ce qui ne veut pas dire que tout doit rester secret, car pour entrer en interaction il faut bien entendu dévoiler une partie de soi même. Cette connaissance partielle est ce qui permet la « connaissance réciproque indispensable aux relations » (Petitat 1998: 158), car « savoir à qui l'on a affaire, telle est la condition première pour avoir affaire avec quelqu'un » (Simmel 1999[1908]: 347). Car si le fait de dissimuler des informations est reconnu comme une vertu positive, selon lui toujours, il est nécessaire toutefois, « dans l'intérêt du commerce entre les hommes et de la cohésion sociale, que l'un sache certaines choses sur l'autre, et l'autre n'a pas le droit de s'y opposer d'un point de vue moral, ni d'exiger la discrétion, c'est-à-dire la possession sans trouble, pleine et entière de son être et de sa conscience, au risque même de léser les intérêts de la société » (Simmel 1999[1908]: 360).

Toute relation sociale appelle un équilibre entre dévoilement et dissimulation de soi. En effet, « toutes les relations entre les hommes reposent, cela va de soi, sur le fait qu'ils savent des choses les uns sur les autres. Le commerçant sait que son partenaire en affaires veut acheter au prix le plus bas et vendre le plus cher possible ; le maître sait qu'il peut exiger de son élève une certaine quantité et une certaine qualité de connaissances ; à l'intérieur de chacune des couches de la société, l'individu sait en gros quel niveau de culture il peut attendre de tous les autres – et on voit bien que sans ce savoir-là, toutes ces interactions humaines seraient absolument impossibles […] Chacun a de ceux à qui il à faire une connaissance globale assez juste pour qu'un commerce, une relation deviennent possibles » (Simmel 1999[1908]: 347). C'est également ce qui est entendu par Goffman, qui explique que « lorsqu'un individu est mis en présence d'autres personnes, celles-ci cherchent à obtenir des informations à son sujet ou bien mobilisent les informations dont elles disposent déjà » (Goffman 1973: 11).

Cet équilibre est néanmoins appelé à changer constamment, en fonction du type de relation sociale entretenu. Sans directement parler de sphère privée, Simmel considère que « tout être humain est entouré d'une sphère invisible dont la dimension peut varier selon les différentes directions et les différentes personnes auxquelles on s'adresse » (Simmel 1999[1908]: 358). Cette sphère invisible, qui n'est pas autre chose que ce que nous appelons aujourd'hui « sphère privée », n'est donc pas une bulle statique qui contient des données par définition d'ordre privé ou public. Elle est dynamique, et la frontière entre les informations qui sont transmises et ce qui est dissimulé se redéfinit à chaque interaction : « au travers de la forme du secret, il se produit un flux et un reflux permanent de contenus ; ce qui à l'origine était manifeste devient secret, ce qui à l'origine était dissimulé jette le masque » (Simmel 1999[1908]: 370).

Une définition interactionniste de la sphère privée

La sphère privée serait dès lors un objet éminemment dynamique qui change de forme et qui redéfinit ses contours à chaque interaction sociale. Le choix de la délimitation entre les informations qui resteront secrètes dans le cadre d'une relation et les informations dévoilées s'opère avant tout en fonction de l'identification de la personne avec laquelle l'acteur entre en interaction, de la nature de la relation et de ce qui est attendu de cette interaction. Ainsi, une information perçue comme secrète

[419] Voir DePaulo et al. (2003), « Verbal and Nonverbal Dynamics of Privacy, Secrecy, and Deceit », pour une étude sur la façon dont les individus dissimulent ou falsifient verbalement ou non verbalement des informations qui les concernent pour préserver leur sphère privée.

par un individu dans un cadre peut être dévoilée dans un autre, sans que cela soit perçu comme une violation de l'intimité. Par exemple, le client d'une boulangerie ne se sentira pas atteint dans sa personnalité ou sa sphère privée si le boulanger lui demande son type de pain préféré, mais il le sera s'il lui demande la taille de son caleçon. Dans une boutique de vêtements, en revanche, donner des informations sur sa taille ne sera pas problématique, alors que si le vendeur ou la vendeuse se met à poser des questions sur ses préférences en matière de pain, cela pourra être perçu comme une atteinte. C'est donc bien le contexte de l'interaction qui définit la pertinence de l'information et surtout les limites au-delà desquelles une recherche d'information sera perçue comme déplacée et comme atteinte.

Si ce modèle reste relativement aisé à comprendre dans le cadre d'une interaction en face à face entre deux personnes dans un contexte clair, il devient plus complexe lorsque qu'il s'agit de la relation entretenue entre une personne et une organisation, publique ou privée, car deux relations se confondent, bien qu'elles soient étroitement liées : la relation entre la personne et l'organisation, et la relation entre la même personne et l'employé de l'organisation. La définition de la frontière entre ce qui doit rester privé et ce qui est partagé dépendra avant tout des attentes qu'a la personne de l'institution, mais aussi éventuellement des caractéristiques personnelles de l'employé chargé de recueillir les informations nécessaires pour le service demandé. C'est pour cela par exemple qu'il est perçu comme plus délicat pour une jeune femme de demander une date de naissance à une dame âgée qu'à une personne d'âge moyen (voir l'extrait des notes ethnographiques chez FFF, p. 284). C'est ce rapport direct qui explique aussi la tendance des clients à s'adresser à une personne du même sexe lorsqu'il s'agit de parler d'articles qui concernent l'intimité du corps (voir p. 289). L'interaction, même si elle implique une organisation toute entière, demeure celle entre deux individus, dont l'un représente à un moment donné la dite organisation. « Toute relation entre les hommes fait naître dans l'un une image de l'autre […], [et] l'action réciproque réelle des individus se fonde sur l'image qu'ils se font les uns des autres », nous dit Simmel (1999[1908]: 349). Cette image se construit sur la base de la personnalité de l'interlocuteur mais aussi sur son appartenance et son rôle dans l'organisation dont une personne attend quelque chose.

Pour chaque interaction, le processus de délimitation entre ce qui reste de l'ordre du privé et ce qui est dévoilé « se déroule de façon purement naturelle, [et] il n'existe pas d'autre objet qui puisse ainsi, de lui-même, nous éclairer ou se cacher ; l'homme peut le faire, parce qu'il est le seul à modifier son comportement en sachant qu'il peut être connu » (Simmel 1999[1908]: 350). Il s'agit donc selon Simmel d'une aptitude « naturelle », mais nous devrions sans doute plutôt parler d'une compétence historiquement située, dans la mesure où le secret apparaît, toujours selon l'auteur, avec la modernité – elle est considérée toutefois par DePaulo et al. (2003) comme une aptitude psychologique. Toujours est-il que cette dernière fonctionne de façon spontanée et relativement inconsciente dans les interactions sociales du quotidien, et qu'il est raisonnable de croire qu'elle permet une régulation assez efficace de la frontière entre information privée et information dévoilée, pour autant qu'il s'agisse de relations directes entre deux personnes. Les émotions, par exemple, sont particulièrement sujettes à dissimulation dans les interactions sociales : « The participants [de l'enquête, ndr] […] lied about their feelings more than they lied about anything else. They feigned invulnerability when they were really feeling hurt. They professed affection for people who left them cold. They claimed enthusiasm when

they had none, and they claimed not to mind when they did » (DePaulo et al. 2003: 393).

Tout se complique lorsque l'interlocuteur devient virtuel et difficile à identifier. La régulation « naturelle » du flux d'information dont parle Simmel se base avant tout sur une identification claire de l'interlocuteur, et aussi sur la connaissance et la capacité à contrôler ce flux. Lorsqu'une personne introduit des données personnelles sur le formulaire d'inscription à un service Internet, l'identification de l'interlocuteur et sa capacité à s'en faire une image cohérente ne sont plus réalisables de façon spontanée au même titre que dans une interaction ordinaire. Lorsqu'un client remplit un formulaire d'adhésion pour une carte de fidélité au guichet d'un service client, sa représentation spontanée de l'entreprise et de ce qui peut être fait des données a peu de chances de correspondre à la réalité, dans la mesure où l'entreprise elle-même ne sait bien souvent pas encore ce qu'elle va en faire (voir chapitre 5). Ce qui va de façon spontanée fixer la limite entre ce qui doit rester secret et ce qui peut être dévoilé a bien des chances de dépendre plus de l'interaction directe avec l'employé et d'un mélange entre l'image que se fait le client de celui-ci et de celle qu'il se fait de l'entreprise. Rien de très objectif donc qui corresponde à la réalité du traitement de données qui se fera peut-être plus tard en coulisses, ce que la doctrine de la LPD appelle « l'atteinte virtuelle » (voir p. 240).

C'est encore plus compliqué dans le cas d'un site de réseau social tel que Facebook où l'interlocuteur est encore plus difficile à cadrer : s'agit-il de l'ensemble des personnes inscrites sur le site, de la liste des « amis » ou également des « amis » futurs potentiels ? L'évaluation objective du récepteur de l'information donnée est extrêmement complexe sinon impossible à établir, et le processus « naturel » dont nous parlait Simmel à l'aube du XX^{e} siècle ne suffit plus et ne permet pas une régulation adaptée aux risques réellement encourus. Tout laisse penser néanmoins que c'est encore cette faculté spontanée qui est à l'œuvre y compris dans les relations entre les individus et le monde numérique. C'est bien elle qui semble expliquer le décalage observé empiriquement entre l'atteinte objective et le sentiment subjectif d'atteinte.

6.5.3 Conclusion : Peut-on vraiment « gérer » sa sphère privée ?

La définition de la sphère privée sous l'angle des interactions sociales semble expliquer assez bien pourquoi certaines réactions négatives et inattendues ont lieu lors d'interactions entre les employés d'une entreprise et un client alors qu'elles sont absentes dans des situations où l'on pourrait s'attendre à des réactions. La délimitation de la frontière entre informations dévoilées et informations tenues secrètes dépend de la façon de se représenter l'interaction, qui n'est pas la même pour le client, pour l'employé qui récolte les données, pour les cadres qui mettent en place un tel système de fidélité ou pour les juristes spécialistes de la question de la protection des données. Ce qui déclenche un sentiment d'atteinte de la sphère privée chez les clients est avant tout déterminé par une capacité « naturelle », que les individus ont appris à développer dans une société moderne et individualiste, de fixer la limite entre ce qui peut être dévoilé et ce qui doit rester dissimulé.

Force est d'admettre que cette capacité spontanée ne suffit plus à l'heure de la société de l'information, puisque l'identification de l'interlocuteur et une évaluation de la nature des rapports entretenu avec lui devient une chose extrêmement

compliquée sinon impossible dans bien des cas. La récolte d'informations ne passe plus exclusivement par les individus mais aussi par divers *points de contact* qui ne cessent de se multiplier et qui, par leur discrétion, tendent à faire oublier leur fonction de *déterritorialisation* et de *reterritorialisation* de l'information dans le monde numérique (voir chapitre 2, p. 57). Quelle proportion de consommateurs ont conscience, à chaque passage en caisse, de transmettre la liste de leurs achats à une base de données centrale susceptible de donner lieu à des analyses de contenu, en réévaluant à chaque fois la frontière entre ce qui doit rester secret et ce qui peut être divulgué ? Tout est fait pour que le lecteur de carte soit suffisamment discret pour ne pas susciter cette interrogation de façon aussi systématique que les données sont récoltées. Le but des programmes de fidélité est bien « d'apprendre à les connaître [les clients], mais sur un registre très particulier : non directement mais *discrètement* et à distance par la médiation de l'outil informatique. Le tour de force consiste à maintenir la relation distante qui est le propre du libre-service tout en entretenant une proximité avec le client » (Barrey 2004: 141-142). Pour reprendre un exemple cité plus haut, s'il s'agissait d'un employé qui fouillait les sacs à provision à la sortie des magasins pour tenir une liste pourtant moins exhaustive et systématique, la récolte d'information se heurterait à beaucoup plus de résistance, même si l'anonymat des données était garanti au même titre que dans le système informatisé.

A cela s'ajoute un problème déjà identifié par Simmel dans son texte de 1908 sur le secret : les données ont une portée plus grande en termes de connaissance sur autrui et donc de pouvoir que ce que les personnes concernées peuvent imaginer lors de la récolte : « En général, l'homme se reconnaît le droit de savoir tout ce qu'il peut explorer sans mettre en œuvre de moyens extérieurs illégaux, uniquement par l'observation psychologique et la réflexion. Mais en fait, l'indiscrétion pratiquée de cette manière peut être tout aussi violente et moralement inadmissible que d'écouter aux portes ou de loucher sur des lettres qui ne vous sont pas destinées. Au psychologue qui sait entendre, les hommes révèlent extraordinairement souvent leur pensées et leurs qualités les plus secrètes, non pas en dépit de leurs efforts angoissés pour les cacher, mais justement à cause d'eux » (Simmel 1999[1908]: 360). Cette remarque s'applique aussi au cas contemporain des données récoltées qui se trouvent soigneusement rangées dans une base de données et qui se prêtent à l'analyse de données du type « data mining », capables de dégager du sens que la personne concernée n'aurait peut-être pas voulu communiquer. En effet, lorsqu'une personne communique des informations à une autre personne ou à un système d'information, elles revêtent un sens qui n'est pas forcément celui qui sera dégagé après une analyse.

6.6 Conclusion

6.6.1 L'autocritique du champ juridique

La question que se posait Badinter en 1968 portait avant tout sur le cas des célébrités : « La notion de vie privée a-t-elle encore un sens s'agissant de ceux qui ont fait don entier au public – qui n'en demandait parfois pas tant – de leur personne constamment reproduite et de leur intimité complaisamment racontée ? Peuvent-ils encore réclamer protection d'une vie privée jusque là abolie ? » (Badinter 1968: §15). Aujourd'hui, elle peut s'étendre au commun des mortels, dès lors qu'il est possible de se donner l'illusion d'un accès potentiel à la célébrité en affichant son profil intime sur

un blog ou sur un réseau social. Il refusait toutefois de céder au « réflexe moral qui pousserait à le leur interdire » (Badinter 1968: §15) en rappelant que s'il est admissible qu'un consentement puisse justifier une atteinte, « pareille autorisation ne peut-être que particulière et spécifique » (Badinter 1968: §16) et en aucun cas être entendue comme « une renonciation définitive au droit au respect de la vie privée » (Badinter 1968: §16).

C'est encore plus vrai à l'heure de la société de l'information, dans la mesure où « l'information numérique ne peut plus être simplement protégée comme un "bien" attaché de manière statique à une personne, mais relève désormais d'un processus communicationnel dynamique » (Bondallaz 2007: 2). Il est en effet nécessaire de redéfinir pour chaque situation où se trouve la limite de la sphère privée et du consentement.

Malgré ces critiques qui sont émises par les juristes eux-mêmes, les réglementations sur la protection de la sphère privée « peinent en effet à marquer de leur empreinte les environnements numériques, dans la mesure où leur approche protectrice ne donne plus guère de réelles solutions aux problèmes de vie privée qui s'y posent […] Force est de constater que la législation actuelle ne remplit pas ou tout au moins pas complètement sa fonction structurelle à l'égard des environnements numériques » (Bondallaz 2007: 85). Le champ juridique n'est cependant pas en reste pour tenter de moderniser le concept de sphère privée. Daniel Solove, par exemple, professeur de droit à la George Washington University Law School, espère dans son dernier ouvrage, *Understanding Privacy*, proposer une nouvelle théorie de la sphère privée qui soit facilement transposable en dispositions légales. Elle se base sur l'idée qu'il y a plusieurs niveaux d'atteinte et que chacun de ces niveaux appelle une conceptualisation différente de la sphère privée : la collecte d'informations, le traitement des informations, la dissémination des informations et l'invasion (Solove 2008: 10-11).

6.6.2 Pluralité de définitions de la sphère privée, dans une pluralité de niveaux de compréhension

La notion de sphère privée, qui est pourtant au cœur du dispositif de protection juridique, est très difficile à saisir. Comme le dit Solove, « Privacy […] is a concept in disarray. Nobody can articulate what it means » (Solove 2008: 1). Nous avons pu voir dans ce chapitre qu'elle pouvait en outre être comprise à trois niveaux différents : sa définition juridique, sa définition par les acteurs, et la façon dont elle est vécue au quotidien par les acteurs.

Premièrement, le champ juridique cherche à en donner une définition qui soit adaptée à la question de la protection des données qui est de la plus grande pertinence à l'heure de la société de l'information. Elle n'arrive pas véritablement à un consensus large, loin s'en faut, mais certains contours arrivent toutefois à être délimités. La décomposition en quatre facettes, tel que cela est proposé par le rapport de l'EPIC est intéressante et permet en tout cas de comprendre sa nature multiple : il s'agit des facettes *corporelles*, *territoriales, communicationnelles et informationnelles* (voir p. 258). Cependant, cette conception n'est pas tout à fait identique à celle qui ressort de l'explicitation des acteurs sociaux de ce qu'ils entendent par « sphère privée ». Si certaines dimensions s'y retrouvent, d'autres éléments s'y ajoutent, notamment la dimension temporelle, relationnelle et émotive,

alors que la dimension communicationnelle par exemple est omise (voir p. 278). Mais encore, la définition qui est donnée explicitement par les acteurs ne correspond pas non plus toujours à la façon dont elle est vécue au quotidien, telle qu'elle a pu être observée lors des observations ethnographiques ou entendue de façon implicite dans les entretiens. Cette dernière peut dépendre de différents paramètres sociologiques tels que le sexe, l'âge ou le milieu social des personnes intéressées, ou encore même de leur humeur : « Individual privacy balances are a function of one's family life, education, social class, and psychological makeup. […] At one moment, a person may want to be completely alone, in down time. At another moment, individuals may want (or even desperately need) the companionship or sustaining presence of an intimate friend » (Westin 2003: 433).

Constatant cette dissymétrie entre définition juridique, définition subjective explicite et façon dont elle est vécue implicitement, il devient difficile d'imaginer comment le projet de rendre les individus maîtres de leur sphère privée en leur donnant la possibilité de s'approprier les outils juridiques (notamment le droit d'accès aux données[420]) et technologiques (les « privacy enhanced technologies », voir plus loin) à leur disposition peut être organisé de façon cohérente et satisfaisante. Le principe d'autodétermination informationnel, s'il reste à défendre, ne devrait en tout cas pas être considéré comme suffisant.

6.6.3 La sphère privée : un privilège de classe ?

Que vaut en effet la notion de sphère privée si les individus concernés ne ressentent pas le besoin de la protéger, ou alors pas aux moments où elle est le plus menacée ? La sphère privée a-t-elle par ailleurs véritablement cessé d'être un privilège de classe ? D'après Prost, la « vie privée » s'est démocratisée (1999). C'est le souhait d'ailleurs du législateur français exprimé par la jurisprudence : « toute personne, quels que soient son rang, sa naissance, sa fortune, ses fonctions présentes ou à venir, a droit au respect de sa vie privée[421] ». Mais il parle dans son texte avant tout de la sphère privée sous sa facette *territoriale*, pour reprendre la classification de l'EPIC. Par ailleurs, il demeure par exemple à Genève toujours une plus grande promiscuité du côté des classes populaires, surtout dans les catégories étrangères (Delay 2009). Mais surtout, en va-t-il de même pour les autres facettes, en particulier pour l'*informationnelle* ?

Alan Westin affirme le contraire, en soulignant notamment le fait que les personnes qui ont besoin de prestations sociales doivent bien livrer des informations personnelles : « Privacy is frequently determined by the individual's power and social status. The rich can withdraw from society when they wish; the lower classes cannot. The affluent do not need to obtain subsidizing support from the government by revealing sensitive information to authorities, while those in economic or social need must disclose or go without » (Westin 2003: 432).

---

[420] Le droit d'accès aux données reste relativement peu connu et lorsqu'il est demandé, il n'est pas systématiquement respecté par les entreprises. Sur 18 demandes de droit d'accès envoyées à des entreprises en 2005, 69% n'ont pas abouti. Elles ont été formulées par le biais de la lettre-type proposée par le PFPDT et concernaient : 2 accès Internet, 2 téléphones mobiles, un téléphone fixe, 3 cartes de fidélité, 2 banques, 5 agences de renseignement économique, 2 sociétés d'adresses et une chaîne de garages automobiles. Pour plus d'information, voir : COLL, S. 2008. *Consommation sous surveillance: L'exemple des cartes de fidélité*. Mémoire préliminaire de thèse. Genève: Université de Genève., pp. 8-10.

[421] Arrêt de la 1ère chambre civile française, 23 octobre 1990, Bulletin civil n° 222.

Ce qui est vrai pour les prestations sociales est à l'heure actuelle moins flagrant pour les systèmes de fidélité. Pour l'instant, ils offrent un pourcentage relativement insignifiant (autour de 1%, voir chapitre 4) pour la plupart des ménages, et limite l'obligation implicite de s'en procurer une. Qu'en serait-il néanmoins si la tendance à augmenter la valeur des avantages s'intensifiait et qu'un consommateur qui préfère ne pas avoir de carte devait désormais payer 30-40% plus cher des produits courants, comme c'est déjà le cas aux Etats-Unis (voir p. 271) ? La notion de libre consentement, qui l'est déjà passablement, comme nous avons pu le voir, deviendrait alors cette fois-ci complètement discutable. Se préserver d'un système qui produit des données sur ses achats deviendrait alors un privilège de riches, que ces derniers seraient par ailleurs bien fous de s'octroyer, puisqu'en plus ses bénéfices sont virtuels (on parle bien d'« atteinte virtuelle » à la sphère privée dans la littérature juridique). Comme le dit également Westin, au fond, « in a age of virtually universal record-keeping and credentials review, even the wealthy and powerful become enmeshed in all-pervasive data-collection processes » (Westin 2003: 432-433).

Mais surtout, la définition juridique de la sphère privée tend à s'écarter de la définition des acteurs dès lors qu'elle touche à la question des données. La sphère privée dans son acception *informationnelle* est beaucoup plus abstraite, tout comme l'idée d'« atteinte virtuelle », que dans son acception *territoriale* ou *relationnelle*. L'atteinte à l'intégrité corporelle, à l'espace domestique ou la tentative de tiers de chercher à influencer une décision ou une action est directement perceptible, alors que l'atteinte à la sphère informationnelle d'un individu peut passer inaperçue parce qu'invisible concrètement. Pour la détecter, il faut être très bien informé et faire preuve de sensibilité à ce propos, ce qui n'est peut être pas à la portée de tout le monde et de façon indifférenciée par rapport à l'âge, au sexe, au niveau de revenu et d'éducation.

En somme, lorsque la récolte de données n'est pas visible, pas perceptible, il y a moins de résistance de la part des individus. Quand c'est une machine qui le fait, un point de contact automatisé et discret (voir chapitre 7), il n'y a pour ainsi dire pas vraiment de problème dans la mesure où ce n'est pas perceptible sauf si on se pose la question. Et pour être sensible à ce type de question, il faut donc disposer d'un certain capital culturel.

6.6.4 Y a-t-il renforcement ou affaiblissement de la sphère privée ?

En 1968, Robert Badinter s'inquiète déjà : « La jurisprudence en notre matière exprime bien que sévit, au sein du corps social, une fièvre maligne de curiosité à l'égard de la vie privée, savamment entretenue il est vrai. Il appartient aux sociologues d'étudier le sens et la portée de ce phénomène dans notre société (le ragot serait-il le nouvel opium du peuple ?) » (Badinter 1968: §1). Lorsqu'il fait remarquer qu'il y a de plus en plus d'atteintes à la sphère privée, il émet l'hypothèse que la société est devenue de plus en plus curieuse. Mais n'y a-t-il pas un biais ? Ne s'agit-il pas plutôt au final d'une sensibilité générale à la sphère privée qui augmente, malgré le sentiment, renforcé avec les nouvelles technologies, qu'elle s'effrite ? Avant tout, il n'y a pas d'atteinte à la sphère privé s'il n'y a pas de sphère privée.

Historiquement, tout mène à constater un large renforcement progressif de la sphère privée. Autrefois strictement réservée aux élites, elle devient à partir des années 50 accessible pour le monde ouvrier (Prost 1999). Il est devenu aujourd'hui

inconcevable que des parents fassent l'amour dans la même chambre où dorment les enfants, comme c'était pourtant souvent le cas avant cette démocratisation (Prost 1999: 61). La théorie de Norbert Elias sur le processus de civilisation défend l'idée que la distance entre les corps augmente (Elias 1973, 1975). On se touche moins, et nombre de comportements autrefois admis ne le sont plus parce qu'ils sont ressentis comme une invasion de la sphère privée : on ne touche pas une personne dans la rue qu'on ne connait pas. Dès événements autrefois publics, comme le deuil et plus généralement le rapport à la maladie et à la mort, sont devenus privés (Rabagny 2005: 212). L'idée que l'exécution des sentences de peine de mort ait été une affaire menée publiquement[422] nous semble aujourd'hui inconcevable, tant la mort nous semble l'une des affaires les plus intimes qui soit.

Mais en même temps, et c'est bien cela qui est paradoxal, d'autres signes laissent penser à un effritement de la sphère privée. Des adolescents ou de jeunes adultes racontent passionnément leur vie privée sur des blogs ou des sites de réseaux sociaux, les émissions de téléréalité semblent connaître un succès grandissant, il devient difficile pour beaucoup de personnes de se sentir « déconnectées » du monde quand elles n'ont pas leur téléphone portable avec elles, etc. De manière plus générale encore, le fait que les nouvelles technologies soient productrices de données précises sur nos comportements, nos goûts, nos achats, notre localisation, etc., représentent un effritement certain de la sphère privée, en tout cas si elle est étendue à la notion d'« atteinte virtuelle ».

Y a-t-il alors renforcement de la sphère privée ou affaiblissement ? En réalité, il semblerait que la réponse soit : les deux. La sensibilité à la sphère privée continue de progresser. Dans notre cas, nombre d'individus n'aiment pas donner leur carte d'identité à un comptoir de service à la clientèle d'un magasin, donner leur date de naissance, ou répondre aux questions de contrôle d'un opérateur de centre d'appel (voir p. 274). Recevoir des appels de télémarketing est vécu comme une invasion, imaginer des inconnus entrer chez soi sans y avoir été invités n'est pas concevable. En fait, les réactions négatives sont nombreuses dès lors que l'atteinte est perceptible de façon concrète et qu'elle peut être conceptualisée de cette façon par les individus qui la subissent. Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'« atteinte virtuelle », le sentiment de danger est le plus souvent inexistant, et la sphère privée n'est subjectivement pas ressentie comme étant envahie. Si tel est le cas, c'est parce qu'elle est beaucoup trop abstraite. C'est bien pour cela que la majorité des individus se résignent si facilement ou annoncent encore plus souvent qu'ils « n'ont rien à cacher ». Si un jour néanmoins une atteinte devient réelle, par exemple si une personne se voyait refuser le remboursement d'une facture pour un traitement contre des problèmes circulatoires parce qu'il a été trouvé dans son profil de consommation qu'elle mangeait trop gras, le sentiment d'invasion serait bien réel.

Le problème est bien là : il faut distinguer la définition *objective* de la sphère privée de sa définition *subjective*, telle qu'elle est vécue par les individus. Comme nous l'avons vu, ils ne se sentent pas atteints dans leur personnalité là où le législateur ou même les entreprises s'attendraient à une réaction, mais se sentent en revanche atteints là où ils ne devraient pourtant pas l'être (voir l'exemple paradoxal mais éloquent du centre d'appel, p. 274). C'est bien parce que leur perception des limites de l'intimité dans une situation particulière ne correspond pas à la délimitation

[422] Voir par exemple le récit sur le supplice de Damiens dans *Surveiller et punir* (Foucault 1975).

projetée par le droit ou par une définition trop théorique et trop générale. Car la sphère privée est en plus une affaire *contextuelle* et *interactionnelle* (voir p. 298), ce qui ne simplifie pas les choses.

Cependant, nous n'avons jamais autant parlé de sphère privée dans nos sociétés – tout comme Foucault le faisait remarquer à propos de la sexualité (Foucault 1976). Certes parce qu'elle est précisément plus menacée, mais aussi parce qu'elle a acquis une valeur encore plus importante[423]. Les deux raisons se complètent plutôt qu'elles se contredisent. Cependant, tout le monde ne parle pas de la même chose. C'est le cas déjà du côté des spécialistes, mais c'est encore bien plus prononcé pour les individus dans le quotidien.

6.6.5 La sphère privée : un bien commun ou individuel ?

« La liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres », nous dit la maxime populaire. C'est aussi la vision sur laquelle se réfère la doctrine juridique suisse pour construire le droit à la protection de la personnalité (voir p. 236). Faut-il considérer alors la sphère privée comme un pur bien individuel, qui entre en compétition avec celui des autres ? Comme le souligne Solove, « Many theories of privacy view it as an individual right […] Traditionally rights have often been understood as protecting the individual against the incursion of the community, based on respect for the individual's personhood or autonomy » (Solove 2007: 760).

Pourtant, une telle vision des choses est ce qui permet sans doute d'avoir l'impression que la « privacy » est devenue pratiquement un bien de consommation. Une société se propose de surveiller la réputation de ses clients moyennant finances, en détectant la publication non contrôlées d'informations à son sujet et en prenant le cas échant les mesures pour exiger leur retrait[424]. Des sociétés comme Microsoft, Google ou Facebook cherchent à donner l'impression qu'elles sont les premières à se mobiliser pour défendre la sphère privée des internautes et, à l'instar de la plupart des grandes entreprises d'envergure internationale, disposent d'un bureau spécialisé sur la question de la protection des données, sorte de commissaire à la protection des données privé, qui engagent de grands spécialistes qui viennent parfois du domaine public[425] (voir aussi plus loin).

D'autres entreprises promettent des solutions techniques pour protéger la sphère privée, les « Privacy Enhanced Technologies » (PETs), basées par exemple sur la cryptographie ou sur la distribution de certificats numérique de confiance. Leur objectif « is to restore the balance of power between the individual who wants to retain privacy and many actors in the online environment who want to gather personal information. The ultimate goal of PETs is to make informational self-determination[426] a practical reality » (Stalder 2002a: 8). Mais ce projet se heurte à deux problèmes majeurs. Premièrement, « les PETs ne semblent pas encore rencontrer un très large public, notamment en raison d'une certaine complexité qui les tiendrait à distance de la majorité des usagers, dont les compétences techniques

[423] Le même « paradoxe » est souligné par Robert Castel (Castel 2003) à propos de la sécurité : le sentiment d'insécurité accompagne une sécurisation des sociétés encore jamais atteinte.
[424] ReputationDefender™ : http://www.reputationdefender.com (11/2009).
[425] Réf. : Notes prises lors de la *27e conférence internationale des commissaires à la protection des données*, Montreux, 14-16 septembre 2005.
[426] Le principe *d'autodétermination informationnelle* qui est au cœur de la LPD (voir p. 243).

restent limitées » (Kessous et Rey 2007: 11). Cette limitation peut encore être contrée par une simplification progressive des technologies qui les rendrait plus accessibles. Cependant, le deuxième problème semble lui incontournable. En effet, si les PETs peuvent répondre de façon efficace à une potentielle invasion de la face *communicationnelle* de la sphère privée (voir p. 258), en assurant qu'un destinataire soit le seul à recevoir des informations sans être interceptées par une tierce personne, elles n'apportent aucune réponse sur le traitement des données lorsqu'il y a consentement. Précisément, c'est bien du côté du destinataire des données que le risque d'abus de traitement de données est le plus flagrant. Elles n'ont dès lors que peut d'effet en matière de protection de la sphère privée, constat défendu également par Felix Stalder : « The results of my analysis are overwhelmingly negative. PETs, despite their technological sophistication, cannot protect privacy » (Stalder 2002a: 3). Il en va de même face aux arguments des principaux acteurs économiques du Web qui défendent leur système en assurant que les données d'un profil, par exemple, ne sont accessibles qu'aux internautes autorisés. C'est vrai, mais cela n'enlève rien au problème posé par le fait que l'entreprise en question dispose elle d'un accès sans limite et direct à l'ensemble des profils. Les PETs sont donc intéressantes pour répondre à la surveillance *collatérale*, mais aucunement en ce qui concerne la surveillance effectuée par des *organisations*[427].

La sphère privée, bien qu'étant un concept largement individualiste, est à défendre sur la base d'une conception en tant que ressource commune. Elle est directement attachée à la notion de liberté et de protection de la personnalité, elle permet à chacun de s'aménager un espace de liberté face aux regards curieux, des institutions étatiques comme des entreprises. Et la liberté est à considérer non pas comme un bien de consommation ou un privilège de classe, mais comme un bien commun dont il faut scrupuleusement veiller à la sauvegarde. Comme le rappelle Solove, qui cherche à souligner la valeur sociale de la sphère privée en tant que bien commun, « The individual is shaped by society, and the good of both the individual and society are often interrelated rather than antagonistic […] Society makes space for the individual because of the social benefits this space provides » (Solove 2007: 762).

Mais pourtant, la notion de sphère privée, alors qu'elle est ultra privilégiée par tous les milieux pour penser les défis de la société de l'information, reste lourdement marquée par son caractère et son approche individualistes. Pour penser la liberté, l'égalité de certains groupes sociaux par rapport à d'autres, et les enjeux de pouvoir qui se disputent autour de l'accès à l'information, il est important de reformuler cette problématique complexe en d'autres termes, notamment plus macrosociologiques. Qui profite de l'accroissement du flux d'information ? Qui arrive à en saisir les enjeux et à tirer son épingle du jeu plus que les autres ? Qui sont les gagnants et les perdants ? Dans quelle mesure les détenteurs du pouvoir en gagnent davantage ou alors en perdent ? De telles questions fondamentales ne peuvent pas être abordées dans la seule opposition entre un individu doté d'une sphère privée à défendre et autrui, individu ou groupe, qui cherche à l'atteindre. Le problème se doit d'être porté à un autre niveau, sous peine de se retrouver enfermé trop souvent dans une vision naïve où l'échange de données contre quelques avantages serait toujours à voir à terme comme un rapport « win-win », conformément à la philosophie marketing où « l'utilisation des traces ne se fait pas au détriment du client mais est un moyen de lui

[427] Voir chapitre 2 (p. 36), pour la différenciation entre les différents niveaux de surveillance.

apporter un service supplémentaire auquel il devrait renoncer sans cela » (Kessous et Rey 2007: 12).

> Le client est gagnant, le vendeur est gagnant, c'est fou quand même ! Gagnant le vendeur simplement parce que ça peut le permettre de vendre mieux, et puis d'atteindre son chiffre et donc d'atteindre ses pépettes à la fin du mois, parce qu'il y a aussi un intéressement sur les quantités de carte vendue etc etc, et puis le client parce qu'il a obtenu une réduction et puis en plus de ça il va revenir il est très content quoi.
>
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

> On veut une sitation win-win-win, pour nous, pour le partenaire, et pour le client.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

Cette vision ignore complètement les enjeux de prise de contrôle sur le comportement des consommateurs dont il est pourtant toujours question dans la littérature marketing. La question de l'information est étroitement liée à la question du pouvoir. Plus une personne ou une organisation en sait sur une personne (ou un groupe de personnes), plus elle peut potentiellement exercer sur elle une influence importante. Il est en effet plus facile d'inciter des individus à consommer davantage, par exemple, si leurs goûts, leur personnalité et toute autre information pertinente en la matière sont connus. L'intérêt économique que cela représente pour les entreprises, et par là pour l'économie nationale, est à mesurer aux intérêts des individus à protéger leur sphère privée, nous dit le droit suisse (voir p. 239), qui confronte un intérêt individuel à un intérêt commun (la croissance économique). Quand le problème est présenté de cette façon, c'est en général l'intérêt commun qui l'emporte[428]. Solove, cependant, plaide pour que la protection de la sphère privée, en particulier lorsqu'elle se mesure aux intérêts communs, soit vue elle aussi comme un bien commun : « Privacy has a social value. Even when it protects the individual, it does so for the sake of society. It thus should not be weighed as an individual right against the greater social good. Privacy issues involve balancing societal interests on both sides of the scale » (Solove 2007: 763).

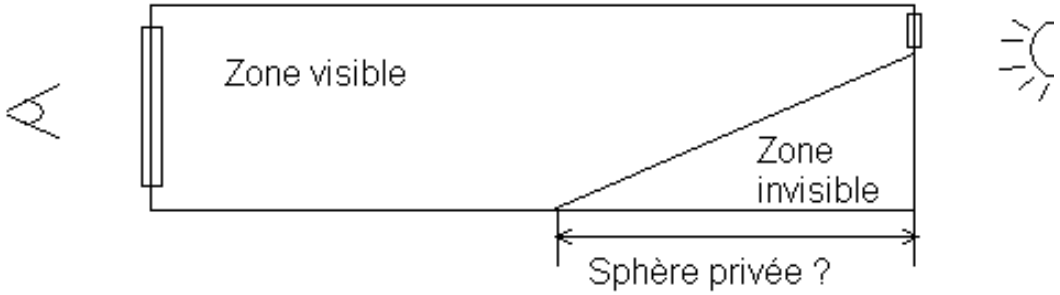
Cette question de savoir s'il faut considérer la sphère privée comme un bien individuel ou collectif semble d'autant plus pertinente lorsque Westin met le doigt sur une dimension éminemment sociale de celle-ci, en rappelant que des comportements individuels tendent à ne pas être reconnus comme faisant partie de la sphère privée s'ils sont définis comme déviants par une société : « When society does not accept certain personal conduct, it is saying this is not a matter of private choice and does not allow a claim of privacy » (Westin 2003: 433). Il existe ainsi un lien étroit entre les normes sociales d'une société et la définition de ce qui ressort ou non de la sphère privée.

6.6.6 La sphère privée comme instrument de contrôle ?

En défendant l'idée que la sphère privée est davantage à comprendre comme un bien commun que comme un bien individuel, Daniel Solove écrit : « Privacy […] is not the trumpeting of the individual against society's interests, but the protection of the individual based on society's own norms and values. Privacy is not simply a way

[428] Comme le souligne par exemple Bucher, dans le cas suisse, « On s'aperçoit […] que dans les deux domaines où le besoin de protection de l'individu se manifeste de façon particulière, le législateur a fait prévaloir les intérêts des opérateurs économiques et de la presse » (1999: 128).

to extricate individuals from social control, as it is itself a form of social control that emerges from a society's norms » (Solove 2007: 763). Cette idée de considérer la sphère privée comme une forme de contrôle social est tout à fait intéressante et converge entièrement avec l'intuition qui nous a accompagnée depuis le tout début de cette recherche. Elle a émergé à la lecture du *Panoptique* de Bentham (1985) où il est précisé que les cellules situées en périphérie de la tour centrale de surveillance disposent d'un petit espace qui n'est pas visible pour le surveillant.



Une cellule de la prison panoptique

Loin d'être un réel espace de liberté, il est vu comme un outil complémentaire de contrôle. C'est ce qu'explique Bozovic (1985: 18) : « Invisibility is, no less than visibility, a reliable indicator of the prisoner's exact location at the time. Thus, if at a certain moment the prisoner cannot be seen, in the "compact microcosm" of the panopticon, he can only be beyond the line. In the panopticon, it is impossible to escape the inspector's gaze even if the prisoners hide from this eyes and make themselves invisible – since once the prisoner has crossed the line and becomes invisible, "his very invisibility is a mark to note him by", writes Bentham. In the all-transparent, light-flooded universe of the panopticon, invisibility itself has become a positive quality, a visible sign of the prisoner, as it were. Thus, the inspector is in fact all-seeing: his gaze extends beyond the limits of the visible into the invisible ». Au fond, l'idée est que plus la sphère privée tend être définie clairement, plus elle tend à devenir contrôlable.

Cette idée se renforce à la lecture des travaux de Foucault. Selon lui, la « sexualité » reste une notion bourgeoise jusqu'à la moitié du XX^{e} siècle, juste avant qu'elle se propage au sein de la classe populaire et devienne l'un des axes de ce nouveau type de pouvoir qu'il appelle le « biopouvoir » (voir chapitre 2, p. 67). Cette période coïncide avec la date à laquelle il devient possible pour cette classe de se construire une sphère privée dès que « l'essentiel de la population accède, à des différences de standing, de localisation et d'équipement près, aux conditions de logement qui étaient autrefois celles de la bourgeoisie » (Prost 1999: 58). Avant cette démocratisation, « la notion d'intimité n'avait-elle guère de sens. La sexualité, taboue dans les familles bourgeoises où elle disposait d'espaces privatifs – la chambre conjugale, le boudoir, au moins l'alcôve, partie privée d'une pièce commune –, ne pouvait ici être tenue secrète » (Prost 1999: 60). Dès lors, il est tentant d'associer l'apparition de la « sexualité » en tant que dispositif de contrôle social à celle de la sphère privée dont la construction devient possible. Aussi, la sphère privée ne pourrait-elle pas être aussi paradoxalement un élément de ce dispositif de contrôle social qui se met en place, sur la sexualité bourgeoise au milieu du XIX^{e} siècle, puis sur la sexualité des classes populaires au milieu du XX^{e} siècle, et enfin aujourd'hui peut-être sur l'information à l'aube du XXI^{e} siècle ? La sexualité est devenue, selon Foucault, un objet de prise du pouvoir. En va-t-il de même aujourd'hui avec

l'information ? La construction de la sphère privée a aussi sans doute été un élément de ce qui a permis l'essor de la société de consommation. Avant qu'elle n'existe aussi pour eux, « dans les milieux populaires, l'individu ne disposait personnellement, de façon privée, que de quelques rares objets, généralement reçus en cadeau : un couteau, une pipe, un chapelet, une montre, un bijou, un nécessaire de toilette ou de couture » (Prost 1999: 61). Les objets et les symboles qui permettent de se construire une identité personnelle doivent bien pouvoir se mettre quelque part, précisément dans les espaces privés. Une fois de plus, ce qui s'est d'abord produit au niveau *territorial* tend également à se produire au niveau *informationnel*. Protéger les données et la sphère privée informationnelle, c'est permettre une plus grande accumulation et production de données personnelles.

Selon Bondallaz, face aux dangers que font courir les environnements numériques, « l'égalité des chances que procure l'accès universel n'est réelle que si l'administré a la conscience de devoir se protéger et a les moyens de le faire. Cette égalité des chances doit comprendre dès lors non seulement l'accès au réseau, mais également la mise à disposition de moyens ou d'outils qui garantissent la sphère privée lors de cet accès » (Bondallaz 2007: 84). Ce discours est dominant et est ardemment défendu par les différents acteurs du dispositif de protection juridique axé sur l'idée de la défense de la sphère privée. En d'autres termes, l'idée est qu'il faut donc démocratiser les moyens et les outils qui permettent de se construire une sphère privée *informationnelle* tout comme les classes populaires ont pu se construire une sphère privée *territoriale* à la suite de la bourgeoise. La réussite d'un tel projet permettra d'autant plus la production des « dividuals » dont parle Deleuze (voir chapitre 2, p. 61), les *doubles numériques* selon d'autres termes, avec un sentiment de confiance renforcé et le sentiment qu'il s'agit d'une victoire pour la liberté et l'affirmation de soi. Cependant, ce sont précisément ces nouvelles productions qui risquent de devenir les objets de saisie du pouvoir, comme la sexualité l'a été selon les mêmes schémas.

Les acteurs économiques, en particulier les entreprises tournées vers l'innovation numérique, se transforment en ardents défenseurs de la sphère privée, à tel point qu'elle semble devenir parfois une marque ou un bien de consommation, en tout cas un enjeu d'obstacle aux profits ou à l'accroissement de ceux-ci. La plupart de ces entreprises aujourd'hui disposent d'un spécialiste de la protection des données : « So who are these "privacy advocates"? Who gets mobilized when new surveillance systems rise to governmental and corporate agendas? How do they organize? What do they do? What do they believe? Privacy advocates operate within a range of institutions. They work within non-governmental organizations (such as liberties groups, human rights organizations, and consumer associations). They can also be employed by government, in the case of staff within the official privacy and data protection authorities. They are also found within the corporate sector, as with the chief privacy officiers (CPOs) of major corporations, and within some of the major law firms » (Bennett 2008: ix).

N'oublions pas que la législation sur la sphère privée elle-même naît d'une inquiétude et tend potentiellement aussi à rassurer préventivement les individus pour assurer l'expansion d'une société de marché libérale et basée sur l'information qui est devenue en peu de temps le nouveau type de capital à exploiter pour produire de nouvelles richesses. Le dispositif de protection juridique de l'Etat est le produit de cette idéologie et doit aussi en assurer la pérennité. Il n'est jamais aucunement

question dans leur discours de freiner la société de l'information, mais de la réguler. C'est bien pourquoi le droit fondamental de la protection de la personnalité est déchiré entre différents intérêts, dont notamment ceux économiques.

Tout se passe comme si, pour reprendre les termes des auteurs qui défendent cette théorie, le « nouvel esprit du capitalisme », après avoir réussi à récupérer la critique artistique en changeant fondamentalement ses structures organisationnelles internes à son profit (Boltanski et Chiapello 1999), était en train de faire de même avec la critique sur la sphère privée. Force est de reconnaître que cette critique, d'origine politique et littéraire, puis encouragée par des milieux associatifs, a perdu son autonomie et est devenue aujourd'hui partie intégrante dans la politique de toutes les entreprises. D'un point de vue purement focalisé sur la question de la sphère privée, faut-il d'un côté peut-être s'en réjouir, car cela veut sans doute dire qu'un certain message a été compris, mais en même temps ce processus fait peut être partie d'un processus de transformation bien plus profond à comprendre en termes de réorganisation du pouvoir et du contrôle social.

Il ne s'agit pas de blâmer les efforts fournis notamment par le champ juridique pour renforcer la sphère privée. Il est vrai que des problèmes plus concrets que l'hypothèse qui vient d'être discutée se présentent et qu'il faut y répondre rapidement. Le traitement des données peut nuire à la liberté, à l'égalité des chances et plus généralement à la personnalité des individus qui évoluent dans notre société devenue celle de l'information. Les représentants du champ juridique ne sont sur ce point pas naïfs et se rendent bien compte des limites actuelles des lois et des principes qui régulent la protection de la sphère privée. Lors de la *2ème journée suisse du droit à la protection des données*, l'un des thèmes le plus discuté a été celui de remettre en question la notion de « consentement libre et informé »[429].

En même temps, il y a matière à se demander s'il n'y a pas danger à vouloir trop se focaliser sur la question de la sphère privée. Au-delà de cette question légitime, se dissimulent d'autres questions qui n'en sont pas moins essentielles et qui se comprennent en termes de rapports complexes entre visibilité et pouvoir. Information et pouvoir sont deux notions étroitement imbriquées, point que nous souhaitons tenter de creuser également dans ce travail.

La question est la suivante : si la libération sexuelle a mené au biopouvoir, la libération de l'information ne va-t-elle pas mener aussi à une forme de pouvoir ? Mais attention : ce n'est pas la seule libéralisation de l'information qui permet une prise de pouvoir. Faut-il encore qu'elle circule sur un support qui soit contrôlé. La sexualité n'est devenue biopouvoir que parce qu'elle a été contrainte à s'exprimer « librement » sur un support dont le pouvoir a la maîtrise : le divan du psychanalyste, le savoir médical, le planning familial, etc. De même, l'information devient enjeu de pouvoir si elle est exprimée librement, certes, mais sur un support contrôlé : bases de données, Internet, flux numériques de communication, etc.

La promesse d'une sphère privée défendue est peut-être ce qui permet de fixer toutes les informations autrefois éphémères et volatiles sur un support qui peut faire l'objet d'analyse et d'intervention, le « surveillant assemblage ». Mais si cette

[429] Réf. : Notes prises pendant notre participation à cette journée et à l'atelier *La protection des données dans le domaine social*, 16 janvier 2009, Université de Fribourg.

garantie doit être offerte ou en tout cas anticiper les éventuelles réticences (nous avons vu cependant qu'elles n'allaient pas de soi), elle ne suffit pas à systématiser la production de données autour des *points de contacts* (qui font l'objet du prochain chapitre) qui ont pour tâche de transformer une information le plus souvent éphémère (le laps de temps entre le moment où les produits achetés sont posés sur le tapis roulant de la caisse et celui où ils sont déposés dans un sac de provisions opaque) en information pérenne (dès lors qu'une carte de fidélité est scannée) qui se prête à l'analyse et donc à la formation d'une prise de pouvoir sur celui qu'elle concerne.

Chapitre 7. Points de contact et flux de données : disciplines et résistances

> *« Un impératif est posé : non pas seulement confesser les actes contraires à la loi, mais chercher à faire de son désir, de tout son désir, discours ».*
>
> (Michel Foucault, *La volonté de savoir*, 1976, p. 30)

Nous avons défini dans le chapitre 2 les points de contact avant tout comme étant des dispositifs technologiques capables de transformer un flux de données éphémère et diffus en flux digital susceptible d'être stocké sur une base de données pour y être ensuite analysé. Dans le cadre de cette étude et des observations, il s'agit principalement du dispositif qui permet de lire les cartes, de repérer les articles achetés et d'envoyer les informations à une base de données centrale. Cela dit, le point de contact ne se limite pas à ce dispositif. Les ordinateurs reliés à la même base de données qui se trouvent par exemple aux services clients de FFF et de Parc sont également des points de contact, tout comme ceux qui sont utilisés par les opérateurs des centres d'appel de Poke et de Parc.

Même si ces dispositifs sont efficaces et automatisés, les produits doivent néanmoins être présentés au laser du scanner tout comme la carte au lecteur de carte pour que le flux de données puisse se produire. Dans le cadre des cartes de fidélité, les points de contact doivent pouvoir compter à la fois sur un employé formé et sur un consommateur discipliné qui montre sa carte spontanément ou quand on la lui demande. L'interaction entre ces deux acteurs est donc également un élément essentiel à prendre en considération dans le fonctionnement des points de contact. C'est précisément ce que cherche à faire entre autres ce chapitre.

Dans la première partie, il décrit le contexte où se déroulent ces interactions, à savoir les caisses, le service clients, les points de vente ou encore les centres d'appel, et les différentes formes d'appropriation de ces espaces (et aussi des techniques qui s'y trouvent) par les employés. Puis, il traite des métiers qui ont été observés, principalement celui des caissières, de ses caractéristiques et de ses difficultés, en termes de gestion de la clientèle et des produits, d'abord, puis en termes de gestion de flux des données, nouvelle tâche qui s'est ajoutée à celles qui existaient déjà, depuis l'apparition des cartes de fidélités informatisées.

Dans la deuxième partie, sont étudiées les interactions entre les employés et les clients en relation avec les cartes de fidélité : les façons de la demander et de la présenter, ce qui se passe quand elle est oubliée, etc. C'est cet acte central dans le fonctionnement des systèmes de carte qui permet l'identification des clients, les

sortant ainsi de l'anonymat pour les rendre transparents. Cette identification sera alors également discutée, y compris lorsqu'elle est opérée dans les centres d'appels. Elle sera mise en relation avec celle de l'entreprise, avant de traiter la question du recrutement de nouveaux clients qui est indispensable dans tout système de fidélité : en tant que tâche obligatoire pour les employés, source de récompense, et dès lors aussi de luttes et de conflits.

La troisième partie traite de l'attachement des clients aux cartes de fidélité, principalement en tentant de comprendre les raisons qui les poussent à en adopter une ou plusieurs, et de voir si elles sont genrées, c'est-à-dire si elles sont davantage une affaire de femmes… Cet attachement est traversé par les liens familiaux, dans la mesure d'abord où deux de ces cartes sont prévues pour fonctionner au sein du ménage, mais aussi parce qu'elles sont parfois l'objet de déchirements, de disputes et de frustrations qui reflètent la réalité de la vie quotidienne des individus.

La dernière partie du chapitre traite de la question de la discipline et du contrôle des employés, qui concerne aussi la production du flux de données et des stratégies mises en œuvre pour contourner les contraintes et les rendre supportables. Quelques exemples seront aussi donnés sur quelques techniques de triche qui sont d'ailleurs souvent utiles pour répondre aux demandes des clients face à un système qui n'a pas forcément tout prévu, mais aussi parfois pour voler quelques points à des clients. Ensuite, elle aborde la question de la discipline du client qui doit lui aussi adopter un comportement conforme à certaines règles, et surtout l'arrivée d'un nouveau type de contrainte : l'incitation à la transparence dont il est question dans le chapitre 2. Elle se termine sur une interprétation de tout le système de discipline qui permet la production de données en explicitant au final un modèle de *jeu de contraintes croisées* tel qu'il a pu être observé sur le terrain.

La conclusion revient sur une synthèse et une discussion des raisons qui poussent les clients à obtenir et à utiliser une carte de fidélité, et surtout sur le fait que les points de contact, pour fonctionner, doivent pouvoir compter à la fois sur des employés disciplinés et des consommateurs disciplinés sans quoi le flux de données ne serait pas produit. C'est l'occasion de revenir à la notion de « surveillant assemblage » en précisant qu'il est loin d'être purement technologique et encore moins centralisé et cohérent, mais qu'il prend effectivement la forme de rhizome et qu'il est largement dépendant des acteurs qui accompagnent les technologies de production de données, les points de contact.

Enfin, le chapitre se termine sur une interrogation sur le futur technologique des points de contact qui, s'ils suivent le nouveau paradigme technologique de l'« ubiquitous computing », n'auront peut-être plus besoin de l'intervention et de la volonté des employés ou des clients pour produire de façon automatique les données qui sont attendues par les cadres marketing des entreprises. Ce qui ouvrira peut être la voie paradoxalement à une liberté et surveillance totale, auxquelles les clients ne s'opposeront peut-être pas, même en évoquant la question sérieuse de la protection de la sphère privée.

7.1 Les points de contacts : espaces d'interactions et technologies

Les points de contact se situent dans différents espaces, précisément ceux où se jouent les interactions entre les employés et les clients. Ces espaces sont ceux qui entourent les caisses enregistreuses, le service clients, les points de vente et les

centre d'appels. Tous n'ont pas pu être observés dans les quatre entreprises (voir chapitre 3), mais le corpus de notes ethnographiques permet déjà de bien saisir les diverses pratiques qui ont cours autour des dispositifs qui permettent une récolte systématique des données.

Dans *l'espace des caisses* qui se trouvent à la sortie de l'espace supermarché chez W et chez Poke, chaque caisse enregistreuse est à voir comme un *point de contact* envoyant à la centrale informatique de l'entreprise la liste et le détail des achats (sauf chez Poke), accompagnés de l'identification du client (sous la forme d'un numéro personnel), pour autant qu'une carte soit présentée et scannée par le lecteur optique (W et Poke) ou par le lecteur de bande magnétique (Parc et FFF). Si le paiement s'effectue par carte bancaire, des informations (sans les détails des produits achetés) seront également transmises au réseau bancaire puis à la banque du client chargés de facturer les produits achetés.

Le *service clients* des magasins est aussi un espace d'interaction où se trouvent des points de contact. Chez Parc et FFF, il s'agit d'ordinateurs reliés à Internet et à la base de données centrale, qui permettent de créer des nouvelles cartes où d'accéder aux données personnelles des clients y compris leurs achats. Chez W et Poke, néanmoins, ne s'y trouvent que des caisses qui sont les mêmes qu'ailleurs dans le magasin et qui ne permettent aucun accès à la base de données centrale. Dans ce dernier cas, elles se contentent de recueillir des données et de les envoyer.

Les *points de vente* sont ces petits espaces aménagés dans les magasins, rattachés aux différentes catégories de rayons et de produits, où les clients peuvent trouver un vendeur, obtenir des informations, commander des articles ou les régler. Dans chacun d'entre eux chez FFF se trouvent à l'instar du service client un ou deux ordinateurs relié à Internet et au réseau local qui permet les mêmes opérations qu'au service clients à l'exception de la récupération des points. Il n'y a pas de caisse enregistreuse et les clients doivent se rendre à l'espace des caisses pour régler leurs achats. Dans les points de vente de Poke ou de Parc, on ne trouve que des caisses ordinaires, qui permettent d'encaisser directement les achats mais sans accès à la base de données centrale. Dans ses supermarchés, W ne dispose pas de points de vente à l'intérieur des magasins, et les seules caisses se trouvent dans l'espace des caisses et au service clients.

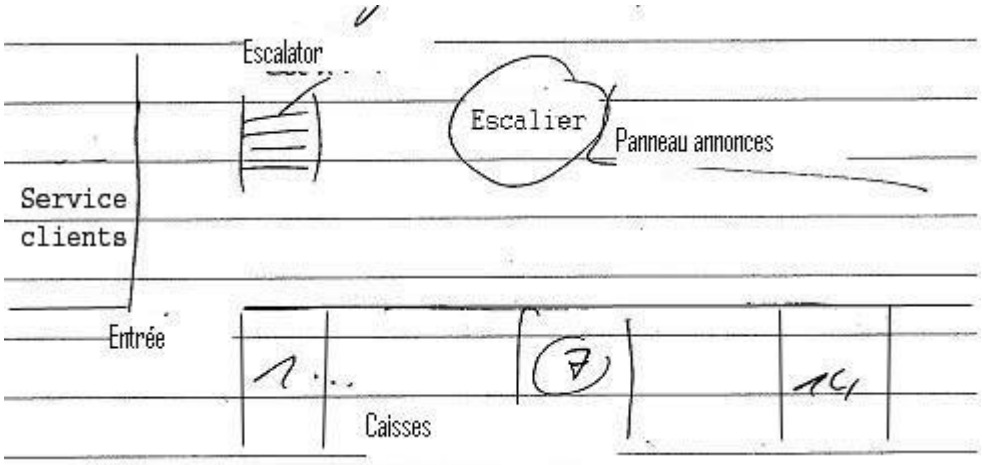
W, Poke et Parc disposent d'un *centre d'appel* qui permet au client de s'informer sur le solde de points (ou d'argent dépensé chez Parc), l'historique des achats (chez W) ou le statut des primes commandées (chez Poke). FFF ne dispose pas de centre d'appel : ce sont les hôtesses du service clients qui se chargent de répondre au téléphone.

7.1.1 La ligne de caisses et les caisses

L'espace de vente libre-service du magasin W est en sous-sol, tout comme le supermarché de Poke. La lumière extérieure y est par conséquent peu visible, à l'exception du restaurant situé au premier étage, ce qui n'est pas sans effet sur la façon dont les employés perçoivent leur travail.

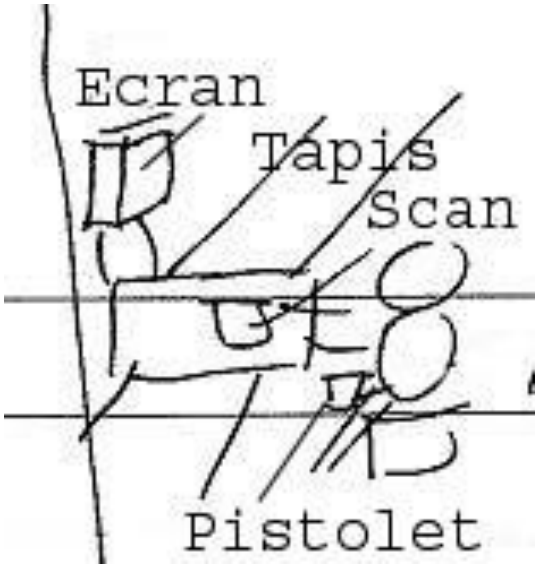
[Manuela, 20aine, Caissière :] « J'aimais bien à Champel[430], les clients sont plus polis qu'ici, il y a moins de tension. Et puis le magasin est plus ouvert sur l'extérieur… ici c'est plus difficile, plus pénible ».

(P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

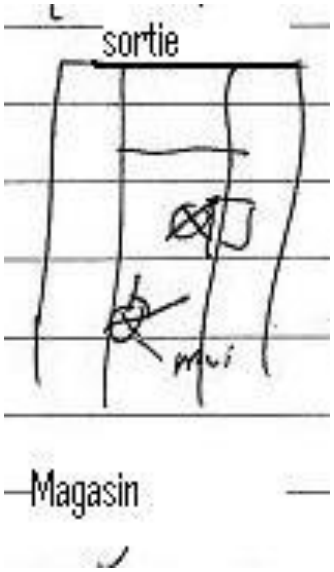


Entrée de l'espace de vente W

L'espace de vente de W dispose de 14 caisses, avec les habituels tapis roulants pouvant recevoir les articles des clients, rassemblées par couple de deux dans sept compartiments communs. Quand un compartiment est occupé par deux employés de caisse, ils se font pratiquement dos à dos mais avec un léger décalage, leur donnant ainsi un peu plus d'espace (voir ci-dessous) qui reste néanmoins restreint mais qui leur donne l'occasion de communiquer. Les employés sont assis sur des tabourets disposant de dossiers et dont il est possible de régler la hauteur. La caisse est pourvue d'un écran tactile qui sépare l'employé des clients (outre la structure du compartiment) et qui permet d'effectuer toutes les opérations de caisse.



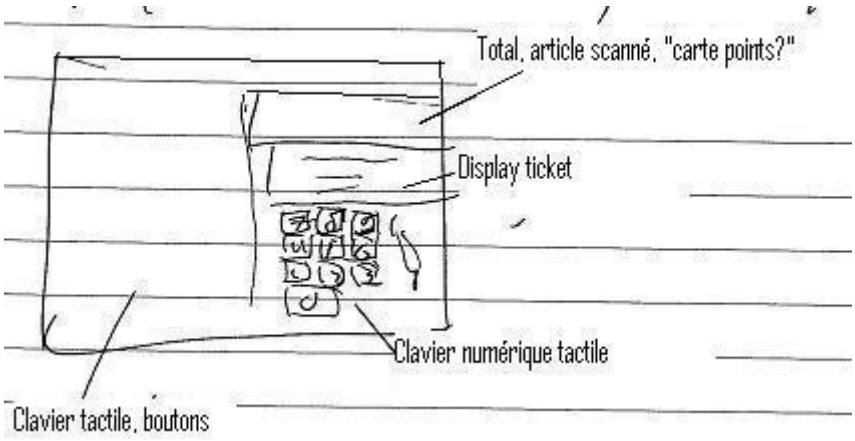
Croquis 3D d'une caisse, W



Vue de dessus d'un compartiment, W

[430] Champel est un quartier résidentiel, au niveau social plus élevé que celui où se situe ce magasin.

L'écran tactile est l'interface centrale de la caisse : il remplace le clavier des anciennes caisses et gère tous les affichages. Pendant l'enregistrement des produits, leur nom défile sur l'écran tel qu'il sera affiché sur le ticket (voir ci-dessous, « display ticket »), ainsi que le total intermédiaire. Le contenu de l'écran, exclusivement orienté vers la caissière, n'est pas visible par le client concerné. Ce dernier peut néanmoins voir la description de l'article qui vient d'être scanné et son prix sur un petit affichage de deux lignes orienté vers lui, ainsi que le total à payer une fois tous les articles enregistrés. L'affichage réservé à la caissière est éventuellement visible pour le client de la caisse d'à côté, mais le code de la carte est affiché en jaune clair (personne n'a pu expliquer pourquoi), ce qui rend sa lecture quasiment impossible.

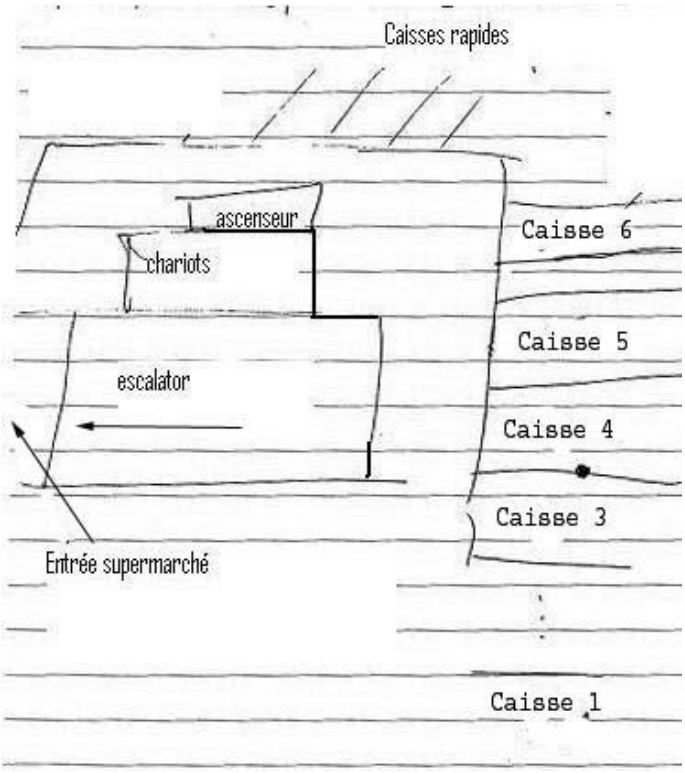


Ecran tactile caisse, W

Une fois que tous les articles sont enregistrés et que la caisse se met en mode encaissement, l'écran rappelle qu'il faut demander la carte de fidélité « Carte Points ? » juste en dessous du montant à payer (même pour une toute petite somme). Si elle a déjà été scannée en même temps que les produits, ce message n'apparaîtra pas. Dans tous les cas, une fois que la somme est encaissée, il est trop tard pour présenter la carte et le client devra faire un détour au service clients avec son ticket (voir p. 361).

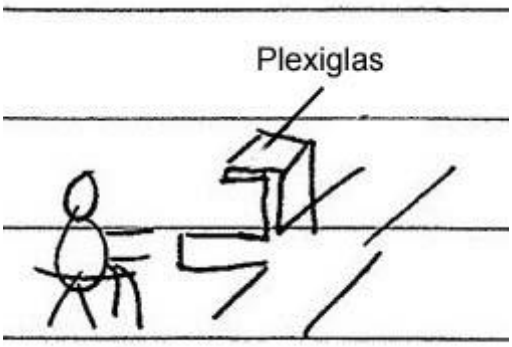
Le tapis roulant qui s'arrête automatiquement dès qu'un article arrive à proximité de la caisse se termine sur un petit espace vitrifié sous lequel se trouve le scanner laser auquel l'employé doit présenter le code barre des articles pour qu'ils soient enregistrés et facturés. Lorsque l'article ne peut pas être manipulé facilement, l'employé dispose également d'un pistolet-scanner qui va lire le code barre. Celui-ci se place le plus souvent sur les cuisses de l'employé, ce qui lui permet de « dégainer » plus rapidement en cas de forte affluence (s'il demeure impossible de scanner le ticket, le dernier recours est de taper le code barre directement sur l'écran tactile). A chaque article scanné, un petit bip discret se fait entendre ainsi qu'à chaque opération de caisse, ce qui a pour effet d'entretenir un concert de bips constant de l'ouverture du magasin à sa fermeture.

Chez Poke, à l'instar du magasin W observé, le supermarché est situé en sous-sol. L'escalator débouche directement sur l'entrée, et il faut faire un petit détour pour prendre un chariot. Il y a six caisses principales (à droite du plan) et deux caisses rapides (en haut). Le supermarché s'étend principalement derrière les caisses rapides, et l'espace situé juste à l'entrée du magasin (à gauche) propose fruits, légumes et quelques produits frais.

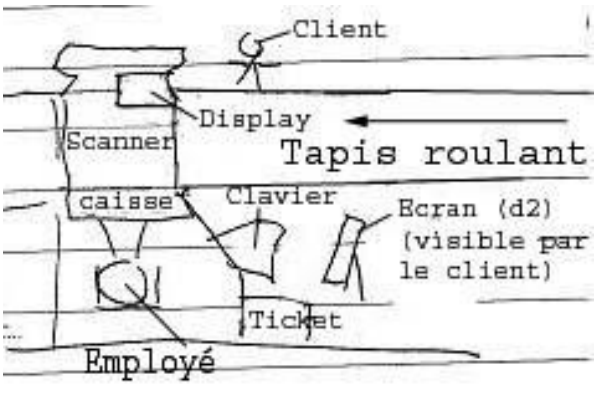


Plan de l'entrée et de la sortie du supermarché Poke

A l'inverse du magasin W, chaque compartiment ne comprend qu'une caisse, et est par conséquent plus petit. Les caisses sont également d'une technologie moins évoluée et n'ont pas d'écran tactile. Les employés disposent d'un clavier standard et d'un petit affichage (voir ci-dessous, le « display ») de deux lignes, qui peut être légèrement différent suivant les caisses. Le client, en revanche, peut visionner un écran où défilent au fur et à mesure la liste de ses achats, l'article nouvellement scanné n'effaçant pas l'ancien, lui donnant ainsi la possibilité de s'assurer que l'enregistrement des articles se déroule sans erreurs. Chez W, cette distribution est inversée : c'est l'employé qui dispose d'un écran et le client d'un petit affichage. L'écran tactile qui séparait les clients de l'employé est ici néanmoins remplacé par une structure en plexiglas sur laquelle les clients déposent souvent leur porte-monnaie, de la monnaie ou des cartes (chez W, il n'y a pas un tel espace et les clients déposent alors parfois cartes ou monnaie sur le rebord du tapis roulant).

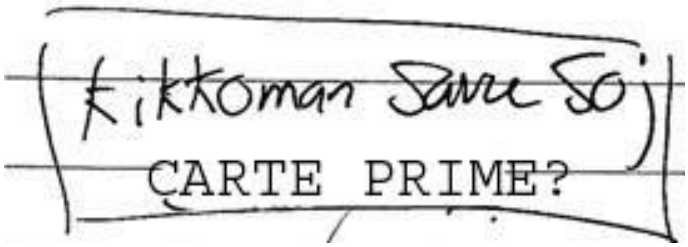


Croquis 3D d'une caisse chez Poke



Vue de dessus d'un compartiment

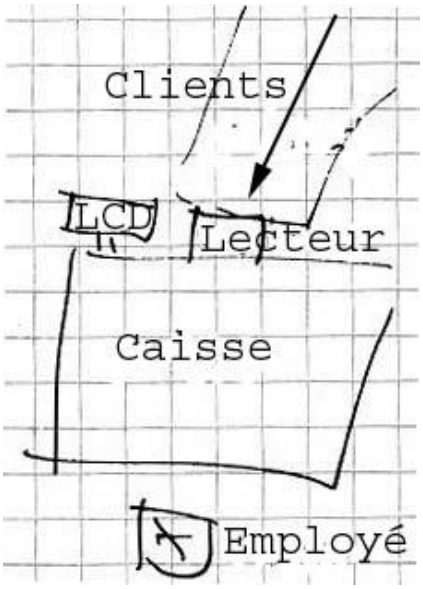
A l'instar des caisses du magasin W, l'affichage de l'employé lui rappelle de demander la carte Primes pour chaque client, mais le fait en revanche dès le départ, jusqu'à ce que la carte soit présentée ou jusqu'à encaissement. L'insistance du système est ici donc *a priori* plus grande que chez W.



Instantané du « display », pendant l'enregistrement d'un article

Chez FFF, il faut aussi passer par l'espace spécifique des caisses pour régler ses achats, même s'ils ont été commandés et préparés directement en rayon en passant par les points de vente. Cet espace, qui fait angle droit avec le service clients, est un long passage étroit, comme le service clients, séparé par un long comptoir de l'espace où les clients font la queue pour payer, et où sont alignées les sept caisses. Pour les employés, il est possible de passer rapidement d'une caisse à l'autre sans franchir ni porte ni escalier.

Pour chaque caisse, les clients arrivent face aux caisses et aux employés, séparés par le comptoir, la caisse et l'écran de caisse. Sur ce dernier, qui n'est pas visible par les clients car il est orienté face à l'employé derrière lequel se trouve un mur, on peut voir leur nom de famille dès que la carte de fidélité est passée dans le lecteur ou le numéro entré manuellement (lorsque qu'une carte provisoire est présentée par exemple), le numéro de ticket, divers boutons et le détail des achats qui défilent. Un petit display (« LCD » sur le schéma ci-dessous) affiche le total des achats en francs suisses et en euros, le type de produit au moment de l'enregistrement, mais pas le nom du client. Techniquement, la caisse est connectée à la base de données clients et au réseau de paiement bancaire, ces deux connections étant toutefois indépendantes les unes des autres.



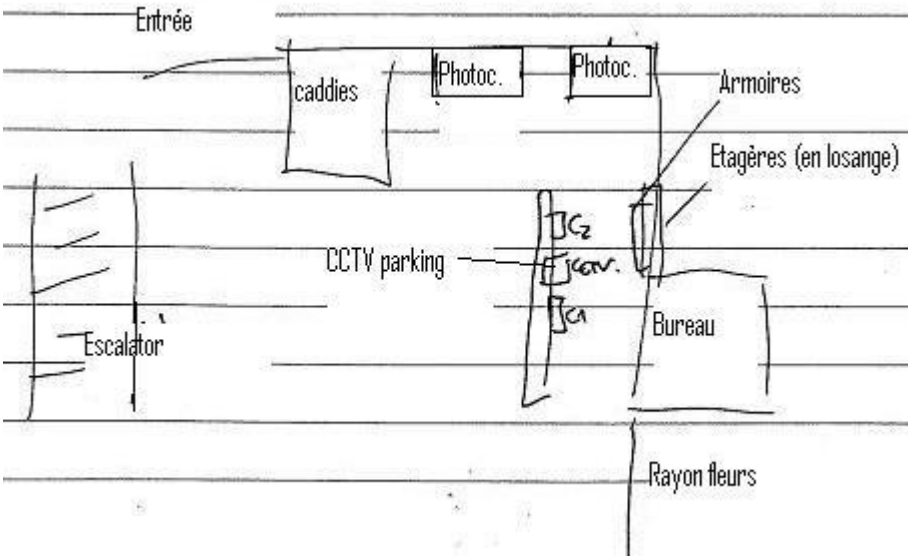
Clients et caisses : un face-à-face

Si elle n'a pas encore été sollicitée, la caisse demande à chaque lecture de carte si le client veut faire valoir sa journée de remise. Comme chez W et Poke, tant que la carte n'a pas été lue, le message « Carte Privilège *?* » ne disparait pas.

7.1.2 Le service clients

Le guichet du service clients de W (voir ci-dessous) est situé à côté de l'entrée du magasin, elle-même située à côté de la première caisse. Sa situation permet de pouvoir observer toutes les caisses ainsi que l'entrée. Si un client tente de sortir par l'entrée, à contre courant du flux clients tel qu'il est prévu, une alarme sonore s'active.

Un rayon fleurs est situé entre le service client et l'escalator : les fleurs et les plantes vertes sont la première chose que le client voit lorsqu'il descend dans le magasin, avant de se tourner et de situer immédiatement devant l'entrée.



Plan service clients W

Le service client vend des articles spécifiques ne se trouvant pas dans l'espace en libre service, tels que téléphones portables et les recharges (qui ne donnent pas droit à des points de fidélité), les développements photos, etc. Il prête moyennant dix francs de caution une clé pour un casier, situé à proximité des escaliers (voir schéma p. 318) où les clients peuvent déposer par exemple des achats effectués à l'extérieur du magasin (l'équivalent du « badgage » dont parle Franck Cochoy (2005), voir p. 408), mais reçoit aussi les diverses réclamation des clients. Un petit écran de surveillance permet de surveiller la sortie du parking du magasin, et l'employé doit parfois répondre par un interphone aux clients qui s'y trouveraient bloqués. Il est chargé aussi d'établir des nouvelles cartes Points et de permettre aux clients de récupérer des points perdus lorsqu'ils ont oublié de présenter leur carte à la caisse.

Le service client de Poke se trouve au quatrième et dernier étage du magasin, à côté du rayon ménage et électroménager. Il est d'ailleurs souvent pris pour la caisse du rayon par les clients, ce que l'employé ne corrige pas en encaissant les articles sans broncher, tout en profitant pour essayer de faire remplir un bulletin d'adhésion au système de fidélité, dont les caisses ne disposent pas (elles peuvent seulement inviter les clients à se rendre au service client pour en remplir un). Au niveau technique, le service client ne dispose de rien de plus que les points de vente ou les

caisses du supermarché. Il n'y a pas d'ordinateur et encore moins d'accès à Internet, ce qui donne l'impression à Lionel, qui travaille au service clients, d'être à l'« âge de pierre ».

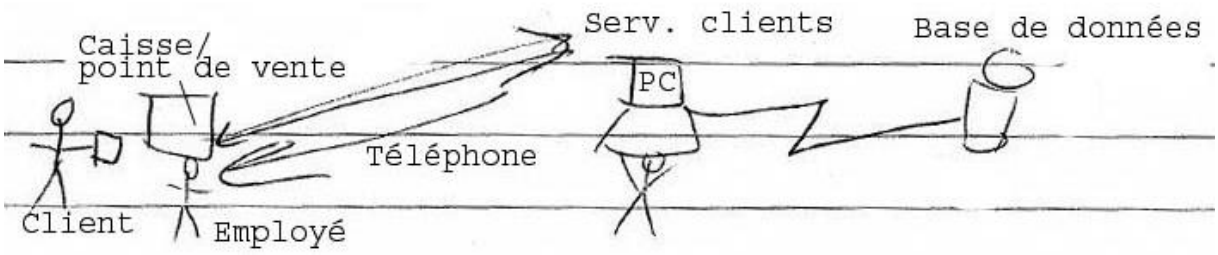
> [Lionel, 50aine, Hôte :] « Il n'y a pas de système informatique ici, on cherche les adresses dans le classeur… on a rien ! Par exemple un client qui vient demander une carte on pourrait entrer le nom tout de suite mais non. On est vachement en retard ici. […] On est à l'âge de pierre ici (rires). Pour les numéros on regarde sur un carnet, alors quand on appelle je dis "attendez, je regarde sur mon ordinateur (rires)" ».
>
> (P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Lorsqu'un client vient consulter son solde de points, à défaut de pouvoir lui donner directement l'information, l'employé lui montre comment utiliser le terminal mis à disposition des clients dans le magasin (la borne d'information Primes, voir chapitre 4, p. 154).

> [Un client :] « J'aimerais acheter […] avec ma carte je peux ?
> [Lionel, 50aine, Hôte :] Vous voulez voir combien vous avez de points ? On va aller [à la borne] »
> On se déplace à la borne. Il scanne la carte, choisit la langue… et la borne demande un code.
> « L : Vous avez un code ?
> C : Ah… pffff… je sais pas.
> L : Vous avez dû coder la carte dans un autre magasin ».
> Retour au guichet du service clients.
> « L : Alors celui-là ça fait 14999 points (C a l'air étonné). Si vous avez pas assez, vous pouvez payer la différence en argent ».
>
> (P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

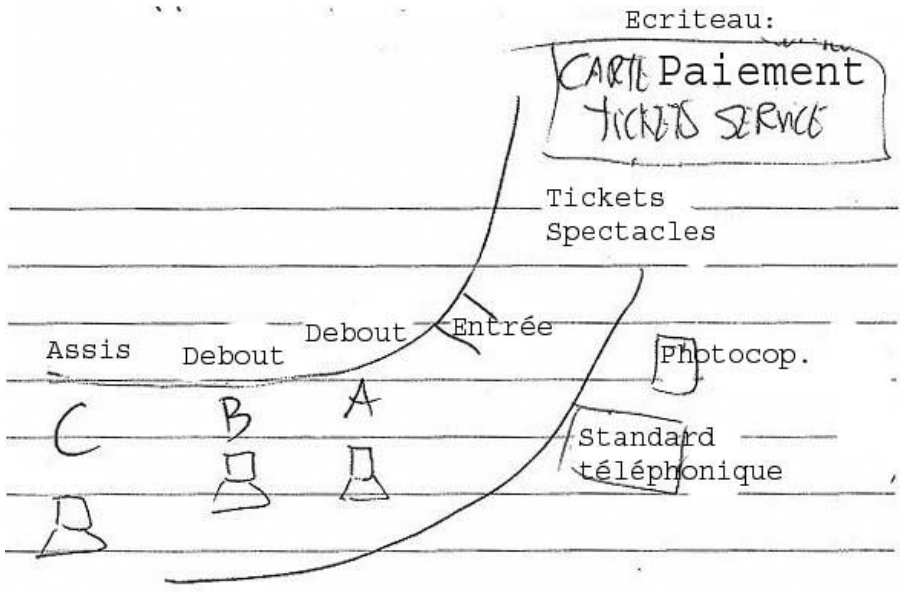
La borne est située en général à l'entrée des supermarchés. Ici, on la trouve près du service clients. Elle permet donc de consulter ses points, mais également de commander des primes et encore de multiplier ses points en jouant à des petits jeux vidéo semblables à des jeux de casino (il est néanmoins impossible d'en perdre).

Pendant les deux périodes d'observation (en avril et en mai 2008), le service clients de Parc s'est déplacé. D'abord situé près du rayon livres, il a rejoint le rayon lingerie, suivant une réorganisation générale du magasin arrivée aujourd'hui à son terme. En avril 2008, il disposait de quatre guichets : un assis (pour le client et l'employé), et trois debout, dont un réservé aux tickets de spectacles et concerts. Le guichet ticket possède un système informatique propre qui n'est pas le même que les trois autres. Ces derniers sont des ordinateurs PC connectés à la base de données clients de la carte Paiement, situé dans la centrale des cartes Milagro près de Zürich, et permettent un accès direct aux données. L'hôte du service clients peut modifier les coordonnées des clients (mais pas les données d'achats), et éventuellement bloquer une carte. Pour tous les autres services (commande de nouvelle carte, effacement des frais de rappel, prolongation d'un délai de paiement, etc), les employés du service clients devront appeler le centre d'appels Milagro. Dans tous les cas, le service clients sert d'intermédiaire entre les différents points de vente et caisses du magasin et la base de données clients, étant le seul à y avoir accès. Ainsi, lorsqu'un client demande son solde de carte au rayon multimédia, par exemple, celui-ci appelle le service client qui accède à la base de données.



Accès à la base de données centrale depuis les caisses/points de vente

Derrière les guichets et séparé par une vitre opaque, est situé le central téléphonique du magasin et la photocopieuse à usage interne qui permet la copie des pièces d'identité lors des nouvelles demandes de cartes. Les bons de réduction de 10% à faire valoir sur tous les articles du magasin (à l'exception de l'alimentaire), qui sont distribués lors de chaque demande de carte, sont rangés dans un petit coffre fort, souvent entre-ouvert mais pas visible de l'autre côté du guichet.

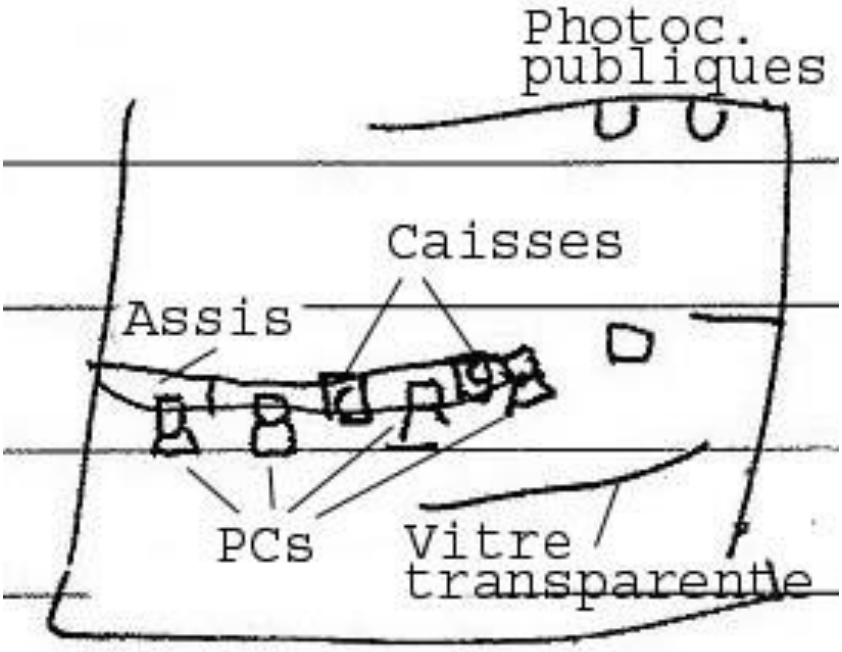


Plan du service clients Parc, côté employés, avril 2008

Lors de l'observation en mai 2008, le nouveau service clients, dont l'espace est plus grand mais en même temps plus confiné (les employés s'en plaignent), n'était pas encore tout à fait terminé, et la vitre de séparation entre le standard téléphonique, où travaille Manuel, et les guichets n'avait pas encore été rendue opaque.

> L'agencement actuel est provisoire, « mais le provisoire chez Parc, ça dure ! Mais je préfère [comme ça], au moins on peut voir les gens [Manuel, 30aine, Téléphoniste, en parlant de la vitre transparente] ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 06.05.08)

Le système de ventilation était particulièrement fort et les employés se plaignaient d'avoir froid et de tomber plus souvent malade depuis le déménagement. Le nombre d'ordinateurs est resté le même (trois pour le service clients et un pour le service tickets de spectacles), mais une caisse a été rajoutée.



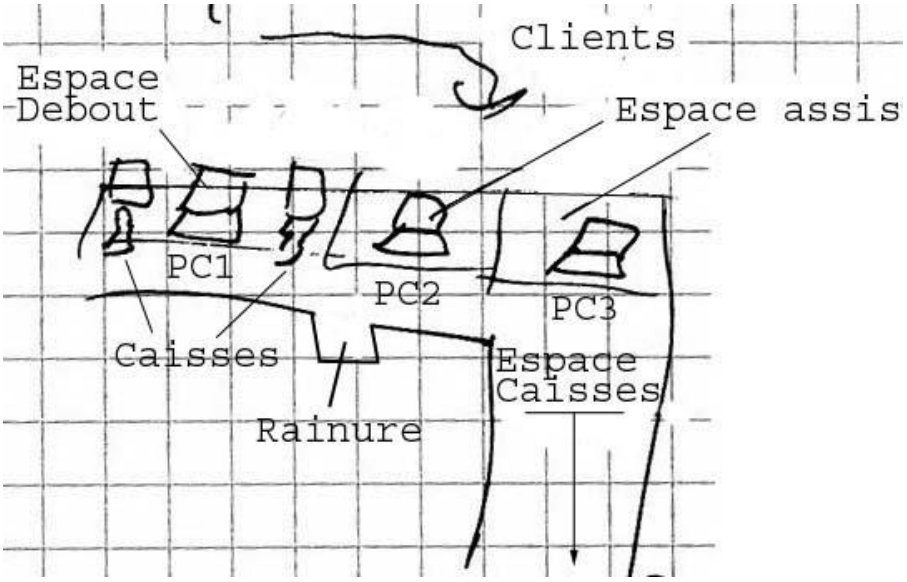
Plan du service clients Parc, mai 2008

Les employés sont relativement nombreux dans ce service clients, bien plus que dans les autres enseignes, et loin du sous-effectif chronique de FFF. Globalement, les employés se sont montrés satisfaits de leurs conditions de travail et sont moins sous pression notamment que chez FFF. S'ajoute périodiquement un stagiaire apprenti pendant deux semaines, venant d'un autre rayon, qui doit pendant sa formation passer du temps dans différents services. Pendant la période d'observation était présent également un étudiant d'école de commerce pour un stage d'une année (Giovanni, 19 ans). Ces deux derniers participent au même titre que les employés réguliers aux activités du service clients et donc à la vérification de l'identité des clients (voir p. 365) et à l'établissement des cartes.

Un peu isolée par rapport aux collaborateurs du service client, et confinée dans un compartiment situé à côté des photocopieuses publiques (absent du plan), une employée (la quarantaine) s'occupe de faire les emballages cadeaux pour tout le magasin. Elle vient d'arriver à ce poste, dit regretter l'ancienne situation du poste, situé au rayon des cadeaux où elle avait un bon contact avec les autres employés.

Outre le traitement de demandes pour faire des nouvelles cartes et la gestion des réclamations liées à ses services (les factures, des questions concernant la gestion du compte), le service client est chargé de répondre au téléphone (c'est ici qu'arrivent les appels des clients qui appellent le numéro central du magasin), de recevoir les externes qui ont rendez-vous avec l'administration, de vendre des bons d'achat et divers produits dérivés, etc.

Chez FFF, l'espace situé derrière le guichet du service clients est tout aussi étroit que l'espace dont disposent les employés de caisse (voir plus haut) et offre peu de place pour circuler. Il fallait parfois pendant les heures de forte affluence se ranger dans une petite rainure (voir ci-dessous), située entre deux armoires où sont rangés papiers, formulaires d'adhésion, etc, pour pouvoir continuer à observer sans déranger et sans que tout le monde se marche dessus.



Plan du service clients FFF

Dans l'espace du service clients se trouvent trois ordinateurs, dont deux autour d'un aménagement plus confortable, où les clients peuvent s'assoir, spécialement destinés à émettre des cartes avec l'option paiement, plus lucrative et plus intéressante pour l'entreprise. Le poste le plus utilisé (PC1, ci-dessus) reçoit les clients debout mais dispose d'une chaise de bureau vétuste et éventrée pour les employés, qui est utilisée pour taper sur le clavier de l'ordinateur ; mais la configuration de l'espace les oblige à se lever pour interagir avec les clients. Deux caisses sont à disposition des employés pour effectuer des remboursements ou pour encaisser le montant relatif à une nouvelle demande de carte ou à un renouvellement. Plus rarement, elles sont utilisées pour encaisser des articles, ce qui implique toutefois souvent un détour aux caisses pour utiliser le système de démagnétisation de l'antivol. Les ordinateurs sont reliés à une imprimante partagée peu utilisée et relativement vétuste qui permet d'imprimer des extraits de l'historique d'un compte client par exemple pour faire valoir une garantie. Concernant la carte de fidélité, les employés sont amenés à imprimer de nouvelles cartes ou des renouvellements (le service client dispose d'une imprimante à cartes qu'elle peut produite immédiatement), entrer les nouveaux clients dans la base de données en vérifiant leur identité, donner des informations sur l'historique, sur le solde des points, donner les bons d'achat, etc.

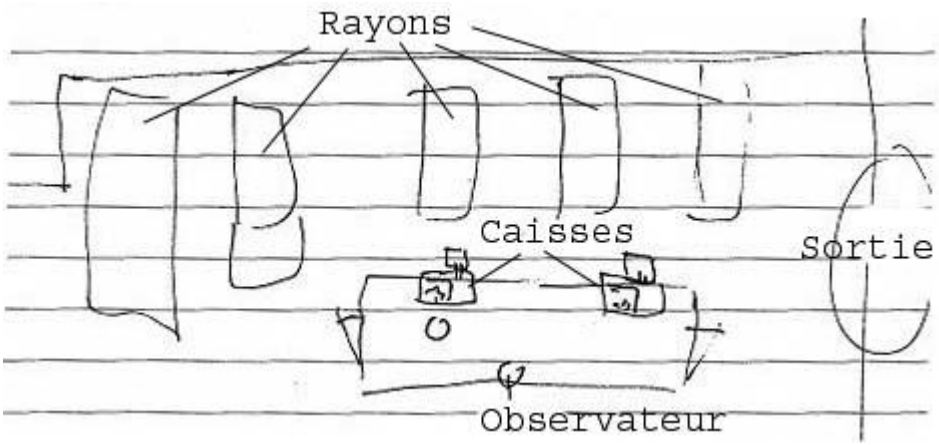
Tant chez FFF que chez Parc, l'accès direct au données ne nécessite pas une lecture de la bande magnétique de la carte de fidélité, bien qu'un lecteur soit toutefois disponible, ni de code de sécurité. Il suffit par exemple de rentrer le nom de la personne concernée, ou alors la date de naissance puis de choisir le client qui correspond aux résultats affichés[431].

7.1.3 Les points de vente

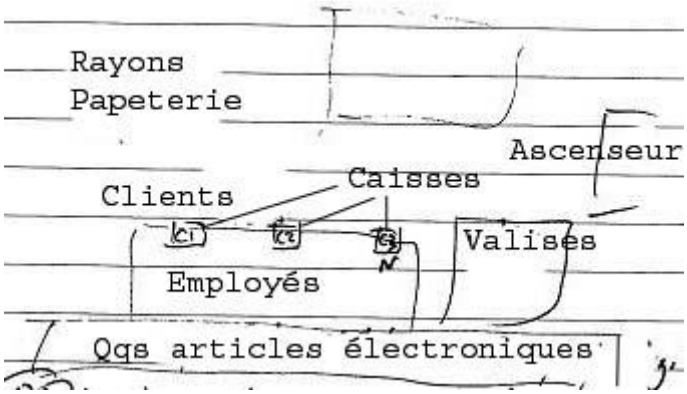
Chez Poke, la plupart des rayons du magasin disposent d'un point de vente spécifique avec une ou plusieurs caisses : chocolats, cosmétiques, confection homme/femme, ménage et électroménager. Certains petits rayons dépendent de

[431] C'est parfois une source de tentation pour les employés de consulter des données privées sur des clients célèbres, voir p. 412.

plus grands, comme le rayon jouet qui dépend du rayon papeterie. Il est cependant impossible par exemple de payer un article de papeterie à la caisse du rayon chocolat, contrairement au magasin Parc où les articles peuvent techniquement être enregistrés sur n'importe quelle caisse. Techniquement, les caisses sont équipées de la même façon que celles du supermarché, à une différence près : comme il est possible de payer des articles non-alimentaires avec les points Primes, elles sont programmées pour débiter le cas échéant les points correspondants.

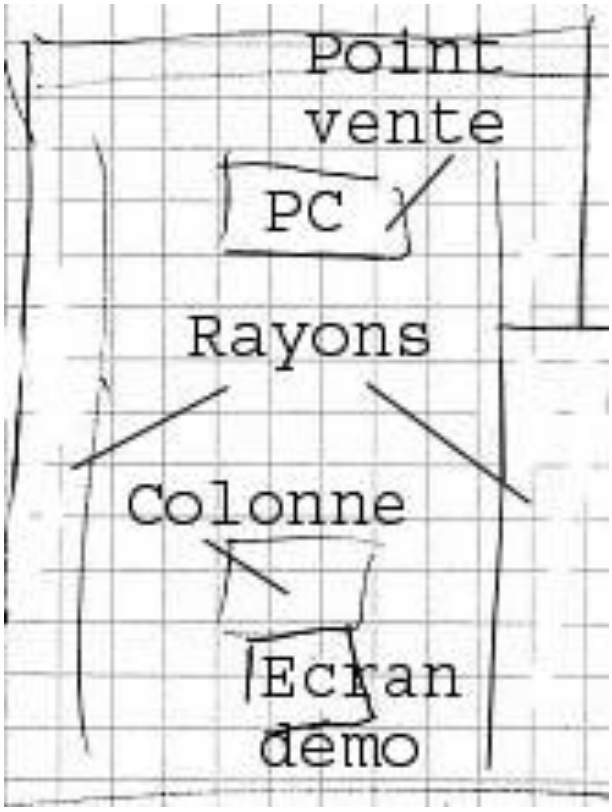


Plan du point de vente cosmétiques, Poke



Plan du point de vente papeterie, Poke

Chez FFF, les points de vente observés, le rayon téléphonie mobile, le rayon jeux vidéos et le rayon micro-informatique sont plus spacieux pour les employés, car c'est également l'espace où le client circule.



Point de vente jeux vidéos, FFF

De façon identique pour les trois points de vente, quelque part à proximité des rayons est localisé un petit poste de travail, sous la forme d'une borne, avec un écran à tube cathodique incrusté légèrement incliné, un clavier, une souris et une petite imprimante. L'affichage est accessible au client s'il a une forte volonté de le regarder, mais la petite inclinaison rend l'exercice difficile et est plutôt réservé à l'employé. Depuis ce poste, à l'instar des employés du service clients, l'employé vendeur a accès sans limites à la base de données des clients. Il peut regarder l'historique, le cumul en francs des achats, y insérer un nouveau client, corriger ses coordonnées, mettre à jour le suivi d'une commande ou d'une réparation, mais ne peut pas attribuer des points de fidélité.

> **Ca t'arrive de consulter l'historique des clients ?**
> [Pablo, 30aine, Vendeur :] Surtout pour les remboursements, ce qui se fait à l'accueil normalement, mais des fois je le fais ici.
>
> (P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

> **Est-ce que tu utilises beaucoup le profil client ?**
> [Ahmed, 30aine, Vendeur :] Surtout pour les litiges. Je passe la carte, j'ai les cumuls, mais c'est une aide à la décision, c'est pas le seul paramètre. On va tenir compte de l'ensemble du profil du client.
> **Agressif, pas agressif…**
> A : Oui, tu connais ça ! Mais personne ne dit rien. C'est par bon sens qu'on va utiliser cet outil.
>
> (P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

Il peut également proposer de créer une nouvelle carte de fidélité, pour laquelle il pourra déjà entrer les données nécessaire depuis son poste. Le client devra avant de sortir du magasin chercher sa carte au service clients, mais c'est le vendeur qui sera récompensé pour l'ensemble des nouvelles cartes établies. L'imprimante est utilisée le plus souvent pour un remboursement, où est imprimé un extrait de l'historique d'achat quand le ticket a été perdu. De façon générale, pouvoir accéder aux données des clients est une fonctionnalité largement appréciée par les vendeurs.

> [Dominique, 30aine, Vendeur :] « Vous avez la carte ? »
> L'identification du client aura servi ici à retrouver rapidement le panier d'achat dans l'historique. La décision de rembourser a été prise avant.
> Tape le code à la main. Ils font le remboursement, impression du bon pour se faire rembourser.
> (P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

> **« Mais quand tu vois le client, tu vois son profil, tu vois son cumul ?**
> [Priscille, 20aine, Vendeuse :] Ah ouais, c'est bien ça !
> **Ca permet de prendre des décisions ?**
> [Un vendeur :] Surtout pour le retour, c'est clair que si c'est un très bon client on sera plus souple, même si on sait qu'on pourra pas le revendre.
> [Priscille :] L'historique, c'est utile pour conseiller le client, pour voir si le matériel est compatible, on voit ce qu'il a acheté ».
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 15.03.08)

Toujours chez FFF, dans tous les cas d'accès aux données, depuis un poste du service clients ou d'un point de vente, l'employé doit s'identifier et se déconnecter dès qu'il quitte son poste. Il arrive parfois qu'un employé ne se déconnecte pas et que le terminal soit utilisé sous une mauvaise identité. Aucun incident qui aurait pu en résulter n'a néanmoins été rapporté.

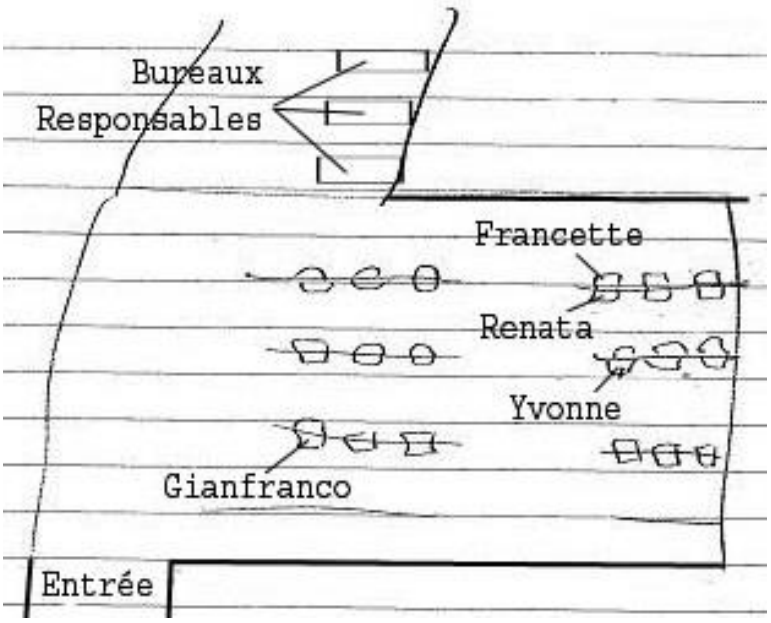
> Changement d'identité. Avant, on a utilisé le compte de Juliette.
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

7.1.4 Le centre d'appels

Les centres d'appels des entreprises faisant partie de notre échantillon se trouvent tous en Suisse, et ne font pas l'objet d'une délocalisation qui, si elle est fréquente dans ce secteur de services, n'est en effet pas systématique, notamment pour des raisons de coût d'organisation de la coordination à distance (Bouba-Olga et al. 2008). Toutefois, le centre d'appels de Poke fonctionne en sous-traitance, comme celui de W (que nous n'avons pas été autorisés à visiter), ce qui a pour principal effet que les employés ne travaillent pas exclusivement sur la carte de fidélité du mandant. La société mandatée, Bonus, est une entreprise étrangère basée aux Pays-Bas, et s'est installée en Suisse en 1999. Outre la gestion complète du centre d'appels, elle s'occupe également de toute la logistique des primes, du stockage à la livraison chez les clients Primes. Chaque année, avant la sortie annuelle du catalogue Primes, Poke choisit les articles qu'elle veut y mettre parmi un large choix proposé par Bonus, qui s'occupera également de son impression. Les locaux de Bonus en Suisse, incluant le centre d'appels, sont situés à Bienne, et non pas à Bâle où se trouvent les bureaux administratifs de Poke. Les différents postes sont disposés en groupes de trois et en cercle, dispersés dans le local spacieux du centre d'appels. Les diverses conversations de chacun des opérateurs peuvent facilement

s'entendre depuis n'importe quel poste, entretenant un brouhaha supportable mais constant.

Le centre d'appels de Parc est le seul à ne plus être en sous-traitance, depuis que Sauna a racheté en 2007 l'entreprise qui gérait la carte et le centre d'appels qui allait avec, appartenant auparavant à une entreprise nationale de télécommunications (voir chapitre 4, p. 157). Toutefois, comme il a repris aussi les activités en lien avec ses autres clients, les employés sont amenés à gérer plusieurs systèmes de carte en même temps. Il est situé dans une grande agglomération suisse-alémanique, dans les locaux de Milagro, avec tous les services qui gèrent cette carte : marketing, contentieux, juridique, etc.



Plan du local centre d'appels Parc

Le centre compte 36 postes de travail, disposés en groupe de six, avec trois postes en face à face mais séparés d'une cloison. Ils ne sont pas tous occupés en même temps. Les opérateurs s'installent sur une place et n'en changent en principe pas pendant la durée de leur mandat. La hauteur des tables peut être réglée, allant jusqu'à permettre la position debout, ce qui était appréciée par l'une des opératrices enceinte qui aimait varier de la position debout à assise et inversement. Il y a plusieurs responsables dans les centres d'appels de Poke et de Parc. Dans chaque centre, on y trouve un responsable supérieur qui entre très rarement en relation avec les opérateurs et respectivement un ou deux responsables qui sont en revanche très fréquemment en relation avec eux.

Chez Poke, les employés du centre d'appels travaillent principalement avec deux systèmes informatiques indépendants : le système de gestion des clients Primes, géré par Poke dans sa centrale administrative et informatique de Bâle, qui contient les données clients, les points, les commandes effectuées ; et le système interne, géré indépendamment, qui gère la commande des primes au niveau logistique et l'historique des relations entretenues avec le client et le centre d'appel. S'ajoutent à ces derniers un Intranet permettant l'accès à une liste de documents tels que la liste des primes en rupture de stock, leurs caractéristiques techniques, coordonnées des fournisseurs pour faire valoir une garantie, etc., et un annuaire électronique

d'adresses en Suisse. Les opérateurs de Parc ne travaillent en revanche principalement qu'avec une seule interface qui permet un accès direct et complet aux différentes bases de données. S'ajoutent également un Intranet avec des informations générales sur l'entreprise, l'organisation des horaires, etc.

Chez Poke, le flux des appels est redirigé vers les opérateurs en fonction de leurs compétences linguistiques et de la quantité d'appels attendus. Il y a donc trois flux d'appels relatifs au système Primes : en français, en allemand et en italien. Chez Parc, en revanche, les employés sont censés parler les trois langues nationales. Il n'y a chez Parc qu'un flux par type de carte.

Chez Parc comme chez Poke, après chaque appel, les opérateurs doivent classer le type de demande traitée dans l'historique de la relation-client du système interne, selon une liste qui comprend plusieurs dizaines de cas. Chez Poke, les questions les plus courantes touchent aux primes : défectuosité, prime non reçue, volonté de renvoyer l'article, etc ; mais aussi directement au compte de points de la carte Primes : le solde des points, commande de cartes supplémentaires, changement d'adresse, déclaration de vol de carte, etc.

Dans les deux centres observés, les appels sont directement transmis aux opérateurs et il n'y a pas de tri entre « bon » et « mauvais » clients tel que cela est le cas dans certains centres d'appels (Schweitzer 2003), avec par exemple une durée d'attente raccourcie et un traitement différentiel. La règle chez Parc est de répondre en moins de 20 secondes à tous les clients, quelles que soient leurs caractéristiques.

> [Mariela, 30aine, Resp. centre appel :] « On doit prendre 80% des clients en moins de 20 secondes. Le téléphone sonne 2 fois, c'est 20 secondes, au-delà, c'est mauvais pour les stats, ça diminue les 20% ».
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

7.1.5 Appropriation des espaces et des techniques par les employés

Chez W comme chez Poke, l'espace délimité par l'intérieur du compartiment, la vitre du scanner fixe et l'écran tactile, aussi restreint et ouvert soit-il, est l'objet d'une forte appropriation de la part des employés. C'est ce que remarque aussi Waelli dans son étude sur le métier de caissières : « [Elles] s'approprient l'espace avant d'y accueillir les clients. La caisse se transforme, une fois investie par le travailleur, en un prolongement de soi… […] Les incursions des clients sont d'ailleurs souvent ressenties comme une violation d'intimité. Ceux qui débordent le parapet transparent situé sur le haut de la caisse risquent de se faire rappeler à l'ordre par l'employé » (Waelli 2009: 41).

En effet, pendant nos observations et pendant les entretiens, nous avons pu remarquer qu'ils réagissaient parfois très mal à l'invasion de cet espace par les clients, d'autant plus qu'ils se sentent toujours observables et visibles (un effet voulu qui résulte d'une organisation de l'espace en conséquence, voir p. 398).

> Main droite passée sur l'écran avec la carte. Ca énerve Naomie [19 ans, Apprentie caissière] : « Juste ne pas vous mettre devant l'écran svp !
> [Le client :] Ah pardon ».
>
> (P6 : Obs/W, Caisses, 04.09.08).

Il y a les gens aussi qui posent leurs mains sur l'écran, Naomie […] elle supporte pas […] qu'on touche à l'écran (je lui montre le geste)
C'est vrai que c'est énervant c'est vrai ! C'est space mais d'en parler, je remarque plein de trucs, mais c'est vrai que c'est énervant. Bon ben déjà parce que l'écran il est tactile, alors des fois les gens ils effleurent l'écran et puis il y a des trucs qui se passent, tu vois ! Genre ça peut faire 999 francs, ou ça peut te faire des erreurs quoi. Donc, c'est peut-être aussi un peu ça quoi. Je sais pas. C'est vrai que quand ils effleurent ils approchent trop c'est un peu, c'est un peu stressant quoi.

(P118 : EEmp/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Dans les centres d'appel, une appropriation de l'espace de travail en y plaçant des objets privés est également observable, ce qui reste impossible ou extrêmement limité dans un espace de travail qui est aussi celui où déambulent les clients. Toutefois, certains s'approprient plus que d'autres leur espace, en y plaçant ou non des objets ou des photos privées.

Francette [40aine, Opératrice] s'en va alors on me place avec Renata, 22 ans, [on trouve dans son espace] des photos de son chéri, calendrier et l'horaire de la semaine […]
Appropriation de l'espace par les employés : photos du chéri, cartes de vacances, etc… Mais il n'y a rien chez Francette.

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08).

Chez Yvonne [40aine, Opératrice], feuille de brouillon, quelques photos, de sa fille et de son copain.

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08).

On me met avec Maria-Alexandra [20aine]. Elle est au centre d'appels depuis mai 2007.
Décoration de la place : photo de son chien et de deux enfants (neveux je crois).

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 17.04.08)

Chez W, au niveau des caisses, d'autres signes encore témoignent d'un processus d'appropriation de l'espace et des techniques : la gestion du pistolet-scanner (déposé sur les cuisses), la façon d'organiser la distribution des sachets en plastiques pour minimiser les mouvements répétitifs, etc.

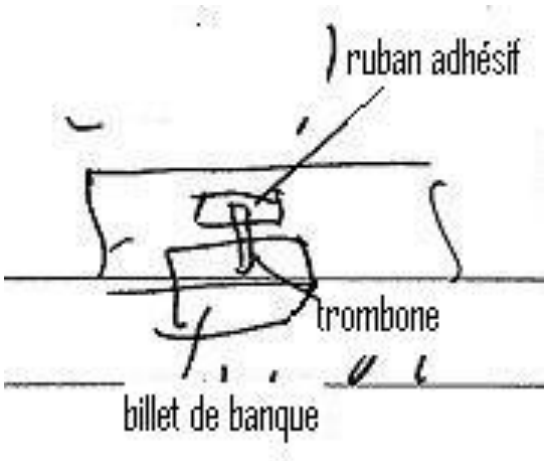


Schéma du bricolage pour retenir temporairement les billets de banque

Autre exemple observé chez plusieurs caissière : l'ajout d'un trombone à l'intérieur du tiroir caisse (voir ci-dessus), avec un morceau de ruban adhésif, dispositif qui

permet de tenir temporairement le billet de banque donné par le client pendant qu'on lui rend sa monnaie[432] (pendant leur formation, les employés de caisses apprennent qu'ils doivent ranger le billet reçu après avoir rendu la monnaie aux clients, pour éviter les réclamations du type « mais je vous ai donné mille francs »).

Une forme de détournement des techniques plus caractérisée se fait parfois aux caisses de petits supermarchés Poke. Comme les employés n'ont pas d'accès à la base de données Primes depuis les caisses, ils ne peuvent donc par exemple pas donner le nombre de points acquis ni le solde. D'après le témoignage de responsables régionaux de magasin (observés pendant une après-midi dans un centre de formation situé en Suisse romande, voir chapitre 3), il arrive que les employés de caisse contournent le système en faisant un faux ticket pour satisfaire les clients qui désirent consulter leur nombre de points sans faire d'achats, répondant alors peut-être à une pression relativement forte.

> [Lucien, 50aine, Resp. carte :] « Le contrôle des points à la caisse c'est difficile parce qu'il y a beaucoup d'autres fonctions à la caisse. C'est rajouter du travail encore à la caisse, c'est trop. A la caisse il y a déjà trop de fonctions… Mais pour moi, techniquement, il n'y a pas de problème, c'est à vous de me dire.
> [Un responsable régional :] En fait, il y a des caissières qui font des faux tickets pour avoir le nombre de points ».
>
> (P4 : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08)

Autre exemple de détournement des techniques, chez W, la carte Points sert aussi de passe-partout pour débloquer les chariots. Pour cela, il suffit de la couper en deux.

> [Suzon, 20aine, Caissière, à une autre employée :] « Tu peux me donner la carte Points comme ça je mets tout dans le chariot pour transporter mes trucs (elle fait référence à la carte Points coupée qui fait office de clé universelle pour débloquer les chariots) ».
>
> (P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Aux points de vente de FFF, l'absence de lecteur de carte est rapidement remplacé par la virtuosité des vendeurs à composer leur numéro d'identification sur le pavé numérique du clavier de l'ordinateur, qui concurrencerait sans trop de mal les lecteurs à bande magnétique situés aux caisses ou aux services clients.

> Il n'y a pas de lecteur de carte sur le PC, mais ils tapent rapidement le numéro de la carte à la main.
> [Ahmed, 30aine, Vendeur :] « Vu l'ancienneté du PC, ça va plus vite à la main ! A la longue, on apprend à taper sur le clavier super vite ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

En somme, il existe entre la façon dont les caisses sont prévues, les attentes de la direction et la façon dont les employés de caisse travaillent, « d'importantes différences entre le travail prévu par la direction et le travail réellement effectué. Les caissières réorganisent les opérations, elles en modifient l'ordre prévu, n'utilisent pas toujours le mode opératoire préconisé […] Cette marge d'autonomie, bien que restreinte, représente pourtant la condition même de la bonne exécution de l'ouvrage », comme l'explique Sophie Bernard (2005: 178). Ainsi, nombre de règles

[432] Réf. : P6 : Obs/W, Caisses, 04.09.08.

d'utilisation de l'espace ou des techniques imposées aux employés sont parfois détournées par les employés et font l'objet à l'usage de réappropriations, notamment lorsqu'elles ont pour origine le conflit potentiel entre des flux qui amènent des contraintes contradictoires.

7.2 Gérer une multitude de flux et de tâches : clients, produits et données

7.2.1 Le métier de caissière et la ligne des caisses : le flux clients et le flux produits

Pour Bouffartigue et Pendariès, le métier de caissière est une « figure emblématique d'un secteur pilote en matière de gestion flexible de l'emploi en général, et de l'emploi féminin en particulier » (Bouffartigue et Pendariès 1994: 338), et il occupe dans l'entreprise où sont menées leurs observations, plus d'un tiers de l'effectif du personnel. En effet, l'immense majorité des employés qui travaillent dans les caisses sont des femmes, ce pourquoi nous avons finalement choisi par commodité de parler de « caissières » dans ce texte plutôt que du terme plus neutre « d'employé de caisse ». Cette caractéristique n'est cependant pas « le résultat d'une sélection opérée par l'entreprise. Même si la fiche de candidature prend soin de stipuler "Homme […] ou Femme", une telle sélection est inutile parce qu'anticipée sur le marché externe » (Bouffartigue et Pendariès 1994: 344). Elle semble particulièrement bien ancrée dans l'habitus de genre, à en croire la citation d'un entretien que les auteurs ont menés avec un chef de caisse.

> « Les hommes se fatiguent beaucoup plus vite qu'une femme, physiquement et mentalement […] Au bout de trois-quatre mois de caisse, déjà ils vous demandent de faire autre chose… Un, deux ou trois hommes ça pourrait se faire, mais si vous en avez dix ou quinze, ils vont vouloir évoluer vers un poste de chef de caisse ».
>
> (Bouffartigue et Pendariès 1994: 344-345)

Ce jugement social des chefs se retrouvent aussi chez les clients, en particulier lorsqu'ils se retrouvent confrontés à un caissier masculin. En effet, il se lit dans l'expérience vécue par Mathias Waelli dans le cadre de son observation participante en tant que caissier dans un hypermarché parisien : « Même les clients fidèles, amenés à constater *de visu* la présence d'un nombre important d'hommes en caisse, peinent à s'en défaire. En général, ils nous signifient (à "nous", les hommes) qu'ils nous distinguent du reste du collectif, en nous assimilant d'office à une population investie dans une autre logique professionnelle : "vous c'est différent, vous êtes certainement étudiants", nous disent-ils souvent. Les étudiantes, elles, n'ont pas le droit à cet égard » (Waelli 2009: 56). Généralement, précisément à cause de ce jugement social issu de l'habitus genré des cadres de magasins mais qui est aussi celui des clients, le métier de caissière se prête à peu de perspectives d'évolution professionnelle (Waelli 2009: 59).

Le temps partiel est prédominant dans ce secteur, ce qui se retrouve dans l'entretien mené avec Sacha, gérant du magasin W où ont été menées nos observations. Le plus gros jour de la semaine, le samedi, est propice à l'engagement d'étudiantes qui permettent de donner congé aux employés fixes.

> Ici moi je travaille avec toutes les caissières, il n'y a pas de caissière qui font du plein temps. Ce sont toutes des filles qui font du temps partiel entre 20 et 30 heures, par semaine, et puis après, le samedi, on travaille souvent […] avec des étudiants. Donc, j'en ai une dizaine qui viennent le samedi, donc on peut déjà leur donner des bons horaires, à savoir 3 samedis de congé sur 4, c'est

> pas mal, on fait tourner un peu à tour de rôle parce que, elles doivent faire les heures, puis autrement on a une bonne équipe d'étudiantes qui viennent le samedi, à part le samedi XY des examens.
>
> (P1 : ECadre/W, Sacha, 50aine, Gérant, 24.09.08)

Encore selon Bouffartigue et Pendariès, « La ligne de caisses […] constitue la manifestation la plus immédiatement visible de la "révolution industrielle" que la grande distribution a introduite dans le commerce de détail. Activité spécialisée, répétitive, réalisée sur postes individuels fixes strictement identiques et par des salariées interchangeables soumises à la pression de la "chaîne" des clients, le travail des caissières […] revêt nombre des traits de celui de l'ouvrier spécialisé. Lecture optique, informatisation et monétique permettent d'en intensifier le rythme, en même temps que de contrôler la production horaire de chaque caissière » (Bouffartigue et Pendariès 1994: 340). Les changements techniques intervenus ces dix à quinze dernières années aux caisses permettent en effet une accélération du flux des clients, notamment avec le dispositif qui permet de lire les codes barre : « Au cœur de ce changement, on trouve le lecteur optique, un appareil qui permet la lecture des codes zébrés, de plus en plus présents sur la majorité des produits. La lecture est faite à partir d'un faisceau de rayons laser qui effectue un balayage des codes zébrés. Une des caractéristiques de ce système est la vitesse avec laquelle la lecture des codes est effectuée. Le lecteur optique est associé à un clavier et à un tiroir caisse. Les lecteurs optiques sont branchés à un ordinateur central qui fait la parité entre les codes zébrés » (Soares 1996: 47).

Ce que Bouffartigue et Pendariès appellent la « chaîne » des clients, Sophie Bernard l'appelle le « flux des clients » qu'elle relie au « flux des produits », les caissières étant au cœur d'« un point de rencontre de plusieurs logiques : [la] logique productive et la logique de service » (Bernard 2005: 171). En effet, paradoxalement, bien que le métier de caissière soit essentiellement féminin, elles « occupent la fonction paradoxalement la plus en vue de l'hypermarché (le travail des femmes porte habituellement le sceau de l'invisibilité) et donc la plus repérable pour les clients. Les autres employés (souvent des hommes) travaillent surtout dans l'ombre des réserves » (Waelli 2009: 58).

Selon Bernard, pour les caissières, « la difficulté principale réside dans le fait qu'elles doivent à la fois gérer le flux produits et le flux clients » (Bernard 2005: 179). Elles assurent la jointure de ces deux flux précisément au moment où ils enregistrent la liste des produits achetés pour les facturer et les encaisser. C'est bien à la caissière « de régler le rythme de passage des articles, [et] c'est bien à elle que revient toute latitude de régler le rythme du tapis de caisse. elle n'est pas soumise à la cadence de la machine comme l'ouvrier à la chaîne dans l'industrie, mais à une autre pression tout aussi impérieuse […], la pression psychologique de la clientèle et de la direction lui imposant un rythme soutenu et intensif » (Bernard 2005: 174). Se confronter à deux types de flux différents, c'est aussi se confronter à deux types de temporalité : « d'un côté, on se réfère au temps quantitatif, homogène, séquentiel, prévisible et prédéterminable du travail industriel mesuré par les horloges, par le chronomètre ; de l'autre, on se réfère au temps qualitatif, hétérogène, séquentiel, discontinu, aléatoire, imprévisible de la relation, de la prise de décision, de l'initiative face à l'événement imprévu » (Bernard 2005: 174). Et c'est donc aux caissières « de trouver un compromis entre ces deux types de temporalité » (Bernard 2005: 174).

Au niveau de la direction, la gestion du flux des clients et des produits amène une modulation de la force de travail à l'espace des caisses. La force de travail doit s'adapter aux horaires de fréquentation de la clientèle, et les employés de caisse sont ainsi par définition des employés flexibles qui voient leur horaire changer fréquemment. FFF et dans une moindre mesure W ont choisi de rendre quelques employés polyvalents, les hôtesses du service clients, qui peuvent en cas de gros rush occuper une caisse.

Il arrive quelquefois que les caissières opèrent quelques petits arrangements entre-elles pour aller plus vite à la pause ou aux toilettes, sans perturber le flux des clients, sans que cela soit orchestré par la direction.

> Négociation de changement [entre Francine et] Odette.
> [Odette, 40aine, Hôtesse :] « Je veux pas faire la caisse pour 10mn
> [Francine, 30aine, Hôtesse :] Qu'est-ce que tu proposes ?
> O : Alors je fais ta caisse, tu me fais confiance ?
> F : Oui, bien sûr ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Caisses, 13.03.08)

7.2.2 Conditions de travail, « turnover », lassitude…

Comme le constate également Waelli, mais aussi Bouffartigue et Pendariès (1994), le « turn-over » est important dans les différentes enseignes, tel que cela semble être le cas chez FFF, à en croire le témoignage de plusieurs employés rencontrés pendant nos observations qui le situent à trois ans maximum . En effet, de manière générale, le métier de caissière ou de vendeur est difficile, et la contrainte sur le corps est aussi directement perceptible. Chez W, une caissière nous explique qu'à force de manipuler les articles, nombre de caissières finissent par se faire opérer des mains, problème que l'arrivée des lecteurs optique aggrave, parce qu'avec son introduction, « les caissières manipulent plus de poids. Auparavant, la caissière pouvait mettre en place une stratégie pour éviter de manipuler les produits plus lourds. Elle savait le prix par cœur, alors, elle entrait le prix en laissant les produits dans le chariot. Présentement, avec le lecteur optique, le produit doit être déposé sur le comptoir, ce qui oblige à la manipulation de tous les produits » (Soares 1996: 50).

> **« C'est dur comme métier quand même.**
> [Bianca, 25, Caissière :] Ah oui ! Il y a des caissières qui se sont fait opérer des mains. Moi, j'arrête dans une semaine, je pourrais jamais faire ça tout le temps ».
>
> (P6: Obs/W, Caisses, 04.09.08)

Dans un registre moins dramatique mais pas agréable non plus, aux points de vente de Poke les vendeurs sont tenus de s'habiller avec l'uniforme qui leur est fourni par le magasin. Celui-ci n'est pas confortable et les vendeuses du rayon cosmétique s'en plaignent fréquemment.

> Les pantalons qui piquent : L'uniforme des vendeuses n'est pas très confortable. Les vendeuses discutent entre elles et se plaignent.
> **« C'est la torture !**
> [Une vendeuse :] Oui (rires) mais on n'a pas le choix ! » […]
> [A 18 heures, juste avant la fermeture du magasin :] Une exposante du stand de démonstration : « J'ai qu'une envie, c'est d'aller me mettre à l'aise, dans mes jeans, décontracté ! »
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente, 13.09.08)

> Les uniformes sont inconfortables, ou alors sont de matière qui fait transpirer, bref. Il y a beaucoup de plaintes, je suis contente de pas en porter un !
>
> (P122 : EEmpl/Poke, Wendy, 25, Hôtesse, 18.09.08)

L'environnement sonore des magasins, brouhaha et concerto de bips de caisses, finit aussi par fatiguer les esprits, comme le constate également Waelli : « Pendant que les cris d'enfants et les annonces de l'accueil résonnent dans la tête, le bruit d'enregistrement des codes-barres et le grondement de l'imprimante rythment les gestes de travail. Les jours de fêtes, des attractions musicales entrent en conflit avec d'autres sources sonores… Lentement mais sûrement, l'usure gagne du terrain » (Waelli 2009: 48).

La configuration des caisses confirme la solitude du métier de caissière dont l'auteur fait mention lorsqu'il rend compte de ses observations dans des hypermarchés français : « Les relations entre collègues se limitent à de rares contacts, durant les pauses irrégulières de neuf à dix-huit minutes, dans un espace ouvert sur un couloir […] Du fait de l'irrégularité des horaires, il est exceptionnel de revoir un même collègue plusieurs fois de suite et de tisser avec lui des relations privilégiées » (Waelli 2009: 45). Pour qu'un lien se crée entre les employés, ces derniers doivent faire un effort particulier et prendre l'initiative d'organiser des petites sorties, tel que nous l'a expliqué Graziella, responsable des caisses, mais qui travaille elle aussi dans son box à comptabiliser les articles et encaisser l'argent des clients.

> [Graziella, 30aine, Resp. caisses :] « Pour se voir entre les filles, on doit organiser de temps en temps une sortie, sinon on se voit jamais et on a jamais le temps de discuter, de voir comment ça va et tout ça, c'est tellement stress ce boulot ! »
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

Chez Poke, W et Parc, l'organisation du travail est plus hiérarchisée que chez FFF où un effort semble être fait pour donner l'impression que tout le monde est ami. Ce dernier modèle de gestion est à comprendre dans la continuité historique de l'entreprise (voir chapitre 4). Pourtant, paradoxalement, c'est dans cette entreprise que les conditions de travail sont les plus dures : manque de personnel, grande pression de la part des clients, « turnover » bien plus important que dans les autres, crises de larmes et signes de saturation qui n'ont pas été observés ailleurs. Même les employés les plus enthousiastes au début semblent se lasser rapidement. Yasmine semblait très positive au moment où nous l'avons connue, peu après son arrivée dans le magasin :

> Mais franchement, conclusion, pour l'instant jusqu'à maintenant c'est très bien, enfin, j'aime beaucoup. Même si parfois c'est pesant de faire tout le temps la même chose de demander à chaque fois la même chose, mais c'est pas mal en fait dans le sens où j'aime beaucoup le contact avec la clientèle, tout ça, donc, c'est vraiment ce qui me convient. Auparavant j'étais dans [l'alimentaire] là ça change.
>
> (P43 : EEmpl/FFF, Yasmine, 20aine, Caissière, 14.03.08)

Cependant, quelques mois plus tard, lorsque nous recroisons une ancienne collaboratrice par hasard dans la rue, qui a elle-même donné sa démission, et que nous demandons des nouvelles de Yasmine, elle nous apprend que cette dernière a rapidement changé d'opinion et ne pense qu'à donner à son tour sa démission. De manière générale, chez FFF, dans les entretiens approfondis et *sur le vif*,

curieusement, les nouveaux arrivants disent être motivés par ce travail en raison du contact avec les clients, et ceux qui sont sur le départ disent en avoir assez en raison du contact avec les clients…

Le « turnover » est toutefois moins omniprésent dans les autres entreprises que chez FFF, ou lorsqu'il se produit, c'est davantage parce qu'il s'agit d'étudiants qui ont alors terminé leur formation, comme Bianca, 25 ans, en dernière année de droit. Chez Parc, par exemple, nombre d'employés rencontrés n'ont pas le projet de quitter l'entreprise, et certain d'entre eux y travaillent depuis plus de 20 ans, comme Ursula, la cinquantaine, et Odile, la trentaine. Elles ne sont pas immunisées contre la lassitude pour leur métier, mais y remédient par des changements de postes plutôt que par une démission.

> Au local de pause je croise Odile, une française aux yeux bleus, grande et très fine, qui est chez Parc depuis 20 ans. Elle était d'abord au service client, mais s'occupait aussi des retours. Après 5 ans, elle en a eu « raz-le-bol », se fait transférer au secrétariat, puis a senti le manque des clients, donc elle est revenue au service clients : « Je suis une commerçante, j'aime les clients, j'aime les gens ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Pause, 06.05.08)

En ce qui concerne les centres d'appel, selon Laëtitia Schweitzer, « le turn-over [y] est important malgré la prééminence de contrats d'embauche en CDI, le taux de syndicalisation plutôt faible, la population majoritairement jeune, diplômée, et féminine, la flexibilité horaire répandue, le "sous-effectif chronique", les cadences de travail soutenues, les rémunérations peu élevées et les perspectives d'évolution de carrière quasi nulles » (Schweitzer 2003). Cette situation décrivant la situation française se retrouve sur certains points dans les centres d'appels observés, notamment en ce qui concerne la population, effectivement majoritairement féminine, jeune, et quelquefois diplômée. Le « turn-over » dont parle l'auteur semble néanmoins plus présent chez Parc que chez Poke.

> [Sophia, 30aine, Opératrice :] « Ca bouge ici ! Il y a beaucoup d'entrées et de sorties… c'est un boulot stressant ! 100% c'est trop ! C'est pour cela qu'il y a beaucoup de changement de personnel ».
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appels, 17.04.08)

La flexibilité horaire et le « sous effectif chronique » ainsi que les cadences de travail soutenues ne semblent cependant pas au rendez-vous, ce qui ne rend pas le travail dans sa nature moins pénible ni difficile. Néanmoins, les horaires des centres d'appels sont des horaires de bureau et ne nécessitent pas de travail de nuit ni de dimanche.

7.2.3 Le flux clients : rapport de force, clients difficiles et jugement social

Les employés doivent se montrer polyvalents et capables de faire face à de nouvelles situations, souvent face à des clients désagréables. Ces derniers, selon les employés interviewés, semblent venir toujours en vague. C'est une remarque qui aura été faite spontanément dans tous les magasins observés, sans qu'il en soit donné une explication. Francine, hôtesse du service clients chez FFF, va même jusqu'à utiliser une métaphore pugilistique en parlant « d'encaissement ».

[Serge, 35, Resp. serv. client :] Même après 2 ans et demi, on en apprend tous les jours. Les clients sont toujours très différents. Il y a toujours des détails nouveaux. […] Il y a des journées où les clients viennent tous en même temps, ça fonctionne comme une vague. Les clients pénibles viennent tous en même temps !

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Ouais, ils se donnent rendez-vous, je sais pas. Mais bon… ça va quoi ! (rires) Mais sinon ça va. Il y a des jours avec et des jours sans quoi. Mais je pense c'est tout le monde quoi, c'est des gens ce jour là ils sont tous stressés on sait pas pourquoi, et puis d'autres jours ils vont être tous cool, alors qu'il y aurait lieu de se fâcher, ils disent rien, c'est un peu bizarre quoi. Mais bon en règle générale je trouve que ça va. Enfin pour moi quoi, après… C'est ce que moi j'arrive à encaisser, ça dépend tout des personnes quoi !

Le mot est fort ! En général c'est les boxeurs qui encaissent !

Ouais bon ! on encaisse quoi ! Mais… on prend du recul… il y en a qui, là on les voit venir de loin alors on se prépare déjà et il y en a d'autres, ils vont essayer… Souvent quand les gens sont déçus ils essaient toujours de se venger.

(P44 : EEmpl/FFF, Francine, 30aine, Hôtesse, 12.03.08)

Les réactions des employés face aux clients pénibles sont plus visibles pour l'observateur dans les centres d'appels, car elles sont plus faciles à camoufler auprès des clients. Les réactions excessives de certains opérateurs amusent parfois les autres. Yvonne, par exemple, opératrice chez Parc, est sur le point de terminer son contrat, et elle ne supporte plus les clients, ce qu'elle manifeste par des remarques explicites et en tapant du poing sur la table, ce qui s'entend dans tout le local. Mais elle n'est pas la seule à montrer des signes d'exaspération.

Le point sur la table… boum ! Les 3 filles rigolent […]
Yvonne [40aine, Opératrice] s'énerve et tape du poing, car il faut lui répéter [au client] 2-3 fois la même chose.
« Ya des gens qu'on pas de respect quand même ! Au bout de quelques mois, on finit par ne plus supporter ce job. Il faut changer. Si je ne change pas, je vais avoir une maladie mentale ! (…) Ils appellent pour n'importe quoi ! C'est tout juste s'ils ne demandent pas le numéro de slip ! Dans mon nouveau boulot, il y aura moins de clients, ce sera plus personnel, c'est toujours les mêmes clients qui viennent, c'est plus sympa, c'est plus personnel, même si tu dois te faire engueuler une fois ! »

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08)

[Maria-Alexandra, 20aine, opératrice :] « C'est toujours le dernier client le plus chiant on dirait ! » Elle s'appuie le front sur les mains.

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 17.04.08)

De manière générale, les employés des centre d'appels, lorsqu'ils commencent leur contrat, disent tous qu'ils étaient loin d'imaginer tous les enjeux technologiques et humains concernés par une « simple » carte de fidélité à points.

J'aurais jamais cru tu sais avant que je travaille ici, j'avais une carte Primes, mais j'avais pas de code pin, je l'ai pas signée, c'est une carte dans le porte-monnaie, mais j'avais pas tellement une idée de ce que je peux faire.

Que ça prenne autant d'importance…

Et puis jamais j'aurais cru que y'a autant, tu sais, derrière, jamais !

(P106 : ECadre/Poke, Antoinette, 30aine, Resp. centre appel, 13.09.07)

Pietro a adopté des tics répétitifs qui lui permettent d'évacuer sa frustration. Il pose sa main sur le front pour appuyer sa tête sur le bureau et à (presque) chaque appel il a les yeux qui regardent le plafond, en pivotant la tête de gauche a droite et en adoptant une expression de désespoir, et parfois soupire et râle, non sans prendre soin de couper le micro, sur lequel les opérateurs appuient avant d'exprimer leurs commentaires et leur exaspération.

> [Pietro, 20aine, Opérateur :] « Il est pas capable de me donner son numéro de téléphone putain de idiote [sic] !
> **On doit les détester les clients au bout de quelques années, non ?**
> Non, au bout de 2 semaines ! (rires) Beaucoup de clients devraient payer cash, ils sont pas éduqués pour payer avec le crédit… Si tu veux une TV à 5'000, et que t'as pas 5'000, tu achète une TV à 500 ou… une shopping card chez MaMa[433] ! »
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 16.04.08)

Paradoxalement, la position d'attente des clients face aux employés place ces derniers dans une position de force, bien que temporaire, non moins réelle. Parfois, ce rapport de force est l'occasion d'une petite revanche de classe, notamment dans le cas où un client distingué, qui annonce gagner plus de 120'000 francs par mois se fait refuser une carte de paiement par le système.

> [Thelma, 20aine, Hôtesse :] « Les clients pas respectueux, qui passent avant les autres, qui ne respectent pas la queue, je les mets à leur place ! Les gens de FFF sont riches, alors ils se permettent des trucs, se prennent pour je sais pas qui ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

> Saskia [20aine, Hôtesse] était avec un client dans l'espace « confort » et me raconte : un client qui a un revenu de plus de 120'000.-, et qui a été rejeté par le système. Un jeune homme de 30 ans, très distingué avec une « coiffure à la Gontran »
> « Il est super vexé ! (elle rigole) C'est très drôle ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Ou alors, plus fréquemment, ces clients sont critiqués et jugés comme étant ridicules, sans doute un moyen de supporter la différence de niveau social qui devient dans ces cas précis très explicite dès lors que les employés prennent connaissance de leurs revenus et de leurs achats qui témoignent d'un pouvoir d'achat élevé.

> Il y en a qui […] aiment bien nous bien nous montrer que on est que hôtesses. Il y en a qui adorent. Ils se régalent. C'est oui, comme le cas du médecin ou il y a des banquiers, ou je suis monsieur untel. Moi ça me faire rire. Ils sont ridicules, moi je les trouve ridicule, mais bref.
>
> (P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

> Pour retirer un bon de 300 francs, un couple d'environ 45 ans envoie le fils d'environ 10 ans, avec la maman qui reste en retrait, comme pour éduquer son fils.
> La femme est très distinguée. Je fais remarquer à Zabou [30aine, Hôtesse] le haut niveau social des clients.
> « Ah non, je sais pas, je regarde pas… tu sais moi, pour moi, c'est une miss prout prout ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 15.03.08)

[433] Pseudonyme pour une grande chaîne de supermarchés de produits électroniques, multimédia et électroménagers, dont le système de carte est géré par Milagro.

Enfin, dans les centres d'appel, le changement de statut de l'interlocuteur a souvent un effet sur le comportement des clients. Lorsque ceux-ci s'énervent ou refusent de communiquer leur date de naissance qui est demandée pour contrôler leur identité (voir p. 365), le fait de passer la communication « au responsable » ou « au supérieur » suffit en général à leur faire changer de ton.

> Un client il appelle il a problème, alors par hasard on lui demande sa date de naissance, alors il fait des histoires et il dit mais ma date de naissance n'importe pas et c'est [confidentiel], je veux pas vous le donner. Alors une collaboratrice elle dit d'accord alors je vous passe mon responsable. Alors quand ils parlent avec un responsable, alors ça change avec les clients. Alors à partir de ce moment qu'ils parlent avec un responsable ils vont accepter ça. Alors c'est quelque chose de psychologique je pense. Le client alors il sait [qu'il] parle avec un supérieur, une personne qui est supérieure [à] cet agent qui m'a répondu au téléphone. Je pense que c'est ça. Moi-même, oui ça a changé un peu, je suis plus, comment je dois dire, plus directe avec les clients, plus ferme. Alors je suis aussi plus… c'est une sécurité qu'on a en plus.
>
> (P45 : ECadre/Parc, Mariela, 30aine, Resp. centre appel, 16.04.08)

Ce phénomène est d'une telle régularité que le changement de statut a eu pour effet, en tout cas chez Mariela, de lui donner une confiance supplémentaire qui lui permet d'être plus ferme avec les clients.

7.2.4 Un flux clients effréné : le cas FFF

Au service clients de FFF, le rythme de travail est particulièrement effréné, et les moments de calme sont rarissimes. En plus des tâches liées à l'accueil des clients, les employés doivent faire les annonces magasin toutes les 15-30 minutes (en cas d'oubli, le directeur du magasin passe un coup de fil pour rappeler de le faire) et répondre au téléphone, FFF n'ayant pas de centre d'appels. En cas d'absence momentanée de clients, ils remplissent des demandes de carte par courrier, comptabilisent le nombre de demandes de la semaine passée, etc.

> Téléphone interne : Emmanuelle [20aine, Hôtesse] qui se fait rappeler à l'ordre parce qu'il faut faire les annonces toutes les 15 minutes, encore une pression en plus ! […]
> Francine fait des annonces, pendant l'absence de clients. En fait, les hôtesses sont censées faire des annonces à peu près toutes les 15 minutes. Si elles ne le font pas, le téléphone sonne et le leur rappelle.
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

> 10h33 : trois ou quatre téléphones à gérer, en même temps que les clients.
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Le nombre d'employés y est insuffisant, la file d'attente se rallonge rapidement, créant pression, tension et parfois énervement, débordements et même pleurs. Un client se mettra même à scander « on veut du monde à l'accueil » cinq fois de suite, puis « on perd patience », comme s'il s'agissait d'une revendication syndicale[434].

> Incident avec Justine, Thelma [20aine, Hôtesse] qui me demande : « Tu sais si un client s'est mal adressé à ma collègue (Juliette) ? elle est partie pleurer
> **Il y a eu un type un peu énervé (en fait, je me trompe, c'était avec Emmanuelle, je rectifie)**
> Non, Emmanuelle, elle est forte, elle pleure pas elle ! Alors c'est autre chose…
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

[434] P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 14.03.08.

[Francine :] « Il me faut une carte d'identité s'il vous plaît.
[Une cliente, 50aine :] C'est toujours un peu long à ce guichet ! (Cliente un peu énervée par l'attente)
F : Oui, ça c'est sûr ! (…) Vous avez pas votre carte ?
C : Si, mais si vous me la demandez pas…

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Aux points de vente de FFF, les conditions de travail sont moins pénibles qu'aux caisses ou au service clients du même magasin, et les moments de calme sont plus fréquents. Mais on y trouve aussi chez les employés une certaine forme de lassitude face aux clients.

[Pablo, 30aine, Vendeur :] « Il y a celui qui passe avant les autres, qui attend sur la borne et qui tape des doigts (il imite le geste), on entend les ongles sur la tablette, et ça c'est vraiment insupportable ».

(P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

En outre, si le service clients de FFF s'est avéré être l'expérience observée la plus stressante, les autre enseignes ne sont pas en reste non plus en matière d'intensité du flux des clients, et le fait de devoir demander systématiquement les cartes n'allège pas leur travail.

« Il y a peu de temps mort !
[Naomie, 19 :] Oui, c'est vrai ! Et après c'est pire !
Vous êtes obligées de demander la carte à chaque fois ?
Normalement oui ».

(P6: Obs/W, Caisses, 04.09.08)

Ces quelques illustrations du flux clients s'accordent à montrer une chose : le temps des caisses est un « temps réel » et un temps étroit. Il faut répondre, s'adapter immédiatement aux flux clients et sans délai. Le métier de caissière, mais aussi celui des opérateurs et opératrices des centres d'appels est régulé par l'immédiat, ce qui n'est pas le cas du « travail en rayon qui échappe au flux des clients » (Waelli 2009: 71). Les employés des rayons, dont la proportion d'hommes est plus grande, que Franck Cochoy (2005) appelle poétiquement les « jardiniers des hypermarchés », officient « plus à [leur] aise dans l'ombre des feuillages » (Waelli 2009: 71), métaphore botanique pour parler des rayons. Alors qu'un employé de rayon interviewé par Waelli raconte que son travail « c'est avant tout de gérer les stocks [qui lui sont] confiés, [qu'il] doit prévoir, pour ne pas être en rupture, pour ne pas qu'il y ait des trous dans les rayons [et qu']en fait, il faut savoir anticiper » (Waelli 2009: 74), une caissière d'à peu près du même âge lui raconte : « J'ai l'impression que c'est du travail à la chaîne si tu veux… Finalement c'est toujours un peu les mêmes gestes. La même chose. Sans réfléchir… » (Waelli 2009: 74). Voilà un contraste qui souligne bien la spécificité des caisses et qui légitime l'analogie que font plus haut Bouffartigue et Pendariès (p. 334) entre les lignes de caisses et le travail à la chaîne des ouvriers spécialisés en usine…

7.2.5 Un nouveau flux à gérer : les données personnalisées

Tous ces aspects rendent le métier de caissière, de vendeur ou d'hôtesse particulièrement difficile. Avec l'introduction des cartes de fidélité, tout se passe comme s'ils devaient, en particulier les caissières, apprendre à gérer encore un

nouveau flux, qui s'intègre aux deux flux déjà présents avant l'apparition des cartes de fidélités informatisées, et aux diverses tâches de surveillance contre le vol. En plus de devoir demander systématiquement aux clients leur carte (voir p. 345), il faut par exemple chez FFF leur en proposer une s'ils ne l'ont pas (contrairement à W et Poke, mais à l'instar de Parc, où les employés subissent toutefois moins de pression de la direction à cet égard). De plus, toujours chez FFF, des « objectifs » supplémentaires peuvent s'ajouter à ces obligations : comme par exemple de récolter les adresses email des titulaires de carte (voir p. 374).

Les employés sont ainsi appelés à devoir gérer un flux supplémentaire, le flux des données, en veillant autant à sa continuité qu'à son accroissement. Un rétrécissement de celui-ci a pour effet de mobiliser la direction qui décidera, comme cela a été le cas chez W, et ce après une courte tentative d'allégement du travail des caissières, d'exiger à nouveau qu'elles demandent aux clients s'ils ont la carte de fidélité du magasin, tel que cela est expliqué par Sacha, le gérant du magasin, et par Bianca.

> **Je me rappelle que vous m'avez dit au téléphone, maintenant on ne demande plus aux caissières de demander la carte parce que c'est rentré dans les mœurs. Vous vous rappelez ?**
> Tout à fait. Et depuis ça a évolué parce que maintenant on demande de nouveau. Parce qu'on a vu, […] le pourcentage en un mois, on grignotait toujours des petites parts de marché, [car] on fait toujours des cartes supplémentaires, et en un mois un mois et demi qu'on demandait plus, ben c'était pas vraiment encore rentré dans les mœurs comme on peut employer, et il y avait une tendance à stagner voire à baisser d'un demi point, alors on a dit, on demande encore un effort, puis on continue à la demander.
> **Ce pourcentage que vous m'avez donné, 60%, 65% qui payent avec la carte Points, c'est ce pourcentage là qui descendait ?**
> Oui. Tout à fait.
> **Et ça c'est inquiétant ?**
> Inquiétant non mais j'entends, on a tout fait pour mettre en place cette carte, et puis on souhaite qu'elle fonctionne, et puis [qu'elle] d'attire des clients ! Pour pas en perdre.
>
> (P1 : ECadre/W, Sacha, 50aine, Gérant, 24.09.08)

> Il y a justement un moment ils ont enlevé, ils ont dit on va pas demander la carte Points, parce que ça fait déjà 10 ans qu'on l'a introduite donc, ça fait 10 ans ouais, et après y'avait beaucoup de gens qui ont peut-être crée une lettre de plainte […] Après ils ont dit il faut demande à nouveau la carte Points. Donc je pense ça a du être ça.
>
> (P11 : EEmpl/W, Bianca, 25, Caissière, 20.08.08)

Du côté du discours de la direction, le flux des données ne doit pas trop ralentir les autres flux. Ainsi, demander la carte au client, la scanner et la rendre doit être un processus court.

> Alors je dirais pour [l'acceptation de la carte au niveau des magasins], il n'y a pas de problème parce que moi je donne beaucoup de cours pour les magasins. Pour les magasins où je présente […] Primes et on voit très bien que c'est un programme qui est accepté. […] Pour les magasins ça serait un problème si à la caisse ça prend du temps, de passer la carte, moins d'une seconde vous avez les points, alors là il n'y a pas de problème.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Et bien sûr, le flux de données doit être entretenu aussi en assurant un nombre important de détenteurs de cartes. Chez Parc, qui en compte un nombre restreint si

on le compare à celui de W ou de Poke (voir chapitre 4), acquérir de nouveaux clients est important. Le rythme de croissance est d'environ 20'000 nouvelles cartes par an.

> **En général, qu'est-ce qui vous pose le plus de difficultés dans la gestion de cette carte ?**
> (Il réfléchit assez longtemps). Peut-être le risk management, peut être les personnes qui ne paient pas, mais au fond que ce n'est pas plus un problème que pour les cartes de crédit. Non, en fait, le vrai problème c'est qu'il faut toujours acquérir des nouveaux clients, car il y a toujours des pertes de clients. Pour l'instant, on en gagne 100'000 et on en perd 80'000 par an.
>
> (P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

La direction a toutefois bien conscience de la multiplicité des tâches que doivent remplir les employés de caisse. Lors d'une journée de formation, lorsque les responsables de magasin suggèrent au responsable de la carte au niveau national d'améliorer les caisses pour qu'elles puissent aussi donner le solde de points sur une carte aux clients qui en font la demande, le responsable du système leur répond qu'il ne souhaite pas ajouter encore des tâches supplémentaires aux employés de caisses (voir extrait de l'intervention de Lucien au séminaire de formation des responsables régionaux, p. 333).

Devoir gérer en plus le flux des données, c'est-à-dire dit plus concrètement, les tâches qui correspondent à la gestion de la carte de fidélité au niveau des employés, est bien ressenti comme une contrainte supplémentaire, même par les vendeurs des points de vente chez FFF, les seuls pourtant pour lesquels elle peut apporter un avantage sur la gestion de leur relation avec le client (voir p. 328).

> [Thelma, 20aine, Hôtesse :] « La carte Privilège, c'est indispensable pour FFF, mais des fois, ça nous fait chier cette carte ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. client, 14.03.08)

> **« La carte de fidélité, globalement, c'est positif ou il y a des exemples où c'est négatif ?**
> [Pablo, 30aine, Vendeur :] C'est négatif aussi ! Ca fout la pression sur les vendeurs ! Il faut faire les spots et tout ça, par exemple, augmenter le panier moyen du client ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 13.03.08)

> **« T'utilises la carte, la fiche client pour t'aider à vendre ?**
> [Dominique, 20aine, Vendeur :] Non, pas tellement. C'est plutôt pour la proposer, on nous fout la pression. Si j'en vends pas tant par mois [des cartes privilèges], je me fais taper sur les doigts. Sinon je la proposerais pas, sauf s'il y a des avantages pour le client. Ca me prend 2 minutes ! De toute façon, les clients sont plein de fric ici (sous entendu : pas besoin de vérifier le profil client) et c'est un rayon qui marche super bien ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

Sacha, le gérant du magasin W, très apprécié par les caissières, qu'il appelle affectueusement « les filles », est très conscient de leur rôle central et de la pénibilité de leur métier. D'autant plus que c'est l'endroit dans le magasin où le client est le plus stressé et donc le plus potentiellement désagréable. Et il considère lui aussi que le fait de devoir gérer la carte Points est indiscutablement une contrainte supplémentaire.

> La caissière, c'est le dernier maillon de la chaîne au niveau du magasin, et on sait qu'en psychologie, on peut trainer dans le magasin une heure, et on peut trainer après les caisses

> encore une heure ça pose pas de problème. Mais quand on se met en colonne, pour payer, le client est stressé. Quand on doit sortir de l'argent de la poche pour payer […] Alors on peut trainer dans le magasin, on rencontre des amis, on papote, et ciao comment ça va, lalala, etc, et après quand on est là et qu'on doit sortir de l'argent et qu'on a décidé que c'était le moment de payer, le client est stressé. Alors la caissière on voit vraiment qu'elle a un rôle, très important chez nous, parce qu'elle doit être souriante, elle doit dire bonjour, elle doit dire au revoir, elle doit pas se tromper parce qu'elles ont des coefficients qui sont très bas, et le fait de demander encore en plus la carte Points, sachant que des fois […] malheureusement elles se font insulter parce qu'ils sont pas tous polis les clients, il faut le dire, c'est vraiment une contrainte supplémentaire […] Et en plus en met souvent en place des opérations, la collection des billes, ou autrement on a un sampling à donner, un shampoing ou vous voyez… On dirait pas comme ça parce qu'on est de l'extérieur, mais quand on sait tout ce qu'on demande, d'être sympathique souriante, bonjour au revoir, qu'on doit pas se tromper parce qu'il y a une certaine concentration c'est de l'argent, "est-ce que vous collectionnez les billes", "est-ce que vous…", faut encore donner un petit biscuit parce qu'on a fait une opération de nouveauté, qu'il faut donner des choses en dégustation ou bien en démonstration, et en plus il faut la carte Points, ça fait beaucoup de choses ! […] Nous on est un magasin vraiment de quartier où il y a énormément de passage, on a une petite moyenne d'achats mais beaucoup de clients, ça fait beaucoup de boulot.
>
> (P1 : ECadre/W, Sacha, 50aine, Gérant, 24.09.08)

En effet, bien qu'ils s'établissent sur une innovation technologique, les systèmes de carte de fidélités ne privent pas les caissières de compétences qu'elles ont par exemple perdues avec l'arrivée du lecteur optique (Soares 1996) qui retrouve les prix et les actions spéciales automatiquement. Au contraire, elles en demandent de nouvelles : savoir demander la carte à chaque passage sans énerver les clients, proposer (dans le cas de FFF et Parc) de souscrire au programme, savoir manipuler les caisses pour, en cas d'oubli de carte, entrer manuellement le code client ou rattraper les points sur une carte qui n'a pas été présentée à temps, etc. Toutes des tâches qui n'existaient pas avant l'arrivée de ces systèmes et qui s'accompagnent d'énervements, de frustrations de la part de clients et qui sont génératrices de tensions potentielles.

En somme, le point de contact numérique qu'est la caisse enregistreuse est devenu le point de convergence entre ces trois flux : clients, produits et données. Ils sont bien entendu complémentaires, mais génèrent aussi des contradictions : le flux de données ralentit potentiellement le flux des clients, surtout s'ils traînent à trouver leur carte dans leur portemonnaie ; le flux clients ralentit le flux des produits lorsque ceux-ci demandent une attention particulière. La caissière est précisément l'acteur qui est censé les concilier.

7.3 Demander et présenter la carte

Dans tous les magasins observés, et sans exception, les caissières ont l'obligation de demander systématiquement aux clients s'ils ont la carte de fidélité de l'enseigne, même lorsqu'il s'agit de petites sommes. Il en va de même dans les grandes enseignes françaises observées par Sandrine Barrey dans son étude sur les stratégies de fidélisation qu'elles mettent en œuvre, dont les cartes de fidélité : « Outre les affiches situées au-dessus des caisses vantant les mérites de la carte, les caissières ont la consigne de veiller à ce que le client n'oublie pas de sortir sa carte au moment de payer. L'incitation s'accompagne souvent d'un travail de conviction : on rappelle au client (à la caisse et par l'envoi de prospectus) qu'il accumulera davantage de points – et obtiendra donc plus rapidement sa prime » (Barrey 2004: 143).

7.3.1 Stockage et identification de la carte

Dans le cadre de notre étude, en général et dans l'immense majorité des cas, les clients conservent leurs cartes de fidélité sinon dans leur porte-monnaie, en tout cas sur eux, même lorsqu'ils ne vont pas dans les magasins, seul moyen de l'avoir quand elle est sollicitée.

> **Elle est toujours dans votre porte-monnaie, même quand vous n'allez pas chez W ?**
> Ah oui parce qu'avant de partir de chez moi, je commence pas à me dire tient j'irai là je prends telle carte, je prends ceci, je prends cela, j'ai un porte-monnaie avec tout ce dont j'ai besoin, dedans.
>
> (P84 : ECons/W, Elisabeth, 72, Institutrice retraitée, 05.09.08)

> **Et tu l'as, ces cartes elles sont…**
> Dans mon portemonnaie. Toujours dans mon portemonnaie.
> **Même quand tu vas pas en magasin ?**
> Même quand je vais pas en magasin, je les laisse dedans, ouais, elles sont tout le temps dedans, ouais. Autrement je les prends pas, les rares fois où je les sors du portemonnaie je les laisse chez moi et, je les oublie quoi. Je les ai tout le temps avec moi quoi.
>
> (P130 : ECons/Libre, Romane, Assistante administratrice, 01.10.08)

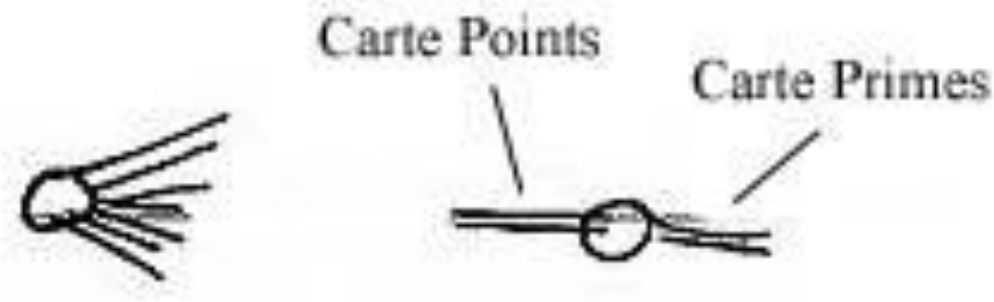
Ce choix se fait malgré la gêne exprimée à devoir transporter toujours de plus en plus de cartes au format carte de crédit dans des portemonnaies pour la plupart surchargés de cartes.

> **Les cartes, vous les avez toujours sur vous, en permanence ?**
> Oui, mais ça prend de la place, ça m'énerve tellement ! […] Avec toutes les autres cartes, ça fait une tonne de carte !
>
> (P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

> On est un peu envahit avec toutes ces cartes. Bientôt on aura des porte-monnaie plus qu'avec des cartes !
>
> (P62 : ECons/Parc, Oceane, 45, Téléphoniste, 09.10.08)

> C'est plutôt la question, de l'utilité aussi et d'avoir une carte en plus dans son portefeuille. Parce que si on a une carte pour tous les magasins pour lesquels on va on en sort plus à la fin !
>
> (P129: ECons/Libre, Tristan, 31, Psychologue, 15.10.08)

Cette gêne n'est donc pas rédhibitoire. Toutefois, les clients les plus futés mettent en place des stratégies qui leur permettent d'économiser un peu de place dans leur porte-monnaie, notamment en déposant les autocollants distribués par W sur d'autres cartes, ou alors en utilisant un système de stockage autre que le portemonnaie. Chez Poke, une cliente d'une soixantaine d'années a glissé ses deux cartes de fidélité, de W et de Poke, dos à dos dans une fourre en plastique au format légèrement supérieur à celui d'une carte de crédit. Il lui suffit alors de montrer le bon côté dans le bon magasin, ce qui ne marcherait pas néanmoins si les cartes étaient reconnues par le biais d'une bande magnétique. Une cliente d'une trentaine d'années dispose d'un petit classeur à anneaux avec toutes sortes de cartes de fidélité insérées dans des pochettes plastiques, ce qui lui permet de les montrer pour qu'elles soient scannées sans les sortir, sauf celles, une fois de plus, qui doivent passer dans un lecteur de bande.



Classeur à anneaux pour stocker les cartes

En réponse à cet inconvénient, Roman dit souhaiter un système de carte unique qui permettrait de réduire le nombre de cartes à stocke, en réclamant en sorte d'abolition du porte-monnaie…

> **Cette carte Points, tu l'as tout le temps sur toi ?**
> Oui, avec l'autocollant que j'ai mis sur la PostCard, ou la MasterCard. Ma femme pareil. Personne n'utilise la carte réelle chez moi. Mais au fond, je suis pour l'abandon du porte-monnaie. Tout devrait passer par une carte. Par exemple, le RFID, avec Visa, ils mettent au point une carte ou il n'y aura plus besoin de contact. C'est pas du RFID mais dans le même genre. Je suis contre le principe de la carte. Si on pouvait tout avoir sur une puce dans une SIM[435], les données médicales, le fric, la carte Points, etc. On te dira, mais on peut te choper ton mobile, mais c'est un faux problème. Il suffit de protéger avec un code ! Ca renforce la sécurité. Chaque fois que tu utiliserais ta puce, tu devrais rentrer un code, et voilà.
> (P113 : ECons/Libre, Quentin, 35, Physiothérapeute, 26.08.08)

Le stockage de la carte dans le portemonnaie est également traversé par un enjeu de reconnaissance. Il faut en effet savoir quelle carte présenter au bon moment et au bon endroit, et parfois elles sont confondues, surtout entre la carte Primes de Poke et la carte Points de W qui ont la même couleur (voir p. 368).

7.3.2 Différentes façons de présenter la carte

La façon de présenter la carte, de la part des clients, peut être passablement variable. Pour certains, cela semble être quelque chose de relativement nouveau et d'inconfortable : ils ne savent plus où elle se trouve, oublient de la présenter si elle n'est pas demandée, ou la perdent. Pour d'autres, cela semble être devenu une véritable habitude, et la gestuelle de présentation de la carte semble parfois régulée comme une danse de ballet.

> Un client, la cinquantaine. La gestuelle de présentation de la carte. Client qui a son porte-monnaie dans la main gauche, la main droite qui sort la carte, Suzon [20aine, Caissière] qui sort le pistolet scanner, le client qui entre la carte dans le porte-monnaie… tout est réglé comme du papier à musique. On dirait un ballet.
> (P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

[435] Les puces SIM sont les petites cartes qui s'insèrent dans les téléphones portables, qui contiennent un code d'identification qui permet la connexion au réseau GSM en étant reconnu par l'opérateur adéquat.

> Le client [la vingtaine] pose le porte-monnaie sur le plexiglas, sort la carte, la donne, la reprend, la glisse dans son porte-monnaie et le remet dans sa poche. Il semble très pressé.
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

Au niveau de la temporalité, le scénario le plus fréquent est celui du client qui présente sa carte spontanément avant qu'elle soit demandée par la caissière, le plus souvent au moment où tous les articles ont été scannés, ou peu avant, juste avant que le total à payer soit annoncé par la caissière.

> Après le scan des produits, le client [40aine] présente sa carte, il la sort du porte-monnaie et la donne de main à main.
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> Une cliente [30aine] qui donne sa carte avant de payer et avant qu'Erica [30aine, Caissière] ne la demande.
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

L'anticipation peut même aller jusqu'à tenir la carte dans la main (un client s'avancera avec sa carte dans la main gauche et un billet de 20 francs dans sa main droite) avant même que le client précédent ait été traité complètement, ou encore simplement dès que le client se trouve dans la file d'attente. Plusieurs clients ayant chacun leur carte dans la main se suivent parfois dans les files d'attentes des lignes de caisses.

> Avant que le client précédent soit terminé, cette cliente, la soixantaine, a déjà sa carte Primes dans la main avec le porte-monnaie. Tout est déjà prêt. Erica [30aine, Caissière] la scanne après avoir scanné deux articles.
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

L'alternative à la carte plastique proposé par W, l'autocollant qui contient le code barre (voir chapitre 4, p. 138) est utilisé dans une minorité de cas, notamment lorsqu'il est collé sur la carte de son concurrent Poke, la carte Primes, qui n'existe pas au format autocollant. Il peut-être aussi collé sur d'autres documents, comme une autre carte de fidélité (souvent une carte de pharmacie), une carte bancaire, un titre de transport, une carte de visite, une carte de cinéma, etc. Deux fois il sera même collé directement dans le porte-monnaie. Dans un cas, chez W, l'autocollant était collé sur une carte d'assurance maladie, ce qui annonce peut-être symboliquement un avenir où informations médicales et informations de consommation seront mélangées, comme aimerait le faire une chaîne de magasins aux Etats-Unis… (voir chapitre 2, p. 65)

Le code de la carte peut être également entré manuellement dans la caisse, ce qui reste une manœuvre exceptionnelle chez W et qui est utilisée si le client dispose d'un document « officiel » du magasin, à savoir un bon qui contient aussi le numéro. FFF tolère ce système plus largement, aussi certains clients se contentent d'enregistrer leur numéro de carte sur leur téléphone mobile ou sur leur agenda électronique.

> [Une cliente, 70aine :] « J'ai oublié ma carte ! »
> Mais comme elle paie avec le bon et que le numéro de sa carte est sur le bon, alors on peut entrer le numéro de carte manuellement. Bianca [25, Caissière] prend le bon dans sa main et copie le code sur le clavier.

« C : D'habitude je l'ai tout le temps avec moi ! Je sais pas où elle est… c'est la première fois que ça m'arrive ! […] Je dois passer au service client après avec ma carte ?
B : Non non, il n'y a rien à faire, c'est enregistré, c'est bon ! »

(P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Le client montre son numéro de carte affiché sur un agenda électronique.
« C : Voici mon numéro, je n'ai pas ma carte… »
Nabila [20aine, Caissière] qui fait l'effort de lire sur l'écran de l'agenda électronique, sans le saisir, et de rentrer le numéro sur la caisse.

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 14.03.08)

Le plus souvent, la carte est donnée de main à main, mais elle peut être aussi déposée sur le rebord du tapis roulant, à côté de l'écran tactile chez W, sur le plexiglas chez Poke, sur la tablette de caisse chez FFF ou chez Parc, aussi parce que les mains de la caissière ne sont pas toujours disponibles. Parfois, chez W ou chez Poke, la carte semble cependant carrément confondue avec les articles. Dans ce cas, elle est déposée sur un article, par exemple une baguette de pain, sur un agenda, ou sur le tapis roulant entre deux articles (cas observé : un parapluie et une miche de pain). La caissière la scanne au même titre que les autres articles, et c'est d'ailleurs le même dispositif qui saisit le code barre des articles et les cartes de fidélité. La carte ne sera néanmoins pas traitée comme un article par l'employé une fois scannée, c'est-à-dire qu'elle est remise de main à main, ou alors déposée sur le plexiglas qui se trouve au dessus du tapis roulant au niveau de la caissière (dans le cas de Poke, voir schéma p. 320), ne suivant pas la même trajectoire que les articles qui finissent dans l'espace de stockage qui succède au tapis roulant et qui permet au client de remplir son sac.

La façon de rendre la carte dépend des employés et peut être aussi de la façon dont elle a été donnée par le client. Chez Poke, Daphnée tend à la déposer de toute façon sur le plexiglas de façon systématique. Chez Annabelle, en revanche, c'est une règle de réciprocité qui semble être adoptée : si le client a déposé sa carte sur le plexiglas, elle sera rendue sur le plexiglas ; si elle a été donnée de main à main, elle sera rendue de main à main. Daphnée n'a pas été interrogée à ce propos, mais il n'est pas impossible que le fait de déposer la carte autrement que de main à main soit perçu comme un comportement désagréable, ou en tout cas qui manque de considération. C'est ce que pense Emma, lorsqu'elle décrit la façon dont elle présente sa carte lors de ses achats, ou encore Prune, caissière chez W.

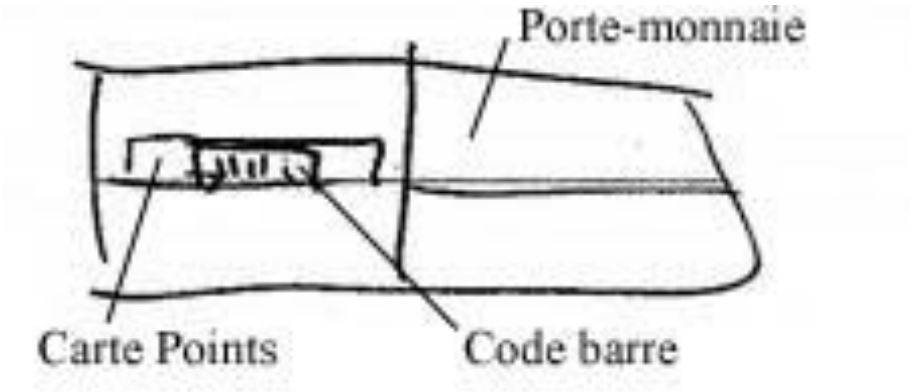
Tu la prépares à l'avance, avant d'arriver à la caisse ?
Non, à la caisse, au moment de payer, ou… Ca varie. Quand j'arrive à la hauteur de la caissière, quand c'est mon tour d'arriver à la hauteur de la caissière, quelque chose comme ça.
Avant qu'elle ait fini de tout enregistrer ?
Ouais en général je la mets plutôt au début ouais. Au début où elle commence à prendre les choses sur le tapis, comme ça c'est fait, puis je passe de l'autre côté, pour commencer à récupérer les choses qu'elle a déjà typées. Je suis méthodique comme fille ! (rires) C'est… T'arrives, tu sais il y a souvent une espère de, là où elle a la caisse, plus haut, t'arrives, t'es devant, donc je lui tends la carte, elle me la rend, je la mets dans le porte-monnaie puis je passe de l'autre côté je récupère les achats.
Tu fais de main à main, tu la poses pas sur le comptoir ?
Non, c'est mal poli ! de main à main je fais.

(P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

C'est vrai que les gens qui te donnent de main à la main c'est qu'ils prennent entre guillemets une seconde de plus pour te regarder, donc c'est vrai que c'est plus humain […] Les gens qui la posent, bon c'est souvent des gens très pressés, qu'ont des grosses courses, alors ils veulent ranger, et puis en même temps ils sortent le porte-monnaie du sac, et en même temps, il faut sortir la carte mais ranger le porte-monnaie parce qu'il faut ranger les courses, tu vois, c'est souvent un peu, tu vois… c'est pas, c'est pas fait intentionnellement, c'est plutôt parce qu'ils sont tellement dans leur monde.

(P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Dans certains cas, les cartes ne font pas l'objet d'une transmission physique entre la caissière et le client. C'est le pistolet scanner qui permet de saisir le code barre d'une carte sans la saisir. Plusieurs clients chez W rangent leur carte dans leur porte-monnaie de façon à ce que le code soit visible sans la sortir (voir ci-dessous). Lorsque vient le moment de la présenter, il présente son porte-monnaie ouvert que la caissière scanne avec le pistolet.



Présenter la carte sans la sortir du porte-monnaie

La période d'observation dans le magasin de W coïncidait avec la date où les bons venaient d'être envoyés aux clients, comme cela est fait tous les deux mois (voir chapitre 4, p. 140). Aussi, les clients présentaient souvent les deux en même temps, et la caissière devait dans ce cas réorganiser la séquence en expliquant qu'il fallait d'abord présenter la carte, et ensuite payer avec les bons.

Chez cette cliente, la quarantaine environ, les bons et la carte sont dans la main en même temps, mais Bianca [25, Caissière] explique qu'il faut d'abord montrer la carte et ensuite payer avec les bons.
« C : Ah ! »

(P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Il y a parfois des ratés dans le processus d'enregistrement de la carte. Lorsqu'elle n'est pas donnée de main à main et qu'elle est déposée sur le tapis avec les articles, ou alors à côté de la caisse, elle peut disparaitre avec les articles ou alors la caissière ne sait plus à qui elle appartient. De telles situations peuvent provoquer des réactions désagréables du côté des clients.

Une cliente, la quarantaine, arrive et pose sa carte à gauche de l'écran. Bianca [25, Caissière] ne la voit pas immédiatement. Quand elle la voit, elle la prend et demande au client précédent si c'est à elle, en pensant qu'elle l'a oubliée. Alors la cliente crie :
« C'est à moi madame ! Vous pourrez faire attention quand même ! »

Elle va crier sur un autre client aussi, malgré le fait qu'il s'éloigne et prend l'escalator, elle continue à lui crier dessus, à distance.

(P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Le problème peut être aussi d'ordre technique, ce qui demeure toutefois peu fréquent. Une fois, chez W, pendant les observations, une carte avait de la peine à être lue et a dû être passée quatre ou cinq fois devant le scanner. Il arrive aussi que machinalement une caissière ne repère pas tout de suite qu'il ne s'agit pas de la bonne carte (la carte Primes et la carte Points se ressemblent, elles sont toutes les deux bleues, ce qui amène aussi parfois une confusion de la part des clients qui présentent alors la mauvaise carte), et la soumette au lecteur optique. Lorsque ce cas se produit chez W, la caisse affiche le message « code inconnu », mais chez Poke, il n'y a aucune réaction, bien que le système technologique, le code barre, soit le même dans les deux magasins.

La carte Paiement de Parc fonctionne avec une carte magnétique, à l'instar de la carte Privilège, soit à l'inverse de la carte Points et de la carte Primes qui fonctionnent avec un code barre. Dès lors, elle peut se démagnétiser, ce qui arrive de temps en temps chez Parc car le lecteur de carte de la caisse se trouve à proximité de la machine qui est parfois utilisée pour désactiver les antivols magnétiques. La carte n'est dans ce cas pas récupérable, et il faut en commander une nouvelle directement à la centrale d'émission des cartes, Milagro. Pour permettre au client de pouvoir continuer à l'utiliser, le service clients imprime néanmoins une carte provisoire, la carte d'achat, qu'ils appellent entre eux le « permis d'achat », qui est également produite lorsqu'une personne ayant oublié sa carte désire quand même faire des achats (voir p. 363).

[Une cliente, 30aine :] « Elle ne passe plus [la carte].
[Giovanni, 19, Stagiaire :] Elle est démagnétisée ?
C : Je sais pas… j'ai voulu faire des courses au supermarché et ça marche pas »
Giovanni appelle la centrale Milagro au téléphone « C'est pour une carte démagnétisée. Alors c'est [numéro de la carte] ». Il recommande une nouvelle carte.
« G : Parfois c'est à la caisse que ça se passe, on pose la carte sur le système de démagnétisation, et voilà.
C : Ah ah, ok »
Impression de carte d'achat, et destruction de la carte démagnétisée.
C : au revoir (à la carte, rires) ! »

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

A la caisse rapide de W, puisqu'il faut aller plus vite, les clients se montrent plus disciplinés quant à la présentation de la carte. Les articles peu nombreux sont scannés plus rapidement et ils disposent de moins de temps pour retrouver leur carte au fond de leurs affaires et la présenter.

Je remarque : Ici c'est tout préparé, les clients préparent bien leur carte à l'avance.
Ils sont plus disciplinés ici ?
[Bianca, 25, Caissière :] Oui ! (rires) En fait, si ils traînent, comme c'est la caisse rapide, après ils se font engueuler par les autres, alors ils ont un peu honte ! Alors ici il y a moins besoin de demander la carte à chaque fois. Alors que dans les autres caisses, faut tout le temps demander !

(P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

En effet, les clients renoncent parfois à montrer leur carte quand elle n'est pas rapidement accessible, pour ne pas trop ralentir le flux clients.

> **Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter [la carte Primes] ?**
> Oui, par exemple, je l'oublie à la maison, ou je ne la trouve pas au fond de mon sac et la queue est trop longue et tout le monde est pressé, alors je laisse tomber.
>
> (P15 : ECons/W, Helena, 63, Laborantine, 12.09.08)

Enfin, il arrive que certains clients prennent l'initiative de passer eux-mêmes leur carte devant le scanner, ce qui est le plus souvent mal vécu par les employés de caisse. Comme vu plus haut, l'espace du scanner à plat sur lequel abouti le tapis roulant fait l'objet d'une appropriation importante de la part des caissières. C'est leur espace, et lorsque le client cherche à y pénétrer, cela est vécu comme une invasion, tout comme chez W ils promènent leurs mains au-delà de la frontière délimitée par l'écran tactile (voir p. 331).

> [Graziella, 30aine, Resp. caisses :] « Des fois, il y a des clients qui passent la carte eux-mêmes sur le scanner ; on dirait que ça les amuse (rires). Alors je leur dit des fois : vous voulez faire le boulot à notre place aussi ? »
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> Ca c'est tellement énervant ! Je sais pas trop pourquoi mais c'est tellement énervant ! Je sais pas si ça les amuse ou quoi. Je crois que ça vient du fait que parce que t'es dans ton box et t'es plus bas que les gens, alors t'es déjà un peu vulnérable, tu vois, deux ou trois fois si des personnes elles m'ont insulté je me sentais vraiment mal parce que bon, un con qui m'insulte, bon ben tant pis pour lui, c'est un con quoi. Mais là t'es assis, t'es plus bas que les gens, t'es un peu enfermé dans ton machin, avec ta caisse et tout, donc t'es déjà assez en position, enfin, vulnérable quoi, et du coup quelqu'un qui vienne dans ton espace avec la carte faire bip ça c'est… ça fait agression quoi […]
>
> (P118 : EEmp/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

En effet, certains clients (pas tous) ne comprennent pas forcément les enjeux liés à cette appropriation de cet espace réduit et pensent peut-être même leur faciliter le travail.

> Maintenant [présenter la carte] c'est devenu inné, je la présente à chaque fois. La plupart du temps, je la passe moi-même sur le système laser. Une fois je me suis fais engueuler par la caissière, mais le 90% des caissières ne te disent rien. C'est un mouvement qui est devenu complètement inné, je la passe sur le champ, et après dans le lecteur pour payer. C'est inné, c'est inscrit dans le subconscient.
>
> (P113 : ECons/Libre, Quentin, 35, Physiothérapeute, 26.08.08).

7.3.3 Différentes façons de demander la carte, et de répondre « non »

Chaque caissière développe une formulation différente pour demander la carte au client, même si on leur demande au départ d'employer une formule standard. L'adoption de la formule se fait en fonction de leur sensibilité et peut être aussi sur la réaction des clients à certaines formulations.

> **Il y a une formule type qu'on vous conseille d'utiliser ?**
> "Est-ce que vous avez la carte Points ?"
> **Ouais, c'est comme ça que tu la demandais ?**

Alors moi, ouais normalement tu dis est-ce que vous avez la carte Points, mais moi ça me saoulait euh, carte Points, le mot (rires) je sais pas en fait, ça me dérangeait de l'employer, je sais pas pourquoi, j'avais jamais réfléchi à ça, alors je disais, est-ce que vous la carte W ? C'est drôle ! J'avais jamais pensé à ça. Points, pfff… Parce que les gens, ouais, ça les saoule, que tu les agresses avec ces cartes de fidélité en fait. Tu sais ils sont là, mais c'est bon, je l'ai pas cette carte Points machin, la Points… et puis à dire, Points, Points, ça me dérangeait de dire ce mot. Alors je disais la carte W, ça allait très bien aussi, ils me comprenaient tout de suite.

(P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

En effet, la carte prend un nom différent suivant les cas, passant chez Poke par exemple de « Vous avez la carte Poke ? » à « Vous avez la carte Primes ? ». La question peut être simplifiée : « La carte Poke ? ». Le nom de la carte ou du magasin peut être omise : « Vous avez la carte ? », encore plus simplement « La carte ? ». Chez W, par exemple, Bianca donne le nom complet de la carte, et demande « Vous avez la carte Points ? », alors que Naomie ne demande que « Vous avez la carte ? ». Chez Poke, Erica et Graziella mentionnent le nom de la carte, alors que Sandrane ne demande que « Vous avez la carte ? ». Les variations sont donc potentiellement nombreuses.

Malgré l'obligation qui est faite de demander la carte à chaque client, les employés de caisse bénéficient quand même d'une certaine marge de manœuvre. Certains employés la demandent systématiquement, comme Sandrane, quel que soit le montant total des achats, alors que d'autres ne le feront uniquement en cas de gros achats. D'autres facteurs semblent aussi influencer la décision de demander ou pas la carte et/ou le type de formulation, comme l'âge ou l'intensité du flux de clients.

[Graziella, 30aine, Resp. caisses :] « Quand on a trop de monde, on ne pense pas à demander la carte Primes à tout le monde. Aux personnes âgées on leur demande, et elles sont toutes contentes […]
Quand il y a beaucoup de monde, c'est difficile de demander, les gens sont pressés, ils cherchent dans leur porte-monnaie, ça fait perdre du temps à tout le monde et les gens s'énervent »

(P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

J'ai remarqué ce matin que des fois on la demande et des fois on la demande pas.
Oui parce que si je suis à la caisse rapide, normalement tout le monde la prépare. Et puis pour 5 francs ou deux francs je vais pas aller demander vous avez la carte Points, et puis qu'ils prennent encore trois ou quatre minutes, pour sortir ma carte, ah ouais, j'ai oublié ma carte. Et je veux pas que les autres râlent après. Ils vont dire, c'est écrit caisse rapide mais c'est pas rapide !
Mais parfois tu la demandes quand même ?
Oui je la demande si j'ai le temps ou quand il y a plusieurs courses, par exemple si ils font plus de 20 francs ou quelque chose comme ça, là je demande, mais si c'est des montants 2 francs 3 francs, ou 5 francs même 10 francs c'est pas la peine, sauf que si ils l'ont préparée à l'avance, là, je vois, je prends. Donc chacun son manière, chaque caissière, elles ont leur manière, de demander.

(P11 : EEmpl/W, Bianca, 25, Caissière, 20.08.08)

Ca dépendait, je la demandais de temps en temps, quand je voyais que, c'est un peu des préjugés mais, quand je voyais que c'était un peu des petites vieilles, je demandais, parce que là je sais que souvent elles l'ont, donc ça valait le coup de leur demander, quand c'était des jeunes, je faisais pas chier à demander parce que la plupart du temps ils ont juste pas la carte Points et ça les saoule d'en entendre parler, et quand c'était des gros achats, tu vois ! Quand c'est vraiment 200 balles d'achat je demande quand même est-ce qu'ils ont la carte points, tu vois, puis quand

c'est des gros achats t'as aussi plus le temps de demander, enfin, tu vas pas demander pour une petite brique de lait.

(P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

L'estimation subjective de l'origine du client peut également influencer le fait de demander ou pas la carte. En effet, une personne qui parle mal français et qui donne l'impression de n'être que de passage ne se voit pas poser systématiquement la question. L'origine sociale ou le sexe ne semblent néanmoins pas avoir d'influence, malgré le fait que les hommes répondent plus souvent ne pas avoir de carte que les femmes (voir à ce propos la discussion sur le fait de savoir si la carte de fidélité est plus spécifiquement une affaire de femme, p. 390).

[Erica, 30aine, Caissière :] « Vous avez la carte Poke ?
[Un client, la soixantaine :] Pas moi non. Ma femme, oui, mais pas moi non ».

(P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Alors que les cartes ont déjà été présentées et scannées, il arrive que les caissières la redemandent une deuxième fois, par pur réflexe, tant cela a été intégré dans leur habitus. En fait, elles finissent rapidement par ne plus y réfléchir.

Sur l'écran, on ne voit pas si la carte a déjà été présentée ou pas. C'est à Naomie de s'en souvenir s'il elle ne veut pas la demander une deuxième fois, à moins d'attendre le total et de voir si la caisse la demande ou pas.

(P6 : Obs/W, Caisses, 04.09.08).

[Fatima, Vendeuse :] « J'ai un défaut moi, si le client me donne la carte après à la fin je la demande quand même. C'est l'habitude, le réflexe ! »

(P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

C'est vrai que bon ben demander à chaque fois la même chose, répéter à chaque fois les mêmes phrases c'est pas non plus évident mais… j'veux dire tu prends l'habitude après, tellement c'est un automatisme parfois tu passes la carte et… tu demandes encore la carte… vous avez la carte Privilèges ?
Ah ouais ça t'arrive ?
Ah ouais mais plusieurs fois déjà deux ou trois fois ce matin ! C'est souvent comme ça en fait.

(P43 : EEmpl/FFF, Yasmine, 20aine, Caissière, 14.03.08)

Mais les caissières ne sont pas les seules à être dépassées par ce qui est devenu un automatisme. Ce sont aussi les clients qui parfois ne savent plus s'ils l'ont déjà donnée ou pas.

Chaque fois c'est tout automatique, c'est tout compté, et après c'est imprimé sur le ticket. Par contre s'il me demande si la carte est passée ou pas, là je montre que sur le ticket c'est marqué.
Le client il oublie qu'il a montré sa carte ?
Oui (rires), après il dit, vous avez marqué la carte ? Et puis je montre oui oui vous pouvez regarder votre ticket, voilà. Parce que normalement son ticket, c'est imprimé, ton numéro de Points, avec les points, les points de bonus et tous les détails.

(P11 : EEmpl/W, Bianca, 25, Caissière, 20.08.08)

Lorsque les clients n'ont pas de carte, ils ont chacun leur manière aussi de répondre non. La façon de répondre par la négative peut être en effet différente et plus ou moins chargée d'agressivité. Un « non je n'ai pas la carte » peut être perçu de façon

moins désagréable qu'un « non » sec. Certains clients semblent comprendre que les employés de caisse ne le font pas par plaisir et tentent de répondre le plus gentiment possible. Ce n'est en effet pas toujours facile et agréable pour un client de dire non, et il espère parfois être reconnu en tant que client qui n'a pas de carte et à qui il est inutile de la demander.

> [Bianca, 25, Caissière :] « Vous avez la carte ?
> [Une cliente, la cinquantaine :] Non, je n'ai pas la carte ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> **Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Primes » ? Qu'en pensez-vous ?**
> Oui on me demande toujours, mais des fois je ne l'ai pas. Quelques fois ça m'agace, mais j'ai beaucoup de respect et d'admiration pour leur travail, alors je ne vais jamais rien dire.
>
> (P15 : ECons/W, Helena, 63, Laborantine, 12.09.08)

> C'est le fonctionnement interne des magasins. Je vais pas m'énerver contre les pauvres caissières qui sont obligées de le demander… elles y peuvent rien.
>
> (P31 : ECons/Poke, Tom, 34, Etudiant, 12.09.08)

> Ca ne m'énerve plus. Je sais qu'elles sont obligées. J'ai arrêté de m'énerver.
> **Et il n'y a pas un moment où elles te reconnaissent, et elles savent que tu ne l'as pas ?**
> Même si elles me reconnaissent, elles demandent à chaque fois, c'est automatique.
>
> (P53 : ECons/Libre, Katia, 34, Etudiante, 29.01.08)

Au-delà d'une compréhension, d'autres pensent même que c'est pour rendre service aux clients que les employés de caisses posent à chaque fois la question et qu'ils sont bien gentils de le faire.

> **Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Primes » ?**
> Normalement, oui.
> **Qu'en pensez-vous ?**
> C'est la personne qui doit faire l'effort de la présenter. C'est quand même une gentillesse de demander la carte. Ils demandent à chaque fois.
>
> (P25 : ECons/Poke, Alice, 64, Vendeuse retraitée, 12.09.08)

> **Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Primes » ?**
> Oui, on me pose la question quand j'oublie de la présenter.
> **Qu'en pensez-vous ?**
> Ca m'arrive de l'oublier… mais les caissières demandent à chaque fois. Je trouve que c'est très bien, surtout pour les personnes âgées. En tout cas, non, ça ne m'énerve pas.
>
> (P29 : ECons/Poke, Axelle, 45, Aide soignante, 12.09.08)

Il est clair que pour les caissières, devoir demander systématiquement aux clients s'ils ont la carte du magasin est vécu comme une contrainte, qui vient s'ajouter aux autres contraintes liées aux flux des produits et des clients (voir p. 342) et qui rend le travail encore plus pénible, même si cela devient un automatisme.

> **Tu dois demander à chaque fois s'ils ont la carte Privilèges ?**
> Ah ouais ca c'est chiant. Poser 100 fois, 200 fois la même question pendant la journée c'est horrible, c'est horrible. Enfin moi je supportais plus à la fin. C'était limite après.
>
> (P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

Les clients répondent rarement de façon aussi élaborée que dans le premier exemple qui est donné plus haut (voir p. 355). En général, ils répondent « non » et c'est tout, ou font seulement un signe de la tête, sans parler, ou encore même sans répondre du tout.

> [Erica, 30aine, Caissière :] « Vous avez la carte Poke ? »
> Une cliente, la quarantaine, répond en faisant signe que non avec la tête, sans parler.
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> [Erica, 30aine, Caissière :] « Vous avez la carte Poke ? »
> La cliente, la quarantaine, lui donne un billet de 20 francs pour payer, mais pas de carte, sans rien dire.
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

> [Sandrane, 50aine, Caissière :] « Vous avez la carte Poke madame ? »
> La cliente [20aine] ne répond pas et tend l'argent, pendant qu'elle est en train de ranger les articles dans les sachets.
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

Il est vrai que certains clients reconnaissent volontiers être fatigués et énervés par cette demande systématique (il y a d'ailleurs même plusieurs groupes sur Facebook pour réclamer la fin définitive de cette question : « Marre du cri de la caissière "z'aaaveeezzz la carteee ?? [sic] »).

> Ca m'énerve, ça me fatigue, qu'on me demande tout le temps, et que je réponde tout le temps non.
> (P28 : ECons/Poke, Jean-Romain, 39, Pilote d'avion, 12.09.08)

> **Oui, bon moi je l'ai pas la carte…**
> Moi non plus… A la poubelle, on tire la chasse ! C'est de la pub, puis les vendeuses, vous avez la carte, vous avez la carte (ton énervé) ? Toute la journée…
> **Ca vous énerve ça ?**
> Oui ! J'ai rien demandé moi […] Ouais, des fois elles me connaissent à Carouge elles me demandent plus mais je dis non des fois je m'énerve, des fois pas. Z'avez la carte ? Z'avez la carte ? Z'avez la carte ? (ton agacé)
> **Ca vous arrive de vous énerver ?**
> Mais oui ! C'est comme si tous les jours on nous rappelait que si il fallait ça, c'est comme le natel, c'est un conditionnement de besoins que j'ai pas ! J'aime pas qu'on m'emmerde tous les jours à me demander. C'est bon une fois mais tous les jours, tous les jours ! On les oblige mais alors je leur demande pourquoi vous me demandez tous les jours, ah, parce qu'on est obligées. Elles elles se font chier et puis moi aussi […] Z'avez votre carte ? Z'avez ? Gna gna, gna gna… Le pire c'est les cartes de fidélité, faut être encore fidèle à Poke et à W, non mais la débilité, franchement !
> (P80 : ECons/W, Stella, 55, Institutrice, 05.09.08)

Car c'est bien ce qui est perçu à travers cette demande systématique. Même si elle n'est jamais proposée directement, l'incitation à la prendre semble sous-entendue. Mathis annonce fièrement l'avoir prise au moment précis où W a décidé de ne plus la demander, Rémi la perçoit comme un message insistant pour forcer à la prendre, et Tristan explique que c'est ce qui l'a encouragé à se renseigner sur les conditions et avantages du système, pour finalement décider de ne pas la prendre.

Justement c'est très gênant qu'on me pose toujours, la carte, vous avez la carte, ça c'est embêtant. Le fait de pas le dire c'est beaucoup plus commode. Moi ça m'énerve, ça m'embête beaucoup […] En fait c'est bizarre c'est maintenant qu'on me pose moins la question que j'ai décidé de l'utiliser.

(P101 : ECons/W, Mathis, 38, Ingénieur, 05.09.08)

A l'époque ils demandaient tout le temps, il y a un monsieur même à la caisse qui dit, ah vous avez oublié de demander quelque chose, la carte Points, la fille a peut-être pas pensé, chaque fois, est-ce que vous avez la carte Points, vous avez la carte Points, rhooooo… ça nous saoule un peu !
Ca vous énerve ?
Oui… mais si c'est je l'ai ou je l'ai pas. Alors ça veut dire quoi, si je l'ai, grand sourire, si je l'ai pas, faut la prendre hein, faut pas oublier !
On vous dit ça, faut la prendre ?
Ah non, ça c'est sous-entendu.

(P123 : ECons/Libre, Rémi, 79, Retraité, 09.04.08)

A la caisse ils demandent à chaque fois si on a une carte Points, ou une carte Poke, ça dépend, et puis au début, comme je connaissais pas je me disais ah bon, enfin je connaissais plus ou moins la démarche d'avoir une carte de supermarché, mais je connaissais pas les détails de l'offre. Puis j'ai regardé, je me suis renseigné un peu, puisqu'ils donnent le formulaire là, d'inscription, avec tous les détails de ce qu'ils donnent etc, et puis j'ai regardé et ça m'intéressait pas.

(P129: ECons/Libre, Tristan, 31, Psychologue, 15.10.08)

Si cette insistance des employés de caisse a pour effet parfois d'inciter les clients à obtenir une carte, simplement pour ne plus avoir à entendre la question, elle ne pose pas de grand problème pour d'autres qui s'habituent à dire non, au même titre que ceux qui s'habituent à la montrer.

Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Primes » ?
Oui, tout le temps.
Qu'en pensez-vous ?
Il y a des gens qui sont gênés à dire non. C'est sans problème pour moi, c'est un automatisme de dire non.

(P17 : ECons/Poke, Clémence, 55, Administratrice, 12.09.08)

Il est somme toute rare que les clients deviennent agressifs et fassent mention du fait qu'ils en ont assez qu'on leur pose toujours la même question. Cela n'a jamais été observé, mais cela arrive quand même quelques fois.

« Alors ça se passe bien ? Les clients sont gentils ?
[Sandrane, 50aine, Caissière :] Oui, ils sont gentils. Parfois il y en a qui râlent mais sinon ils sont gentils. Il y en a qui n'aiment pas quand on demande s'ils ont la carte "mais pourquoi vous nous demandez tout le temps si j'ai la carte Poke ?" mais nous on est obligé de demander alors ils râlent ».

(P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

Certains clients préfèrent anticiper la question, et préviennent qu'ils ne l'ont pas. S'ils sont des clients fréquents, il arrive que les employés de caisse s'en souviennent et alors sachent qu'il est inutile de demander.

« Je me demandais… ça les énerve les clients la question "vous avez une carte Points, vous avez une carte Points ?"

[Suzon, 20aine, Caissière :] Oui, à force oui… mais parfois les clients après ils entendent et ils disent « si jamais, moi je l'ai pas ! »

(P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

[Graziella, 30aine, Resp. caisses :] « C'est marrant, parfois les clients ils disent qu'ils ont pas de carte, sans même qu'on la demande ».

(P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

Toutefois, les réflexes sont tellement bien ancrés dans l'habitus des caissières, que même lorsque le client annonce spontanément et à l'avance qu'il n'a pas de carte, la question peut être quand même posée.

[Naomie, 19, apprentie :] « Parfois il y a les clients qui anticipent, et qui me disent "j'ai pas la carte", et après je la demande quand même, j'oublie ! J'ai tellement l'habitude de demander, c'est un réflexe »

(P6 : Obs/W, Caisse 04.09.08)

La situation des points de vente de Poke est particulière, car il est possible d'y payer des articles avec les points accumulés sur la carte Primes, depuis le 29 mai 2007 (voir chapitre 4, p. 150). Les vendeuses ne doivent pas alors seulement demander si les clients ont une carte, mais aussi s'ils désirent payer leurs achats avec les points récoltés.

[Une vendeuse :] « Vous avez la carte Poke ?
[Une cliente adolescente :] Oui (bip)
V : Vous voulez payer avec vos points ?
C : Non »

(P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

Une cliente [20aine] qui a sa carte de paiement prête dans la main, après que les achats ait été scannés.
[Fatima, Vendeuse :] « Vous avez la carte Poke ?
C : Ah oui (elle la cherche et la présente).
F : Vous voulez payer avec les points que vous avez accumulé ?
C : Ah oui, d'accord »

(P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

Le choix de poser ou non la question si le client veut payer avec les points acquis est plus sélectif que dans le cas de l'accumulation de points, surtout sur l'âge, pour éviter que des parents viennent se plaindre après que leur enfant ait retiré des points pour s'acheter quelque chose.

« Les jeunes ont moins la carte non ?
[Fatima, Vendeuse :] Oui, beaucoup moins. Ou bien c'est celle de leurs parents. Mais j'évite de demander ! Dans ce cas parce que sinon la maman elle est pas contente après ».

(P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

En général, cette question est mieux reçue que celle qui est posée aux caisses du supermarché, car elle est plus avantageuse pour les clients qui ignorent parfois qu'ils pouvaient payer des articles avec leurs points cumulés.

[Fatima, Vendeuse :] « Et c'est vrai qu'il y a encore beaucoup de clients qui ne savent pas qu'on peut payer avec les points. Pourtant, ça fait quoi, 1 an et demi déjà ? Mais c'est vrai qu'on peut

payer que dans les grands magasins et pas dans les petits Poke et supermarchés. Alors il y a beaucoup de gens qui vont dans les petits supermarchés et il n'y a aucune information là-bas. Alors quand ils viennent ici, ils débarquent complètement.
Mais c'est une bonne surprise ?
Ah oui, ils sont super content ! Ah, on peut payer avec, ah bon ? C'est une journée qui commence super bien pour eux ».

(P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

7.3.4 Le choix des clients de présenter ou non la carte

Selon Alexandre, le responsable de la carte Points chez W, la carte Points ne représente pas une menace pour la sphère privée dans la mesure où les clients peuvent choisir quand ils présentent leur carte ou non. S'ils trouvent gênant que des préservatifs soient enregistrés, ou alors de la nourriture pouvant être perçue comme malsaine, libre à eux de ne pas présenter leur carte.

On peut ne pas montrer la carte. Quand j'achète quelque chose que je pense, j'achète des préservatifs, je dis… […] on a toujours le choix, chez nous.
Oui, c'est un exemple qui revient souvent, aussi, les préservatifs.
Oui, les fleurs ou des choses comme ça… qui n'arrivent jamais à la maison.

(P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Ah ben c'est-à-dire que je sais bien qu'avec ça on sait exactement quelle personne a acheté quoi, à quel endroit, quel jour etc. Ca c'est clair, oui ! Ca j'en suis bien consciente !
Ca vous embête pas trop ?
Non, ça me dérange pas !
Il y a des gens qui renoncent à la carte pour ça…
Alors écoutez, si je devais être dans une ville pour faire des bêtises que mon mari ignore, j'irais pas présenter ma carte Points le jour où j'achète quelque chose, vous voyez ?

(P84 : ECons/W, Elisabeth, 72, Institutrice retraitée, 05.09.08)

Je suis pas obligée de la présenter à chaque fois non plus hein ! Si je fais une course, comme vous dites, avec un produit intime, je sais pas, je peux ne pas présenter ma carte.

(P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

A de rares exceptions près, comme chez Elisabeth ou Anaïs, cette précaution ne se concrétise néanmoins pas dans le discours des consommateurs. Dès le moment où ils choisissent d'utiliser une carte, ce n'est pas la nature des produits achetés qui va moduler leur volonté de la présenter à la caisse, dans la mesure où la plupart d'entre eux estiment qu'ils n'ont « rien à cacher » ou que les données sont de toute façon trop banales pour représenter un risque pour leur sphère privée (voir chapitre 6).

Dans la réalité des pratiques des consommateurs, les facteurs décisifs sont beaucoup plus concrets. La carte peut ne pas être présentée lorsque les achats sont trop petits, ou lorsqu'ils n'ont pas envie de chercher leur carte au fond de leur sac.

Ouais. J'ai pas envie de fouiller. Parfois je la range dans un endroit précis, je sais jamais où elle est en fait, parfois j'ai envie de la chercher parfois j'ai pas envie. Mais si par exemple j'achète quelque chose je sais pas, plus que 100 balles, oui je vais faire l'effort de chercher. Ben si je sais pas, mais très souvent je fais des achats, genre moins de 50 balles et je la sort pas […]
Je suis jamais préparée à ça alors du coup je, non non. Je me rappelle de cette carte seulement au moment où on me dit combien je dois payer. Mais j'y pense pas du tout.

(P10 : ECons/Libre, Adèle, 31, Coordinatrice de projets, 19.08.2008)

Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter ?
Oui, quand j'ai la flemme, pour les petits montants, malgré le fait qu'en tant que collaborateur j'ai cinq fois les points et l'argent qui s'accumule.

(P24 : ECons/Poke, Nicolas, 40, Responsable vente, 12.09.08)

Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter ?
Oui, mais c'est assez rare, pour un tout petit truc.

(P36 : ECons/Poke, Manon, 34, Employée de banque, 12.09.08)

Malgré cette tendance de certains clients à choisir de présenter leur carte uniquement pour les gros achats, le plus souvent, ce geste est devenu pour la plupart un réflexe.

Souvent ou la jeune fille elle dit "avez-vous la carte… la carte… la carte Primes… vous avez la carte Primes ?" Oui bien sûr, vous la donnez, ou bien sans qu'on me la demande, c'est vrai que je la donne, mais bon. Ça, on va dire que c'est un réflexe […]
Ca n'arrive pas d'oublier la carte Points à la maison par exemple ?
Non, elles sont les deux [carte Points et carte Primes] dans mon porte monnaie, de ce côté-là, une derrière l'autre comme ça… je jongle, je les sors […] Non, c'est un geste machinal comme ça. Avant qu'elle ait fini de typer, je la sors, c'est machinal je pense. Ouais.

(P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

Quand tu l'as sur toi, que t'as pas oublié de la mettre dans ton porte-monnaie, ça t'arrive d'oublier de la sortir et de la présenter ?
Non, c'est un réflexe. Au moment où t'as, comme tu passes assez de temps soit à faire la queue, soit à mettre tes affaires sur le tapis roulant, t'as le temps de penser à la carte, enfin, souvent je paie de toute façon avec la PostCard, j'ai rarement du cash et si j'ai du cash je vais pas le dépenser à W mais je préfère payer par carte, toujours garder mon cash sur moi, puis du coup tu penses, tu ouvres le porte-monnaie tu penses à sortir la carte aussi, même si les vendeuses le disent pas.

(P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter ?
Non, plus maintenant. Avant oui, mais maintenant de moins en moins. Présenter la carte, ça devient automatique au bout d'un moment !

(P142 : ECons/W, Emilie, 71, Ménagère, 08.03.2008)

Le cas de Parc est différent des trois autres, car présenter la carte veut dire payer à crédit et non pas accumuler des points. Pour beaucoup de clients, elle est plutôt utilisée à l'occasion de moyen ou gros achats.

Je la présente uniquement pour des achats spéciaux, de la décoration, de la literie, de la parfumerie […] C'est pas nécessaire de me la demander, je l'ai dans la main pour faire des achats spéciaux.

(P63 : ECons/Parc, Ines, 53, Secrétaire médicale, 09.10.08)

Cela dit, la politique de promotion de la carte voudrait que les clients l'utilisent systématiquement, y compris pour les petits achats. En principe, les employés devraient donc tout le temps la demander, et même la proposer à ceux qui ne l'ont pas encore.

> Une fois j'ai dit, je vais pas sortir ma carte pour 2 francs 50 ! Et on me répond, si si ! J'étais sidérée, je lui ai donnée alors. Je me suis dit, pourquoi pas finalement.
> (P65 : ECons/Parc, Mélina, 68, Employée retraitée, 09.10.08)

> En fait, je ne la présente pas pour un achat inférieur à 10 francs, sinon je la présente.
> (P67 : ECons/Parc, Hugo, 37, Cadre supérieur, 09.10.08)

Le témoignage de Mélina n'est pas représentatif car ils ne le font pas vraiment. Les employés réservent leur proposition pour les grosses sommes, ce qui est encore davantage le cas lorsqu'il s'agit de proposer une carte, sachant que leurs chances d'obtenir la fameuse prime est réduite si le client est contrarié.

7.3.5 L'oubli de carte : que faire ?

Il y a trois types d'oubli à distinguer. Premièrement, l'oubli de présenter sa carte alors que le client l'a sur lui, deuxièmement l'oubli de la carte au domicile, et troisièmement l'oubli de la carte au magasin, après l'avoir présentée, le plus souvent sur le rebord de la caisse ou sur le tapis roulant, ce qui arrive plus fréquemment chez W que chez Poke, puisque chez ce dernier un espace permet de la déposer (le plexiglas qui recouvre la caisse, voir schéma p. 320).

Dans le premier cas, le plus souvent, le rappel de la caissière suffit à faire en sorte que le client présente quand même sa carte malgré son oubli. Mais il arrive parfois que la caissière omette de la demander et que le client s'en rappelle spontanément après avoir réglé ses achats. Dans ce cas, il est trop tard pour enregistrer sa carte et il devra se rendre au service client du magasin, en principe le jour même, pour rattraper le coup. Cela a parfois pour effet d'énerver les clients, qui reprochent alors à la caissière de ne pas l'avoir demandée plus tôt, ou alors ils vont s'en plaindre auprès du service client au moment de récupérer leurs précieux points.

> Si on la demande, les gens ils sont saoulés parce qu'on la demande, ah mais j'en ai pas, nanana, et tout ça, et si on la demande pas, ah mais vous avez pas demandé, j'ai oublié ma carte Points, bon dieu ! Après il faut faire toute une manipulation sur la caisse pour faire oubli carte Points.
> (P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Dans le deuxième cas, il est possible chez W et chez FFF d'enregistrer les achats si le client a sur lui le numéro de client (voir p. 348). Cette opération n'est pas possible chez Poke où le client devra obligatoirement retourner chez lui, chercher sa carte, et la présenter au service clients pour valider ses points, le jour même. Cette dernière règle est strictement suivie chez W, car ce sont les caisses qui vérifient la date du ticket de caisse, mais elle peut être assouplie chez Poke ou chez FFF ou le rattrapage des points se fait manuellement. Dès lors, le libre arbitre de l'employé du service client entre en jeu, et la situation particulière de chaque client est évaluée, notamment en fonction du déroulement de l'interaction et du montant des points.

L'oubli de carte est par ailleurs un révélateur intéressant de l'attachement de certains clients au système de fidélité (qui est traité plus loin), surtout chez ceux qui prétendent pourtant ne pas s'investir vraiment dans ce système. C'est le cas par exemple d'Emma qui, si elle se montre relativement détachée dans son discours, est énervée lorsqu'elle oublie sa carte chez elle, notamment lors d'un gros achat.

> **Ca t'arrive d'oublier la présenter si tu vas à la caisse ?**

Oui, si je rentre de vacances, et que j'ai pas remis mes cartes dans mon porte-monnaie, par exemple, et que je fais des courses et que j'ai pas la carte, ça m'énerve !
Ca t'énerve ?
Ouais, enfin, 3 secondes ! Je me dis mince, j'ai pas cumulé mes points. Bon, faut beaucoup de points quand même, enfin il faut beaucoup d'achats pour aller récupérer quelques francs, mais j'aime bien le principe de la carte, qui fait que tout à coup 2-3 fois dans l'année on reçoit un bon de 5 balles, 20 balles, là. Et les fois où j'ai fait des gros achats genre canapé ou quelque chose comme ça, tout à coup tu reçois un bon de 70 balles, tu vas à W t'as l'impression qu'on t'a offert 70 francs pour prendre tout ce que tu veux dans le magasin, te faire plaisir, et là tu fais péter le foie gras, je sais pas quoi, c'est… j'aime bien l'idée !

(P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

Même schéma chez Laurianne qui est à la fois très critique sur les systèmes de carte (elle a travaillé comme documentaliste sur une émission de radio pour un numéro spécial sur les cartes de fidélité) mais qui a des regrets lorsqu'elle oublie de présenter sa carte pour des achats, au point de souhaiter que la pharmacie Santé, où elle a aussi une carte, la demandent plus systématiquement, comme cela est fait chez FFF.

Ca t'arrive, ça t'es arrivé d'oublier de la montrer à la caisse ?
La carte Privilèges pas parce qu'ils la demandent à chaque fois. Par contre les cartes de pharmacie souvent j'oublie, ce qui m'énerve un peu parce que, enfin, il y a des, notamment la carte Santé, ils la demandent pas à chaque fois puis normalement au bout d'un certain nombre d'achats ça fait des bons, des trucs du genre. Puis ça j'ai tendance à l'oublier par contre. Mais, non en général FFF ils demandent si on l'a, puis ça ça vient, le réflexe vient assez vite finalement.
En fait chez Santé, ça serait mieux si ils la demandaient chaque fois ?
Je pense ouais, ça me ferait plus d'effets en tout cas parce que c'est clair quand on a un médicament sur ordonnance ou comme ça ben ils demandent si on a un compte chez eux, mais c'est un truc pour le mal de tête, ou comme ça, ils ont pas vraiment le réflexe.

(P54 : ECons/Libre, Laurianne, 20, Etudiante, 23.04.08)

Concrètement, chez W, lorsque la carte a été oubliée ou lorsqu'elle n'a pas été présentée à temps, c'est-à-dire avant l'encaissement, le client a la possibilité de se rendre dans la journée au service clients du magasin avec sa carte et le ticket de caisse. L'employé scanne alors la carte et le code barre qui figure sur le ticket (W est le seul magasin qui imprime le code barre avec le numéro de la transaction sur le ticket de caisse, voir chapitre 4, p. 140). Un reçu à double exemplaire est imprimé par la caisse : un sera signé par le client et placé dans un dossier, et un sera donné au client.

« Il y a quel type de demande avec la carte Points ici ?
[Suzon, 20aine, Caissière, depuis 4 ans chez W :] Il y a souvent des oublis de carte. Alors on scanne le code barre du ticket et la carte Points. La caisse sort un ticket et le client le signe. On le garde et lui garde un exemplaire. On peut faire ça mais seulement le jour même.
Alors il faut être très motivé pour enregistrer ses points !
Oui c'est vrai (sourire) ».

(P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

De manière générale, les clients semblent bien informés de cette possibilité. Cependant, s'ils n'hésitent pas à passer au service clients dans le cas où ils ont simplement oublié de présenter la carte tout en l'ayant sur eux, c'est très rarement

qu'ils poussent le vice jusqu'à revenir le même jour s'ils l'ont carrément oubliée chez eux.

> J'ai toujours ma carte sur moi, mais parfois j'oublie de la présenter. Mais en général on me demande toujours si j'ai la carte. Si on oublie, on doit passer le même jour au service clients.
>
> (P83 : ECons/W, Marie-Hélène, 61, Ménagère, 05.09.08)

> Moi je fais ça machinalement mais y'a des caissières qui demandent, il y en a d'autres qui ne demandent pas… Bon, comme à Poke on m'a eu dit que, écoutez vous revenez avec votre ticket et votre carte, mais j'y suis pas retournée parce que, j'ai un peu de peine à marcher, j'ai de l'arthrose si il faut que je retourne chercher ma carte… vous voyez… Alors non ! […] C'est quand même pas des sommes mirobolantes hein, c'est quand même pas… ça dépend pour combien vous avez acheté, mais enfin quand même, pour quelques points… On va pas retourner.
>
> (P99 : ECons/W, Judith, 70, Comptable retraitée, 05.09.08)

Techniquement, il est possible de rattraper les points directement sur la caisse, mais cette possibilité n'est pas proposée d'office et est réservée aux clients insistants et au bon vouloir des employés de caisse, afin de ne pas ralentir le flux des clients. Cette possibilité ne semble pas exister dans les autres enseignes.

> C'est chiant, tu as reçu l'argent, t'as typé et que la personne elle te fait, ah, la carte Points, c'est le truc le plus agaçant, tu vois. T'es là… grrrr… c'est là où t'as envie de dire bon allez, votre carte Points, là ! T'as envie de… mais du dis bon là je vous encaisse mais d'habitude c'est avant de payer Madame alors si elle insiste vraiment, si il y a beaucoup de monde tu dis bon je vous envoie au service clients avec le ticket alors là ils râlent […] Ils ont pas envie d'aller au service clients, ou tu leur dit, bon je le vous fait vite, mais ils doivent signer quelque chose, ce que j'ai toujours trouvé un peu bizarre, je vois pas pourquoi ils doivent signer, et eux non plus, ils comprennent pas non plus vraiment apparemment, donc c'est chiant, de prendre le stylo, signer, machin, les petites contrariétés.
>
> (P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Chez Poke, l'employé qui travaille au service clients dispose d'une « carte maîtresse » qui permet de transférer un nombre illimité de points sur une carte. Elle est utilisée précisément pour récupérer les points lorsqu'un client a oublié de présenter sa carte. Puisque le système de récupération des points n'est pas automatisé (il n'y a notamment pas de code barre imprimé sur le ticket), l'employé dispose donc d'une marge de manœuvre quant à la décision d'attribuer ou non les points si le ticket ne date pas du jour même, contrairement à W où c'est le système qui fait la vérification. Pas toujours encline à assumer le refus, Wendy fabrique une mise en scène pour faire croire aux clients insistants que c'est la machine qui refuser d'attribuer des points pour un ticket trop vieux. Elle fait toutefois des exceptions lorsqu'il s'agit d'un achat d'un montant relativement important, notamment pour du matériel électronique, informatique ou électroménager acquis dans l'une des succursales de Poke.

> Il y a la possibilité de remettre des points, j'ai une carte maîtresse qui est un stock illimité de points, par exemple si les clients viennent en ayant fait un achat dans la journée, pour tant de francs, je dois leur remettre le total de leurs points sur la carte qui n'a pas été sortie à temps lors du règlement, etc. Et certains viennent même avec des tickets de caisse qui datent qu'il y a un mois en disant que c'était pendant les vacances, qu'ils ont acheté ça, qu'ils n'ont pas eu le temps de sortir la carte, qu'ils sont partis en vacances, et quand je leur dit que c'est pas possible, certains insistent. Je leur dit non, mais ils insistent. Alors moi je fais semblant de prendre le

> ticket de caisse, il y a un code barre dessus, de le scanner, je fais tout un truc qui, enfin, une sorte de mise en scène pour leur faire croire que la machine va scanner leur ticket de caisse, ah non, ça date de plus d'un mois, ça marchera pas. Parce que certains insistent, certains viennent avec des tickets de caisse qui datent d'il y a six mois, et effectivement, là, on m'a pas mis les points, ceux qui viennent de chez CheapTronics avec, oui, il y a ceux qui viennent avec des achats effectués dans d'autres magasins qui sont partenaires, comme CheapTronics et Free[436], ils ont acheté un ordinateur, je voudrais mes points, j'ai quand même dépensé, genre 1200 francs, ça serait dommage. Donc effectivement oui on est amenés à des fois à céder, alors que bon la politique du magasin voudrait qu'on mette seulement des points pour les achats de la journée.
>
> (P122 : EEmpl/Poke, Wendy, 25, Hôtesse, 18.09.08)

Chez Parc, les clients qui ont oublié leur carte de paiement peuvent se rendre au service client pour demander ce qui est appelé par la direction une « carte d'achat » mais que les employés appellent « permis d'achat ». Elle n'est valable qu'une journée et sont émission sera notée sur l'historique du client dans la base de données.

> [Une cliente, 50aine :] « Bonjour, c'est Madame X, j'ai vu quelque chose qui me plaît et j'ai oublié ma carte à la maison. Il y a un moyen de l'utiliser quand même ?
> [Brigitte, 50aine, Hôtesse :] Oui, bien sûr, il me faut juste une carte d'identité s'il vous plait.
> [Brigitte à April, 20aine, Hôtesse :] April, tu peux me mettre un permis d'achat [dans l'imprimante] s'il te plaît ? […]
> C : D'habitude, je la prends seulement quand j'en ai besoin… j'ai peur maintenant de sortir, j'ai peur qu'on me vole […] Comme après je vais la déchirer tout de suite [la carte d'achat], une fois que c'est fini… »
> On met « production de carte d'achat » dans le champ « remarque ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

Chez FFF, enfin, il est possible également de passer au service clients pour récupérer les points qui ont été perdus parce que la carte Privilège n'a pas été présentée à temps à la caisse. Cela reste néanmoins très rare dans la mesure où la demande de carte est encore plus systématique que dans les autres enseignes, ce qui limite en tout cas les oublis de présentation. Dès lors, les clients qui se présentent au service clients avec un ticket pour créditer leur compte de points sont le plus souvent ceux qui reviennent au magasin quelques jours après cette fois-ci sans avoir laissé leur carte à leur domicile. Les hôtesses du service clients dérogent ainsi très souvent à la règle qui est la même que dans les autres magasins, celle de créditer les points manqués le jour même. Elles se réservent le droit parfois de refuser lorsque le client se montre particulièrement désagréable.

Concernant le troisième cas, de l'oubli d'une carte à la caisse où à un point de vente par un client, chez W ou Poke, les cartes sont conservées un certain laps de temps au service clients en attendant que les clients les réclament, puis sont détruites. Chez Parc et chez Privilèges, parce que la première est une carte de Paiement et la deuxième une carte à points mais payante, elles sont renvoyées au domicile du client.

> **Et vous faites quoi avec les cartes qui sont perdues ou oubliées ?**
> On les garde deux semaines et si il n'y a pas de réclamation, on les détruit. On dit bien aux caissières qu'il faut rendre la carte directement de main à main, mais il y en a qui la déposent

[436] CheapTronics et Free sont les deux chaînes de magasins d'électronique et d'électroménager rachetées par Poke respectivement en 1995 et en 2008 (voir chapitre 4, p. 145).

seulement sur la caisse alors les clients oublient. Alors on leur dit bien, mais ça continue comme ça… […] Des fois, les clients il posent leur carte sur la caisse comme de la merde… ils pourraient la donner directement et la reprendre de main à main, il y aurait moins de problèmes.

(P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

7.3.6 Conclusion : Présenter ou demander la carte, une affaire de pouvoir

Le fait de demander une carte est une affaire traversée par la question du pouvoir. D'abord parce qu'il s'agit d'une incitation à la transparence. Bien qu'il soit perçu de façon bien moins envahissante que si un employé prenait à la sortie des caisses de façon visible note des articles achetés sur un bloc note (voir chapitre 6, p. 295), le résultat en termes de flux de données est le même : il s'agit de dévoiler la liste des achats et de sortir de l'anonymat. Ensuite, dans la mesure où devoir demander systématiquement la carte aux clients est vécu comme une contrainte, autant par la direction que par les employés (voir plus haut), il est intéressant de constater qu'un employé qui a un statut un peu plus élevé que les autres est plus enclin à prendre certaines libertés face à cette contrainte par rapport à d'autres. Graziella, par exemple, en tant que responsable des caisses chez Poke, prend une grande liberté face à cette contrainte qu'elle contre fréquemment en omettant de demander la carte. C'est en tout cas bien la seule qui nous tiendra ce discours.

Je peux venir [observer] ici, ça ne dérange pas ?
[Graziella, 30aine, Resp. caisses :] Non non, y'a pas de souci, mais je demande pas souvent la carte (rires), il faut pas dire, hein !

(P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

7.4 Identifier les clients, l'entreprise et la carte

La présentation d'une carte de fidélité à l'employé de caisse, du service client ou du point de vente est ce qui permet l'identification du client. Chez Parc, elle doit s'accompagner d'une signature lorsqu'elle est présentée pour payer, et chez FFF d'une carte d'identité lorsqu'il s'agit de retirer les bons d'achats une fois que suffisamment de points ont été accumulés.

C'est précisément cette identification qui fait passer le consommateur contemporain du statut d'anonyme à celui de client connu dont le comportement d'achat est susceptible d'être analysé. Mais avant cela, c'est elle qui permet un suivi de la relation entre l'entreprise et le client dans le contexte du marketing relationnel que les entreprises tentent d'intégrer, à un degré plus ou moins approfondi, dans leur structure (voir chapitre 5).

Cette identification, si elle ne pose en général aucun problème tant qu'elle se limite à une présentation de la carte, se heurte parfois à la sensibilité des clients quand une carte d'identité est demandée, car dans ce cas elle est beaucoup plus concrète et visible (voir chapitre 6). Et c'est surtout dans les centres d'appel que la question de l'identification est la plus sensible.

7.4.1 Identifier les clients au centre d'appels

En effet, par téléphone, l'identification du client sur la base de la présentation de la carte et/ou d'une pièce d'identité n'est pas possible, alors il est identifié d'une façon spécifique aux centres d'appels qui parait subjectivement plus invasive.

Avant que leurs demandent puissent être satisfaites, dans les deux centres, les clients doivent avant tout répondre à une liste de questions de contrôle permettant de s'assurer de l'identité du client, appelés « magic questions » chez Parc et « questions de contrôle » chez Poke. En cas d'échec, aucune suite ne devra être donnée à la demande du client. Les méthodes d'identification sont différentes, principalement en raison de la nature différente de la carte concernée (Paiement est une carte de crédit, on peut s'attendre alors à une sécurité renforcée par rapport à Primes), et laissent une marge de manœuvre assez grande place aux opérateurs.

Dans les deux centres, au moment de l'appel, le numéro de téléphone de l'appelant s'affiche sur le système, ce qui permet une première identification. L'opérateur fait une annonce standard correspond au flux, s'attribuant d'entrée une identité conforme à qui le client pense avoir affaire (les opérateurs gèrent plusieurs cartes à la fois, voir p. 329). L'opérateur demande ce que veut le client, et donne tout renseignement n'étant pas lié à un compte en particulier sans faire d'identification.

> Marisol [29, opératrice] n'a pas posé de question de contrôle (nombre de points, magasin habituel, etc…) car le client n'a rien demandé sur son compte.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Si la question posée concerne le compte du client, il faudra procéder à l'identification. Les modalités de celle-ci peuvent changer suivant les cas et la marge de manœuvre dont dispose l'opérateur, mais en général, chez Poke, ils procèdent comme suit : numéro de carte (qui suffirait à identifier formellement la personne appelante), le nom de famille, l'adresse, le numéro de téléphone, plus une question subsidiaire sur le contenu du compte, tel que le magasin où les achats sont le plus souvent faits, le nombre de points ou encore la dernière prime commandée[437].

Toujours chez Poke, parce que la carte Primes est pensée pour fonctionner avec l'ensemble du ménage, l'époux ou l'épouse du titulaire d'une carte peut appeler pour obtenir certains renseignements, c'est la seule exception tolérée pour la protection des données, mais en aucun cas procéder à des transferts de points (trop de problèmes ont été connus avant que cette restriction ait été mise en place, avec des couples divorcés qui se disputaient les points de leur carte, voir p. 394). La relation de filiation n'est en revanche pas tolérée.

> [Aline, 30aine, Opératrice :] « c'est votre mari ?
> [Une cliente :] oui »
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

> [Aline, 30aine, Opératrice :] « Vous avez votre numéro de carte svp ?
> [Une jeune cliente :] Ah, c'est celle de ma maman
> A : Elle n'est pas là votre maman ?
> C : Non…
> V : C'est elle qui doit appeler, c'est pour respecter la protection des données ».
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

[437] Dans ce centre d'appel, parfois, les opérateurs demandent le numéro de portable comme s'il s'agissait d'une question de contrôle alors que le champ concerné est vide dans le système. S'agit-il d'une stratégie pour enrichir la base de données sans que cela soit explicite ?

En théorie, l'identification du client est encore plus importante au centre d'appels de Parc, car il s'agit d'une carte de crédit. En plus du numéro de carte, les opérateurs doivent impérativement poser des questions de contrôle, appelées en interne les « magic questions » : date de naissance, nom, prénom et adresse. Mais elles ne sont en somme pas plus exigeantes que celles qui sont posées chez Poke. C'est d'ailleurs seulement en cas de doute que les opérateurs posent des questions en plus, par exemple sur un dernier achat effectué ou un dernier paiement, ce qui se fait en revanche systématiquement chez Poke.

> [Yvonne, 40, Opératrice :] « Si t'as un doute, tu demande le dernier achat, le dernier paiement… »
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08)

Chez Parc, cette procédure de contrôle existe depuis novembre 2007, pour améliorer la sécurité des données, et pour palier certains problèmes rencontrés.

> On a pas mal d'appels "oui c'est moi" et quand on demande la date de naissance, il y a une hésitation et un aveu "c'est pas pour moi" alors on explique que c'est la personne concernée qui doit appeler »
> Avant ça, pas de contrôle strict. Une fois a informé une femme que son mari a acheté des fleurs, parfum, lingerie "mais c'était pas pour moi tout ça !"
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

> **Vous avez pris cette décision il y a 6 mois parce qu'il y a eu une crise ?**
> Non pas une crise mais, 6 mois, parce que nous sommes une carte de crédit et pour ça on a dit qu'on doit commencer avec l[a] sécurités des [données]. C'est pas seulement une carte de client, c'est une carte de crédit […] C'est comme une banque, […] c'est pas possible que chaque personne qui téléphone [puisse] recevoir des informations, ça c'est pas sérieux.
>
> (P41 : ECadre/Parc, Joseph, 50aine, Resp. centre appel, 17.04.08)

Malgré le fait que la carte Paiement de Parc soit une carte de crédit, les clients ne réagissent pas toujours favorablement lorsque leur date de naissance est demandée et il faut parfois passer la communication à un responsable, comme l'explique Joseph ci-dessous mais aussi une autre responsable, Mariela (voir p. 340).

> [Souvent] une cliente veut parler avec le superviseur ou avec le chef, parce que on a des dames qui vont pas donner la date de naissance (il sourit).
>
> (P41 : ECadre/Parc, Joseph, 50aine, Resp. centre appel, 17.04.08)

Malgré cette obligation, et la conviction des responsables qu'il est aujourd'hui opérationnel, tous les opérateurs ne vont pas procéder systématiquement au contrôle. Certains collaborateurs trouvent gênant de demander la date de naissance à un client que l'on ne connait même pas, sauf si la situation est jugée suspecte. Sophia, par exemple ne vérifie pas la date de naissance (voir l'extrait d'entretien en p. 276).

7.4.2 Stratégies de recherche du client dans la base de données

Les différentes façons d'identifier les clients peuvent passablement différer suivant les opérateurs d'un centre d'appel, surtout dans la manière d'utiliser le système informatique qui permet de retrouver les clients dans une base de données. Ces différences se remarquent surtout lorsque le client ne connait pas son numéro de

carte et qu'il faut le retrouver dans la base de données par un autre moyen. Certains opérateurs vont d'abord chercher le nom, et s'il est mal compris, demander à plusieurs reprises au client de le répéter, ce qui arrive fréquemment et qui peut allonger considérablement le temps de traitement d'un client. D'autres ont adopté une stratégie qui semble plus efficace et qui ralentira dans une moindre mesure le flux clients : ils demandent et entrent dans le système d'abord la date de naissance puis sélectionnent la bonne personne en fonction du nom qui sera cette fois-ci plus facile à repérer.

> Stratégie de recherche client qui diffère suivant les opératrices. S'il ne peut pas donner le numéro de la carte, alors l'opératrice lance une recherche sur son nom, son adresse, en utilisant un « wildchar[438] ».
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08)

La même diversité de stratégie se retrouve au service clients de Parc qui utilise exactement le même système d'accès à la base de données, ou encore au service clients de FFF. La recherche sur le nom domine toutefois cette sur la date de naissance, dans la mesure où le contact se fait face à face et que la carte d'identité que le client doit montrer est sans équivoque sur l'orthographe du nom.

> Oubli carte Privilège.
> [Emmanuelle, 20aine, Hôtesse :] « Vous avez votre carte d'identité ? »
> Sur le masque de recherche, Emmanuelle tape le nom, le prénom, et clic. Le client est retrouvé.
> Attribution manuelle : calcul manuel des points, ajout manuel sur le système
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

> [Une cliente, 40aine :] « J'ai oublié ma carte, je veux enregistrer les points »
> Juliette [20aine, Hôtesse] tape la date de naissance sur le masque de recherche, plutôt que le nom et le prénom. Il y a 16 résultats, et elle choisi le bon nom.
> Il y a différentes stratégies pour rechercher le client. Emmanuelle tape le nom et le prénom, Juliette, la date de naissance.
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

7.4.3 Identité de l'entreprise, identification de la carte et confusion potentielle

Comme les centres d'appel ne sont pas autogérés par les entreprises qui proposent les cartes, les opérateurs doivent apprendre à répondre à des clients pour une multitude de programmes de fidélité, mais aussi pour des cartes clients d'autres entreprises. Dès lors, les opérateurs sont souvent amenés à changer d'identité, passant d'un appel à l'autre du statut d'employé d'une entreprise mandante à une autre. Il est en effet demandé aux employés de faire comme s'ils travaillaient directement pour l'entreprise mandante, comme en témoigne cet extrait de conversation entre une des employées du centre d'appels de Paiement et un client qui veut qu'on le mettre en communication avec un service spécifique relatif à une carte d'essence :

> Appel pour la carte Plage[439] :
> « C : J'aimerais parler avec Mme X.
> [Renata, 22, Opératrice] : Elle est partie à 17h

[438] Le « wildchar » est le nom donné à l'astérisque (*) que l'on met après quelques lettres pour indiquer à un système que l'on cherche toutes les occurrences qui commencent par ces lettres.
[439] Pseudonyme pour l'une des deux compagnies d'essences dont la gestion de la carte se fait à Milagro.

C : Et votre service de comptabilité ?
R : C'est moi.
C : C'est vous ? (ton dubitatif)
R : C'est moi oui oui »

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

Cela dit, l'identification de l'entreprise par les clients ne va pas toujours de soi, y compris quand ils se trouvent dans un magasin pourtant censé l'incarner. La confusion des cartes accompagne parfois celle de l'enseigne.

Une cliente [70aine] avec carte Poke. Sur le moment, je pense que c'est une carte Poke avec un autocollant Points.
[Naomie :] « Ah, c'est pas ça !
C : Ah oui, pardon ! je l'utilise même pas alors, je sais pas pourquoi je la garde ! »
Alors elle sort la carte Points.

(P6: Obs/W, Caisses, 04.09.08)

Comment la trouvez-vous esthétiquement cette carte ?
Trop de ressemblance avec celle de W, on se trompe. Moi ça va, mais ma mère elle doit chausser ses lunettes pour distinguer les deux cartes.

(P36 : ECons/Poke, Manon, 34, Employée de banque, 12.09.08)

Suivant si elle est couplée à une carte de crédit gratuite, telle que les proposent W et Poke (voir chapitre 4, p. 137 et 149), une distinction peut être faite entre ces dernières et celles qui ne permettent que l'accumulation de points. Un client parle « de la vraie » carte pour parler de la carte de crédit.

[Un client :] « J'ai perdu la petite carte bleue
[Marie-Angel, 30aine, Opératrice :] : La carte Primes ?
C : On m'a donnée la vraie
N : La vraie ? (rires) »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Mais à l'inverse, il arrive aussi également que les cartes à points soient parfois confondues avec les cartes bancaires.

Demande de remboursement, un paiement qui a été effectué avec une carte bancaire.
[Emmanuelle, 20aine, Hôtesse :] « Vous avez votre carte de paiement s'il vous plaît ?
C : Quoi ? Ma carte Privilège ?
E : Non, votre carte de paiement
C : Quoi ? »

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

En effet, avec toutes les cartes dont disposent les clients, il devient de plus en plus difficile pour certains de pas confondre par exemple la carte bancaire et la carte Points lorsqu'il s'agit de les présenter. Chacune se présente à un moment différent et pour un objectif lui aussi différent. Il y a parfois des ratés et les cartes peuvent être confondues. La confusion est d'autant plus grande lorsqu'il s'agit d'une carte unique qui est à la fois une carte à points et une carte de crédit, qu'il faut scanner d'abord sur la caisse pour accumuler les points, puis passer dans le lecteur si le client veut payer avec. Nombre de caissières chez Poke, par exemple, expérimentent la situation où des clients introduisent leur carte à points dans le lecteur pourtant

réservé aux cartes bancaires. Il arrive aussi d'ailleurs que les employés eux-mêmes ne reconnaissent pas les différentes cartes, principalement quand l'un d'entre elles change d'aspect.

> [Graziella, 30aine, Resp. caisses, me demande :] « Ils vont changer de couleur la carte ?
> **Je crois pas, on m'en a pas parlé à la direction.**
> Parce que souvent les clients ils la confondent avec celle de W, ils nous disent que c'est la même, c'est la même couleur. Alors ils nous donnent des fois la carte W… ou bien ils mettent la Primes dans le lecteur, ils croient qu'ils peuvent payer avec. Alors on leur dit que c'est pas une carte de crédit […]
> La première fois que j'ai vu la nouvelle Primes Plus, je ne la reconnaissait pas, toute noire… j'étais pas au courant, j'ai cru que c'était la carte d'une banque…
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

Il peut y avoir confusion de carte et/ou de numéro de client même lorsqu'il s'agit de la même entreprise, mais pas forcément de la même carte. W propose une carte de paiement spécifique à son entreprise de distribution d'essence, WGas, qui est gérée par Milagro, l'entreprise de gestion de cartes qui appartient à Parc. Le fait qu'elle soit dotée également d'un numéro Points complique les choses pour les clients qui ne parviennent donc pas toujours à distinguer le système de points du numéro de paiement. Parce qu'il s'agit de la même entreprise, ils créent un lien virtuel entre la base de données de Points et celle de la facturation de WGas qui ne sont en réalité pas reliées.

> Un client confond numéro de la carte Points et le numéro de la carte de paiement de WGas.
> [Sophia, 30aine, Opératrice :] « Non ça madame c'est votre numéro Points, il faut le numéro de carte WGas ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

7.5 « Placer » une nouvelle carte, recruter des nouveaux clients fidèles

Avant tout, les employés doivent montrer l'exemple. En effet, il est quasiment obligatoire chez W et chez Poke pour les employés d'avoir respectivement la carte Points et la carte Primes, car c'est le seul moyen d'avoir accès aux avantages réservés aux employés, à savoir un facteur multiplicateur permanent sur les points (équivalant à 5% de réduction chez Poke et 1% chez W, voir p. 156). Chez FFF, c'est clairement obligatoire car le badge d'accès au bâtiment, qui est aussi la carte de pointage, sert également de carte Privilège.

> C'est la carte de pointage qui fait office de carte Privilèges pour nous. Avec notre numéro de client on va dire. En fait on cumule nos points, et puis quand on veut récupérer nos bons cadeaux on fait comme les clients, on a juste à présenter la carte de pointage comme ça on note notre numéro sur la caisse sur la carte et voilà. Et on a nos points, comme les clients standards.
>
> (P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

Chez Parc, cependant, puisqu'il s'agit d'une carte de paiement qui passe par une vérification de la solvabilité du demandeur (voir chapitre 4, p. 158), elle n'est pas obligatoire. Ceux qui ne désirent pas l'avoir ou qui ne peuvent pas l'obtenir (les étudiants mineurs qui travaillent en suppléance par exemple), disposent d'une carte qui leur permet d'avoir tout de même accès aux avantages réservés aux employés, détail important car ceux-ci sont aussi largement plus important que dans les autres enseignes (p. 156).

Mais ce sont aussi les clients qui disposent déjà d'une carte qui montrent l'exemple à ceux qui ne l'ont pas encore… « Ce recrutement de nouveaux fidèles par l'intermédiaire des anciens, ou "cooptation", s'opère parfois plus discrètement et de façon moins directe lorsque les distributeurs mobilisent non plus le personnel, mais des dispositifs techniques : des bornes interactives situées à l'entrées à l'entrée des points de vente, visibles par tous, délivrent des bons de réduction et des informations sur les produits. Réservées aux seuls porteurs de carte, ces bornes peuvent encourager les autres clients à en faire la demande » (Barrey 2004: 143). Parmi les entreprises observées, seul Poke a mis en place de telles bornes, qui se trouvent aussi parfois à proximité des caisses. Contrairement à celles observées par Sandrine Barrey, elles ne distribuent pas de bons de réduction, étant donné que cela n'est pas la politique choisie, mais permettre de commander des primes et de multiplier ses points avec des jeux de hasard (voir chapitre 4, p. 154). Le principe de « cooptation » dont parle l'auteur est certes omniprésent au sein des familles, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un même compte de points pour tout le ménage. Souvent, d'ailleurs, ce sont souvent les femmes qui demandent à leur époux d'adopter la carte du ménage… (voir p. 390).

7.5.1 Promotion et obligation de placer de nouvelles cartes

Chez W et chez Poke, les employés n'ont pas l'obligation de proposer aux clients qui ne l'ont pas encore la carte de fidélité du magasin. Tel était le cas lors des campagnes de lancement. Quelques promotions spéciales se font encore de temps en temps chez W, lors de promotions spéciales, mais pas sur une base régulière ni systématique.

> **« Vous ne proposez jamais aux clients qui ne l'ont pas encore de faire des cartes ?**
> [Manuela, 20aine, Caissière :] Avant, il y avait 1 ou 2 jours par semaine où on demandait au client "vous êtes intéressé, vous connaissez les avantage ?" […] On a fait ça il y a un an encore.
>
> (P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Poke a aussi tenté d'organiser d'assez importants événements pour promouvoir sa carte Primes, mais sans rencontrer un grand succès de la part des collaborateurs locaux qui se disent déjà trop occupés à faire fonctionner leur magasin.

> [Lucien, 50aine, Resp. carte :] « Pour ces événements, [les responsables locaux] n'ont pas beaucoup de temps, pas beaucoup de personnel, et il y a beaucoup de magasin qui n'ont presque rien fait. L'année passée pareil, les chefs disent toujours oui oui, c'est bien, mais on a pas le temps. Je sais pas si on va le faire l'année prochaine, ça coûte beaucoup ! On a eu une agence spéciale qui a organisé, deux camions, [un] artiste, etc ».
>
> (P4 : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08)

Cette absence de politique de proposer directement des cartes aux clients sur une base régulière étonne passablement Dimitri, qui suppose que s'ils ne le font pas, c'est sans doute parce qu'ils ont déjà un nombre écrasant de cartes en circulation.

> Je trouve ça hallucinant, y'a pas de, y'a pas une volonté de devoir la vendre, ou de la proposer cette carte. Maintenant W s'en fout, ils sont leader suisse sur le marché agroalimentaire, Poke c'est pareil. Mais je ouais, je regarde les autres, MaMa, c'est pareil, y'a pas cette volonté de vouloir la proposer.
>
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

Poke et W comptent davantage sur la visibilité des avantages en magasin pour les inciter à adhérer à leur système, notamment les journées où les points sont multipliés, où lorsqu'un client achète un produit et qu'il se rend compte qu'il aurait été moins cher s'il disposait de la carte adéquate. Néanmoins, les caissières ou les vendeurs des points de vente prennent toutefois parfois, bien que rarement, l'initiative de la proposer, sans pourtant être récompensées. Le plus souvent, ce sont les clients qui posent la question et qui sont alors invités à se rendre au service clients.

> Mais il est vrai qui en a beaucoup qui l'ont pas et puis le but en faisant comme ça de dire, quand quelqu'un a de gros achats ou qu'il y a une opération [de multiplication] de 10 fois ou de cinq fois les points ah ben vous avez pas votre carte, vous allez au service client c'est gratuit, c'est aussi une façon d'avoir des nouveaux adhérents à la carte.
> **Vous voulez dire que ça serait bien que les caissières proposent aussi la carte à ceux qui ne l'ont pas ?**
> Elles vont pas proposer […], mais souvent on a [des clients qui demandent] mais c'est quoi cette carte et tout, alors on les invite à aller au service clients [pour] qu'on leur donne toutes les explications.
>
> (P6: Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Parce que le lien de proximité avec le client y est un tout petit peu plus grand qu'aux caisses du supermarché, les caissières des points de vente chez Poke proposent parfois aux clients de faire une carte.

> [Fatima, Vendeuse :] « Aujourd'hui, j'ai pu placer 2 cartes quand même. On voit quand les clients sont intéressés.
> **Et vous avez une prime pour ça ?**
> Ah non, pas du tout.
> **Et ils vont au service client après ?**
> Ca dépend s'ils ont le temps ils vont au service client sinon on les garde ici et on les monte le soir ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

Et si la carte existe déjà dans le ménage, elles peuvent aussi rappeler qu'il est possible d'utiliser le même compte et de demander une seconde carte.

> [Fatima, Vendeuse :] « Vous avez la carte Poke ?
> [Un client, 40aine :] Ah non , c'est ma femme.
> F : Faut qu'elle fasse un double, pour économiser à deux !
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

Chez FFF et chez Parc, en revanche, les vendeurs et les caissières ont l'obligation de la proposer. Chez FFF, cela est vérifié par l'intermédiaire du « client mystère » dans une évaluation globale de la qualité de l'accueil des employés.

> Si tu poses pas la question, et tu tombes sur le client mystère, ça va être retenu… le client mystère c'est une entreprise extérieure à FFF qui envoie des clients mystères, tu connaissais pas ? Et puis après ils jugent l'ambiance, comment ils sont reçus, voilà quoi… si on leur a dit bonjour, si on leur a dit bonjour madame, bonjour monsieur, est-ce que vous avez la carte Privilèges, machin et donc il y a tout une espèce de questionnaire, qu'on doit dire, pas un questionnaire un formulaire, tout ce qu'on doit dire tu vois… Ce que les vendeurs doivent dire, etc… Si on l'a proposé, si on l'a pas proposé, si on a dit au revoir, si on n'a pas dit au revoir…
>
> (P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

Cette pression est moindre chez Parc où les employés ne sont pas réprimandés s'ils omettent de le faire, l'accent est mis sur la récompense relativement généreuse, mais la règle est quand même présente.

> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] « Oui, les caissières doivent proposer la carte à chaque fois, même pour 50 centimes. Elles disent "est-ce que vous payez avec la carte ? Est-ce que vous la connaissez ? Est-ce que vous connaissez les avantages ?" »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

L'intégration de la carte dans le magasin fait l'objet d'une formation régulière. Serge, le responsable du service clients, se préparait pendant notre première période d'observation chez Parc, en avril 2008, à convoquer les différents responsables de rayons pour les informer sur le fonctionnement de la carte et sur la stratégie de l'entreprise à son sujet (voir annexes, p. 552, pour une retranscription du diaporama qui lui a servit de support pour cette formation).

Pendant les deux semaines discontinues et annuelles de promotion de la carte, en général en mai et en novembre (voir chapitre 4, p. 158), Parc met en place un dispositif d'acquisition de nouveaux clients en plaçant dans divers endroits du magasin des petits stands temporaires avec des hôtesses qui abordent les passant pour les convaincre d'acquérir une nouvelle carte en leur faisant miroiter les 10% de réduction de récompense. Tout ceci s'accompagne de publicité au sein du magasin, d'une décoration spécifique à chaque rayon, de concours et aussi d'un courrier ciblé aux clients déjà détenteurs de carte, car pendant cette période ils bénéficient d'une réduction de 10% sur tous les achats effectués avec leur carte Paiement, à l'exception des produits alimentaires.

FFF organise également des journées spéciales pour la promotion de sa carte Privilège. Cela dit, la pression est présente toute l'année sur la nécessité de recruter de nouveaux clients y compris en dehors de ces événements. Aux caisses par exemple, si les clients répondent par la négative lorsque leur est posée la question s'ils ont la carte Privilège, elle leur est proposée automatiquement, en suivant un protocole définit par la direction et qui est également appris pendant une formation. Rares sont les fois où ce protocole n'est pas suivi, à l'exception d'un caissier qui explique ne jamais le faire. Il prend le risque alors de se faire réprimander par le biais du contrôle effectué par le « client mystère » (voir plus haut), au même titre que lorsque la carte n'est pas demandée.

> [Une caissière :] « Vous avez la carte FFF ?
> [Un client :] Non
> Caiss. : Vous connaissez un peu les avantages ? Ca peut être intéressant quand même ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Caisses, 12.03.08)

> « Caiss. : Vous avez la carte FFF ?
> C : Non
> Caiss. : Vous connaissez les avantages ?
> C : Non, ça ne m'intéresse pas
> Caiss. : c'est le dernier jour pour les 3x aujourd'hui si jamais ! (rires) »
>
> (P5 : Obs/FFF, Caisses, 12.03.08)

[Nabila, 20aine, Caissière :] « Vous connaissez les avantages ?
[Un client] : Oui, vous me l'avez déjà dit, je veux pas »
(P5 : Obs/FFF, Caisses, 14.03.08)

Le système de recrutement aux caisses, s'il est imposé aux caissières, n'est pas parfaitement au point. La procédure d'acquisition des nouveaux clients Privilèges à la caisse est encore assez rudimentaire : on imprime des formulaires à remplir à la main, qui sont parfois difficiles à relire lorsqu'ils sont traités au service clients. Il arrive fréquemment qu'il en manque, et il est demandé alors au client de se rendre au service clients dont la longue queue est le plus souvent rédhibitoire.

Aux points de vente, le recrutement est plus facile, et les informations personnelles du client peuvent être directement entrées dans le système informatique, puisque les vendeurs disposent d'un ordinateur, ce qui n'est pas le cas aux caisses qui ne permettent pas un tel enregistrement. Les arguments pour convaincre les clients sont aussi facilités par le contexte et par la relation avec le client qui est plus approfondie et moins nécessairement soumise à la pression du flux des clients. La journée « remise » de 6% peut être proposée et validée tout de suite. Chez Parc aussi le bon de 10% est un argument fort utile dès lors qu'il peut être utilisé immédiatement et se concrétiser en une réduction immédiate sur le produit qui est le sujet de la relation entre le client et le vendeur.

Un client [40aine, une allure de diplomate] achète un ordinateur et un logiciel.
[Edouard, 30aine, Vendeur :] « Vous avez votre carte de fidélité svp ?
C : Non, je dois la faire ».
Alors Edouard fait remplir le formulaire papier et commence en même temps à entrer les données dans le système sous le masque « création client ». On va lui faire une carte provisoire au stand de retrait d'achat, juste à côté du service après-vente.
Le client n'a pas mis la date de naissance, on lui demande.
« E : Alors juste la date de naissance svp, the birthday ».
(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 15.03.08)

7.5.2 Récompenser les employés qui placent des cartes

Les enseignes où proposer une carte est obligatoire sont aussi celles qui récompensent les employés qui y parviennent. Les récompenses sont principalement individuelles.

Chez FFF, le système de récompense fonctionne avec le système dit des « spots ». Ce sont des objectifs fixés par la direction que les employés doivent remplir pour obtenir une augmentation de 2 à 4% de leur salaire, mais seulement sur un mois. Dans les objectifs en cours lors de la période de notre observation, il y avait celui de récolter 32 adresses emails de clients par mois, et celui de réussir à vendre 5 à 10 cartes Privilèges[440] par semaine, le nombre exact dépendant des performances de l'employé au mois précédent. Chez FFF, il faut alors que les employés dépassent un seuil déterminé à l'avance, qui peut changer individuellement en fonction des performances précédentes, de cartes vendues, auquel cas ils toucheront une prime équivalent à 2% de leur salaire.

[440] Les cartes Privilèges sont les seules parmi notre échantillon à être payantes (voir chapitre 4, p. 167).

Et quand vous refilez une carte Privilèges vous êtes récompensées au bout d'un certain nombre ?
Ouais il y a des… on appelle ça des spots, c'est des objectifs, c'est par exemple moi par semaine je dois faire 8 adhésions par semaine. Parfois c'est moins parfois ça baisse, ça dépend.

(P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

Ca dépend, ça varie énormément. Disons que il peut y avoir une semaine où tu as de la chance et tu vas faire beaucoup de carte comme une fois j'ai fait en une semaine j'ai fait 16 cartes…
Tu dois faire 10 par semaine c'est ça ?
10 par semaine mais chaque personne a son objectif en fait […] Y'en a qui ont plus de mal ou y'en a d'autres qui ont plus de facilité, y'en a tout simplement d'autres qui sont pas motivés…

(P43 : EEmpl/FFF, Yasmine, 20aine, Caissière, 14.03.08)

Chez Parc, un employé reçoit 10 francs à chaque fois qu'un client remplit un formulaire et qu'il le transmet au service clients pour valider sa demande. L'employé aura pris soin de mettre son nom en bas du formulaire pour toucher sa prime, ce qui suscite parfois l'interrogation des clients.

[Une cliente, 40aine :] « Pourquoi elle a remplit en bas ? (la vendeuse)
[Anastasia, 20aine, Hôtesse serv. clients :] C'est son nom.
C : pourquoi ?
A : Parce qu'elle doit remplir des objectifs, pendant la semaine de promotion, et on a des primes.
C : Ah (sourire) »

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 06.05.08)

Après avoir les avoir bien informés qu'il s'agit d'une carte de crédit et non pas d'une carte à points (voir plus loin), les employés du service client vérifient les données remplies, demandent au client de compléter ce qui doit encore l'être (le plus souvent, le revenu annuel[441]), font une photocopie du document d'identité et donnent un bon de réduction de 10%, qui est d'ailleurs l'argument utilisé par les employés pour encourager les clients à adopter la carte Paiement.

Le montant des primes touchées par les employés est versé sous la forme d'un bon d'achat à faire valoir dans le magasin. Auparavant, elles étaient versées sur le salaire mais des employés se plaignaient de devoir alors payer des impôts. Avec ce système, les primes sont donc nettes d'impôts, mais jusqu'à concurrence de 400 francs, montant au-delà duquel la direction a l'obligation légale de le mentionner sur la fiche salaire. C'est ce qu'explique Noëlle, qu'Ursula, la plus ancienne employée du service clients, appelle « Mme récompense » car c'est elle qui vient distribuer les récompenses aux employés qui ont pu placer quelques cartes dans le mois.

[Noëlle, 40aine, « Mme Récompense » :] « Il n'y a pas d'objectif individuel, c'est comme on veut. Mais au-delà d'un certain montant, c'est la loi, c'est imposable ».

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

Aussi, parfaitement au courant de cette limite, les employés qui sont le plus à la course de ces primes tiennent un petit décompte personnel où ils notent à chaque fois qu'un client accepte de remplir un formulaire. Au-delà de 40 clients, ils arrêtent de proposer de nouvelles cartes. Ce système improvisé n'est cependant pas

[441] C'est effectivement le type d'information que les clients rechignent le plus à donner, avec en deuxième position la date de naissance (voir chapitre 6).

complètement fiable, dans la mesure où il n'est pas garanti que tous les clients qui partent avec un formulaire entamé se rendent finalement au service clients. Même lorsque c'est le cas, les clients renoncent parfois à aller jusqu'au bout quand ils ont plus d'informations sur le fonctionnement de la carte Paiement.

En effet, un autre problème du système chez Parc est le fait que les caissières ou les vendeurs tendent à omettre volontairement de spécifier qu'il s'agit d'une carte de crédit, en insistant principalement sur le bon de 10%.

> [Annie-Claude, 40aine, Hôtesse serv. clients :] « Souvent, ils ne comprennent pas que c'est une carte de crédit, et ils veulent les 10%. Ils n'entendent que les 10% ! »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

Il y a ainsi une proportion importante de clients qui finissent par renoncer à établir une nouvelle carte dès qu'ils apprennent la véritable nature de la carte qu'ils pensaient au début n'être qu'une carte de réduction ou une carte à points. Dans ce cas, la demande n'aboutit pas et l'employé qui aura espéré toucher sa prime ne la recevra pas. La direction fait un gros effort de formation pour que les candidats à la récompense fassent l'effort d'expliquer aux clients intéressés qu'il s'agit d'une carte de crédit, mais le problème demeure présent.

> Souvent les vendeurs et les vendeuses qui le proposent leur disent pas que c'est une carte de crédit. Alors le client il pense que c'est comme Poke ou W, que c'est une carte de fidélité. Et quand ils arrivent vers nous c'est la première question que nous on pose. Avant d'aller plus loin, parce que ça sert à rien d'aller plus loin si le client il va dire, ah bon alors si c'est une carte de crédit alors j'en veux pas.
>
> (P38 : EEmpl/Parc, Ursula, 50aine, Hôtesse, 04.04.08)

> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] « On doit former le personnel sur la façon de penser la carte […] Pendant les séminaires de formation, au début, c'est le chef qui rassemble l'équipe, et on forme. [Il faut] que le client sache que c'est une carte de crédit.
> On disait n'importe quoi pour toucher les 10 francs de prime ! »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

> [Manuel, 30aine, Téléphoniste :] « Une carte à points, ça serait plus efficace. Et il y a un problème de communication : les vendeurs ne disent pas assez que c'est une carte de crédit. Quand ils arrivent ici, ils n'en veulent plus. Les vendeurs disent « vous aurez 10% » et c'est tout. Alors les clients sont étonnés après ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

Une fois par mois, Noëlle, « Madame récompense » (voir plus haut), passe dans les différents rayons du magasin, y compris le service clients, pour distribuer les lettres où sont mentionnés les montants des primes.

> [Extrait de la lettre de récompense :] « Nous sommes heureux de vous informer qu'au mois de mars, 440 nouvelles demandes ont été réalisées à Parc Genève […] Ce résultat n'aurait pas été possible sans votre précieuse collaboration. Grâce à votre aide, Parc élargit et fidélise ses clients ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

Sans surprise, elle est généralement accueillie avec un grand sourire. Les destinataires sont invités à se rendre au service client pour recharger leur carte de

bon cadeau. Leur passage a été l'occasion d'avoir un aperçu de leur opinion sur ce système. Les avis peuvent être assez différents. L'un pense qu'il existe encore un grand potentiel de recrutement, et l'autre pense que le magasin est déjà arrivé à saturation.

> Trois employés qui viennent chercher les primes. Je leur pose la question :
> **« C'est difficile de placer des nouvelles cartes ?**
> E1 : on en place pas beaucoup, il y en a qui l'on déjà… mais on pourrait en faire plus, je suis sûre qu'on pourrait. 40, c'est le record à battre ! C'est le score réalisé à la confection homme je crois.
> E2 (très pressé) : D'habitude c'est 50.- [que je touche], mais là… bon, on peut aller manger avec ! (il a touché 20.-)
> E3 : La plupart des clients ils l'ont déjà. Au début, j'en faisais 20-30, maintenant c'est fini.
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

A en croire Adam, le responsable des cartes Paiement chez Parc, la réalité indique que le nombre de cartes à placer reste en constante évolution, à environ 20'000 nouvelles cartes par année, sans compter la possibilité de refourguer une carte à ceux qui y ont renoncé (voir p. 344). Le potentiel d'acquisition de nouveaux clients semble alors entier et les différentes perceptions des employés interrogés à cette occasion sont plutôt subjectives, ou alors elles dépendent du rayon où travaillent les vendeurs.

7.5.3 Les inégalités face aux récompenses et la « carotte collective »

En effet, chez Parc comme chez FFF, tous les vendeurs ne sont pas égaux face au système de récompense individuelle. Le type de rayon a une forte influence sur le succès ou l'échec des tentatives de vente de nouvelles cartes. Chez FFF par exemple, il est plus facile pour un vendeur de micro-informatique de faire miroiter une réduction de 6% immédiate sur un ordinateur portable (correspondant à la journée de « remise »), ou pour un vendeur librairie vantant les réductions de prix immédiates, rentabilisant tout de suite le prix de la carte Privilèges (elle est la seule de l'échantillon à être payante), que pour un vendeur de disques musicaux.

> [Une vendeuse librairie, 20aine :] « A la librairie, on a un avantage (pour vendre des cartes, et donc [toucher une récompense]), on voit directement la différence sur l'étiquette, alors les clients demandent pourquoi il y a une différence de prix.
> **Vous êtes récompensés quand il y a une carte de fidélité vendue ?**
> Non, seulement si il y a un spot. Mais c'est vrai, il y a beaucoup de spots carte ces derniers temps »
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 14.03.08)

> [Ahmed, 30aine, Vendeur :] « La carte FFF, c'est un super concept. Sur une vente d'ordinateur, on peut déjà proposer 6% de réduction, c'est déjà un fil accrocheur. Qui va refuser 60.- de réduction ? A part les gros bourges plein de fric… FFF, c'est vraiment orienté client. C'est pour ça que ça marche aussi bien ! »
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 14.03.08)

C'est pareil chez Parc où un vendeur micro-informatique n'a pas trop de difficulté à convaincre un client sur le point d'acheter un ordinateur à 2'000 francs de demander une carte pour bénéficier d'un bon de réduction de 10%, lui permettant d'économiser immédiatement 200 francs.

On en revient toujours à ce 10%. Le client il a ça dans les oreilles.
Ca c'est efficace hein…
Oui c'est payant hien… il y a qu'à voir au rayon hi-fi ! Parce que les gros 10% ça gagne tout là haut hein. C'est computer, c'est écran plat, c'est […] un appareil numérique, un truc comme ça.
(P38 : EEmpl/Parc, Ursula, 50aine, Hôtesse, 04.04.08)

En effet, les 10% du bon de cadeau de bienvenue sont encaissables le jour même de l'achat. Les caissières ou vendeurs du rayon ménage ont plus de peine à intéresser les clients avec une réduction de 10% sur des petits achats. Au sein de ce rayon, ce sont les caissières qui s'en sortent le mieux car les achats y sont regroupés, ce qui arrive à une somme suffisante pour légitimer, aux yeux de Marty, une proposition de carte.

A la caisse, c'est plus facile de faire des cartes qu'à la vente. Il y a de gros achats regroupés et c'est au moment de payer qu'on leur propose 10% de réduction.
(P39 : EEmpl/Parc, Marty, 40, Caissier, 04.04.08)

Le bon est toutefois relativement indépendant de l'achat qui est effectué au moment où il est utilisé comme argument pour placer une carte. Il peut en effet être utilisé ultérieurement pour un plus gros achat et même sur l'ensemble de tous les achats effectués lors d'une journée entière dans le magasin. Cet argument est souvent utilisé par les employés du service client lorsque des clients font valoir des bons pour des petites sommes.

[Une cliente, 30aine :] « Bonjour, pour les 10%, c'est ici ?
[Serge, 35, Resp. serv. clients :] Oui, tout à fait […] Ou bien vous voulez conserver le bon pour un achat plus important qu'aujourd'hui ?
C : Oh, ça fait un moment que je l'ai, alors maintenant que je suis là…
S : Bon ok ».
(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Le contexte du lieu de recrutement en lui même a aussi son importance. Il est plus facile de placer des cartes dans un lieu agréable, bien décoré, situé au moment où un article est choisi, par exemple au point de vente, plutôt qu'à la caisse où les clients s'énervent, rendant ce « non-lieu », pour reprendre le terme de Marc Augé (1992), moins propice à l'enchantement, tel que l'explique très bien Sacha, le gérant de W, lors de l'entretien (voir p. 344).

Pour réduire cette inégalité dans l'attribution des récompenses, la direction de Parc a expérimenté également des récompenses collectives, qui malgré l'effort de rétablir un certain équilibre, sont moins appréciées par les collaborateurs.

[Noëlle, 40aine, « Mme Récompense » :] « Deux fois par année, il y a un challenge par rayon, avec cagnotte en commun, pendant la promotion de la carte. Chacun cotise en fonction de la grandeur du rayon et le taux de fréquentation. Il y a ce facteur correctif car c'est pas la même chose par exemple en papeterie ou en multimédia où c'est beaucoup plus facile de vendre des cartes […] Il y en a qui sont allés à Amsterdam un week-end de Pâques. A l'administration, ils sont allés faire du canoë-kayak ».
(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 04.04.08)

Sphere, la chaine de magasin rachetée en 1997 par W, a adopté ce principe de récompense collective, qui a succédé à un système de récompense individuelle qui

ne marchait pas bien, sans doute parce qu'il était moins généreux que celui de Parc. Les employés, qui étaient récompensés à hauteur de un ou deux francs par demande de carte remplie, préfèrent ce système de « carotte collective ».

> **C'est étonnant qu'ils aient abandonné le système de carotte.**
> Ben ils l'ont pas abandonné mais ils l'ont changé en carotte collective […] Il y a des objectifs, [pour] tout le magasin, et si l'objectif est rempli, il y a un temps qui est calculé par rapport à l'année d'avant, les meilleurs de chaque rayon ont droit, l'année passée c'était un brunch, il y a eu un voyage qui a été offert, c'est si tout le monde, si l'objectif de toute l'entreprise a été faite, les meilleurs de chaque rayon, si elles ouvrent 15, je crois 15 cartes, dans le mois je crois, elles ont droit soit un brunch soit, il y a eu un moment des, 1 franc par carte ou 2 francs par carte, quelque chose comme ça, une petite carotte.
>
> (P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

7.5.4 La récompense individuelle : un enjeu de luttes et une source de conflits

Alors que la situation est calme à ce propos chez FFF, le système de récompense chez Parc peut mener à des tensions et des conflits. Il n'est pas rare que les employés du service clients soient l'objet de suspicion. Certains vendeurs ou caissières pensent qu'ils détruisent des formulaires de demande de carte pour effacer leur nom et y mettre le leur, afin de toucher les récompenses à leur place. Nous n'avons pas pu observer un tel comportement, mais le premier réflexe lorsqu'un formulaire arrive est tout de même de regarder le nom de l'employé qui se trouve en bas du formulaire, d'abord sans doute par curiosité, mais aussi parce que si le champ est vide (parfois les caissières ou les vendeurs oublient de le remplir), les employés du service clients mettent parfois le leur, ce qui produit parfois des petits remarques entre eux.

> Une cliente [20aine] arrive avec formulaire vide, en fait pré-rempli par une vendeuse du rayon parfumerie, mais qui n'a pas mis son nom en bas. Serge [35, Resp. serv. clients] y met son nom. Giovanni [19, Stagiaire] réagit : « Ah mais c'est un gars de la parfumerie, tu aurais pu leur demander, ou mettre le mien ! »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

De même, lorsqu'un client vient se renseigner sur le fonctionnement de la carte sans vouloir s'inscrire tout de suite, on lui donne le formulaire non sans y mettre son nom, afin que cela ne soit pas celui ou celle qui recueillera le formulaire qui le mette et touche la prime à sa place.

> [Une cliente, 30aine :] « Vous avez un formulaire Parc s'il vous plait ?
> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] Je vais vous trouver ça. Vous savez comment ça marche ?
> C : Non
> S : (explications)
> C : Ah, d'accord (elle s'en va).
> S : Je vais quand même vous donner le formulaire »
> Il remplit le bas du formulaire avec son nom, elle prend le formulaire, et s'en va.
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

Toujours dans le même registre, pendant la petite période d'observation participante où nous avons-nous même rempli des formulaires avec des clients (voir chapitre 3, p. 114), Anastasia n'a pas perdu le nord et nous a demandé de mettre son nom…

> Je m'occupe d'un client, je lui explique le fonctionnement. Il est d'accord pour faire la carte, s'il n'y a aucune obligation. Je lui explique que non.
> [Anastasia, 20aine, Hôtesse serv. clients :] « Elle est remplie en bas ta carte ?
> **Oui oui !**
> A : Si c'est vide, t'as le droit de mettre ton nom ?
> **Non, enfin, oui, mais ça sert à rien.**
> Tu mettras le mien alors hien ! (rires) »
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

Le point culminant des tensions se fait sentir lors des deux journées annuelles de promotion de la carte dans tout le magasin où des hôtesses sont engagées pour proposer des cartes aux passants. Le problème est que ce sont elles aussi pendant ces périodes qui peuvent valider l'enregistrement d'une demande. Comme elles ne reçoivent pas de salaire et qu'elles sont payées à la prime, elles mettent à exécution ce dont les employés du service clients sont suspectés, en déchirant les formulaires et en mettant leur nom. Ce problème s'est manifesté dès le deuxième jour de la semaine de promotion.

> Dès que j'arrive, j'apprends qu'il y a un problème de conflit avec les hôtesses qui sont payées à la commission. Elles effacent le nom du vendeur/caissière et mettent le leur. « alors ça crée des conflits » me dit Serge [35, Resp. serv. clients]. Il va voir Sylvain [40aine, le responsable de la carte au niveau du magasin] et devra retourner vers les hôtesses pour leur expliquer.
> [Serge :] « J'aurais souhaité qu'on me dise, maintenant tout le monde va être remonté ! […] les vendeurs vont être démotivés. Si ils voulaient tester un truc, il fallait le dire, et si ça marche pas, on rectifie, mais là… […] On va se faire détester encore, mais de toute façon, on est le service clients (rires) »
> Plus tard, je redemande à Serge :
> **« Ca s'est arrangé cette histoire (le conflit avec les primes) ?**
> S : Pfff…. Non, j'ai l'impression de parler dans le vide, il s'en fout [Sylvain, le responsable]. Tant que son objectif est atteint, tant qu'il ne se fait pas engueuler, lui, ça va. Il me dit : "ah, si j'avais 60 cartes et que 50 sont signées des hôtesses, ok, mais là c'est 18… elle les a fait ces 18 !" Mais c'est quand même bizarre, je lui dis. "non non". Je laisse tomber, mais c'est dégueulasse ! Je lui ai dit que les vendeurs sont démotivés alors ».
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 06.05.08)

La tricherie est découverte car selon les statistiques des autres semaines promotionnelles, il devrait y avoir à ce stade de la journée entre six et dix demandes produites par les hôtesses temporaires, or, il y en a déjà entre 18 et 20, ce qui est alors considéré comme étant très louche. De plus, il y a des panneaux dans le hall d'entrée réservé au personnel, où le nombre de cartes réalisées par rayon est affiché. Alors les vendeurs ont vite fait de se rendre compte que quelque chose ne joue pas.

7.5.5 Des stratégies personnelles aux « champions » des cartes

Un certain protocole est soumis aux employés sur la façon de proposer des cartes. Mais sur le terrain, tout comme la façon de rappeler aux clients de présenter leur carte, les techniques font l'objet d'appropriations personnelles et chaque employé tend à développer ses propres stratégies.

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 5, FFF est le seul magasin à avoir poussé assez loin le principe « d'intégration des données », élément important du paradigme du marketing relationnel, puisqu'elles sont accessibles tant aux points de

vente qu'au service clients. Aussi, lorsque les clients n'ont pas de carte Privilège, ils n'ont pas accès aux services dont ils pourraient bénéficier s'ils en avaient une. C'est un argument qui est fréquemment utilisé par les vendeurs ou les hôtesses du service clients pour inviter les clients à en acquérir une.

> Il faut trouver la petite faille, ah oui mais si vous aviez la carte Privilèges j'aurais pu aller chercher votre ticket, par exemple. Voilà. C'est un truc, l'autre chose, c'est lundi je crois, juste avant que t'arrives… j'ai une dame qui m'a dit oui et tout, je veux faire un retour ça mais j'ai pas le ticket, je dois oui mais vous êtes adhérente et tout ? Elle me fait non, donc après je lui dis oui mais si vous aviez eu la carte Privilèges on aurait pu rechercher le ticket puis après faire le remboursement. "Ah oui c'est possible ça et tout… ?" Puis après elle me fait "ah mais ça fait longtemps que je réfléchis, oui pourquoi pas, je vais la faire", voilà. C'est un petit plus qui l'a peut-être décidée et elle m'a dit ça faisait longtemps qu'elle voulait la faire et donc […] pourquoi pas la faire tout de suite, alors c'est dans ce cadre là que nous après nous on fait des adhésions, si on cherche la petite faille.
>
> (P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

> C'est une base de données fabuleuse quoi. Ne serait-ce que pour le client lui-même. […] Par exemple […] le service après-vente, [on peut savoir] quand est-ce qu'il l'a acheté, [et] déjà [ça] m'aidait à retrouver, on va dire, la quittance. Pour pouvoir valider un certain "je l'ai acheté chez vous…" alors on va vérifier, non, vous l'avez pas acheté chez moi. Ouais mais je l'ai pas acheté avec la carte. Alors je ne peux pas vous aider.
>
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

Les caissières ne disposent pas de ces arguments pour convaincre, et c'est plutôt sur le sourire ou, pourrait-on dire, à l'usure qu'elles finissent tout de même par recruter suffisamment de clients pour dépasser le palier (le « spot ») qui leur donne droit à leur prime, non sans parfois utiliser l'humour. Elles sont en outre aussi plus tributaires du flux de client qui, s'il est important, laisse moins de temps pour convaincre ou même pour proposer une nouvelle carte.

> **Si tu fais un joli sourire on peut pas te le refuser.**
> (Rires) ah oui ! Ca je sais pas ça ! C'est pas mon but non plus de charmer. Mais de convaincre plutôt ouais. Disons que je lâche pas l'affaire vis-à-vis de ça. C'est-à-dire que je vais tout le temps la demander, constamment, bon après parfois quand il y a du monde comme ça on demande pas […]
> **Et si on te dit non, tu demandes pourquoi ils sont pas intéressés ?**
> Ah non (rires) !
> **Pourquoi, il y a une limite ?**
> Il y a quand même une limite ouais, faut pas non plus… Oui si alors avec un ton comique, on me dit pas intéressé alors oh dommage, et tout, vous devriez, pour plaisanter, je sais qu'eux, n'ont pas d'avis mais beaucoup. Sinon il y en a beaucoup aussi qui sont pressés. Donc j'ai souvent un client qui vient souvent à ma caisse, et elle achète beaucoup. Je lui dit alors faudrait peut-être penser à la faire cette carte ! Toujours pas de carte ? Toujours pas de carte ?
>
> (P43 : EEmpl/FFF, Yasmine, 20aine, Caissière, 14.03.08)

Chez Parc, comme nous l'avons vu plus haut, la stratégie la plus courante, d'ailleurs très efficace, est celle de faire miroiter le plus possible le bon de 10% qui récompense toute nouvelle adhésion, s'accompagnant aussi bien souvent d'une tendance à omettre de préciser qu'il s'agit d'une carte de crédit et non pas d'une carte à points, tant les employés sont conscients de l'effet négatif que cela peut produire dans la décision. Si elle est courante, cette stratégie ne fonctionne pas, car

les formulaires seront déchirés au service clients dès que la vérité sera dévoilée, ce qui a pour effet d'énerver le personnel qui y travaille.

Cependant, certains vendeurs ou caissières sont plus subtils et mettent en place des stratégies qui se montrent plus efficaces, sans cacher la vraie nature de la carte. C'est le cas de Marty, la quarantaine, dont Ursula parle sans cacher une certaine admiration.

> Il y en a un qui est très fort pour ça, je vais vous le présenter ! Il est très fort. D'ailleurs il en fait, c'est énorme ce qu'il fait. Lui il est payé sur son salaire parce qu'il en fait tellement que… Mais je crois qu'il doit préparer avant, et qu'après il glisse la demande dans le cornet du client, avec son nom et tout, puis il explique et il dit au client, et bien remplissez ça gentiment chez vous ou revenez après… mais en tout cas il est très fort hein !
>
> (P38 : EEmpl/Parc, Ursula, 50aine, Hôtesse, 04.04.08)

Marty travaille depuis plus de 20 ans chez Parc, et il explique que le succès de sa méthode repose sur trois principes : sourire ; faire en sorte que le client ne se sente pas sous pression ; préparer les formulaires à l'avance pour ne pas ralentir le flux des clients ; et annoncer qu'il s'agit d'une carte de crédit au bon moment, ni à la fin du processus, ni trop vite.

> [De] temps en temps les clients ils veulent pas… même 100 francs, 200 francs ils veulent pas. Et moi quand je vois [qu'ils ne veulent pas] moi je continue pas plus loin. Parce que quand c'est près du client, il veut pas…
> **Faut pas insister…**
> Voilà faut pas insister, c'est pour rien […] Quand vous regardez le client, […] vous sentez quelque chose, quand il veut faire, quand il veut gagner quelque chose. S'il vient avec [beaucoup d'articles] même vous proposez, c'est 1000 francs, il va pas faire. C'est ça je sais pas, c'est vous qui demandez, et puis vous sentez le client qui répond, après vous pouvez aller pousser plus loin.
> **C'est le feeling ? Etape par étape…**
> Voilà. Et quand vous proposez, "ah il est souriant" il […] continue pour faire [la carte]. Mais si il dit tout de suite [non], [j']arrête […]
> Avec les clients, toujours souriant pour le client qui vient acheter la marchandise, alors le client arrive bonjour, grand sourire […]
> Le truc pour moi hein, vous dites pas tout de suite la carte, c'est une carte comme carte de crédit, parce que maintenant le client il dit tout de suite si c'est la carte de crédit non. Si vous proposez de gagner ça, après vous avez le bon cadeau, vous pouvez retirer l'argent, vous payez avec le magasin, vous profitez 10%, deux fois par année, et chaque mois vous avez 10%. Ca le client il est intéressé […].
>
> (P39 : EEmpl/Parc, Marty, 40, Caissier, 04.04.08)

Le terme « carte de crédit » doit être effectivement utilisé avec une certaine précaution, sous peine de se retrouver confronté à un refus. Marty va le placer quand même, mais au bon moment, alors que Samira, qui travaille cependant chez Sphere mais pas chez Parc (mais il s'agit aussi d'une carte de crédit), préfère carrément utiliser un autre terme, celui de « carte de paiement » qui est connoté moins négativement.

> Donc moi après d'autres stratégies, peut-être que j'ai pas la meilleure stratégie, mais en général, je commence par dire le mot plus carte de fidélité, je dis pas forcément carte de crédit, je dis peut-être carte de paiement, pour payer à la fin du mois, peut-être pas dire le mot crédit…
> **Ca marche mieux ?**

> Ouais ça marche un peu mieux, je crois que le mot crédit il aide pas, souvent c'est à ce moment là qu'ils disent, non !
>
> (P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

Selon Ursula, Marty est chez Parc l'employé du magasin qui arrive à placer le plus de cartes, et sur une base régulière. Cependant, il veille lui aussi à ne pas dépasser le quota de 40 cartes par mois, son décompte étant plus fiable que pour les autres employés, dans la mesure où il pense sentir quand les clients vont vraiment aller jusqu'au bout de la démarche en transmettant leur formulaire au service clients. Mais surtout, il vérifie qu'ils aient tous les documents qui seront demandés au service clients.

> [Il faut] aussi dire vous avez une pièce d'identité, parce que chez nous c'est obligé. Parce que si vous expliquez etc., et puis après il a pas le permis de travail, il a oublié le permis de séjour avec, il monte, c'est perte de temps, le client est pas content. Alors j'ai dit, il faut bien discuter avec [le] client, qu'il ait le nécessaire dans la main, si il y pas les documents il peut passer demain.
>
> (P39 : EEmpl/Parc, Marty, 40, Caissier, 04.04.08)

Malgré cette limite qu'il s'impose, ce système de récompense lui permet tout de même de dégager un revenu supplémentaire de 3000 à 4000 francs annuels, net d'impôts, ce qui représente tout de même pas loin d'un salaire mensuel de vendeur ou de caissière.

> Par exemple au début j'ai fait 20, 25, 27, à 30…
> **Par mois ?**
> Par mois…. Mais quand même, l'année j'ai 3000-4000 francs !
>
> (P39 : EEmpl/Parc, Marty, 40, Caissier, 04.04.08)

7.5.6 Placer des cartes dans un lieu enchanté

Placer des cartes, ça se fait plus facilement dans un lieu enchanté. Les lieux du recrutement de nouveaux clients doivent être enchantés, et s'accompagner du sourire des employés, qui parfois usent de leur charme féminin (voir l'extrait d'entretien avec Samira, p. 392). Parc l'a bien compris, et c'est bien pour cela qu'il organise deux fois par année, à chaque fois pendant une semaine (voir p. 158), une vaste campagne de promotion de sa carte Paiement dans tout le magasin où sont placés dans des lieux stratégiques des petits stands avec des hôtesses engagées pour l'occasion dont la mission est de récolter le plus de nouveaux clients possible. Chaque semaine s'accompagne d'un objectif bien précis, et d'une série d'événements comme par exemple des concours.

Comme l'a remarqué également Sandrine Barrey, « Dans cet espace marchand caractérisé par le libre-service, les professionnels utilisent le seul moment d'interaction humaine pour inciter les gens à prendre leur carte. Convaincre sans contraindre, inciter le client à prendre la carte tout en lui octroyant une certaine tranquilité et la liberté d'adhérer ou non à l'enseigne, tels sont les ressorts d'une captation réussie » (Barrey 2004: 142-143).

Les clients qui disposent de la carte Privilège de FFF montrent moins d'inquiétude face à une potentielle invasion de leur sphère privée que chez Poke ou W. Pourtant, l'intégration des données y est telle que les risques d'infraction à la protection des

données y sont objectivement plus élevés. Malgré cela, selon Armand, seule une demande faisant prévaloir le droit d'accès aux données a été reçue depuis l'arrivée de l'enseigne sur le territoire suisse, et c'était la nôtre (voir chapitre 6, p. 295) ! Même si elle reste modeste et très rarement rédhibitoire chez les autres enseignes, elle y est tout de même plus présente. Faut-il y voir une expression d'un enchantement plus efficace et plus abouti chez FFF ? En effet, la nature même des produits vendus chez FFF se prête plus facilement à l'enchantement que les produits du quotidien de Poke et W, tel que le souligne Ritzer (voir chapitre 2, p. 72).

7.6 Attachement des clients à leur carte

7.6.1 Pourquoi prendre une carte de fidélité ?

La perspective d'une réduction immédiate, que permet par exemple le bon de 10% que donne Parc aux nouveaux clients ou la journée de remise de 6% de FFF, est un argument important des vendeurs et caissières pour « placer » de nouvelles cartes, comme nous l'avons vu plus haut. Il est bien plus convaincant que d'expliquer les avantages d'être détenteur d'une carte sur le long terme. En effet, que cela soit chez FFF, Sphere, W ou chez Poke, un nombre non négligeable de clients ont une carte sans sembler forcément savoir que le but est d'accumuler des points pour pouvoir bénéficier de points ou de primes au-delà d'un certain seuil (et beaucoup également ne se rappellent pas du mode d'acquisition ni depuis combien de temps ils la possèdent).

> Il y en a beaucoup déjà ils arrivent ils ont leur carte et ils la donnent pas souvent donc ils disaient "faut la donner ? faut la donner ?" alors je dis "oui oui madame faut la donner vous avez des points" […] Ils pensent souvent avoir des réductions parce que le prix va changer sur un CD [mais] y'a rien qui change avec la carte. "Si si madame, vous avez des points, vous avez pas de réduction mais vous avez des points, parfois vous avez des réductions sur des cds, ça dépend".
> **Ils ont déjà la carte, mais ils ont pas capté comment ça fonctionnait ?**
> Y'en a beaucoup, oui. Y'en a beaucoup qui même en 3 ans avec leur carte ben y'en a beaucoup qui m'ont dit "cette carte elle m'a servi à rien", quand je leur demande de renouveler leur carte. je suis ben, comment ça, j'essaie de comprendre. "Et là après si vous me la présentez pas, quand on vous la demande, c'est pas, je veux dire c'est pas forcément de notre faute mais il y a toujours des avantages il faut toujours la présenter". C'est là où j'explique que les, donc tout ce qui est points, enfin, points cumulés, qui faut aller à l'accueil pour retirer les chèques cadeau, alors là ils sont surpris parce qu'ils savaient pas, et donc ou la personne elle était pressée et elle a pas entendu parce normalement nous on a bien pour but de bien expliquer tout, de A à Z quand même.
>
> (P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

> **Parce qu'elle vous intéresse pourquoi cette carte ?**
> Je crois pour cumuler des points et après ils te donnent des choses, je sais pas…
> **Vous savez pas trop ce qu'ils offrent ?**
> Non, aucune idée.
>
> (P87 : ECons/W, Enzo, 55, Traducteur et photographe, 05.09.09)

> [Un client, 80aine :] « Comment ça marche déjà cette carte ? J'ai 5% tout le temps ?
> [Francine, 30aine, Hôtesse :] Non (Elle explique) ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 14.03.08)

[Salomé, 40aine, Vendeuse :] « Vous désirez payer avec les points ?
[Une cliente, 50aine :] Ca veut dire quoi ? »

(P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

Quels avantages la carte apporte ?
Je connais pas tellement le système, je dois me renseigner […] Je sais pas, je suis mal informée.

(P27 : ECons/Poke, Lilou, 28, Fleuriste, 12.09.08)

Et ceux qui ont compris qu'il s'agissait d'une carte à points ne connaissent pas forcément avec précision les modalités des récompenses prévues par le système, et le calcul de l'équivalence entre les points et les francs pose souvent problème.

[Une cliente :] « J'ai acheté une télévision chez CheapTronics. Ca me fait combien de points sur la carte ? 1500 francs, ça fait combien de points ?
[Marisol, 29, Opératrice :] 1500 !
C : Ca ne fait pas 15000 points ?
M : Non, 1500 ! »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Quelqu'un on leur avait dit qu'avec ses 3000 points ça lui faisait 3000 francs, alors que c'est pas 3000 francs, c'est 30 francs. Alors la personne était persuadée d'avoir plus de points, elle a fait tout un micmac sur sa carte, puis "je comprends pas, j'avais 3000 francs"… elle avait pas 3000 francs mais 3000 points.

(P122 : EEmpl/Poke, Wendy, 25, Hôtesse, 18.09.08)

[On parle de la carte Privilèges :] Ouais, c'est un truc c'est… pour avoir 100 francs, c'est quoi c'était 2 points pour 10 francs, ouais, 1500 balles ? Je sais plus… je suis hyper mauvaise en maths, je suis en lettres, c'est pour une bonne raison c'est parce que j'arrive pas à… je suis incapable de calculer (rires). Mais je crois, moins…
Tous les 1500 francs t'as 100 francs ?
Ouais je crois c'est un truc du genre… Il y a 2 points par 10 francs, donc ouais… bon franchement les maths, je suis, franchement les maths je laisse tomber. Je te laisserai calculer.

(P54 : ECons/Libre, Laurianne, 20, Etudiante, 23.04.08)

Toujours est-il que la majorité des clients savent tout de même qu'ils y gagnent quelque chose, même s'ils ont de la difficulté à pouvoir expliquer précisément les modalités des différentes cartes.

Au début j'avais pas pris [la carte Points], et quand je me suis rendu compte que c'était du cash, je me suis dit c'est vrai, je dépense de toute façon, donc autant récupérer un tout petit peu sur mon investissement. Et finalement l'un dans l'autre ça fait relativement du… parce qu'il y a encore le magasin de bricolage, comme on a une maison on va acheter des trucs, là on l'utilise.

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Vous vous rappelez pourquoi vous avez eu envie de l'avoir ?
Bon ben c'est la pub, tout d'un coup, on cumule des points avec les achats, et puis ça donne des bons tous les deux mois ou tous les trois mois, euh, selon la quantité d'achat on a 5, 10 ou voilà… Et c'est à peu près tout ce que, c'est le seul avantage que j'y vois.

(P85 : ECons/W, Paul, 77, Décorateur retraité, 05.09.08)

Ben ce qui m'a motivé c'est de me dire ouais si je peux récupérer quelques francs à la fin, à la fin de l'année, j'étais contente.

(P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

FFF te donnent des bons ?
Je crois qu'ils donnent des bons oui. Mais je sais pas si… ah oui je crois que j'ai bénéficié une fois je crois. Ouais tu cumules des points, tu cumules des points, par contre je sais pas comment mais tu cumules des points et puis, si je me donne la peine à lire leur ticket, ils te marquent à chaque fois, vous allez bientôt avoir un bon de 100 francs, ou quelque chose comme ça, il vous reste tant de points et vous aurez bientôt un bon de 100 francs, sur le ticket.

(P128 : ECons/Libre, Melissa, 37, Adjointe administrative, 01.10.08)

Certains clients vont cependant être plus attachés à leurs points que d'autres. Alors que certains s'en moquent, pour d'autres, les points, c'est de l'argent, et l'idée d'en perdre est difficile à supporter.

Il y a des gens qui deviennent hystériques parce qu'ils ont l'impression d'avoir perdu des points, qu'il s'est passé quelque chose avec leur carte, parce que c'est de l'argent qu'il y a sur la carte finalement.

(P122 : EEmpl/Poke, Wendy, 25, Hôtesse, 18.09.08)

« La femme qui a appelé pour transférer ses 33 points et qui doit écrire, elle va le faire ?
[Aline, 30aine, Opératrice] : Sûrement. Il y a des clients qui réclament pour 2 points et qui y tiennent ! »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Elle est tombée dans le piège ma frangine, c'est une grosse erreur, on se fait avoir… Autant aller à Mardi[442] ! Il n'y a pas de cartes mais c'est moins cher. Ma sœur ira à Poke pour accumuler des points même si c'est moins cher à RondPoint, par exemple. Ma sœur, elle accumule tous les bons, elle est accro, elle achète des choses inutiles, elle est pour accumuler les choses, elle tombe dans le piège, il y a beaucoup de gens qui tombent dans le piège […] Elle est rigolote pour ça, mais elle a des finances très serrées, plus que moi.

(P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

Tu connais les gens, ils ont des plaintes sur tout, tu trouves, ils se bagarrent pour les points, s'ils sont divorcés, mais… ou bien il leur manque 5 points, parce qu'ils étaient au bistrot puis ça a pas pris les points, ils téléphonent pour leurs 5 points. Ils ont du temps, ou c'est une question pour eux de principe, c'est leur droit et après il faut téléphoner et puis il faut se manifester.

(P106 : ECadre/Poke, Antoinette, 30aine, Resp. centre appel, 13.09.07)

De même, chez Poke, des clients tiennent beaucoup à leurs primes et à leurs points, et n'hésitent pas à accuser les caissières de voler leurs points quand ils découvrent qu'ils n'ont pas été comptabilisés sur leur compte.

[Une cliente :] « Je fais quoi alors avec les points perdus ?
[Marinella, 40aine, Opératrice :] Rien malheureusement, ça fait deux mois.
C : (la personne se fâche)
M : Des points ont été crédités, mais sans la carte.
C : Ils sont allés où ces points alors ? Ca vient du magasin ? Je vais réclamer au magasin, c'est scandaleux ! Il y a un ticket de caisse où c'est marqué que j'ai reçu 56 points… alors c'est une caissière qui a passé sa carte ? »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

[Une cliente, d'âge moyen :] « On a commandé un aspirateur portable avec les points Primes.
[Aline, 30aine, Opératrice :] ah, un aspirateur à main ?

[442] Pseudonyme pour un hard-discounter allemand qui a installé ses premiers magasins en Suisse en 2005.

C : Il y a eu un défaut, puis renvoi. Ca fait un mois qu'on attend.
A : Vous avez un bulletin de livraison ? […] »
Aline consulte le système interne pour accéder à l'historique du client : « on va faire le nécessaire.
C : oui, ça serait sympa, j'y tiens beaucoup ».

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Prune, caissière chez W, explique que les « scandales Points » sont fréquents à sa caisse, ce qui n'est pas pour simplifier le métier de caissière.

Ca s'accumule en fait, tu vois, à 9 heures du matin, quand tu viens d'avoir ton petit croissant, ton petit café, tu t'en fous mais, à 17 heures 45 quand t'en peux plus (rires) puis que là il y a un scandale Points, t'es un peu là, rhaaa… la carte Points, putain, allez, dégage !

(P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Dans l'immense majorité des cas, le système de bons de FFF et de W est largement préféré par les clients. « Les bons, c'est de l'argent », avons-nous pu entendre à de nombreuses reprises pendant les observations et les entretiens, alors que les primes ne correspondent pas toujours aux goûts des clients, ou plutôt, à leur culture de classe (voir ci-dessous l'extrait d'entretien avec Henriette). Poke l'a finalement compris, et c'est pour cela qu'il est possible depuis mai 2007 de payer des articles avec ses points directement aux caisses des Centres Poke, à l'exception des produits alimentaires (voir chapitre 4, p. 150).

Les offres de Poke c'est pas très intéressant, je préfère les bons, vous pouvez les réinvestir, on peut acheter ce qu'on veut. Vous les gardez les bons, vous les réinvestissez, c'est… voilà… tandis que chez Poke il faut acheter… je sais pas… sur un catalogue et ils vont… pour 3000 points vous avez une tasse à café et bref. J'ai quand même déjà commandé des trucs chez Poke, une cuisinière en plastique pour ma fille. Mais les primes ça ne correspond pas forcément à mes goûts et à mes besoins, c'est des fois un peu trop sophistiqué. C'est pas mon genre, voilà, c'est pas mon genre, c'est pas tellement mon genre. Il y a des choses très jolies, certes, j'avoue, mais qui ne me correspondent pas, c'est même, voilà, quoi, c'est pas… c'est pas trop mon truc.
Quelque chose qui correspond à d'autres gens, plus âgés, d'autre culture… plus snob ?
[…] Voilà, c'est peut-être le mot là, snob (rires). C'est pas mon truc quoi […] c'est des produits un peu snob alors bon, moi je suis pour le fonctionnel, je suis une fille du peuple, très peuple, c'est pas mon truc.

(P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

Je préfère le système W, car ils donnent des bons, avec des valeurs, c'est plus simple.

(P26 : ECons/Poke, Ambre, 56, Employée de banque, 12.09.08)

Ce qui est bien ici, c'est qu'on peut payer avec la carte Points, c'est une amélioration.

(P20 : ECons/Poke, Alix, 42, Traductrice, 12.09.08)

Les cadeaux c'est de la merde. Je préfère les bons W, je m'en fous des cadeaux à la con de Primes. Un presse purée, un ventilo, qu'est-ce que j'en ai à foutre de ces conneries ! […] C'est pour ça que je l'ai abandonnée. Qu'ils fassent comme W, la carte Points, on t'envoie des bons en valeur d'argent, tu peux acheter des produits de Poke, ça serait plus intelligent. Ce presse purée, je peux me le choisir tout seul.

(P28 : ECons/Poke, Jean-Romain, 39, Pilote d'avion, 12.09.08)

Dans le choix d'obtenir une carte, il peut y avoir d'autres motifs qui ne sont pas qu'économiques, comme l'attachement à une entreprise en particulier, ce qui semble

alors donner sens au terme « carte de fidélité ». Certains clients y voient un enjeu de reconnaissance et de valorisation en tant que client fidèle, ce qui est tout de même l'un des buts recherchés par un système de fidélisation, à en croire le paradigme du marketing relationnel qui cherche à recréer le lien entre le commerçant et le client, perdu sur la route de l'industrialisation de la consommation (voir chapitre 5). Ce motif reste néanmoins très peu exprimé sur l'ensemble des consommateurs interviewés.

> On donne la possibilité au client que sont achat soit validé. C'est un signe que le client est fidèle, et il est valorisé.
>
> (P27 : ECons/Poke, Lilou, 28, Fleuriste, 12.09.08)

> **Vous êtes contente de la carte ?**
> Très contente ! Je suis une pro W à fond !
>
> (P90 : ECons/W, Fanny, 60aine, 05.09.08)

> Alors que moi je suis plus W pour certains trucs, mais j'ai toujours habité plus près d'un W aussi. J'ai été élevée W.
> **Ah oui, la W Servette là ?**
> Euh… Ouais, mais là j'étais déjà plus grande. Ouais mais même Meyrin, enfin ouais. W, après aux Acacias c'était W, quand j'étais aux Charmilles c'était W aussi, Poke je trouvais plus cher je crois. Puis il y a encore des trucs que je préfère à W. Les bifidus nature, c'est les meilleurs, et moins chers.
>
> (P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

> Je fais pas une obsession sur cette carte là mais je vous dis ça s'inscrit dans ce type de pensée dans laquelle on est. Mais je sais pas aussi W c'est un bon, c'est un endroit sympathique, les gens viennent volontiers, ils font des choses pas très chères aussi, pour les gens des choses de base. Il y a un amis chimiste qui me disait les vitamines sont vraiment faites avec très peu de marge de profit, alors que dans les pharmacies c'est très très cher, donc ils font du très bon travail W. Donc c'est bien. W c'est sympathique, c'est un endroit sympathique, c'est très proche du peuple, c'est comme ça que je le vois et on est bien en fait […] Je suis toujours dans un cadre un peu positif, ce qu'ils font W. Je crois qu'il y a une philosophie W qui est assez saine.
>
> (P101 : ECons/W, Mathis, 38, Ingénieur, 05.09.08)

Le fait que Poke et W soient des coopératives qui sur le principe appartiennent aussi aux consommateurs, peut renforcer le sentiment d'appartenir à l'enseigne, ce qui peut jouer aussi un rôle dans le choix d'avoir une carte au même titre que le bon de participation.

> **Vous vous rappelez comment vous l'avez obtenue la carte Points ?**
> Au magasin. Quand ils ont fait le lancement. Parce que de toute façon j'étais déjà sociétaire. On reçoit le magazine construire et au départ il y avait une participation de 10 francs je crois, je sais plus comment ça se passait, vraiment c'était il y a très très longtemps en arrière, parce que c'est une société, W est une société, à laquelle vous adhérez, une coopérative à laquelle vous adhérez, donc on achetait, on avait un bon de participation de 10 francs je crois, et puis vous avez le droit de vote, chaque année… enfin bref ce genre de truc quoi. Bon, mais je n'y accorde pas une importance particulière. Mais c'est qui fait que vous êtes sociétaire, quoi, que vous faites partie de cette coopérative. Puis encore plus la carte Points, venait en plus, voilà quoi.
>
> (P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

Mais aussi, d'autres rejettent complètement ce principe d'attachement à une enseigne, en s'inscrivant dans une critique plus globale sur les entreprises et la société de consommation, comme Stella. Au sein d'un couple, si c'est le mari qui

exprime un point de vue critique, son épouse ne sera pas forcément du même avis et utilisera peut être quand même une carte (voir p. 390).

> Cette merde, il faudrait l'interdire !
> **Ah, l'interdiction de cette merde, carrément ?**
> Ah ouais, parce que vraiment on s'en fout. Mais nous pour qu'on aille… moi j'ai déjà la carte salaire ça me suffit ! Je suis pas fidèle ! Je suis polyfidélité. Je vais partout… en amour comme en achat. J'en ai rien à foutre de W ou de Poke. Puis je veux pas gagner 1 franc, 2 francs, qu'est-ce que ça change à nos vie, mais ils se foutent de nous, moi je veux des salaires à 7-8000 pour vivre bien, mais franchement… Z'avez la carte Points, z'avez… Je peux plus les entendre. Foutre à la poubelle quand j'entends…
>
> (P80 : ECons/W, Stella, 55, Institutrice, 05.09.08)

Les motifs peuvent être aussi relativement étonnants, quoique témoignant assez bien du travail à l'usure qui est fait par les caissières, lorsque certaines personnes racontent avoir une carte pour ne plus avoir à subir la fameuse question devenue insupportable, par lassitude, mais aussi parce qu'il n'est pas possible non plus de s'en prendre directement aux caissières, en tout cas pas à chaque fois. C'est alors effectivement le seul et unique moyen de s'épargner la question…

> **Qu'est-ce qui t'a encouragé à l'avoir [la carte Points] ?**
> Je sais pas, ils m'ont tellement posé la question que j'ai finalement je l'ai prise. C'était pas vraiment une décision consciente. Ou c'était juste, j'en avais marre de me poser la question alors je l'ai prise.
> **Quelle question ?**
> Ben, est-ce que vous avez la carte Points ? Est-ce que vous avez la carte Points ? A chaque fois que je faisais les achats alors une fois je me suis dit ok je la prends cette carte Points comme ça on va me laisser tranquille […]
> Vraiment je me suis jamais intéressée aux mécanismes, c'était vraiment pour qu'ils arrêtent de me faire chier à la caisse.
> **Vraiment ils te faisaient chier ?**
> Mais non… je sais pas… ouais un peu ! Un peu. Je voulais faire partie de quelque chose (rires). Ah je sais pas…
> **Tu voulais faire partie de quelque chose ?**
> Ouais peut-être, inconsciemment… Non non. Je pense que je me suis dit alors ok, si ils me posent la question, autant envoyer ce formulaire peut-être que j'aurais des prix, tu vois, des cadeaux. Mais j'en ai pas. Mais je pense pas me désinscrire, c'est là et puis [voilà].
>
> (P10 : ECons/Libre, Adèle, 31, Coordinatrice de projets, 19.08.2008)

> Tu sais pourquoi j'ai pris la carte Primes ? Parce que j'en ai plein le cul qu'on me pose à chaque fois la question, vous avez la carte Primes ? Au moins maintenant je la montre et on me la demande plus. On me la demande plus ! Quel bonheur !
>
> (P125 : ECons/Poke, Mario, 33, Psychiatre, 12.09.08)

Bien entendu, les différents motifs exposés ci-dessus ne sont pas exclusifs. Ainsi, même lorsqu'un client finit par céder aux injonctions répétées des caissières, il faut quand même au moins être convaincu de ne rien perdre. De même, l'image de l'entreprise, qui se reflète aussi sur l'esthétique de la carte, a également son importance même si la raison première d'adhésion est économique.

> **Qu'est-ce qui t'a incité à l'avoir ?**
> La carte Poke, j'ai vraiment aucune idée, je pense que j'ai été démarchée à l'entrée d'un supermarché Poke une fois et j'ai pris ça, parce que, à part dernièrement où on peut acheter des

produits non alimentaires avec, il me semble que j'ai pratiquement rien acheté, […] en fait je filais tous mes points à un ami qui rechargeait son téléphone portable comme ça. Moi c'est que très dernièrement quand j'ai su qu'on pouvait acheter du non alimentaire avec des points, que je me suis mise à l'utiliser pour autre chose que de la donner à la caissière à la fin de mes courses.

(P121 : ECons/Libre, Camille, 33, Coordinatrice d'événements, 30.09.08)

[Dominique, 20aine, Vendeur :] « Le client se dit, la carte est jolie, je suis client FFF… Ce qui est bien ici au rayon mobilité[443], c'est qu'un achat à 1099.-, par exemple, en points, ça te rembourse déjà le prix de la carte, et après, de toute façon, ils reviennent ».

(P5 : Obs/FFF, Point vente, 14.03.08)

Enfin, ne pas avoir une carte ne veut pas dire non plus forcément ne pas être fidèle à l'enseigne…

Avez-vous une ou plusieurs de ces cartes de fidélité : Points, Paiement, Sphere…
Non, rien du tout.
Rien du tout. Et pourquoi ?
(rire) Ca c'est une bonne question ! Pourquoi ? Euh… je le reçois comme une, pour moi, un attachement, une fidélité. Et même si je vais dans ces établissements, ça m'empêche pas d'y aller sans avoir de carte. On peut être un fidèle client et ne pas avoir de cartes.

(P114 : ECons/Libre, Georgette, 55, Assistante commerciale, 30.05.07)

De manière générale, à part quelques « aficionados » confirmés, sans doute surreprésentés dans le centre d'appels de Poke[444], la plupart des clients ne se posent pas trop questions et le choix ne se semble pas se baser sur une réflexion très poussée. Il suffit de savoir qu'au moins il n'y a rien à perdre. Au-delà de ça, ils ne s'y intéressent pas beaucoup, tout en continuant à les présenter systématiquement et machinalement. Les récompenses arrivent quand elles doivent arriver et ne font pas l'objet d'une vérification particulière ou d'une comptabilisation.

Ouais, ben la plupart ils ont pas compris comment ça marchait, ils ont compris que ça bipe, que ça faisait bip, quand ils… mais ils savent pas vraiment, soit ils sont pas vraiment reçu les points, alors ils comprennent pas, soit finalement ils ont jamais retenu, combien de sous c'était pour un point, à quoi ça correspondait, enfin, la plupart ils savent pas vraiment comment ça marche. Mais ils font quand même, tu vois.

(P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

C'est laquelle des deux cartes qui est la plus intéressante ?
Moi je crois que c'est celle de W parce que Poke je donne la carte, c'est une habitude mais j'ai jamais rien demandé, je crois, je me rappelle plus, une fois j'ai demandé une montre, mais je sais pas où elle est passée la montre. Je sais qu'il m'ont donné une montre, je sais pas où…
Peut-être vous êtes millionnaire chez Poke et vous ne le savez même pas ?
Non, les points, je dois avoir pas mal de points mais, c'est une habitude je donne comme ça.

(P100 : ECons/W, Arthur, 42, Vendeur, 05.09.08)

Je fais pas une fixation dessus… (…) C'est plutôt quand je vais faire mes grosses courses à la limite je me dis ouais ça vaut le coup, ça fait des points, mais je sais même pas en fait comment

[443] Il s'agit du rayon où sont vendus des articles tels que téléphones portables, baladeurs, boitiers de navigation GPS, etc.
[444] Les clients les plus attachés à leur carte et aux primes vont vraisemblablement appeler plus souvent le centre d'appels que les autres.

ça marche (rires) ! Je sais que j'ai des points, mais […] je me suis pas encore intéressée de savoir comment ça marchait.

(P130 : ECons/Libre, Romane, Assistante administratrice, 01.10.08)

Qu'est-ce qui vous a décidé à l'avoir ?
Je sais même pas pourquoi. Je me suis seulement intéressé parce que c'était la carte Points et puis je me suis inscrit et puis c'est bon !

(P79 : ECons/W, Louise, 35, Femme de chambre, 05.09.08)

7.6.2 Les cartes de fidélité, une affaire de femmes ?

Cela dit, au-delà de ce constat général, il est possible de remarquer un effet de genre. En effet, les femmes semblent tout de même plus au courant des différences entres les cartes, de leurs noms, des avantages potentiels, dans la mesure où c'est encore bien souvent elles qui se chargent de faire les courses dans un ménage. Si le mari présente sa carte à chaque achat, c'est le plus souvent parce que sa femme le lui a demandé.

Cette carte, la vôtre, vous êtes la seule à l'utiliser ?
En principe mon mari avait aussi le, on est les deux sur la même mais quand il dit qu'il a acheté quelque chose, il a jamais pensé à la donner ! […]
Oui bon déjà il faut beaucoup moins les courses chez W hein, évidemment ! C'est pas son job ! Mais bon il y a quand même des fois où [il doit] prendre quelque chose pour moi qui n'y vais pas, il y pense jamais, je sais même pas si il l'a encore, j'en sais rien, c'est des points qui se perdent, mais c'est pas grave, c'est comme ça !

(P84 : ECons/W, Elisabeth, 72, Institutrice retraitée, 05.09.08)

C'est en tout cas l'impression de Wendy, hôtesse au service clients, qui remarque que quand des hommes présentent une carte Primes, c'est le nom de leur femme qui est écrit dessus.

J'ai remarqué c'est surtout les femmes qui ont les cartes de fidélité, la carte Primes, après certains hommes l'ont, mais je remarque en scannant la carte que c'est pas leur nom, c'est le nom de leur femme en fait, ou de leur mère des fois.
Tu vois le nom en scannant la carte ?
Non, du tout, il y a le nom écrit sur la carte ! Donc des fois je jette un coup d'œil, enfin, parce que la carte a un code barre et il y a le nom de l'autre côté.
De l'autre côté ? Alors quand tu scannes tu peux voir…
Si je te montre la mienne par exemple, voilà. La il y a le code barre, là il y a le nom. Donc voilà, des fois je regarde le nom de la personne, c'est un homme par exemple, je sais que souvent il a la carte de sa femme, ou de sa mère, si c'est un jeune homme par exemple. Je, même au niveau des demandes de cartes de fidélité, ce sont plus souvent des femmes qui viennent demander la carte […] Est-ce que les femmes sont plus sensibles à ce genre d'avantages, ou ce genre de publicités, ou elles passent plus de temps dans les magasins, je sais pas. Je pense que globalement les femmes sont plus sensibles aux cartes de fidélité aux avantages, mais bon c'est un constat.

(P122 : EEmpl/Poke, Wendy, 25, Hôtesse, 18.09.08)

Certains maris ne vont cependant pas pour autant adopter la carte et affirmeront leur opposition à ce système, en élaborant un discours critique de liberté face aux enseignes qui cherchent à influencer le comportement des consommateurs, comme le mari de Maria qui pense que les cartes sont des « attrape-mouches ».

Et la carte Points vous l'avez ?
(Rires) je l'ai, je l'ai faite ! Je l'ai ! Mon mari il était pas d'accord, hein !
C'est vrai ? Il n'était pas d'accord votre mari ?
Non, non. Il a horreur de ça, parce que s'l se trouve [que c'est à] moi à faire des commissions, ou bien je l'envoie… je l'envoie… non, si il y a quelque chose qui manque le matin il va chercher lui-même, mais il prend jamais la carte.
C'est vrai ?
Non non. Il a horreur de ça.
Ah bon ? Vous savez pourquoi il a horreur de ça ?
Il les appelle les attrape-mouches.
Les attrape-mouches ?
Oui, les attrape-mouches avec du miel il dit (rires). Mais il dit que c'est pas… c'est rien, il trouve pas ça intéressant.

(P102 : ECons/Libre, Maria, 62, Employée bibliothèque, 01.11.07)

J'ai pas envie d'en avoir une [de carte Primes]… je me sentirais trop pris par l'enseigne. Ma femme en a une, mais pas moi. Je suis très bien comme ça.

(P18 : ECons/Poke, Michel, 43, Animateur parascolaire, 12.09.08)

Selon Samira, les cartes sont aussi plus faciles à proposer aux femmes qui se montrent plus facilement intéressées, même sans « l'argument du sourire » qu'elle essaye visiblement d'utiliser avec les hommes…

C'est difficile à placer ?
A placer, mais en fait je suis obligée, du moment que je demande, quand je fais la vente, quand j'encaisse, surtout, il faut que, quand j'encaisse je dois demander "est-ce que vous avez la carte, non, ça vous intéresse ?" […] Déjà en général si c'est des femmes c'est plus facile, ça dépend, en général c'est plus facile avec des femmes […]
Sinon avec les messieurs j'ai l'argument du sourire, voilà (rires).

(P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

Au centre d'appel de Poke, qui reçoit majoritairement des questions liées à la commande de primes, les femmes semblent vouloir garder le contrôle du statut des commandes et du solde de points.

[Marinella, 40aine, Opératrice :] « Vous avez un numéro de portable ?
[Une cliente :] Non, vous allez tomber sur mon mari, et vu la commande, j'aime autant le faire moi-même ».

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Chez Cassandra et Lucas, c'est clairement Cassandra qui gère la carte Primes et qui a le mieux compris comment elle fonctionnait. Lucas montre sa carte quand il va acheter de l'essence parce que sa femme lui a dit de le faire, mais il ne connait pas le système et ne sait d'ailleurs pas comment la carte s'appelle. Dans l'entretien simultané, c'est clairement elle qui occupe le devant de la scène, qui répond aux questions et lui explique aussi à lui comment ça fonctionne.

[À Lucas :] Je vous avais un petit peu parlé au téléphone de mon sujet, les cartes de fidélité, et vous m'aviez [dit] "non, ah non, moi c'est pas avec moi qu'il faut regarder ça…"
[Lucas :] Et puis j'ai dit justement et après que, que je connaissais mais que je l'employais pas. En fait j'en ai une quand même, c'est une carte qui m'a été donnée par l'entreprise, chaque fois que je vais prendre de l'essence…

[Cassandra :] C'est la carte Poke non ?
L : Oui c'est la carte Poke qui me met des points dessus parce que c'est pas… je sais même pas, je la donne et ils me mettent des points voilà !
C à L: Oui ça met des points et tu peux t'acheter après des trucs…
C'est pour vous les points ou…
L : c'est pour moi ! Ben ouais c'est normal ! (rires)
Alors du coup vous en avez une quand même ?
L : Alors j'en ai une, que je [ne] sers que pour ça en fait. Ouais mais bon, je l'ai avec ma carte d'essence et puis au moment où je prends de l'essence, je donne les deux cartes et puis c'est bon, et ça automatiquement ils me la chargent. Autrement j'en ai point non ? (question adressée à sa femme)
C à L: Raccourcis, Lucas raccourcis ! Non non t'en as pas, tu fais pas de courses (rires) !
L à C: Toi on te donne des fois les tiens… ?
C à moi : Ouais des fois quand il va acheter des trucs et que moi j'ai une carte de fidélité je [lui] dis "tu montres la carte qu'ils te mettent les points dessus". Mais des fois il sait pas trop de quoi je parle, donc il oublie…
Vous savez, vous connaissez le nom de la carte que vous utilisez ?
L : Ah ouais, c'est Poke !
C à L: ouais, mais comment elle s'appelle ?
L : Ouais c'est Poke plus là…
C à L: La carte Primes (rires) !
L : Ouais, Primes…
[À C :] Et vous, vous l'utilisez aussi ?
C : Ouais moi je l'utilise, mais j'en fais pas grand-chose…
L à C: Mais c'est pas la même hein ?
C à L: Si, c'est la même. C'est exactement la même…
L à C: Mais c'est pas celle que j'ai ?
C à L: J'ai chargé tes points sur la mienne parce que t'en avais pas suffisamment et moi non plus, je voulais savoir où t'en étais alors j'ai tout transféré sur la mienne, au cas où une fois je peux l'utiliser.

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire ; et Lucas, 61, Cadre électricien, 29.10.08)

Lucas confond aussi les cartes de crédits gratuites proposées par W ou par Poke avec la carte à points, et il pense que sa femme utilise la carte à points pour payer, même en dehors de Suisse.

L à C: Bon tu l'as testée encore l'année dernière, on est descendus sur la côte avec les péages !
C à L: Ah toi tu parles de la carte de crédit […] non moi je parlais de la carte Points.
L à C: Non non mais c'est la carte Points non ? T'as pas payé avec celle là ?
C à L: Oui mais Lucas, la carte Points, tu peux avoir la carte Points sans la carte de crédit !
L à C: Ah ! Ouais bon alors bon, je… (rires) J'étais sûr que t'avais essayé avec cette carte…
C à L: Oui ! Mais c'est la carte W, mais c'est la carte de crédit W ! Et en plus elle donne des points.
L à C: D'accord, c'est pas la truc d'accord… mais elle donne les points ?
C à L: Oui oui, mais avec une carte juste Points on aurait pas pu payer les péages.
[À L :] Ah, vous pensiez qu'on pouvait payer avec la carte Points ?
C : Ouais, lui il fait pas trop la distinction…
L à C: Ouais moi je fais un amalgame entre la carte W et puis en même temps, vu que tu viens de la tester, et puis voilà quoi !

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire ; et Lucas, 61, Cadre électricien, 29.10.08)

Il semble tout de même y avoir aussi un effet de génération dans cette distinction de genre. L'effet de genre sur l'attachement ou l'intérêt pour les cartes de fidélité semble être moindre du côté des jeunes hommes et jeunes femmes. Ainsi, Thomas, un

enseignant de 36 ans, se laisse séduire par l'argument économique, tout en reconnaissant néanmoins que l'impulsion vient de sa partenaire.

> **Qu'est-ce qui vous a décidé à l'avoir ?**
> Euh… j'ai un enfant, plus de courses… paternité, parentalité.
> **Plus de courses, plus de points ?**
> Ouais… c'est pas tellement… mouais… au début de s'organiser je me suis mis en ménage avec quelqu'un, qui… qui avait plus l'habitude de cartes comme ça.
> (P81 : ECons/W, Thomas, 36, Enseignant, 05.09.08)

7.6.3 Partage de carte, frustrations et conflits familiaux

Toutes les cartes, ou plutôt tous les comptes de cartes peuvent être partagés au sein d'un même ménage. Chez W et chez Poke, le système est d'ailleurs pensé autour du ménage plutôt qu'autour de l'individu (voir chapitre 4), même si le nom du demandeur figure sur la carte. Dans ces deux cas, les cartes sont faites pour être partagées, et c'est pour cela d'ailleurs que sont livrés dès l'inscription plusieurs exemplaires.

Ce principe n'est pas anodin, car il devient la source de tensions et de disputes dans les couples. L'épouse tient plus à la récolte de points que son mari et la négligence de ce dernier peut l'agacer. A ce propos, les caissières assistent carrément à des scènes de ménage.

> J'ai envie de la leur balancer à la gueule la carte Points des fois, ouais. Mais plus en fait à cause d'un scandale en particulier, une dame qui a fait chier, ou qui a oublié sa carte et qui veut aller la chercher, ou justement une dame qui essaie de s'insinuer, euh, de s'immiscer dans les achats de quelqu'un autre, parce qu'enfin tu vois, quelque chose comme ça quoi. Des petites engueulades de couple sur la carte, enfin des trucs…
> **Des engueulades de couple sur la carte ?**
> Oui, t'as donné la carte, mais c'est qui qu'a la carte, ah, mais tu l'as encore oubliée, lalala…
> **C'est madame qui engueule monsieur ?**
> C'est souvent les dames, à part ça c'est souvent les dames, je sais pas si c'est un truc, ce truc d'action, de points, ça parle plus aux femmes, mais, c'est souvent les dames, ouais. C'est souvent les mecs qui viennent tout seuls, un peu d'un certain âge, ils vont plus te dire, oh, j'ai encore oublié la carte Points, ma femme elle va m'engueuler, ouais. C'est souvent les hommes qui en ont plus rien à battre en fait. Il me semble, c'est ce que j'ai remarqué, je sais pas si c'est vrai partout, mais c'est un peu ce que j'ai remarqué. Plus les femmes qui sont accros à la carte Points un peu, ouais.
> **Carrément, des disputes de couples…**
> Ah mais comment, tu l'as oubliée, mais c'est dommage, mais t'as vu, on a 300 francs d'achats, nanana et nanana…
> (P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Contrairement à celle de Poke et de W, la carte Paiement de Parc est individuelle. Le mari ou l'épouse du détenteur peut aussi obtenir une carte supplémentaire mais qui sera certaine indépendante. Ce dernier point n'est pas toujours compris par les époux, et Yvonne, l'une des opératrices du centre d'appels de Milagro, fait remarquer que les maris supportent parfois mal que l'accès aux informations relatives à la carte de leurs femmes leur soit refusé. Selon elle, c'est également lié à l'âge et à la culture du client.

[Yvonne, 40, Opératrice :] « C'est avec les maris et les femmes qu'il faut être le plus prudent, c'est là où il y a le plus de problèmes. J'en ai beaucoup qui se fâchent, qui ont de la peine à accepter, surtout les hommes "ma femme travaille elle n'est pas là, c'est moi le mari, c'est moi qui fait tout", surtout les plus âgés, aussi les étrangers, qui ont une approche plus traditionnelle ».

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08)

Pour autant qu'ils soient les titulaires, ils peuvent néanmoins bloquer la carte supplémentaire. Mais l'opératrice leur demandera alors de prendre le soin de les avertir.

Le client veut faire bloquer la carte de sa femme. Il peut, car c'est lui le titulaire, et c'est le titulaire qui compte ; avec carte supplémentaire pour sa femme.
[Francette, 40aine, Opératrice :] « Mais alors vous dites quand même à votre femme que la carte est bloquée, pas qu'elle aille en magasin pour rien ».

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

Chez Poke, bien que la carte de fidélité Primes soit la même pour tout le ménage, seul le conjoint ou la conjointe est autorisé à accéder à ses informations. Les enfants ne peuvent donc pas appeler le centre d'appels à la place de leurs parents. Cela peut également amener certaines frustrations, et parfois même certaines tentatives de tricherie…

[Marie-Angel, 30aine, Opératrice :] « Vous avez votre numéro de carte svp ?
[Une cliente :] Ah, c'est celle de ma maman
M : Elle n'est pas là votre maman ?
C : Non…
V : C'est elle qui doit appeler, c'est pour respecter la protection des données »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Marie-Angel [30aine, Opératrice] me parle du cas d'une personne qui a appelé pour sa mère, et a rappelé pour se faire passer pour sa mère. Mais avec le log (liste de téléphone et de l'opérateur qui a pris en charge), on voit que le numéro a déjà appelé, donc on s'est rendu compte de la triche et on a pu la piéger.

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Si l'accès aux informations et au statut de la livraison des primes est autorisé pour le conjoint ou la conjointe, il faut néanmoins que cela soit le titulaire de la carte qui appelle pour faire un changement d'adresse. C'est une nouvelle règle établie depuis environ un an avant la date de l'observation au centre d'appels de Poke et qui répond à de nombreux problèmes rencontrés lors de conflits liés à des séparations ou des divorces. En effet, c'est bien connu, les divorces mènent souvent à une guerre quant à la distribution des biens, et cette guerre s'étend aussi à la question des points récoltés sur le compte du ménage. Chez Poke comme chez FFF, les employés des services clients ou des centres d'appels font part des fréquentes disputes sur les points dont ils ont été témoins avant que soit mise en place l'obligation de prouver son identité avant toute opération qui concerne les points (depuis plus de trois ans chez FFF).

« Il y a souvent des problèmes avec les couples, carte porteur qui veut retirer les bons ?
[Thelma, 20aine, Hôtesse :] Plus maintenant, depuis qu'on demande la CI, il n'y a plus de problèmes, depuis qu'on demande, c'est bon. Avant on demandait pas et oui il y avait des problèmes ».

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

Bien qu'elle ne soit par défaut pas une carte de paiement (sauf si le client choisit d'y ajouter l'option de paiement, qui ne rencontre néanmoins pas un franc succès[445]), le système de FFF est également individuel. En principe, elle n'est pas transmissible, et pour pouvoir récolter les points au sein d'un ménage sur le même compte, il faut demander une carte « porteur », également nominative, qui se distingue de la carte « titulaire » (voir chapitre 4, p. 168). Bien qu'elles soient attachées au même compte de points, chaque carte portera le nom de son porteur. Tout se passe très bien jusqu'au moment où il est question de retirer les bons quand le solde de points est suffisamment élevé : seule la personne qui dispose de la carte « titulaire » peut le faire, ce qui crée de nombreuses frustrations et sentiments d'incompréhension. En particulier, un mari supporte mal de ne pas pouvoir retirer les bons quand c'est sa femme qui a la carte titulaire, ou encore un enfant majeur qui réalise que seule sa mère est habilitée à le faire.

Un client, 15 ans environ, veut retirer un bon, mais c'est une carte porteur.
[Juliette, 20aine, Hôtesse :] « Ah je suis désolée, seulement le titulaire peut sortir les bons. Mme X c'est ta maman ?
C : Oui.
J : Alors c'est elle qui peut retirer les bons.
C : Ah ok »

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

Un client vient retirer des bons.
[Francine, 30aine, hôtesse :] « C'est madame qui est titulaire du compte, vous ne pouvez pas retirer ».
C : Oui, c'est ma maman
F : Faut lui demander une autorisation alors.
C : Je peux pas être le titulaire ?
F : Oui, mais il faut que votre maman vous écrire une autorisation.
C : Pfff (irrité) ! »

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Chez Parc, un enfant majeur a le droit de demander une carte sans demander l'autorisation à ses parents. Mais lorsqu'une mère inquiète appelle Milagro suite à la réception d'une lettre de poursuites, les opérateurs consentent à faire une exception et à donner des informations, même si ce n'est pas complètement en accord avec la politique du centre d'appels.

[Francette, 40aine, Opératrice :] « C'est sans doute parce que je suis une maman aussi ! […] C'est vrai, le fils pourrait m'appeler et m'engueuler… formellement mon patron pourrait m'engueuler ».

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

[445] Réf. : P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08.

Enfin, certains clients pensent aussi à récupérer les points accumulés lorsque qu'un parent proche décède. Si la carte est toujours activée, il est possible de le faire avec les bornes situées dans les magasins Poke, mais si elle a été désactivée automatiquement pour cause de non utilisation prolongée, la procédure peut être relativement compliquée : il faudra envoyer un acte de décès, une copie de la carte d'identité, le numéro de carte, et si le nom est différent, un livret de famille ou un moyen de démontrer la filiation.

> Un monsieur d'environ 70 ans appelle à propos d'une commande qui met du temps à venir. L'opératrice vérifie la disponibilité de l'article dans le système et constate qu'il est en rupture de stock. Elle en informe le client qui préfère annuler la commande.
> Il en profite pour demander comment il peut faire pour récupérer les points qui restaient sur la carte de sa fille décédée il y a de ça 3 ans. L'opératrice lui explique qu'il peut simplement faire le transfert des points sur une borne Primes dans un magasin Poke.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 13.09.07)

> La cliente demande la récupération des points Primes de la grand-mère de son mari qui est décédée il y a un an. Sa carte n'est pas reconnue par le système (parce qu'elle est bloquée automatiquement en cas de non utilisation après un certain laps de temps).
> « C : On peut savoir combien il y a dessus ?
> [Angelica, 20aine, Opératrice :] Non, c'est pas possible ».
> Elle lui explique ce qu'il faut faire pour récupérer les points.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Si tant de documents sont demandés, c'est pour s'assurer que la personne détentrice de la carte dont on veut récupérer les points soit réellement décédée. Angelica fait part de son étonnement face à cet attachement aux points qui lui semble surdimensionné…

> [Angelica, 20aine, Opératrice :] « Si on demande tout ça, c'est pas pour contrôler, mais pour avoir la preuve que la personne est bien décédée et qu'on ne réclame pas ses points alors qu'elle est vivante.
> Tu sais, il y a eu une fois une personne qui a appelé le soir même du décès de sa fille ! »
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

En somme, une carte de fidélité ne reflète pas seulement l'attachement et la relation entretenue avec l'enseigne, mais aussi le lien familial : les affaires de divorces, le lien mère-fils et les enjeux de marquage d'indépendance, etc. En effet, avoir sa propre carte de fidélité est le marqueur chez certaines jeunes personnes de leur indépendance par rapport au ménage familial, à moins qu'elles décident par exemple de continuer à utiliser celle de leur mère pour lui faire plaisir, comme probablement Samira, et l'un de ses trois frères.

> Moi je me suis dit bon, je vais […] faire plaisir [à ma mère], je vais à Poke et je vais me faire ma réserve d'alcool vu que de toute façon les prix ne changent pas, j'achète tout d'un coup. Et en fait, ça faisait pas [de] points ! Alors heureusement j'ai acheté d'autres trucs et ça [en] a fait quand même, mais je suis allé, en gros, parce que, j'aurais pas acheté en fait. J'aurais acheté à un moment donné ou à un autre mais, je suis allée pour lui faire ses points. Bon elle s'est pas trop rendu compte […]
> **C'est sur le moment que t'as découvert qu'ils ne multipliaient pas les points sur l'alcool ?**
> Voilà, sur l'alcool […]. Mais j'avais acheté des clairettes, ce qui fait que ça fait quand même des points […] Mais ça m'a fait réfléchir parce que je suis quand même allée pour elle hein ! […]

Mes frères aussi ils ont aussi les petits autocollants, et un de mes frères qui est parti, là il fait pour lui, ma tante aussi elle fait.
Tes frangins, quand ils étaient à la maison, ils utilisaient la carte de ta maman, et une fois parti, ils ont pris leur propre carte ?
Oui seulement un frangin. Un autre je crois pas qu'il, à mon avis il ne l'a pas. Et l'autre là, les trois, il y en a un qui a 31 ans, qui est encore chez moi, et qui part dans deux semaines, lui je pense qu'il continuera à utiliser celle de ma mère. Mais je pense que moi aussi d'ailleurs. Parce que ça lui fait plaisir.

(P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

Cela dit, des différents rapports familiaux qui se sont exprimés le plus pendant les observations et pendant les entretiens, ce sont de loin les liens du mariage ou du concubinage qui ont été le plus évidents et les plus forts. Il y a clairement une correspondance entre le lien social vécu par les clients et la matérialisation des problèmes et des réclamations au niveau de la gestion des cartes par l'entreprise et des relations avec la clientèle.

7.7 Discipline et contrôle des employés

7.7.1 La ligne de caisses et les caissières

D'après Bernard (2005), les caissières sont l'objet d'une surveillance constante, notamment sur leur niveau de productivité. La direction attend d'elles qu'elle puissent « s'adapter au rythme du client, être performantes, assurer un bon article par minute et VHP (vente par heure et par personne, assurer un passage fluide des clients » (Bernard 2005: 174). L'arrivée des lecteurs optiques permet une surveillance électronique, en temps réel, des performances des caissières, qui n'était auparavant possible qu'avec l'observation (Soares 1996: 49). Cette dernière n'a pas pour autant disparue et reste encore un moyen incontournable pour contrôler le travail des caissières.

En effet, chez W, le service clients dispose d'une vue plongeante sur toutes les caisses (voir le schéma de la ligne de caisses, p. 318), et au fond tous les acteurs qui évoluent dans la ligne des caisses peuvent avoir une vision complète de tous les autres. Cette zone est par définition sensible car c'est là que s'effectuent les paiements et où se trouvent de grosses sommes d'argent. Il est donc nécessaire d'avoir une vision à 360° sur toutes les caisses, conformément à ce qui est également décrit par Waelli dans ses observations : « En effet, les espaces ont été pensés à la fois pour que tout le monde puisse voir et être vu » (Waelli 2009: 29). Chez Poke, en revanche, la ligne des caisses est compartimentée. Mais les employés de caisse y sont surveillés quand même en permanence par la responsable des caisses qui travaille elle-même comme caissière. Ce principe permet une observation continue qui compense peut-être le fait que l'espace n'est pas organisé comme chez W. Le contrôle des employés est donc ici assuré par ce système de micro-pouvoir plutôt que par une visibilité géographique.

Dans les deux cas, les employés se sentent observés en permanence, tant par les clients d'ailleurs que par les chefs. Ce sentiment tend à exacerber un potentiel sentiment d'invasion du peu d'espace que les employés peuvent s'approprier.

Moi je me suis souvent sentie agressée par des gestes qui sont pas du tout agressant parce que t'es tellement, puis t'es tout le temps, sous le regard de tout le monde, tu vois, pendant toute la

durée de ton travail, tout le monde peut te voir, tu vois ce que je veux dire ? T'as pas un petit moment pour te gratter la fesse, t'es tout le temps en représentation, tu vois ! Donc, quand t'as passé une sale nuit, t'as des cernes et des cheveux ils sont pas coiffés et que, tu vois, des fois t'es un peu là, pfff… T'as juste envie d'être un peu, ouais, invisible dans ton rayon, ou tu vois, mettre des légumes et que personne te regarde, tandis que là les gens ils te regardent, les gens de la queue ils te regardent, la plupart. Je pense que c'est ça, c'est le geste qui vient vers toi qui, qui est agressant.

(P118 : EEmp/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

« Ca va, vous vous sentez pas trop observée [par moi] ?
[Erica, 30aine, Caissière :] Ah non, ça va, on a l'habitude !
Ah oui ?
E : Oui le chef il se cache là, il nous observe pour voir si on discute pas, et il apparaît tout d'un coup. C'est vraiment difficile ! Même si c'est une collègue qui pose la question par rapport à la caisse, il nous dit "vous êtes là pour travailler, pas pour discuter !" »

(P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

La régulation de la mobilité des acteurs est une caractéristique essentielle de ces espaces disciplinés que sont les espaces de vente, tant celle des clients (voir plus bas) que celle des employés. Qui ne va pas où il veut quand il veut. Pour faire une pause pipi, il faut en demander l'autorisation expresse. Quitter son poste de caissière, pour quelque raison que ce soit, sans en faire la demande est une faute grave.

Graziella [30aine, Resp. caisses] reçoit souvent des téléphones, elle doit gérer l'occupation des caisses, la pause pipi, la pause machin… Elle répond au téléphone : « Elle est partie ? Mais ça va pas ? »

(P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

La question que Yasmine nous a adressé lors de la prise de rendez-vous pour notre entretien exprime bien que le magasin est un espace de contrainte, réglementé et structuré. C'est ce qui lui fait envisager la possibilité que l'accès au café du magasin puisse ne pas nous être autorisé.

Prise de rendez-vous avec Yasmine [20aine, Caissière] au Café FFF. Elle me demande : « T'as le droit d'aller au Café FFF ? »

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Les espaces de vente, le petit couloir du service clients de FFF, les compartiments de caisse de toutes les enseignes, les box des centres d'appel, etc, en deviennent quasiment des espaces d'enfermement, qui en outre rendent difficile le contact entre les employés (voir la citation de Graziella, la responsable des caisses chez Poke, p. 337).

Les vendeurs aussi sont bien entendu l'objet d'une surveillance accrue, notamment chez FFF où ils peuvent d'ailleurs vérifier le niveau de leurs performances sur les graphiques qui sont épinglés dans la salle de pause. Chaque vendeur se voit attribuer une évaluation d'une moyenne qui est calculée chaque jour par rapport à la moyenne des performances de tous les vendeurs.

> [Carole, 40aine, Caissière, à un vendeur micro-informatique :] « T'es dans le rouge ! […] [Le vendeur :] J'ai fait un super chiffre d'affaire avant-hier, mieux que hier ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 14.03.08)

Les caissières et leur espace font donc l'objet d'une surveillance spécialement accrue, mais elles en sont aussi en même temps les actrices, dans la mesure où elles doivent exercer également une surveillance des clients. En effet, pendant leur formation, la direction leur apprend à se méfier des clients qui cachent des articles, ou qui essaient de retirer de l'argent de la caisse en faisant usage d'astuces comptables, ou encore le « contrôle minutieux des pièces d'identité, fouille (visuelle) des sacs, déplacement des marchandises susceptibles d'en cacher d'autres… » (Waelli 2009: 31). Cette tâche de surveillance est une contrainte en plus à gérer qui est elle-même vérifiée par des « clients mystères » ou des « faux clients » qui vérifient entre autres que les caissières réagissent lorsqu'une tentative d'astuce s'opère sous leurs yeux.

> Moi je sais qu'il y a des, ces histoires de faux clients là, tu connais ? Les faux clients qui viennent et qui essaient de te voler des choses, alors faut voir si t'es assez attentive, pour regarder qui vole des choses, etc, qu'ils mettent pas les étiquettes de fruits sur les pommes, tout ça, alors peut-être eux ils vérifient que tu demandes la carte Points, ça je sais pas.
>
> (P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

7.7.2 Les centres d'appels et les opérateurs

Dans les centres d'appels aussi, comme l'a étudié Schweitzer (2003), les employés sont constamment surveillés : temps passé en communication, fréquence des appels, temps d'attente des clients, écoute potentielle en temps réel de la prestation de l'employé, etc. Les responsables du call center peuvent contrôler le déroulement des appels depuis l'écran de leur ordinateur et écouter les conversations. Aucune remarque négative à ce propos, par exemple l'impression d'être victimes de « flicage » n'aura été formulée par les différents opérateurs, plus occupés à se plaindre des clients avec lesquels il y a eu une tension.

La maîtrise du temps y est omniprésente, tel que le décrit Schweitzer (2003), et elle est aussi opérée par des outils informatiques : « temps passé en communication, temps d'occupation (lorsque le téléopérateur se rend momentanément indisponible tout en restant à son poste de travail), temps de pause, durée moyenne de conversation, temps d'attente des clients avant que leur appel ne soit traité, nombre d'appels par heure, nombre d'appels différés sur un autre poste au bout de quelques secondes de non-réponse, etc » (Schweitzer 2003: 3). C'est aussi le constat de Buscatto qui parle des « tableaux électroniques visibles par tous [et qui] permettent de repérer le nombre d'appels en attente, les temps d'attente moyens de la journée, les appels déjà traités dans la journée… Tout ici exprime vitesse, rapidité et urgence » (Buscatto 2002: 104). En revanche, tant chez Poke que chez Parc, les tableaux dont elle parle n'existent pas, ou alors se limitent aux logiciels de gestion dont seuls les responsables peuvent voir les statistiques et chiffres évoluer en temps réel. Les opérateurs savent seulement qu'ils doivent répondre rapidement aux appels et limiter leur durée au maximum.

> On a eu CSS [un système de contrôle du centre d'appels] qui était vraiment nécessaire, là on peut contrôler les agents, on voit ils sont au téléphone, ou à la pause, ou on doit attendre pour un

> téléphone, ça c'est vraiment pour un call center c'est vraiment un système nécessaire. Si tu veux travailler sérieusement et efficace.
>
> (ECadre, Joseph, Resp. centre appel, 17.04.08)

> [Marinella, 40aine, Opératrice :] « Chez Bonus, il y a une évaluation constante. Parfois, les erreurs des uns sont corrigées par les autres ».
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

> Depuis le poste de Mariela, on voit depuis combien de temps les employés sont en appel, et des statistiques sont faites chaque mois.
> « On doit prendre 80% des clients en moins de 20 secondes. Le tél. sonne deux fois, ça fait 20 secondes, au-delà, c'est mauvais pour les stats, ça diminue les 20% ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Chez Poke (et probablement aussi chez Parc, non vérifié), les conversations peuvent être écoutées sans que l'opérateur en soit avisé, le mettant dans une situation de surveillance constante (conformément au deuxième principe du panoptique décrit par Foucault, voir chapitre 2, p. 43), qui renforce le sentiment d'une évaluation constante, également par le biais de ses collègues.

> [Angelica, 20aine, Opératrice, m'explique :] « Les opérateurs peuvent être écoutés par les superviseurs, mais on ne sait pas quand. Marinella et Henri qui écoutent pour voir si on parle correctement au client ».
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

> [Marinella, 40aine, Opératrice :] « Chez Bonus, il y a une évaluation constante. Parfois, les erreurs des uns sont corrigées par les autres ».
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Le fait que le contrôle s'effectue par un système informatique et des techniques telles que décrites par Schweitzer (2003) explique sans doute pourquoi dans les centres d'appels les bureaux des responsables ne sont pas disposés d'une façon à avoir une vue d'ensemble sur l'ensemble des collaborateurs, qui restent dès lors hors de leur champ de vision (voir par exemple le plan du centre d'appels de Parc, p. 330).

Il règne dans les deux centres d'appels observés une ambiance qui se veut détendue entre les collaborateurs et avec la hiérarchie, où tout le monde se tutoie (et doit se tutoyer). Marie Buscatto a fait aussi l'expérience de cette « convivialité qui traverse leur relations : tutoiement immédiat, appel par le prénom, invitation à déjeuner, sourires fréquents lors [des] allers retours sur le plateau… Lors des discussions qui s'engagent entre eux, les anecdotes fusent, les rires sont fréquents, les échanges personnels sont communs (dernière séance de cinéma, week-end passé ou projet de vacances) » (Buscatto 2002: 107). Pour elle, « cette convivialité est mise au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise, les [opérateurs] assurant une forme de coopération active avec la hiérarchie pour améliorer le fonctionnement de la plate-forme téléphonique » (Buscatto 2002: 107), à l'image de Joseph, peut-être, l'un des responsables du centre d'appels de Parc, qui sort fréquemment de son bureau un peu caché (voir schéma p. 330) pour se promener dans les allées des box en racontant des blagues. Il s'agit sans doute de détendre l'atmosphère mais aussi de voir ce qui se passe dans le centre, où le temps exerce une contrainte tyrannique. D'ailleurs, le rapport à celui-ci y était encore plus marqué

que chez Poke. Un employé qui arrive une minute en retard doit signer une feuille de constat et s'expose à des sanctions.

> La « culture call center » : on se tutoie, ambiance amicale de rigueur, mais le temps est très important. Mais tout est à la minute : Francette [40aine, Opératrice] est arrivée 3 minutes en retard et c'est noté.
> [2 heures plus tard] On l'appelle. « Je vais aller voir ce qu'il veut. Je suis sûre que c'est pour signer les papiers de midi (le retard) » Elle a dû signer un truc et ça pèsera dans son évaluation.
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

7.7.3 Discipliner les employés autour du flux de données

Nous avons vu plus haut que s'ajoute aux contraintes liées à la gestion correcte de la rencontre du flux des clients et du flux des produits, la contrainte liée au devoir de production de données, avant tout du côté des caisses. Cette dernière est aussi l'objet d'un contrôle, d'abord sur son débit, puisque une réduction de celui-ci aura poussé W à revenir en arrière en exigeant à nouveau que les caissières demandent systématiquement la carte aux clients.

Chez FFF, par exemple, le « client mystère », c'est-à-dire la personne engagée par l'entreprise pour contrôler les employés qui se fait passer pour un client ordinaire, vérifie régulièrement que les employés demandent aux clients s'ils disposent de la carte Privilèges et qu'ils la proposent s'ils ne l'ont pas. Au bout de plusieurs réprimandes, l'employé peut même, d'après Dimitri, être licencié.

> Alors l'histoire de [la] carte Privilèges, c'est on est arrivé à un moment donné où maintenant c'est une obligation, c'est un, enfin, c'était devenu presque un cri dans le cahier des charges, à un moment donné, c'est l'identité de l'entreprise de proposer cette, c'est évident ! Alors bon il y a eu ce système de client mystère, où [une] personne venait mesurer une fois, deux fois, trois fois [et si l'employé ne faisait aucune] proposition [de carte], on les accompagnait et à un moment donné, ben on s'en défaisait alors parce qu'ils jouaient pas le jeu quoi. Tout simplement.
> **Tu veux dire au bout du troisième quatrième… contrôle du client mystère…**
> Pas aussi court mais disons que à un moment donné il y avait entretien en trois réprimandes oui bien sûr.
> (P40 : ECadre/FFF, Dimitri, 33, Resp. dpt, 23.09.08)

Ce cas extrême semble être nuancé dans plusieurs entretiens, notamment chez Saskia qui ne semble pas avoir intégré la crainte d'un licenciement mais qui sait que cela peut lui être tout de même reproché.

> **Tu peux te faire taper sur les doigts si tu demandes pas vous avez la carte FFF ? On peut te le reprocher ?**
> Non… si… pour le client mystère on remarque qu'on n'a pas demandé ça peut être un client parmi tous les clients qu'on a eu pendant la journée donc si on oublie une fois c'est pas grave, mais après si ils remarquent qu'on demande jamais… ils vont nous faire la remarque.
> (P42 : EEmpl/FFF, Saskia, 20aine, Hôtesse, 13.03.08)

Toutefois, si tel était le cas, ça ne choquerait apparemment pas Quentin qui a remarqué, pendant la courte période suivie d'un retour en arrière, que les caissières ne demandaient plus à présenter la carte chez W et qui pense alors que ce n'est une obligation que chez Poke.

> [Chez W], je crois qu'ils ne la demandent plus. Dès qu'ils voient une carte défiler sous leur nez, ils savent que c'est Points. Peut-être à Poke ils ont reçu un ordre, et que les caissières sont licenciées si elles ne demandent pas… ils arrêtent pas de demander.
>
> (P113 : ECons/Libre, Quentin, 35, Physiothérapeute, 26.08.08)

La précision que donne Jeanne-Marie, l'adjointe du gérant du magasin de Poke, lorsqu'elle nous présente aux responsables de rayon, laisse penser que ce contrôle existe effectivement et que les employés se sentent observés et contrôlés.

> [Jeanne-Marie, 40aine, Adj. gérant, aux responsables de rayons :] « Vous informerez que M. Coll vient observer mais que c'est pas la police. Si elles ne demandent pas la carte [les caissières ou les vendeuses], il va le dire à personne ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 12.09.09)

Pourtant, s'il est certain que l'injonction à demander la carte fait partie de la formation des employés, les modalités de contrôle ne sont pas forcément aussi claires, en tout cas pas pour les vendeuses du rayon cosmétique qui peinent à répondre à notre question, et qui soulignent plutôt le fait que de toute façon elles la demandent, pour rendre service au client ou pour anticiper d'éventuelles remontrances si elles ne la demandaient pas.

> **« On vous dit pendant la formation qu'il faut demander la carte ?**
> [Katharina, 30aine, Vendeuse :] Ah oui, absolument ! Et si on la demande pas, après les clients ils nous disent "pourquoi vous ne l'avez pas demandé ?" C'est pas la grosse grosse pression, mais il faut la demander. Nous, on est habituées à la demander tout le temps, automatiquement, c'est un réflexe. Les clients sont bien habitués aussi, ils la présentent à chaque fois. Même si des fois c'est deux ou trois francs, c'est rien, c'est deux ou trois points, mais ils la présentent quand même ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

> **« Si vous demandez pas la carte, on vous tape sur les doigts ? On vous contrôle ?**
> [Fatima, Vendeuse :] Oh non, mais je sais pas, je la demande tout le temps […]
> **On vous dit pendant la formation qu'il faut demander la carte ?**
> Euh, je sais plus… moi je la demande tout le temps. C'est pour le client ! »
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

A ce propos, tant chez W que Poke, il a été difficile d'obtenir des informations très précises sur la façon dont ce rouage qui permet le maintien du flux de données est vérifié. C'est dû au fait que cette question est plus complexe qu'un simple système de contrainte exercée par la direction sur les employés, comme le laissent entendre les extraits ci-haut où le client met aussi la pression (voir plus loin où est développée le modèle du *jeu de contraintes croisées*, p. 417). Chez Parc, en revanche, les employés ne semblent pas véritablement contrôlés à ce propos, ou alors légèrement et sans sanctions négatives, ce qui est sans doute dû à la nature de la carte qui est une carte de paiement sans accumulation de points et qui est plus difficile à exiger à chaque fois sans fatiguer les clients.

Chez Sphere, dont la carte de fidélité est aussi une carte de paiement, les contrôles semblent plus fréquents. Mais l'injonction de devoir proposer une carte à chaque client ne semble pas vécue comme quelque chose de si contraignant, en tout cas pas par Samira, étudiante, qui s'amuse quand même de constater que lors de ses deux derniers contrôles, par chance, elle les avait proposées.

Il y a des contrôles ?
Tout à fait, des achats tests ! Je viens d'en recevoir deux, très très bon d'ailleurs, mais quand ils sont très très bons le chef n'en parle pas. Et là il demande si j'avais demandé. Et là j'avais demandé, ce qui est assez formidable, parce que c'est pas tout le temps. Et ouais il y a des contrôles, mais pas très très souvent. Mais c'est pas, ils rabâchent, mais je le ressens pas comme vraiment un couteau sur la gorge. C'est pas terrible si on va pas demander non plus, je peux dire qu'ils sont très très content si on fait des cartes, si on ouvre des cartes, si on en ouvre pas, c'est pour moi, je suis étudiante, donc peut-être que les autres on leur rabâche tous les jours, je sais pas. Je pense c'est pas la fin du monde si on n'a pas demandé une fois ou l'autre.
(P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

7.7.4 S'arranger, tricher pour rendre la contrainte supportable

Face à toutes ces contraintes, qui rentrent en outre parfois en contradiction (par exemple, s'il est nécessaire de surveiller qu'un client ne soit pas en train de voler un article en le cachant quelque part lors de son passage en caisse, il ne faut pas que cette surveillance soit trop explicite, sous peine d'écorner l'enchantement également mis en place pour qu'ils se sentent à l'aise et consomment plus, voir chapitre 8), les employés mettent en œuvre des petites stratégies individuelles pour les contourner et les rendre plus supportables.

Chez Parc, par exemple, les hôtesses du service clients n'aiment pas se faire éconduire lorsqu'elles sont censées appeler un client qui n'a pas mentionné sa profession ou son niveau de revenus. Pour éviter ce désagrément, la tentation est grande, comme cela finit parfois par se faire, de tricher et de remplir les données manquantes à leur place.

[Annie-Claude, 40aine, Hôtesse serv. clients :] « Y'en a une qui n'a pas mis son revenu, est-ce que je l'appelle ? La dernière fois, je me suis fait raccrocher au nez.
[Anastasia, 20aine, Hôtesse serv. clients :] Tu mets un truc au bol, tu coches le milieu ! »
(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

Au centre d'appel de Parc, s'il ne faut pas trop trainer avant de répondre à un téléphone qui sonne, il existe une petite technique pour gagner quelques précieuses secondes. Certains opérateurs répondent après deux sonneries mais prennent un peu de temps avant de s'annoncer au téléphone, ce qui leur donne le temps de souffler quelques trois ou quatre secondes de plus entre deux clients lors de périodes particulièrement chargées, ce qui est un moyen de soulager un peu cette contrainte de devoir répondre après deux sonneries.

[Francette, 40aine, Opératrice :] « Tu ne dois pas attendre plus de deux sonneries pour répondre (ça sonne, une, deux… elle décroche) sinon ça fait baisser le taux de rentabilité du call center »
(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

Au même centre d'appel, comme chez Poke d'ailleurs, certaines opératrices prennent parfois des libertés quant aux questions de contrôle censées protéger les données des clients, puisque même ces derniers semblent s'en plaindre. C'est le cas par exemple de Sophia qui n'aime pas demander les dates de naissances (voir p. 276), mais aussi de Marinella, surtout quand il s'agit selon elles de petites choses.

[Marinella, 40aine, Opératrice :] « Je triche ! C'est stupide de demander toutes ces identifications juste pour un article ! »
(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Autre stratégie classique et bien connue des responsables, que Buscatto raconte aussi, « entre deux appels, ces employés prennent également 1 à 2 minutes de pause “illégales” en laissant la touche *off* de leur ordinateur appuyée (pour discuter, pour lire un papier reçu) » (Buscatto 2002: 109). En effet, « si elles restent mesurées, […] [ces] libertés ne suscitent pas de remarques de la part des chefs de groupe souvent informés. Les [opérateurs] disent juste s’assurer que ces libertés prises avec la règle restent dans la limite du raisonnable » (Buscatto 2002: 109).

Les stratégies d’évitement ne sont d’ailleurs pas que des tricheries pour s’épargner autant que possible la lourdeur de certaines contraintes. Elles permettent aussi de rendre le travail parfois plus efficace et plus adapté à la réalité d’une situation, comme dans le cas de Francette qui accepte de donner des informations à une mère sur son fils endetté et sujet à des poursuites (p. 396). Autre exemple d’adaptation au flux des clients, les vendeurs de FFF trouvent inadaptée l’injonction de devoir tout de suite demander à un client s’il a une carte Privilèges, avant même de savoir ce qu’il veut.

> [Un vendeur :] « Ils voudraient qu’on demande toute de suite, qu’on propose tout de suite mais comment on va demander si on sait pas encore ce qu’ils veulent ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Pause, 15.03.08)

Il en va de même par rapport à l’obligation de demander systématiquement aux caisses les cartes de fidélité aux clients qui ne la présentent pas spontanément.

> C’est un peu dur, c’est vrai, les clients ils défilent tellement vite, [il faut déjà] être attentive au caddie, enfin, voilà quoi, c’est un peu…illusoire toute cette histoire. C’est un peu comme au FatBurger[446], quand je travaillais aussi au FatBurger ils veulent que tu demandes à chaque client, “et avec ça ? un café, un dessert ?” C’est pareil quoi. Au bout d’un moment, tu pètes les plombs quoi. Tu demandes pas ou… tu t’arranges un peu […]
> Puis cette histoire de la demander à chaque client, ben, c’est bien joli mais, il y a jamais vraiment une caissière qui va passer, je sais pas, ses deux mois de W à demander à chaque client la carte Points, c’est pas possible ! C’est bien joli de nous l’imposer, mais il savent très bien que c’est pas possible.
>
> (P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Chez Parc, étant donné l’attractivité de la récompense octroyée chaque fois qu’une carte est placée, certains employés n’hésitent pas à expliquer aux clients qu’ils peuvent la détruire juste après l’avoir reçue afin de seulement bénéficier des 10% de réduction. Cet écart s’ajoute à celui, fréquent, d’omettre plus ou moins volontairement de préciser qu’il s’agit d’une carte de crédit et non pas d’une carte à points (voir p. 376).

> Je raconte à Serge [35, Resp. serv. clients] mon expérience avec le vendeur de chaussure (qui me disait, vous pouvez la détruire juste après)
> « Ah, il devrait pas dire ça normalement (rires) ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

La même liberté est parfois prise lorsqu’il s’agit de demander au client qu’il mentionne son revenu, et que de toute évidence c’est une question qui risque de le faire renoncer à prendre la carte, et donc ruiner les chances de recevoir une

[446] Pseudonyme pour une grande chaîne de restaurants fast-food.

récompense pour l'employé. Il arrive aussi que les épouses fortunées qui fréquentent Sphere ne connaissent pas le revenu du ménage.

> Je leur dit, écoutez, mettez au bol… Ouais ! En général, si elles savent pas, c'est que c'est un bon salaire ! (rires) Donc elles mettent le max.
>
> (P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

Enfin, lorsque l'accès direct aux bases de données est possible, comme c'est le cas chez Parc et FFF, tous les moyens sont bons pour s'amuser un petit peu entre deux rushs, et pourquoi pas consulter les données de clients célèbres ou alors faire un « concours de consommation » pour savoir qui de deux collaborateurs a été le plus dépensier.

> Je discute avec Saskia [Hôtesse, 20aine] des stars qui ont aussi des cartes Privilèges.
> **« Tu regardes des fois leur dossier ?**
> S : Oui (regard malicieux), on peut tout voir ici ! […]
> **Ca doit être tentant de regarder leurs achats.**
> S : Oui, mais ça je ne le fais pas quand même »
> Elle me raconte qu'elle a fait une fois une carte pour [une chanteuse célèbre] […]. Elle a eu [un homme politique connu] une fois, et aussi [un sportif célèbre].
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 15.03.08)

> Il y a du temps à tuer… Serge [35, Resp. serv. clients] et Giovanni [19, Stagiaire] s'amusent avec le logiciel, ils font un concours de consommation, pour voir celui qui a le plus acheté depuis 2 ans.
> « S : ah oui, ça c'est la saint-valentin, j'avais acheté des fleurs bien sûr !
> G : Tu peux voir le numéro de téléphone et après voir ce qu'elle achète.
> **Pratique ça pour séduire une jolie caissière, tu vois si elle vit seule, ses goûts (rires)**
> CB : Oui (rires) »
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

7.7.5 Voler quelques points aux clients…

Autre cas de figure, il arrive parfois que certaines caissières soient tentées de passer leur propre carte de fidélité sur le scanner de la caisse lorsqu'un client fait mine de ne pas en avoir, ce qui motive la suspicion de certains clients lorsqu'ils pensent que des points ne leur ont pas été attribués (voir p. 386). Chez W, cela passe inaperçu tant que le client ne vient pas réclamer plus tard le transfert de ses points en passant au service clients avec son ticket, où il est vite remarqué le numéro de compte de l'une des employées (voir ticket de W, p. 140). La fraude est découverte aussi lorsqu'un client n'ayant pas de carte demande un remboursement et que l'hôtesse du service clients lui demande sa carte pour lui ôter les points et qu'il répond ne pas en avoir.

> Eh oui parce que pour les employés W les points sont doublés, et puis dans le non alimentaire ils sont multipliés par cinq. Donc c'est un avantage, un petit pourcentage qu'on a pour les employés, et puis quand les gens ils disent qu'ils ont pas de carte, y'en a qui sont tentés de passer la leur, et quand le client vient après se faire rembourser et on dit donnez votre carte Points et puis il dit mais j'en ai pas (rires) c'est là qu'on sait qu'il y a un petit problème.
>
> (P1 : ECadre/W, Sacha, 50aine, Gérant, 24.09.08)

La même chose se produit parfois chez Poke. Dans tous les cas néanmoins, une fois l'abus découvert, il est extrêmement facile de remonter au contrevenant, que cela soit un client qui a volé une carte et qui s'est fait transférer les points avec la borne

Primes d'un magasin, ou un employé, il suffit de consulter le compte correspondant au numéro de la carte qui s'est vu créditée les points volés, et de remplir un formulaire de « vol de points ». Ces derniers seront à rembourser dans l'équivalent de leur valeur en francs.

> [Marie-Angel, 30aine, Opératrice :] Parfois, ce sont même les vendeuses qui ont gardé des cartes, ou fait passer leurs cartes si le client n'en avait pas.
> **Et comment c'est identifié ?**
> Lorsque la victime appelle pour se plaindre que sa carte a disparu ou qu'elle a été perdue, et on voit sur le système que les points ont été transférés. Alors bien sûr, on voit chez qui… Alors on va remplir le formulaire de vol de points.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Pour prévenir ces abus, la direction de Poke a décidé d'interdire aux employés d'avoir leur carte sur eux pendant leurs heures de travail. L'inconvénient étant qu'ils doivent parfois se déplacer jusqu'au vestiaire, même lorsqu'ils veulent juste consommer un café ou un petit goûter, s'ils veulent récolter leurs points multipliés par 5. Voilà qui amuse Lionel qui compare la situation à celle des casinos où les croupiers ont les poches cousues.

> **« Vous avez la carte Primes vous ?**
> [Lionel, 50aine, Hôte :] « Oui, mais on peut pas beaucoup l'utiliser quand on est dans le magasin ; alors si je veux boire un café, je dois aller chercher ma carte au vestiaire, alors j'oublie. Le café est juste à côté… alors aller jusqu'au vestiaire pour prendre la carte et aller la redéposer après, c'est dissuasif.
> **On ne peut pas avoir sa carte sur soi ?**
> Non, parce qu'au début, quand les gens veulent pas les points, hop les employés passaient leur carte. Et c'est de l'argent ! C'est de l'argent, on peut pas en avoir sur nous ; comme au casino, on a les poches cousues !
>
> (P7 : Obs/Poke, Caisses, 10.09.08)

7.8 Discipliner le consommateur transparent

7.8.1 Un consommateur déjà discipliné : le consommateur anonyme

Bien avant l'arrive des systèmes de fidélité informatisés, le client moderne était déjà discipliné sur bien des points. Le principe de fonctionnement des supermarchés ne va pas de soi, et y évoluer demande un apprentissage qui semble naturel tant il est acquis depuis notre plus tendre enfance, si bien que l'on pourrait désigner une forme d'habitus de client de supermarché. Le statut des objets change dès lors qu'il traverse un rituel devenu banal où sont impliqués clients et caissières, et il n'est plus perçu de la même manière. Après ce rituel, le paiement, il est toléré que l'objet sorte de l'espace pour être transporté puis consommé. Si l'objet ne se confronte pas à ce rituel, il sera considéré comme volé si un client le fait sortir du magasin. Ainsi, les espaces de consommation sont traversés par une contradiction qui passe pourtant la plupart du temps inaperçue tant les modes de consommations sont intériorisés : ils sont présentés comme des espaces de liberté et d'épanouissement, tout en étant des espaces extrêmement structurés, surveillés et traversés par différentes disciplines, dont celles des employés bien sûr (voir plus haut), mais aussi celles des clients qui doivent suivre les règles implicites qui régissent ces espaces, formant un flux, le flux client dont il est question ci-haut, dont l'aboutissement se trouve sinon aux caisses enregistreuses, alors aux parkings.

La synthèse des observations de Waelli (2009) rend bien compte du flux des clients de leur arrivée aux magasins jusqu'à leur sortie, qui suit une régularité frappante : « Un quart d'heure avant l'ouverture, l'absence de clients laisse libre cours à l'observation du dispositif : derrière une chaîne rouge et blanche, barrant provisoirement l'entrée de la surface commerciale, une cinquantaine de personnes appuyées sur leurs caddies piaffent d'impatience. Elles attendent le signal de départ pour commencer leurs achats. Les clients emprunteront ensemble l'allée centrale puis se répartiront dans les rayons, suivant les indications en silence. Des étiquettes les guideront dans leurs choix : les marques premiers prix signalent les économies maximales et les marques de distributeur le meilleur rapport qualité/prix. Les labels assurent la traçabilité des produits et épargnent les interactions inutiles. Sans ouvrir la bouche, des "hommes-caddies" solitaires trouvent des réponses à des questions de consommation qu'ils n'ont pas même besoin de formuler. Leur transit se terminera à l'une des soixante caisses, semblable aux autres, où un employé en uniforme les invitera à suivre le protocole d'enregistrement en les gratifiant du SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci). Ils embarqueront leurs courses et remettront leurs caddies en place suivant l'indication figurant sur la barre d'appui. Ils se dirigeront ensuite, grâce aux marquages au sol, vers la sortie du parking » (Waelli 2009: 41-42).

Les comportements qui ne suivent pas le flux ordinaire des clients décrit par Waelli sont vite repérés et aboutissent rapidement à une suspicion de vol. Chez W, par exemple, le but du portail d'entrée qui est équipé d'un système permettant de détecter si quelqu'un cherche à sortir par cette voie (voir p. 322) fait partie du plus large dispositif de contrôle du flux des clients. La politique en matière de circulation du flux clients est différente suivant les enseignes. Chez W et chez Poke, un client qui entre dans le supermarché doit obligatoirement sortir en passant par une caisse. Chez FFF et Parc, en revanche, il est possible de sortir librement.

Chez Poke, il n'est pas possible de payer n'importe quel article à n'importe quel point de vente, et un client qui veut par exemple éviter de faire la queue au rayon des chocolats, souvent très fréquenté par des touristes en raison de la localisation du magasin en plein centre ville, en les payant au rayon papeterie se fera éconduire. Chez Parc, une tolérance est admise, et le client se fera encaisser ses produits, toutefois non sans se faire expliquer que c'est à titre exceptionnel et qu'il faut en principe s'adresser au rayon adéquat.

Franck Cochoy, dans son approche ethnographique des hypermarchés qu'il compare aux jardins, tant l'activité des employés de rayon ressemble du point de vue de l'observation extérieur à celui du jardinier[447], décrit aussi, comme Waelli, un espace structuré qui régule le flux des clients, en précisant toutefois que ces derniers demeurent anonymes : « lorsqu'on pénètre dans une grande surface, on n'est plus sur la place, dans la rue, au milieu de l'espace public ; au contraire, on pénètre dans un bâtiment, un hangar, une serre, une curieuse maison-jardin où chacun peut entrer et sortir, *sans faire connaître son identité*, mais où chacun doit cependant circuler sous certaines conditions : déposer ou faire "badger" des achats antérieurs à l'entrée, repartir le chariot plein (à condition d'avoir payé) ou éventuellement les

[447] « L'hypermarché a souvent pris la place (à l'extérieur) des jardins et potagers à la périphérie des villes, mais il fait aussi penser (à l'intérieur) à un (anti-)jardin : tel un jardin, le supermarché possède ses « allées » (rayons), ses « carrés » (linéaires), sa « botanique » (étiquettes), ses « jardiniers » (démonstrateurs, manutentionnaires, « merchandisers »…) et ses « promeneurs » (visiteurs, acheteurs, consommateurs…) » (Cochoy 2005: 81).

mains vides (sous réserve d'emprunter une sortie gardée par un vigile – tel un garde champêtre ! – et/ou un dispositif électronique de contrôle – telle une clôture électrique ! –, et bien sûr ne rien consommer ou dérober dans l'intervalle) » (Cochoy 2005: 82).

7.8.2 Discipliner le consommateur transparent : incitation à la transparence

En effet, toujours est-il que bien que déjà passablement discipliné, le client tel qu'il est décrit ci-dessus reste la plupart du temps anonyme, surtout lorsqu'il règle ses achats avec de la monnaie sonnante et trébuchante. L'un des enjeux du dispositif de fidélisation des clients est alors de le sortir de l'anonymat et de fabriquer un flux de données personnelles. Pour ce faire, l'entreprise doit s'assurer que les clients s'identifient à chaque passage en caisse, ce qui est déjà fait lorsqu'ils utilisent des moyens de paiement plastique. Mais cela n'est pas suffisant car les moyens de paiement sont nombreux et en principe, selon une application stricte de la loi sur la protection des données, le flux de données qui en résulte doit être utilisé pour l'objectif annoncé, à savoir le paiement et non pas la construction d'une base de données clients qui resterait inconnue pour les personnes concernées (principe de bonne foi, voir chapitre 6, p. 243).

Dès lors, le moyen de faire en sorte que les clients s'identifient à chaque passage en caisse, en respectant le principe de bonne foi et de « consentement libre et informé », et de récolter en plus (ce qui n'est pas fait dans le cas du paiement par diverses cartes bancaires) la liste des achats, a été de créer les systèmes de fidélité qui sont l'objet de notre étude.

Cela dit, la seule existence du système technologique ne suffit pas. Comme le souligne Sandrine Barrey, « encore faut-il que le client soit porteur d'une carte de fidélité et qu'il pense à la faire enregistrer lors de chaque passage en caisse » (Barrey 2004: 142). Il s'agit en effet d'abord de convaincre les clients à adopter une carte, à faire en sorte qu'ils l'aient toujours sur eux (ce qui n'est pas simple dès lors que l'immense majorité des clients se plaignent d'avoir une montagne de cartes à transporter dans leur porte monnaie, voir p. 346), et de rendre le geste de présenter la carte à chaque passage en caisse tout à fait habituel pour la majorité des clients. Pour arriver à ce résultat, les caissières sont formées pour prendre l'habitude de demander à chaque client s'ils ont une carte et, chez FFF et Parc, d'en proposer une s'ils ne l'ont pas. Comme nous l'avons vu aussi, pour encourager ce dernier point, Sphere, FFF, et Parc ont mis en place un système de récompense (individuel chez FFF et Parc, collectif chez Sphere, voir p. 377). Il faut aussi bien sûr réussir à convaincre les clients des avantages à obtenir une telle carte, en leur proposant primes, bons, et réductions qui répondent à leur attentes. La notion de choix rationnel semble alors entrer en ligne de compte. Cependant, comme nous avons pu le voir, bien souvent des cartes se retrouvent dans des porte-monnaies et sont présentées de façon réflexe sans qu'il y ait forcément la preuve d'un calcul coût-bénéfice bien poussé. Certes, le minimum est d'être convaincu qu'il n'y a au moins rien à perdre financièrement, mais les raisons peuvent être autres : attachement à l'enseigne, utilisation de la carte pour faire plaisir (ou pour obéir) à un parent proche ou à son conjoint, mais aussi pour ne plus avoir à subir la fameuse question (« avez-vous la carte tel ») qui pour certains devient très fatigante à la longue (voir p. 356). Au fur et à mesure des observations et des entretiens, face aux arguments rationnels, les arguments relationnels et émotifs semblent prendre du terrain.

Ainsi, le système ne tient pas exclusivement en vertu de la promesse de la récompense, mais dépend aussi grandement des interactions entre caissière et client, dans des schémas de culpabilisation (c'est désagréable de répondre tout le temps non), de compassion (les caissières qui pensent rendre service aux personnes âgées en leur proposant une carte), d'énervement, d'envie de se protéger d'une question devenue trop fréquente. Sur ce dernier point, paradoxalement, certains prennent la carte pour préserver leur sphère privée, dans la mesure où la question insistante peut être vécue elle aussi comme une invasion. Pourtant, il y a dès lors dévoilement de leurs données personnelles.

Ce sont donc précisément aussi toutes ces incitations à adopter une carte et les injonctions répétées à la présenter à chaque passage en caisse ou aux points de vente qui sont à comprendre comme une technique de discipline du consommateur pour qu'il devienne transparent ; elles sont des *incitations à la transparence* au sens entendu dans le chapitre 2 (voir p. 69). Discipliner le consommateur transparent, c'est faire en sorte qu'il produise une vérité sur lui et ses comportements d'achats, répondant ainsi à la *volonté de savoir* des entreprises qui cherchent non pas à punir leurs clients s'ils ne consomment pas correctement (il ne s'agit pas de mesures disciplinaires punitives basées sur des sanctions négatives) mais à examiner leurs choix et à produire un savoir qui permettra en retour sinon une meilleure prise sur leurs comportements, une meilleure anticipation de ceux-ci. Il s'agit de la naissance d'une forme de biopouvoir dans la mesure où les informations récoltées sont banales, certes, mais touchent à la sphère intime et vitale des individus : les biens de consommation nécessaires à la survie.

Bien entendu, tous n'ont pas une carte de fidélité et le principe de présentation de la carte fait l'objet d'oublis de la part du client ou de la caissière, sans mentionner les quelques personnes qui disent vouloir résister activement contre ces systèmes en brouillant les pistes (voir chapitre 6, p. 266). De même, les systèmes font aussi l'objet de détournements de la part des utilisateurs.

7.8.3 Le client tricheur… qui peut être démasqué

Les systèmes d'information ont des petits inconvénients que parfois certains clients remarquent et parviennent à exploiter. C'est le cas notamment de la base de données centrale Primes de Poke qui, parce qu'elle doit gérer parfois plus de un million de transactions par jour, a besoin d'un délai de 2 à 5 minutes pour mettre à jour le solde des points d'un compte. Ainsi, un client qui paye un article à 50 francs avec 5000 points, ne verra son compte débité que quelques minutes plus tard. Il est possible dès lors pour lui de se dépêcher de payer un autre article avec les points qui ne sont pas encore débités, et il se retrouvera avec un compte négatif. Il pourra alors détruire la carte, en commander une autre sous une autre identité, et recommencer. Les collaborateurs aussi ont déjà été tentés d'exploiter ce talon d'Achille du système. Ce délai produit aussi des réclamations de la part des clients qui vérifient l'acquisition de leurs nouveaux points avant que ceux-ci ne soient enregistrés, comme l'explique aussi Lucien, le responsable des cartes Primes lors d'un séminaire de formation pour les responsables de succursales régionales.

> [Lucien, 50aine, Resp. cartes :] « Le plus important c'est les magasins, pour la recherche du solde des points sur le système et la récolte des points. Après deux ou trois minutes, le solde est en ordre. Il y a quelques années, ça prenait 24 heures. Aujourd'hui, c'est maximum 5 minutes. C'est pas immédiat parce qu'il y a énormément de transactions. Un vendredi, par exemple, il y a

plus d'un million de transactions ! […] Par exemple, un client va passer de 10'000 points à 10'200 points. Alors après, vous allez acheter des cigarettes au kiosque… non ! (rires)
[Un responsable (R1) :] Des fleurs !
L : Oui des fleurs, c'est mieux des fleurs ! Donc, après 1 minute, vous avez combien de points ?
R1 : 10'000 !
L : Oui, car le système n'a pas encore traité les points. C'est une source de problème avec des clients qui écrivent à Bâle et qui se plaignent. Alors c'est important pour vous de pouvoir expliquer. Si il y a un client vous disent ça… vous avez déjà eu des demandes pour ça, n'est-ce pas ?
[Un autre responsable (R2) :] Oui, on a eu des cas, et si on fait encore plus rapide, est-ce que…
L : Il faut entre 2 et 5 minutes pour traiter tout ça.
R1 : Oui on a souvent des réclamations pour ça…
L : La machine est très puissante mais elle peut pas mieux […]
R1 : Et avec la borne Primes, si le client il oublie de présenter sa carte ?
L : C'est pareil […] Mais il y a aussi la même chose, en négatif, pour les Centre Poke ! Il est possible avec ça d'avoir des soldes de points négatifs. Le client paye avec sa carte, et il va vite acheter autre chose avant que la machine enregistre et il paye de nouveau avec sa carte. Alors il se retrouve avec -5000 points. Mais là on ne peut rien faire, c'est le problème du système. Il y a des gens qui le savent et qui en profitent, alors on fait tous les jours des contrôles.
C : Et des collaborateurs ?
L : Oui, on en a eu ! On essaie d'améliorer, mais il restera toujours entre deux et trois minutes. Ils rappellent le Call Center et demandent une nouvelle carte ! Mais en fait c'est pas si simple, ils doivent changer d'identité ».

(P4 : Obs/Poke, Formation, 14.05.08)

Ce problème technique est également bien connu de certains collaborateurs dans le magasin observé, sans toutefois mentionner spontanément la possibilité de tricher qui en résulte.

« Et les points sont crédités tout de suite ?
[Albertine, Vendeuse :] Non… ça met 5 minutes environ… D'ailleurs, quand il y a des gens qui paient avec leurs points, et ils viennent une ou deux minutes après, ils ont toujours leurs points.
[Salomé, 40aine, Vendeuse :] Oui c'est vrai après il y a des soldes en négatif… et ils comprennent pas »

(P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

Les points de la carte Primes font l'objet d'un trafic, notamment sur des sites Web créés par les « trafiquants », ou sur des sites d'annonces diverses. Il peut aussi s'agir d'une personne qui désire vendre ses points au rabais pour gagner un peu d'argent plutôt que d'acheter des primes, ou alors d'un collaborateur qui vend ses points acquis grâce au facteur multiplicateur dont il bénéficie, ou encore un client qui transfère des points avant qu'ils soient débités avant un achat sur une autre carte. Ces sites sont tolérés par Poke (en fait, lutter contre serait complexe et très coûteux) pour autant qu'il n'y ait pas d'utilisation de la marque et que les sites hôtes ne tentent pas de se faire passer pour le site officiel de Poke (« Phishing », ou hameçonnage). Cette pratique a néanmoins pour effet de décourager certains partenaires de travailler avec Poke sur leur catalogue de Primes. Tel est le cas de Natair[448], compagnie aérienne.

[Lucien, 50aine, Resp. cartes :] « Et quand il y a une promotion sur les Miles, ça devient toujours au hit parade ! Mais c'est fini, car il y a eu un achat de points sur Internet et vente de

[448] Pseudonyme pour une compagnie nationale d'aéronautique.

Miles. Natair l'a remarqué et a alors décidé de terminer avec la carte Primes. Il y a des "professionnels" qui se sont beaucoup enrichis avec ça. Moi je trouve dommage, mais Natair ne veut plus ».

(P4 : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08)

Chez Parc, une pratique relativement courante semble être l'envoi de plusieurs demandes de cartes sous le même nom afin de pouvoir à chaque fois obtenir le précieux bon de réduction de 10%, dans la mesure où l'acceptation de la carte n'est pas une condition, il suffit de faire la demande. Elle est vite découverte car le seul moyen de la mettre en œuvre est au service client du magasin, et une fois que le client aura fait le tour des magasins Parc en Suisse, il sera reconnu. Cependant, s'il a la « chance » de voir sa demande de carte refusée pour non solvabilité, il a le droit de refaire autant de demandes qu'il veut en récoltant peut être à chaque fois le bon de 10%.

[Une cliente, 60aine :] « Ma carte a été refusée, j'aimerais savoir pourquoi
[Anastasia, 20aine, Hôtesse serv. clients :] Il faut appeler Milagro, ils vont vous donner la raison, nous on ne sait pas, ce sont des données confidentielles.
C : Alors je veux refaire une demande ».
Après avoir fait les vérifications d'usage, Anastasia donne le bon de 10%.
Elle m'explique : « En fait c'est pratique, quand on se fait refuser, on peut faire une nouvelle demande et bénéficier encore une fois du bon de 10% » […]
[Serge, 35, Resp. serv. clients :] « On fait la demande quand même pour ne pas discriminer, mais c'est sûr que ça va être refusé. En attendant, elle a quand même eu son bon de 10% ».

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

De même, les informations qui sont écrites par les clients sur le formulaire ne font pas l'objet d'une vérification, comme le revenu. Aussi, les clients trichent parfois sur leur niveau de revenu ou sur leur profession, ce qui est connu au sommet du système lorsqu'il s'agit d'analyser les données (voir chapitre 5, p. 220). Le bon de 10% est tellement convoité que les employés du service clients reconnaissent bien ceux qui remplissent une demande juste pour l'obtenir et qui ne vont probablement ne jamais utiliser la carte, ce qui représente selon eux une bonne moitié des demandes.

[Serge, 35, Resp. serv. clients :] « 50% des gens ne veulent que le bon ! Mais oui ! On le sent ! On sait qu'ils n'utiliseront pas la carte ».

(P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Ces exemples montrent la possibilité d'une certaine forme de résistance et d'appropriation de la part des consommateurs. Mais, dans certains cas, elles peuvent être dépistées et contrées, et ne résistent pas toujours à la visibilité des systèmes d'information, notamment quand le rapport est clairement asymétrique. Dans le centre d'appel de Parc, les opérateurs s'amusent, ou alors s'énervent, lorsqu'un client est pris en flagrant délit de mensonge en racontant des histoires qui sont contredites par ce qu'ils peuvent voir sur leur moniteur (voir aussi les exemples en p. 291).

La cliente appelle pour réclamer : sa carte ne marche plus pour retirer du cash dans un distributeur d'argent. Gaetano [30aine, opérateur] lui dit que c'est parce qu'elle a dépassé la limite.
« C : Mais c'est impossible, j'ai pas utilisé ma carte depuis 6 mois ! »

Elle dit ne pas avoir retiré alors qu'on voit qu'elle a retiré. La communication est un peu difficile. Elle change de discours pendant la conversation
« C : Je n'ai jamais utilisé la carte… ah oui… j'ai essayé mais rien retiré… ah, c'était une personne qui était avec moi qui m'a dit que… »
Elle devra écrire pour expliquer ce qui s'est passé.

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

[Yvonne, 40, Opératrice :] « Des clients appellent « ah j'ai tiré 100 » et en fait ils ont tiré 1000. Les gens nous prennent pour des cloches des fois ! Alors qu'on voit tout sur eux ! Ils ne se doutent pas qu'on voit tout ici. Mais t'essayes de pas trop discuter ».

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

En effet, les clients ne s'imaginent pas qu'un point de contact et une information personnelle suffit à retrouver une panoplie d'informations les concernant. Cela reste un principe difficile à imaginer car il reste relativement abstrait (voir aussi chapitre 6, sur la régulation interactionniste de l'information, p. 298), et il implique souvent des *interconnexions* qui sont plus abstraites encore. On trouve le même exemple au centre d'appels de Poke où une personne qui tentait de se faire passer pour sa mère s'est faite démasquer grâce à l'historique du profil où étaient marqués les téléphones utilisés pour appeler et le nom de l'opérateur qui l'avait déjà prise en charge (voir citation p. 395).

Les tricheries peuvent avoir aussi des objectifs humanitaires. Tel est le cas de l'association LaCuisine dont Alexandre, le responsable des cartes Points chez W, nous parle pendant l'entretien (voir chapitre 5, p. 221). Force est de tolérer cette pratique sans doute pour ne pas se faire de mauvaise publicité, mais aussi parce qu'il serait trop simple pour l'association de changer de carte régulièrement avant qu'elles soient dépistées et annulées.

Le grand classique est néanmoins le cas du client suivant qui demande au client précédent qui n'a pas de carte s'il veut bien faire passer sa carte. Chez W, cela est en principe interdit, mais toléré s'il s'agit d'un parent. Cette exception implique néanmoins un contrôle supplémentaire de la part de la caissière qui doit alors poser la question, ce que Prune trouve pour sa part plutôt bizarre. Elle souligne aussi le fait que le refus n'est pas forcément facile à opposer aux clients qui peuvent se montrer obstinés. La tentation doit ainsi être relativement grande de fermer les yeux, pour ne pas ajouter une tâche de surveillance supplémentaire à celles qu'une caissière doit déjà remplir (voir p. 400).

Normalement t'as pas le droit de prendre la carte Points de quelqu'un d'autre […] Si y'a un monsieur qui passe avec beaucoup d'achat et qu'il me dit ah ben non désolé j'ai pas la carte Points, et puis qu'il y a une dame derrière qui est là, ah moi je l'ai, est-ce que je pourrais la passer, normalement t'as pas le droit d'accepter.
Normalement ?
Ben… ouais, normalement, c'est la règle quoi. A part s'ils sont parents, enfin c'est de nouveau des histoires un peu bizarres, tu dois demander, "est-ce que vous êtes parents ?" Ca nous regarde pas quoi ! Seulement si ils sont parents t'as le droit de… tu vois ! C'est ce que j'ai compris moi après je sais pas si… Donc si c'est ta mère par exemple tu peux, si toi t'as pas de carte et que… Si c'est ta maman, pas de souci, ton frère machin mais, alors la dame elle dit, je peux passer ma carte Points pour le monsieur, il en a pas, le monsieur il dit oui oui, moi ça me dérange pas du tout, puis tu dois demander, est-ce que vous êtes parents ? Enfin, voilà, sinon, ah non désolé, on peut pas.

Tu l'as fait, t'as dû le faire ?
Ben ouais ! Et puis après la dame, forcément, si elle a eu assez de culot, si tu veux, pour proposer sa carte, ben après elle s'énerve, si tu lui dit non, ah, mais c'est n'importe quoi, vous comprenez, il a pas de carte Points, il profite pas de tout ça, nanana, et bref…

(P118 : EEmpl/W, Prune, 22, Caissière, 24.09.08)

Et un dernier exemple, celui d'une concierge qui raconte avec un sourire malicieux qu'elle fait quotidiennement des petites courses pour les personnes âgées de son immeuble et en profite pour accumuler les points sur sa carte Primes qui gonfle du coup bien plus rapidement.

Vous êtes satisfaite du système de récompense [de Points] ?
Ca va. Disons que si je la présentais que pour mes courses, ça mettrait beaucoup de temps pour avoir des choses intéressantes, mais en fait comme je suis concierge et que je fais les courses pour les personnes âgées dans mon immeuble, je présente à chaque fois ma carte, et pour finir, les points, ça monte vite ! Je me fais bien 1000 francs de bons par année je pense. Avec ça, j'ai pu acheter un appareil photo numérique pour ma fille, ça faisait un moment qu'elle me le réclamait !

(P143 : ECons/W, Morgane, 55, Concierge, 08.03.08)

Ainsi, les différents systèmes de fidélité peuvent être contournés et leurs faiblesses exploitées pour quelques bénéfices qui restent toutefois relativement modestes s'ils ne font pas l'objet d'une certaine organisation, comme dans le cas des sites Internet qui permettent un trafic de points Primes, ou alors aux dépens d'autres personnes, comme dans le cas de la concierge. Sur l'ensemble des systèmes d'informations, ces pratiques restent marginales et sans grand effet délétère sur la valeur significative des profils de consommateurs potentiellement fabriqués et analysés. Seule une mobilisation générale pourrait fausser suffisamment le système pour le mettre éventuellement en péril ; mais dans ce cas, pourquoi acquérir une carte ? Ce dernier choix reste possible aujourd'hui, mais rien ne garantit que les systèmes de fidélité actuels augmentent la valeur de leurs récompenses, comme aux Etats-Unis, pour devenir cette fois-ci incontournables, ou encore qu'ils développent encore plus leurs réseaux de partenaires jusqu'à envisager d'établir des alliances, avec par exemple, une fois de plus comme aux Etats-Unis, des assureurs maladie qui promettent des rabais sur les primes en fonction de l'analyse du panier de consommation.

7.9 Système de contraintes croisées et micro-pouvoir

Clairement, on peut voir à ce point que la surveillance de la consommation qui s'exerce par le biais des cartes de fidélité exerce une pression sur les employés, qui doivent constamment rappeler aux clients de présenter leur carte et leur en proposer une s'ils n'en ont pas. Ils doivent participer ainsi activement à l'entretien du flux de données, en plus de gérer le flux des clients et le flux des produits (voir p. 334). L'accomplissement de cette tâche fait l'objet d'une vérification de la part de la hiérarchie, au même titre que les autres, par le biais des « spots » et du « client mystère » chez FFF, le « faux client » chez W, les « achats tests » chez Sphere, etc. Mais avant tout, ils suivent une formation plus ou moins organisée, plus ou moins explicite suivant les cas, souvent relayée par les responsables de magasins puis de rayon (c'est le but de la visite de Lucien au séminaire de formation de Poke des responsables régionaux) où il leur est expliqué les attitudes à adopter en matière de gestion de la carte de fidélité.

7.9.1 Le micro-pouvoir de la surveillance de la consommation

Aussi, la surveillance de la consommation devient une surveillance des employés qui doivent se transformer en agents de la première, les deux étant alors intimement liées. Les incitations sont de l'ordre de la menace de réprimande (sanction négative), certes (voir par exemple en p. 372 et en p. 400), mais aussi de la récompense (sanction positive), en particulier en ce qui concerne les « placements » (terme utilisé chez FFF) ou les « ouvertures » (chez Sphere) de nouvelles cartes. Le revenu supplémentaire pouvant être dégagé de cette activité (voir par exemple le cas de Marty qui gagne entre 3000 et 4000 francs par année grâce à ce système) est une source réelle de motivation et a des effets observables sur le terrain : conflits, stratégies pour mettre son nom sur le formulaire, tendance à manipuler le système pour que le client fasse à tout prix une demande, etc.

C'est bien d'une forme de délégation du pouvoir du « surveillant assemblage » dont il s'agit, et dont l'intérêt est de rendre les clients transparents, qui s'effectue par le biais d'un système de récompense des employés. Les employés proposent des cartes pour gagner de l'argent, mais doivent aussi faire preuve d'une assez grande réflexivité, par exemple chez Parc pour ne pas dépasser un plafond qui leur ferait payer des impôts sur les récompenses, et plus généralement ils développent des compétences personnelles en abordant des stratégies pour convaincre les clients à adopter ces cartes, encouragés avant tout par la récompense. Ce principe est d'autant plus effectif chez Parc que la récompense y est plus substantielle que chez ses concurrents.

Mais ce n'est pas seulement le profit direct qui encourage les employés à promouvoir la carte de leur magasin. Ils sont également pour la plupart convaincus de l'intérêt de cette carte, et continuent par exemple chez FFF à la proposer quand ils sentent que ça serait vraiment avantageux pour un client qui achète souvent des livres, ou chez W quand ce sont des personnes âgées que l'on pense avoir de la peine à joindre les deux bouts.

Le recrutement de nouveaux clients se fait bien davantage sur la base d'une sanction positive et pas sur la menace d'une punition, suivant par là le principe d'adoucissement du pouvoir du panoptique dont nous parle Foucault (voir chapitre 2, p. 44). Pour les clients, obtenir et utiliser une carte ne se fait pas en réponse à une contrainte explicite, et les employés n'incitent pas les clients à obtenir une carte en pensant explicitement les rendre transparents ou pour grossir les rangs du « surveillant assemblage ». Même si c'est finalement l'effet produit, les motivations des entreprises (voir chapitre 5 pour un exposé de celles-ci) et des employés sont contextuelles et pragmatiques : gagner un peu d'argent en extra, envie de rendre service au client, fidéliser le client, mieux connaître le client pour adapter l'offre, etc.

Ce principe de diffusion du pouvoir en micro-pouvoir est très puissant, car il devient capillaire et d'autant plus imperceptible dans la mesure où il se déploie dans les interactions humaines, dans notre cas entre les employés et les clients. La plupart des clients sont compréhensifs même s'ils sont agacés par la demande répétée de présenter leur carte de fidélité, car ils savent bien que les caissières ne sont pas responsables et ne font que leur métier, alors ils continuent à subir ces injonctions répétées sans broncher et finissent peut-être, comme Mario, à en adopter une (voir p. 389). De même, face à un formulaire d'inscription pour obtenir une nouvelle carte,

les clients tendent à ne pas répondre aux questions qui les dérangent comme la date de naissance, la profession ou le revenu, car elles sont considérées comme faisant partie de la sphère privée (voir chapitre 6). Mais lorsqu'elles sont demandées oralement, si la réaction de départ est la même, ils finissent le plus souvent et très rapidement par se laisser convaincre et à livrer les informations demandées.

En somme, les données personnelles, lorsqu'elles sont demandées dans le cadre d'une interaction sociale, avec la légitimité institutionnelle du magasin, et en plus dans un lieu agréable et enchanté (voir chapitre 8 sur l'enchantement), sont livrées avec moins de résistance que lorsque cela est demandé par un formulaire. Les employés sont les agents accompagnateurs des points de contact qui veillent à leur bon fonctionnement en tant que dispositif de réification des données (ou de leur *déterritorialisation* et *reterritorialisation* pour reprendre les termes du chapitre 2, p. 57). Sans eux, la constance du flux de données qui aboutit dans les bases de données des entreprises pour être stockées et analysées ne serait pas assurée.

Et c'est bien là un point important à retenir : les points de contact au sens large ne sont pas que des dispositifs techniques, mais sont constitués également des employés qui assurent leur fonctionnement, convainquent les clients d'y livrer leurs informations personnelles et se situent dans des espaces géographiques bien précis : les lignes de caisses, qui sont la ligne d'arrivée du flux des clients, les points de vente, au milieu de ce flux, les services clients et encore les centres d'appel qui sont alors une forme de point de contact mobile qui rencontrent les clients sur le lieux de leur appel. Ainsi, les employés font partie intégrante du système de surveillance en assurant diverses tâches : demander de présenter la carte, proposer de nouvelles cartes, contrôler que toutes les données soient valides sur le formulaire de demande, contrôle de l'identité, etc. Et l'acceptabilité du système par les clients est dépendante de la qualité de ces interactions entre les employés et les clients qui se passent dans un contexte d'enchantement (voir chapitre 8), loin d'une relation entre une machine de pouvoir écrasante et un "individu-victime".

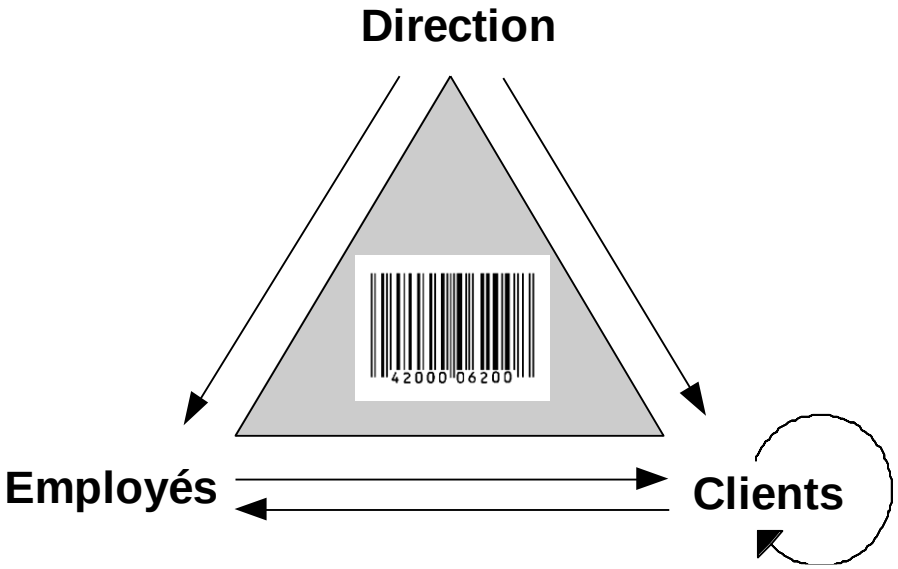
7.9.2 Les clients comme agents du micro-pouvoir

Les clients aussi peuvent devenir aussi à l'occasion des agents de la surveillance de la consommation et être traversés par le micro-pouvoir du « surveillant assemblage ». « Les engueulades de couple », telles qu'elles sont nommées par Prune, qui se déroulent parfois aux caisses (voir p. 394) ne sont-elles pas aussi le signe de la diffusion d'un micro-pouvoir qui se déploie dans les relations des clients entre eux, en particulier au sein de la famille ? Si les cartes de fidélité tendent à être plus une affaire de femmes (voir p. 390), ces dernières ne sont-elles pas alors un relai du pouvoir de contrôle de la consommation dans une plus large mesure que les hommes, en tout cas dans le contexte de la consommation quotidienne ? Les femmes sont plus expertes en matière de fonctionnement des cartes que leurs maris (voir l'entretien multiple avec Cassandra et Lucas, p. 392), qui quelque part « obéissent » à leurs épouses. Selon une distribution sexuée des tâches au sein du ménage, ce sont les femmes qui s'occupent des affaires privées, de tout ce qui touche au banal et au quotidien (Bourdieu 1998). Elles deviennent alors peut-être davantage que les hommes la cible de la surveillance de la consommation, en tant qu'agents privilégiés du pouvoir de la transparence au sein d'un ménage qui peut déployer ses effets jusque dans ses plus fines interstices, tel le *pouvoir capillaire* dont parle Foucault.

7.9.3 Entretenir la transparence : le jeu de contraintes croisées

Aujourd'hui, à en croire l'expérience vécue par W qui a décidé après quelques mois de relâche d'exiger à nouveau que les caissières rappellent aux clients de montrer leur carte, la transparence des clients basée sur le réflexe de montrer sa carte à chaque passage en caisse sans même plus y penser, s'il est devenu naturel pour beaucoup de clients, n'est pas encore complètement intériorisé, complètement banalisé, autrement dit il n'est pas encore devenu une caractéristique comme une autre de l'habitus du consommateur et de son sens pratique. En tout cas pas autant que le principe de fonctionnement d'un espace de vente et la régulation du flux des clients (voir p. 407). En effet, s'il est impossible qu'un client remplisse un caddie et sorte du magasin sans passer par les caisses, autrement qu'en faisant exprès, il demeure très courant d'oublier de montrer spontanément sa carte de fidélité à la caisse si elle n'est pas demandée. Ce n'est finalement pas encore complètement « entré dans les mœurs », pour reprendre l'expression de Sacha (voir p. 343), le gérant du magasin où nous avons fait nos observations.

Le système ne peut donc pas compter uniquement sur l'habitus des consommateurs. Il ne peut sans doute pas compter uniquement non plus sur l'assiduité des caissières, des vendeurs et des employés du service clients qui parfois oublient aussi de poser la question, ou alors en sont fatigués. La pression de la direction, si elle existe (par le biais des « clients mystères », par exemple, mais surtout lors de la formation et par les responsables directs) n'est pas aussi sévère que le pense Quentin qui suppose qu'elles sont renvoyées si elles ne le demandent pas, dans la mesure où les managers savent que c'est pénible et tendent aussi à se montrer compréhensifs.



Le jeu de contraintes croisées qui assure la transparence du client au niveau des points de contact

En fait, la situation de transparence, nécessaire pour que les points de contact soient productifs conformément aux attentes en matière de flux de données, est maintenue par un *jeu de contraintes croisées* (voir schéma ci-dessus) impliquant tous les acteurs concernées, y compris les clients. Est exercée une contrainte, pression ou incitation : de la direction sur les employés, comme nous l'avons déjà vu ; de la direction sur les clients, par le biais des employés (demandes de carte et proposition

de nouvelles cartes) et par voie directe (publicité, promotions, promesse de récompenses, offres réservées aux détenteurs de cartes, etc) ; mais aussi, de façon plus inattendue mais au fond tout à fait logique, des clients sur les employés (voir plus loin), et enfin des clients entre eux.

L'incitation de la direction des entreprises sur les clients s'exerce par le biais de la publicité, bien entendu, sous la forme de promesses de récompenses, qui est véhiculée dans le cas de Poke et W par leurs magazines hebdomadaires (voir chapitre 4), mais aussi par les promotions affichées dans les rayons qui s'adressent exclusivement aux détenteurs de carte. C'est ce que fait remarquer Cochoy dans sa visite ethnographie des supermarchés : « Lorsque je lis un drapeau "carte pass", j'apprends non seulement que tel produit bénéficie d'une réduction… mais aussi qu'il faut détenir la carte du magasin pour en profiter. En d'autres termes, l'astuce du drapeau est double : il parvient à la fois à montrer aux adhérents ce qu'il convient d'acheter pour jouir de leur statut, et au non-adhérent ce qu'il en coûte de ne pas l'être ! » (Cochoy 2005: 85).

Si des clients trouvent très bien que les caissières leur rappellent systématiquement de présenter leur carte, et voient ça comme une faveur rendue (voir p. 355), d'autres vont plus loin dans ce sens en se plaignant lorsque les employés ont oublié de leur demander leur carte et qu'il est trop tard pour la présenter, car ils ont perdu leurs points et seront obligés de se rendre au service clients pour les récupérer. La pression vient donc aussi très clairement des clients en eux-mêmes, comme cela est souvent mentionné par les caissières (voir aussi l'extrait d'entretien avec Prune, p. 361, et le commentaire de Katharina, p. 403).

> « [Fatima, Vendeuse demande à Caroline, sa collègue :] Tu sais si pendant la formation on nous dit qu'il faut demander la carte ?
> [Caroline, Vendeuse :] Ah oui ! S'il y a un oubli c'est nous les coupables de toute façon. Mais de toute façon c'est marqué sur la caisse, vous voyez ! »
> Caroline montre le display.
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

Comme le rappelle Caroline dans l'extrait ci-dessus, les caisses sont prévues pour rappeler à chaque fois aux employés qu'ils doivent demander la carte au client, puisque la question s'affiche sur leur display à chaque fois, quelque soit le montant (voir p. 319, 321 et 322), comme le mentionne également Wendy.

> **Tu penses que parce qu'on demande aux caissières de demander systématiquement la carte, qu'il y a un contrôle ?**
> De voir si on demande tout le temps la carte ? Non, il n'y a pas de contrôle à proprement parler, après je pense que ça se fait de manière, enfin, ça doit être chaque chef de rayon qui doit vérifier si on demande bien la carte mais de toute façon sur la caisse c'est écrit "Carte Primes", point d'interrogation, donc forcément on est obligé de le lire, c'est un rappel en fait, "est-ce que vous avez la carte".
>
> (P122 : EEmpl/Poke, Wendy, 25, Hôtesse, 18.09.08)

Enfin, ce sont aussi les clients entre eux qui exercent une forme de contrainte réciproque. Si l'un d'entre eux, au moment le plus critique du flux clients, la queue à la caisse, met trop de temps à chercher sa carte, les autres commencent à s'énerver. Le client incriminé mettra alors sans doute moins de temps à présenter sa carte la

prochaine fois en développant une stratégie plus rapide, plus efficace, plus disciplinée…

> Je remarque qu'ici, à la caisse rapide, c'est tout préparé, les clients préparent bien leur carte à l'avance.
> **« Ils sont plus disciplinés ici ?**
> [Bianca, 25, caissière :] Oui ! (rires) En fait, si ils traînent, comme c'est la caisse rapide, après ils se font engueuler par les autres, alors ils ont un peu honte ! Alors ici il y a moins besoin de demander la carte à chaque fois. Alors que dans les autres caisses, faut tout le temps demander »
> (P6 : Obs/W, Caisses, 04.09.08)

Aux centres d'appels se fait sentir aussi la pression correctrice sur les clients. Lorsqu'ils ne sont pas assez disciplinés pour répondre aux impératifs des points de contacts, par exemple en annonçant spontanément leur numéro de client lorsqu'ils appellent un centre d'appel, ça énerve les employés.

> [Yvonne, 40, Opératrice :] « Là je fatigue, je les supporte plus. Ils ont jamais un numéro de compte, ils ont jamais de carte, ils ont jamais [rien] […] Les clients doivent savoir ! Je comprends pas qu'on ait pas son numéro de client sur soi […] Les clients somnifère… schlaftabletten ! Ceux-là ils m'énervent. Ce qui m'énerve le plus, c'est les gens qui appellent qui n'ont pas de numéro de facture ! Quand t'appelles, t'as ton numéro de client avec toi ! Non ? »
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08)

Dans les derniers exemples ci-dessus, un défaut de discipline provoque un sentiment d'énervement, soit de la part des employés, soit de la part des autres clients lorsque cela ralentit le flux clients. Dans ces cas de figure la sanction négative réapparait, en tant que dispositif de réajustement. Elle prend la forme de l'énervement de l'employé du centre d'appels ou celui du client d'après qui s'impatiente.

Le dispositif qui transforme le client jadis anonyme et opaque en client transparent, tout deux disciplinés, implique donc plusieurs acteurs et se joue à plusieurs niveaux. Autour des points de contact, nous avons pu observer ce qui semble être un système de contraintes croisées (voir le schéma plus haut) où si l'un des éléments venait à manquer, la continuité de la transparence du client serait peut-être relativement réduite.

C'est bien ce qui s'est passé avec W qui a sans doute trop anticipé l'intégration du réflexe de présentation de carte dans l'habitus du consommateur transparent en voulant libérer leurs caissières de cette obligation de la demander à chaque fois. Enlever ce rouage du système de contraintes croisées a eu pour effet immédiat une réduction du chiffre d'affaires réalisé par le biais des cartes de fidélité (voir extrait d'entretien avec Sacha, p. 343).

7.10 Conclusion

7.10.1 Pourquoi avoir une carte de fidélité ? Pourquoi la présenter ?

D'après les explications que donnent les consommateurs sur les raisons qui les ont poussés à obtenir une carte, il y a relativement peu de place pour un discours de type rationnel. Bien souvent, les avantages ne sont pas vraiment connus, les points de la carte Primes pas utilisés, la fréquence de la réception des bons du système Points non plus. Le contexte de l'interaction, le sourire de la caissière, l'ambiance du magasin ont une nette influence sur le dispositif de recrutement, et semblent compter bien plus qu'un supposé calcul coût-bénéfice du client.

Ce n'est pas très étonnant dans la mesure où la relation entre les enseignes commerciales et les clients se situe dans une multitude de registres, où la rationalité n'exerce pas un monopole absolu. Le marketing travaille essentiellement sur le registre de l'image et de l'émotionnel, qui ne se retrouve pas que dans les espaces publicitaires mais aussi dans les magasins, comme l'a très bien observé Cochoy : « "J'aime" – après avoir joué l'adhésion au produit sur le registre du calcul, voici que l'on tente d'activer, chez le consommateur, le registre de l'hédonisme, de l'affect, de l'attachement […] Je découvre combien l'art de l'achalandage sollicite, active et réveille la pluralité des registres d'action inscrits en moi, joue sur la raison et la passion, le calcul et le sentiment, le conceptuel et l'"affectuel" » (Cochoy 2005: 86). Il souligne de façon générale, au terme de son observation, la difficulté d'avoir accès directement au produit : « ce que je prends pour des produits sont plutôt des *facings*, des *packagings* » (Cochoy 2005: 86). C'est seulement une fois sorti du magasin et le produit sorti de son emballage que le consommateur arrive à la plus proche proximité avec lui. Mais il sera toujours marqué par son image qui aura une influence sur l'expérience de consommation. Aussi, il est très probable, et c'est ce que laisse entendre le discours des consommateurs qui ont tant de peine à élaborer un discours rationnel qui semble d'ailleurs plutôt construit en fonction de nos questions, que le choix d'obtenir une carte, à l'instar du choix des produits, a certainement une composante émotionnelle non négligeable (le chapitre suivant traite d'ailleurs de celle-ci).

Une fois acquise, dans la plupart du temps, l'utilisation de la carte semble rapidement devenir un véritable automatisme, une chose à laquelle les clients finissent par ne plus tellement penser (est-ce que cela « est rentré dans les mœurs », comme l'a suggéré Sacha, le gérant du magasin W observé ?). La grande majorité des clients ne se rappellent plus forcément comment ils l'ont obtenue et pourquoi, mais ils l'ont dans leur porte-monnaie et la présentent à chaque fois, sans toujours savoir non plus ce que cela leur rapporte mis à part quelques « aficionados » devenus spécialistes. En outre, les cartes font l'objet de confusions multiples : les clients en ont tellement qu'ils ne savent parfois plus les distinguer dans leurs différentes fonctions : crédit, carte à point, les deux... Dans le cas de Poke qui permet de payer certains articles avec les points accumulés, il faudrait presque insister pour que les clients « profitent » des avantages de la carte. Ce n'est donc pas comme s'ils étaient au courant de tous ses avantages et qu'il fallait mettre des limites à leurs prétentions. Il faut carrément un appareil de contrainte pour les obliger à utiliser les points, en leur demandant systématiquement s'ils veulent les utiliser pour payer (voir p. 358).

Certes, il y a forcément un choix rationnel à un moment donné, même dans les cas où les clients semblent très mal renseignés, au moins pour s'assurer qu'il n'y a rien à perdre (voir p. 389). L'hypothèse du choix rationnel n'est donc pas à écarter complètement. En revanche, ce calcul n'est pas très poussé, et il ne s'agit en tout cas pas, dans l'immense majorité des cas, d'une comparaison entre avantages potentiels d'une carte et risques pour la sphère privée. Si le premier paramètre est objectif et calculable, en francs, le deuxième est très abstrait. Il est alors bien difficile de les comparer. De plus, nous avons pu voir dans le chapitre 6 que la sphère privée est une notion toute relative…

Voilà quelques constats qui mettent à mal encore une fois l'hypothèse du choix rationnel et d'une mesure des intérêts entre la protection de la sphère privée et avantages. Nombre de clients semblent au fond disposer d'une carte sans vraiment y avoir réfléchi, parfois simplement en finissant par céder à l'insistance des employés de caisse ou des vendeurs qui en parlent constamment, signe de l'intégration réussie d'une nouvelle caractéristique dans l'habitus du consommateur : la transparence.

7.10.2 Faire fonctionner les points de contact : production du flux de données

Le premier pas vers la mutation d'un client *opaque* à un client *transparent* est de le convaincre à obtenir une carte. Mais faut-il encore qu'elle soit utilisée, c'est-à-dire présentée aux caisses lors des achats. Cette pratique est encouragée par le rappel incessant des caissières qui demandent systématiquement aux clients qui semblent l'oublier, ce qui est la deuxième étape de cette mutation en client transparent.

Cependant, l'intégration de la transparence dans l'habitus du consommateur reste relativement fraîche, et les enseignes ne peuvent pas encore complètement compter exclusivement dessus, comme le démontre très clairement la tentative de relâchement de W qui s'est soldée par un échec (voir plus haut). C'est ce jeu de contraintes croisées décrit plus haut, impliquant une participation de tous les acteurs (direction, employés mais aussi clients), qui assure que le consommateur montre sa carte à chaque achat, permettant ainsi la continuité de sa transparence face à l'entreprise.

Comme le montre l'ensemble de ce chapitre, les points de contact ne sont de loin pas que des dispositifs technologiques qui acquièrent passivement des informations personnelles sur les clients. Ils sont entourés d'acteurs indispensables pour assurer la permanence du flux de données. Ils sont dépendants des interactions entre ces acteurs et les clients dont ils doivent extirper et réifier des informations personnelles sur leur identité et leurs habitudes de consommation pour produire ce flux qui permettra aux spécialistes du marketing de dégager un savoir savant qui permettra sinon une prise de contrôle, du moins une aide à la décision (voir chapitre 5).

Le facteur humain autour du point de contact technologique est ainsi essentiel, tant pour son fonctionnement que pour l'analyse du sociologue... Au fond, le point de contact est aussi en partie humain : il faut presser les boutons, faire les tampons, demander aux clients de présenter leur carte, etc. Comme nous avons pu le voir, il y a des stratégies, des erreurs, des résistances, des représentations sociales, des tensions, des énervements, des frustrations, des tricheries, de la compassion, etc.

7.10.3 Le sourire du « surveillant assemblage »

« Nul n'a jamais vu de techniques – et personne n'a jamais vu d'humains. Nous ne voyons que des assemblages, des crises, des disputes, des inventions, des compromis, des substitutions, des traductions et des agencements toujours plus compliqués qui engagent toujours plus d'éléments », nous dit Bruno Latour (1993: 19). En effet, un système d'information tel que celui des cartes de fidélité est également composé d'humains, et n'est pas seulement un système informatique froid, centralisé et automatisé. Les vendeurs, caissières, cadres, etc., font également partie intégrante du « surveillant assemblage », sans bien entendu se penser de la sorte. Leurs objectifs propres sont différents et rentrent d'ailleurs en contradiction, comme dans le cas par exemple des employés de Parc qui camouflent la vraie nature de la carte de fidélité Paiement pour toucher leur prime de 10 francs (voir p. 376). Certains mettent en place des stratégies particulièrement élaborées, en arborant le plus souvent un grand sourire (voir l'extrait d'entretien avec Marty, p. 382). Ce méta-dispositif de surveillance qui se met en place, de façon non clairement planifiée, est donc loin de prendre la forme d'un appareillage cohérent et uniforme, ce qui correspond bien plus à la forme *rhizomatique* décrite par Deleuze et Guattari (voir chapitre 2, p. 55) qu'à un panoptique circulaire aux frontières bien délimitées.

Comme le souligne Franck Cochoy avec humour, la récolte et l'analyse des données ne remplacent pas la composante humaine des interactions sociales. A l'inverse, elles se complètent, et dans le secteur bancaire, c'est l'exemple qu'il donne, les cadres font usage de « deux savoirs à la fois complémentaires et antagonistes : l'exploitation automatique des fichiers clients (« scoring » et « data mining ») et la connaissance personnelle que le banquier possède de ses clients (smiling et personal feeling !) » (Cochoy 2004: 53).

Les acteurs qui composent le « surveillant assemblage », qui sont aussi ceux qui font fonctionner les points de contact, le font à leur insu. Lorsqu'un employé court après les clients pour leur refourguer des cartes, c'est bien pour toucher la prime et pas pour les rendre transparents dans un projet plus global de construction d'une société de transparence. Les acteurs n'ont pas conscience de servir un système d'information et se contentent de gérer leur job à leur niveau, avec les enjeux qui sont les leurs : économiser leurs efforts, minimiser les souffrances relatives à des métiers souvent pénibles, mettre en place alors des stratégies d'économie pour ne pas subir les contraintes, parfois passer leurs nerfs sur les clients mais en tout cas s'en protéger, gagner des primes en proposant des cartes aux clients, développer de bonnes relations avec les clients, leur rendre service, etc.

Le « surveillant assemblage », dans la périphérie de sa forme rhizomatique, n'est pas toujours très au point. Parfois les systèmes sont très efficaces et très développés au niveau technique (ce qui n'efface pas pour autant les stratégies de résistance tant des employés que des clients), mais ils sont parfois rudimentaires, comme celui du recrutement des nouveaux clients Privilèges aux caisses FFF qui ne sont techniquement pas prévus pour cela (voir p. 374). On y note un numéro de client sur un post-it, il manque des formulaires alors on s'organise pour faire une photocopie à la sauvette avec l'imprimante vétuste du service clients, on griffonne le numéro du client sur le dos d'un ticket de client, etc. Ce sont pourtant des éléments du point de contact formé à la fois par des technologies et par les humains qui les font

fonctionner, et des interconnexions, ces dernières pouvant être aussi manuelles et humaines (voir chapitre 2, p. 63) et pas seulement informatiques et automatiques.

La dimension humaine du « surveillant assemblage » renforce son pouvoir de contrôle plutôt qu'il la diminue. En effet, c'est bien en raison principalement des disputes de couple que FFF, Poke et Parc ont mis en place un système plus strict de contrôle de l'identité aux services clients et aux centres d'appels, Ainsi, la surveillance collatérale, pour reprendre un terme qui se comprend face à la catégorisation de la surveillance en trois niveaux (voir chapitre 2, p. 36), a des effets sur la surveillance de l'entreprise sur les clients. Dans ce cas précis, c'est bien pour rendre service aux clients et apaiser des conflits potentiels qu'un choix de contrôle accru s'est fait sentir, et non pas à leurs dépends pour affiner au mieux leur base de données. Il s'agissait avant tout d'assurer une meilleure identification, ce qui au final représente aussi bien sûr un bénéfice en termes de validité des données pour l'analyse, mais sans qu'il soit forcément conscient chez les quelques cadres qui s'occupent d'établir des profils de consommation. La procédure ne s'est en tout cas pas engagée sur leur initiative. Voilà qui nuance une fois de plus le modèle d'un système à la « Big Brother ».

7.10.4 Quel avenir pour les points de contact ?

Tant que les points de contact nécessiteront une intervention humaine pour fonctionner, le « surveillant assemblage » sera dans le cadre de la surveillance de la consommation dépendant du sens pratique de l'habitus de transparence des clients pour absorber le flux de données convoité. En d'autres termes, il faudra toujours rappeler aux clients les plus distraits de présenter leur carte, tâche assumée généralement par les caissières, source potentielle d'énervements ou de frustrations lorsque l'un et l'autre l'oublient et qu'il est trop tard pour enregistrer les points eux-aussi convoités, par les clients cette fois-ci.

Le processus d'acquisition de données, s'il est rapidement oublié par les clients (voir chapitre 6) même lorsqu'ils savent qu'il se produit quand on leur pose la question, reste dépendant de la pratique et de la volonté des deux acteurs. Cependant, le prochain saut paradigmatique qui se fait sentir dans le champ technologique, celui de l'informatique ubiquitaire (« ubiquitous computing[449] »), appelée aussi intelligence ambiante (« ambient intelligence »), « pervasive computing », internet des objets (« internet of things »), etc., promet une disparition de cette conscience de laisser des traces.

En effet, le projet de l'informatique ubiquitaire est de permettre sa disparition du champ de vision et de la conscience des utilisateurs. Une disparition physique, d'abord, car les composants électroniques seront miniaturisés et intégrés dans les objets du quotidien. Disparition consciente ensuite, car l'ambition centrale de ce paradigme est de procéder à une automatisation complète qui affranchisse les utilisateurs de compétences techniques. Selon ses concepteurs, c'est alors à la machine de faire l'effort d'aller vers l'humain et d'intégrer son environnement plutôt que le contraire.

Concrètement, dans le cas des supermarchés et plus généralement des espaces de vente, l'idée à terme est de remplacer les codes barres par des puces RFID, ces

[449] Voir p. 15.

petites puces de la taille d'une tête d'épingle qui émettent lorsqu'elles se situent à proximité d'une antenne un signal contenant un code d'identification unique (l'« Electronic Product Code[450] » (EPC) ». Plus besoin de présenter un produit à un lecteur optique, il suffit de passer à côté d'une antenne. En outre, à l'inverse du code barre qui est le même pour toutes les instances de la catégorie d'un produit (toutes les canettes de Coca-Cola situées dans un magasin ont le même code), chaque instance aura son propre code individualisé (toutes les canettes auront un code différent).

Le « Saint Graal » des grands distributeurs est le projet d'un espace de vente qui s'affranchirait des lignes de caisses telles que nous les connaissons actuellement. Les clients n'auraient plus qu'à passer dans un portique à leur sortie qui se chargerait de capter les signaux des puces logées dans les produits choisis librement dans le magasin, et à payer auprès d'une caissière qui n'aurait plus de contact avec les produits. A terme, les caissières pourraient même disparaitre, avec des clients disposant de cartes de paiement disposant elles aussi d'une puce RFID. Un système sans caisses, sans attente, sans erreurs, avec une « liberté » du consommateur totale…

Le supermarché du futur[451]

Liberté totale, vraiment ? Peut-être, mais une liberté surveillée de près, car il deviendra absolument impossible de faire ses courses de façon anonyme car l'usage d'une carte dotée d'une puce RFID sera indispensable. Plus besoin donc de compter sur la volonté des clients d'adhérer à un système de fidélité et sur leur discipline d'avoir leur carte sur eux et de la présenter au bon moment ; tous les clients deviendront des producteurs de flux de données personnelles au moment de passer dans le portique qui lui aussi se fera oublier, entretenant ainsi les clients dans un sentiment de liberté parfaitement compatible avec l'atmosphère de liberté et d'enchantement que le commerce cherche à augmenter et entretenir, mais qui contrastera avec le fait que chaque produit sera l'objet d'une traçabilité, puisque doté d'un code d'identification unique.

Certes, nous n'en sommes pas encore là. Nombre d'associations, dont la plus active, la CASPIAN[452], militent pour critiquer ce système et alerter les consommateurs sur le

[450] Voir le site de l'organisme international chargé de la mise en place de ce standard de codification : http://www.epcglobalinc.org/ (12/2009).
[451] Voir la vidéo de démonstration de Metro Group, l'un des plus importants groupes de distribution : http://www.youtube.com/watch?v=zBz3aoikLpU&NR=1 (12/2009).

danger d'une surveillance totale qui se cache derrière un tel projet. Mais comme nous avons pu le voir dans le chapitre 6, il n'est pas certain que les consommateurs fassent passer cette préoccupation avant le gain de confort considérable d'un supermarché où il ne faut plus patienter aux caisses. Dans la mesure où le flux de données sera invisible, il ne provoquera pas forcément un sentiment d'atteinte à la sphère privée. Paradoxalement, l'absence de caissière aura même tendance à limiter ce sentiment puisqu'il n'y aura plus personne pour voir défiler sur un tapis roulant un paquet de préservatifs ou de serviettes hygiéniques. Mais à l'inverse, elle viendra peut-être aussi à manquer dans la mesure où elle est déjà dans les supermarchés la dernière représentante de l'enseigne capable de donner corps à l'enchantement qui, nous allons le voir tout de suite, occupe une place essentielle dans la relation avec le client. C'est d'ailleurs bien pour cela que la direction lui impose le fameux « SBAM » de rigueur. Est-il prévu que ce dernier soit lui aussi remplacé par un dispositif technologique ?

[452] « Consumers Against Supermarket Privacy Invasion and Numbering » (CASPIAN) : http://www.nocards.org/, et son site consacré aux puces RFID : http://www.spychips.com/ (12/2009). Lire aussi : ALBRECHT, K., et L. MCINTYRE. 2005. Spychips: How Government And Major Corporations Are Tracking Your Every Move. Nashville: Nelson Current.

Chapitre 8. L'enchantement de la consommation : entre liberté et contrainte

« On ne vend pas, on se laisse acheter ».

(Directeur d'une société spécialisée dans les systèmes CRM[453])

Les espaces de consommation ne sont pas seulement des lieux rationnels où il s'agit pour les clients de venir acquérir des objets dont ils ont plus ou moins besoin. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, ce sont des lieux riches en activités sociales de toutes sortes qui débordent du simple cadre instrumental. Comme le souligne Sandrine Barrey, qui a étudié comment les entreprises cherchaient à établir un lien de fidélité avec leurs clients, « dans les espaces marchands, la recherche des produits devenait mineure à côté de la recherche d'un lien social ou communautaire […] Les centres commerciaux sont […] des espaces de consommation qui réélaborent la convivialité et la sociabilité dans le quotidien. L'émergence de ces nouveaux moyens de consommation ne se résume donc pas dans ces approches à la simple fonctionnalité de l'achat » (Barrey 2004: 134).

Cette convivialité et cette sociabilité sont même une condition pour que les clients reviennent et se laissent aller à leurs pulsions de consommation. Ritzer (1999) a choisi le terme d'« enchantement » pour caractériser ces aspects et tout ce qui est mis en œuvre, agissant largement sur un registre émotionnel, pour créer un lien avec l'enseigne et inciter à consommer davantage. C'est l'objectif de ce chapitre que de faire un compte rendu empirique des diverses formes d'enchantement que nous avons pu constater dans nos observations ethnographiques et dans nos entretiens, tant avec les cadres, les employés que les consommateurs.

Premièrement, il donnera l'occasion de visiter les « coulisses de l'enchantement », c'est-à-dire ce qui se passe au-delà des espaces réservés à la vente et où donc les clients doivent se sentir en confiance et à l'aise. Ces espaces sont l'objet d'une organisation rationnelle très poussée qui contraste avec l'atmosphère flottante et détendue de l'enchantement. Les stratégies d'enchantement sont variables suivant les enseignes, notamment en ce qui concerne les cartes de fidélité, et l'enchantement doit être soigneusement entretenu.

Ensuite, nous verrons comment cet enchantement fabriqué est vécu par les consommateurs. Sont-ils dupes de cet enchantement ? En réalité nous verrons qu'ils se l'approprient largement.

[453] Réf. : P9 : Obs/CustoWeb, Formation, 23.11.07.

Troisièmement, nous verrons comment l'enchantement entre en contradiction avec de nécessaires procédures de contrôle et d'identification des cartes de fidélité peu propices au départ à être vécues comme étant plaisantes. Comment les hôtesses des services client ou les opératrices des centres d'appels parviennent-elles à contrôler l'identité des clients sans les froisser ?

Quatrièmement, sera examinée la tension inhérente à la consommation entre liberté et contrainte, surtout du point de vue du consommateur. Les promotions et récompenses des cartes de fidélité influencent-elles vraiment son comportement ? Quelles sont les stratégies mises en œuvre par l'enseigne et par les employés pour gagner une prise sur leur comportement sans en avoir l'air, ce que Franck Cochoy appelle la « captation » ? Nous verrons que pour qu'une stratégie d'enchantement ait une chance de fonctionner, elle doit avant tout entretenir le sentiment de liberté du côté des consommateurs, même si son but ultime est de chercher à les influencer…

Enfin, la conclusion reviendra d'abord brièvement sur les points saillants de ce chapitre en tentant de les mettre en relation avec les thématiques développées dans les chapitres précédents : lien entre l'enchantement et le marketing relationnel, la liberté et la sphère privée, puis l'enchantement nécessaire des points de contact qui produit également une asymétrie dans le rapport de visibilité entre les entreprises et les clients. Puis, elle le terminera en discutant la question annoncée comme principale dans ce travail : peut-on considérer la consommation comme étant un laboratoire de contrôle social ?

8.1 Les coulisses de l'enchantement

Sur le site Internet de Parc, on trouve une citation d'un directeur de l'un de ses magasins qui annonce très clairement et explicitement une politique d'enchantement soigneusement suivie, qu'il appelle le « shopping-plaisir » :

> C'est tout simplement gratifiant de faire du shopping une expérience de plaisir. C'est pourquoi il y a longtemps déjà que nous ne voyons plus notre grand magasin comme un simple lieu d'achat, mais plutôt comme un théâtre dans lequel nous mettons notre offre en scène et réalisons nos idées. Nous entendons ainsi proposer de nouvelles surprises à nos clients à chaque visite.
>
> (Un directeur de magasin, site Internet de Parc, dernière consultation : 14.12.09)

L'analogie du théâtre est intéressante, car c'est bien de cela qu'il s'agit, d'une mise en scène qui a pour but d'amener des surprises, de la fantaisie, de l'émotion et du plaisir dans ce qui pourrait n'être au fond qu'un vaste entrepôt où des clients viendraient trouver des objets dont ils ont besoin[454]. Toute scène, néanmoins, a des coulisses, et elle demande une préparation qui contraste avec la spontanéité qui y est mise en scène. Ce sont ces coulisses, les stratégies et les activités qui s'y déroulent que nous souhaitons étudier dans cette section.

8.1.1 Frontières physiques et temporelles de l'enchantement

Dans le magasin de FFF où ont été faites les observations, au centre-ville de Genève, le contraste entre l'espace où déambulent les clients, son agencement, sa décoration, et l'envers du décor, où tout est très basique, souvent vétuste et les

[454] Nous verrons par ailleurs dans ce dernier cas que l'enchantement n'y est pas pour autant absent, car selon Ritzer (1999: 101), l'utilitarisme « désenchanté » procure lui aussi potentiellement une forme d'enchantement (voir p. 480).

bureaux rudimentaires et étroits, est particulièrement frappant. Les coulisses sont également bien dissimulées : tous les bureaux administratifs, la salle de pause, les vestiaires pour le personnel et le service de sécurité sont accessibles depuis le premier étage du magasin par un petit accès dérobé, sans porte, mais à l'accès lui aussi bien caché. Au milieu de la première journée d'observation, il nous a été bien difficile de le regagner, même avec l'explication de plusieurs vendeurs. C'est finalement avec l'aide des employés du café situé à l'étage que nous avons pu le retrouver, non sans leur faire part sous la forme d'une petite boutade de notre impression d'être dans un château fort et de chercher un passage secret…

> **[Aux employés du café :] « J'ai l'impression d'être dans un château fort et de chercher un passage secret ! »**
>
> (P5 : Obs/FFF, Espace de vente, 12.03.08)

Une fois ce « passage secret » traversé, un petit couloir de deux ou trois mètres de long, véritable tunnel qui relie le lieu enchanté de la surface de vente de FFF de ses coulisses, l'enchantement de la consommation, dont aiment parler les auteurs vus dans le chapitre 2 (voir p. 71), nous a semblé subitement fragile et éphémère. En effet, dans ce cas précis, il suffit de passer un seuil pour que tout s'effondre. Mais la limite n'est pas que territoriale, elle est également temporelle. Il suffit en effet de rester plusieurs heures dans le magasin, pour commencer à sentir une lassitude et n'avoir qu'une envie : retrouver le grand air. Cette limite temporelle subjective, ou plutôt cette forme de « date d'expiration » de l'enchantement, se retrouve aussi dans le rapport des employés fraîchement arrivés avec les clients : ils disent être attirés par le métier « pour le contact avec les clients », et après quelques mois déjà disent parfois détester le métier « pour le contact avec les clients » (voir chapitre 7, p. 337).

Mais cette limite temporelle, c'est avant tout celle qui est liée aux horaires des magasins. C'est avant l'ouverture et après la fermeture que les coulisses sont les plus visibles parce qu'elles débordent largement sur les espaces de vente qui sont pendant les heures d'ouverture protégés au maximum de tout ce qui fait référence au travail des employés, notamment ceux qui s'assurent de remplir les rayons. « Chaque jour en effet, comme le fait remarquer Cochoy, les hypermarchés sont le site d'une alternance entre deux "rondes" admirablement symétriques : le travail de "jardiniers" très spéciaux qui, lorsqu'il fait encore nuit et que le magasin est fermé, "nettoient" les linéaires, "implantent" les produits et "arrangent" les rayons ; l'activité des "visiteurs-cueilleurs" qui, le jour venu, parcourent les allées, prélèvent des produits et "défont" ainsi la scène que les premiers ont préparée pour eux […] Ce qui surprend aussi, c'est l'encombrement des cartons, des palettes, des détritus divers, et le nombre de tous ceux qui s'activent alentour […] » (Cochoy 2005: 82). L'auteur parle de scènes parallèles, dont les acteurs sont dans la première les employés de rayon et dans la deuxième les clients, mais qui s'activent toutes deux autour du même espace : les *linéaires*[455]. « Le parallélisme entre les deux scènes devient saisissant lorsque les haut-parleurs avertissent qu'il est huit heures trente, et que "*le magasin ouvre dans trente minutes*" (sous entendu : tout doit être terminé avant, comme Cendrillon, il faut partir à temps, et ne rien laisser derrière soi : *scotch*, cartons éventrés, détritus divers…) » (Cochoy 2005: 82).

[455] Dans le jargon du marketing, il s'agit des « longueurs des rayonnages d'un point de vente où sont stockés/exposés les produits destinés à la vente » (Lehu 2004: 430).

L'intérieur d'un hypermarché français peu avant l'ouverture[456]

Par ailleurs, la vision du magasin change complètement en fonction de la position occupée. Pendant nos observations chez FFF, lorsque nous nous trouvions derrière la caisse, derrière le service clients ou autour des points de vente, les coulisses de l'enchantement étaient clairement perceptibles, dans la mesure où nous adoptions le point de vue des employés mais aussi parce que nous nous trouvions dans l'envers du décor, avec une vue plongeante sur les écrans tactiles des caisses, les tiroirs et étagères désorganisées en retrait du regard du public, etc. En revanche, il suffisait de nous retrouver quelques instants dans la position du client (lorsque par exemple nous avons acheté dans le même magasin des batteries pour remplacer celles usées de notre dictaphone au retour de la pause déjeuner) pour être frappés par la vitesse à laquelle notre regard changeait aussitôt, en adoptant tout naturellement l'attitude du client pris dans l'enchantement, avec le même agacement lié à l'attente aux caisses, comme si nous n'avions pas passé la matinée à constater la pénibilité de leur métier. En effet, la position de l'acteur change immédiatement la perception du contexte environnant, et une fois à nouveau pris dans le flux client décrit par Waelli et Cochoy (voir p. 407), de l'entrée dans le magasin jusqu'aux caisses, les coulisses se font oublier et l'enchantement reprend du service.

La même impression s'est fait sentir chez W, où pour mener l'observation des caisses, nous nous sommes placé directement dans le compartiment qui contient deux caisses, à la place de la caissière absente (voir schéma du compartiment en p. 318). L'immersion y a été plus grande, suffisamment en tout cas pour ressentir le même changement de regard que chez FFF. Chez Poke, en revanche, les compartiments ne permettant pas cette position d'observation (ils sont individuels, voir p. 320), nous nous sommes placé dans le même espace où les clients ramassent les produits achetés une fois sortis du tapis roulant. Ce simple détail a pourtant réduit considérablement cet effet d'immersion.

[456] Source : Cochoy (2005: 82).

Chez Parc, comme nous avons dû nous limiter au service client qui occupe déjà un espace à part, et qui est relativement à l'abri des flux clients qui y demeure largement moins important que dans les caisses ou les points de vente, ce sentiment a été relativement réduit. Seuls les voyages entre les vestiaires du personnel, le service clients et la salle de pause nous ont donné cette impression de rupture entre le décor de l'enchantement et ses coulisses, davantage présent chez Parc et chez FFF que chez W et Poke. En outre, contrairement à FFF, l'enchantement chez Parc déborde un peu sur les coulisses, notamment dans la salle de pause du personnel qui ressemble beaucoup au restaurant qui se situe au dernier étage : on y retrouve quelques produits, bien présentés, avec les mêmes écriteaux de prix, tout cela dans un grand espace, très agréable, avec de grandes fenêtres qui donnent sur une grande rue très fréquentée du centre ville. Le rabais important accordé aux employés de Parc (jusqu'à 25%), tend à entretenir une forme d'enchantement également du côté des employés qui font partie des coulisses et pas seulement chez les clients.

8.1.2 Assurer la sécurité des espaces d'enchantement

L'espace d'enchantement a besoin d'une infrastructure de sécurité. Et bien qu'il soit censé être un espace de liberté et d'épanouissement individuel, il est bien plus surveillé que la plupart des espaces publics, par des caméras de surveillance et des agents de sécurité privés. Pour les entreprises, le problème est de trouver la bonne mesure entre visibilité de cette sécurité et sa discrétion qui peut aussi heurter la sensibilité des clients si elle parait trop agressive. Selon Jean-Christophe, directeur d'une entreprise de sécurité qui assure la surveillance d'un grand centre commercial à Genève, elle tend tout de même de plus en plus à rassurer alors que par le passé elle aurait été plus mal perçue, ce qui correspond selon lui à un changement de mentalité dont il se réjouit.

> C'est très important qu'on se sente bien [dans un centre commercial]… c'est comme une cité.
> **Comme une cité ?**
> Comme un village, une ville.
> **On a besoin de se sentir vraiment en sécurité…**
> Mais, ça fait partie de la fameuse pyramide de… de qui déjà ?
> **De Maslow ?**
> De Maslow ! Ce besoin qu'on a de se sentir en sécurité […]
> **Faire intervenir des agents de police en uniforme, ça nuit pas à l'image ?**
> Non ça ne nuit pas… Non, ça ne nuit plus. Avant oui, dans l'idée des Suisses, des bons Suisses. Tu fous un agent de sécurité on va penser que ce n'est pas sûr, alors qu'aujourd'hui. S'il y a un agent de sécurité, ça rassure !
> **Alors là il y a un changement de mentalités ?**
> Ah ben, c'est le moment ! On veut voir du flic ! On veut voir de l'agent de sécurité ! C'est de la prévention ! Mais ça à Paris ça fait 20 ans qu'ils le pratiquent. Puis nous on commence… on commence… pas tout à fait mais…
> **On est plus discret ?**
> Ah mais il faut toujours rester discret, ça fait partie de notre mentalité. Il ne faut pas déranger !
> (P146 : EDivers, Jean-Christophe, 50aine, Directeur agence sécurité, 22.03.05)

Les employés eux-mêmes, comme nous l'avons vu avec les caissières dans le chapitre précédent, intériorisent également une certaine forme de surveillance qui contraste avec l'enchantement. Par exemple, les vendeuses du rayon cosmétique de Poke sont particulièrement alertes autour des « testeurs », qui sont les exemplaires des produits de beautés réservés à l'essayage. Bien souvent, selon elles, des

adolescentes viennent en abuser pour se maquiller complètement ou alors ouvrent même des produits scellés.

> [Tamara, 40aine, vendeuse :] « Les gens qui utilisent un article neuf pour essayer alors qu'il y a un lecteur, je leur fait payer ! Je suis devenue intransigeante.
> [Nadia, 20aine, Vendeuse :] Moi je suis nouvelle alors je n'ose pas trop…
> T : Alors moi, j'appelle la sécurité si elle veut pas payer et elle paye ! J'en ai marre, c'est trop de perte ! […]
> [Tamara, 40aine, Vendeuse, à Nadia :] Y'en a deux qui se maquillent là bas… va regarder si c'est avec les testeurs, mais discrète hein ! (deux jeunes filles de 12-13 ans).
> Nadia part dans le coin, fait semblant d'arranger des cartons. Tamara rigole.
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

Les lieux d'enchantement que sont les espaces de consommation sont aussi des lieux où doit régner un niveau de discipline relativement élevé, comme le soulignent Shearing et Stenning (1985) dans leur texte sur le contrôle social exercé au sein de Disneyworld (voir chapitre 2). Cette discipline est même plus importante que dans les lieux publics dans la mesure où les comportements déviants y sont encore moins tolérés. Pendant nos observations dans le magasin de W, par exemple, une femme ivre avec une bouteille de porto à la main s'était endormie sur une chaise non loin de la sortie des caisses[457]. Elle aura bel et bien été perçue comme une gêne et Manuela, l'une des caissières du magasin qui se trouvait à ce moment là au service client, c'est-à-dire le poste depuis lequel toutes les caisses sont visibles ainsi que la sortie (voir schéma p. 318), aura tenté de trouver quelqu'un parmi le personnel pour l'évacuer en douceur, avant qu'elle accepte de s'en aller finalement par elle-même. Cette dame n'aurait pas été invitée à partir si elle s'était assise sur un banc public, ou en tout cas pas aussi vite.

8.1.3 Enchantement et employés

Bien entendu, les employés des magasins sont un élément essentiel du bon fonctionnement de l'enchantement, tout comme ils le sont aussi pour faire fonctionner les points de contact (voir chapitre 7). Le SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci) dont fait mention Waelli (voir p. 408) et que Marty s'approprie encore plus que ses collègues pour améliorer ses revenus en plaçant de nouvelles cartes Paiement (voir p. 382) est de rigueur. Le sentiment d'enchantement ne dépend pas que du décor mais aussi de l'accueil réservé par les employés. C'est bien pour cela que les spécialistes en recherche marketing prônent une intégration des données clients à tous les niveaux de l'entreprise (voir chapitre 5, p. 196), pour améliorer le service et le sentiment de proximité plutôt que pour exercer une surveillance au sens propre du terme.

Mais encore, les employés sont censés être pris eux-mêmes dans le jeu de l'enchantement, et plus l'identification des employés à l'enseigne est grande, plus il sera réussi. Lorsqu'Anastasia parle de l'« esprit Parc » en exprimant sa satisfaction des conditions de travail et une forme de sentiment d'appartenance à un esprit de communauté (voir chapitre 4, p. 157), elle fait aussi sans doute référence à une certaine forme d'enchantement qui finit aussi par atteindre les employés. Pour que l'enchantement soit véritablement efficace, il doit aussi dans l'idéal investir les employés qui pourront ainsi dans leurs interactions avec les clients être plus

[457] Réf. : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08.

convaincants. La politique de Parc qui octroie à ses employés des réductions sur les articles considérablement plus importantes que chez ses concurrents et qui met à leur disposition une salle de pause qui pourrait très bien être une cafétéria pour les clients semble favoriser cette forme d'intériorisation de l'enchantement dans l'entreprise qui favorise, en tout cas en ce qui concerne les employés interviewés, un « turn over » beaucoup plus faible.

Toujours est-t-il que le magasin est un espace de contrainte explicite pour les employés, contraintes dirigées tant vers eux que vers les clients, mais qui demeure implicite pour les clients. Une contrainte envers l'employé explicite pour l'employé et les clients, et une contrainte envers les clients implicite pour les clients mais explicite pour les employés, puisqu'ils y participent.

8.1.4 Divers niveaux et stratégies d'enchantement

« L'ambiance qui règne dans un magasin fait partie des dispositifs de séduction des consommateurs (les matériaux, les couleurs, l'éclairage, la musique, la propreté…) et constitue donc un élément de reconnaissance et de différenciation d'une enseigne à l'autre […] Ce déplacement n'est pas neutre, il est fondé sur l'idée qu'une enseigne est capable de se singulariser par rapport à ses concurrents si et seulement si le magasin instaure une communication particulière avec sa clientèle à travers une offre qui ne se limite par à l'assortiment de ce point de vente » (Barrey 2004: 140). L'enjeu du contexte d'enchantement d'un magasin est également de créer une identité qui puisse être reconnue et préférée par les clients à celle des concurrents. Pour ce faire, chaque enseigne développe une panoplie de stratégies d'enchantement qui peut être très variable, y compris pour les programmes de fidélité qui en font partie.

Au niveau de la décoration, Cochoy distingue deux types d'« univers » (en reprenant le terme employé dans le langage des professionnels) : ceux qui font appel à des *références productives* (par exemple les faux tonneaux ou les « panneaux cartonnés [qui] simulent les voûtes d'une cave » (Cochoy 2005: 87) que l'on trouve généralement dans les rayons du vin), et ceux qui font appel à des *références consommatives*, le plus souvent du domaine domestique (par exemple la salle de bain, où se trouvent généralement les produits cosmétiques). En mettant en place le deuxième type d'univers, « tout est fait pour que le client se sente chez lui » (Barrey 2004: 138-139), argumente Sandrine Barrey, et « c'est bien là tout l'enjeu de la rétention de la clientèle : faire en sorte que celle-ci soit prise entre deux maisons – la sienne et l'enseigne » (Barrey 2004: 138-139). De plus, « il est aussi porté par le personnel de point de vente qui se comporte comme un véritable personnel de maison » (Barrey 2004: 138-139). Chez FFF et chez Parc, le fait que les clients puissent entrer et sortir des magasins sans être forcés de passer par les caisses qui renforce cet effet de référence consommative domestique et par là aussi l'enchantement : « Se sentir chez soi implique d'en posséder la clé : la "libre entrée" et la "libre sortie" ("sortie sans achat") participe donc aussi de ce mouvement » (Barrey 2004: 139).

Dans les divers magasins observés, nous avons pu effectivement observer suivant les rayons ces deux types de référence. Cependant, les références productives sont surtout réservées aux produits alimentaires. Ainsi, il n'y a par exemple aucune référence productive chez FFF qui est spécialisé dans les produits de loisirs ou dans les rayons de Poke, W ou Parc qui ne concernent pas l'alimentation. Chez FFF, par

ailleurs, l'identification du personnel de vente au type de produits vendus est plus forte que chez ses concurrents, ce qui renforce l'effet de la référence consommative.

Poke et W n'entretiennent pas le même niveau d'enchantement que Parc et FFF. Les premiers sont avant tout des magasins d'alimentation et de produits de grande consommation qui sont quelque part prisonniers de leur banalité. C'est ce que rappelle Ritzer en reconnaissant qu'il est sans doute plus difficile d'enchanter un supermarché qu'un parc d'attraction (voir chapitre 2, p. 72). Ce qui ne veut pas dire que l'enchantement est complètement absent pour autant. W, par exemple, suit bien le principe observé par Ritzer (voir le schéma du magasin, chapitre 4, p. 322) : « The flower (or bakery) section is often the first one encountered in a supermarket. It is designed to tickle consumers' sensations, produce a positive image for the market, and weaken consumers' resolve » (Ritzer 1999: 41). Malgré un niveau d'enchantement sans doute moins élevé, la présentation des produits y reste aussi un élément absolument essentiel. Comme le rappelle Cochoy dans son exploration des hypermarchés qu'il compare à des jardins (Cochoy 2005), l'accès direct à un produit, sans emballage, artifice, fioriture et effort d'esthétisme pour le rendre plus attrayant (il serait alors en d'autres termes désenchanté), n'existe tout simplement pas. Le rapport aux produits passe toujours par plusieurs médiations : l'agencement des rayons, l'image des produits soigneusement fabriquée par la publicité mais aussi par les emballages[458]. Le rapport direct au produit n'intervient qu'une fois le produit déballé et absorbé, ce qui ne détruit pas forcément pour autant tout l'enchantement qui a été construit autour, sauf si bien sûr la déception du client est trop grande.

Toujours est-il que le niveau d'enchantement est bien plus omniprésent chez Parc et chez FFF que chez Poke ou chez W, ce qui est imputable d'abord à la nature des produits vendus qui s'y prêtent plus facilement car plus directement en lien avec les loisirs, en particulier chez FFF, comme le fait remarquer Carole. Cette caissière explique de cette façon le contraste entre le niveau de fréquentation élevé des nocturnes du jeudi soir[459] face à celui peu élevé des magasins de W et Poke.

> [Carole, 40aine, Caissière :] « Jeudi soir, il y a beaucoup de monde, pas comme W et Poke. Mais c'est parce que FFF, c'est loisir et culture, c'est pas pareil »
>
> (P5 : Obs/FFF, Caisses, 13.03.08)

Nos démarches de négociation de l'entrée sur les différents terrains sont également représentative d'une présence plus marquée et nécessaire de l'enchantement chez Parc et chez FFF : ce sont les deux enseignes où notre demande d'accès aux points de vente en tant qu'observateur a posé problème, pour être finalement acceptée chez FFF, sous condition de n'y être que pendant les heures creuses, mais refusée chez Parc.

> [Sylvain, 40aine, Resp. carte :] « Ca fait deux mois que je vous dois une réponse ! (rires) Mais en fait c'est non, on veut pas que vous dérangiez les clients ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 06.05.08)

[458] Pour plus de détails sur la façon dont la présentation des produits est pensée par divers métiers, de la production à la vente, voir : BARREY, S., F. COCHOY, et S. DUBUISSON-QUELLIER. 2000. "Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande." Sociologie du travail 42:457-482.

[459] Dans le canton de Genève, tous les jeudis soir, les grands magasins et les hypermarchés ont l'autorisation d'ouvrir jusqu'à 21 heures.

En ce qui concerne les programmes de fidélité, Lucien, le responsable de la carte Primes, nous explique que contrairement à W la direction de Poke a préféré un système de récompense basé sur les primes à celui de W, basé sur l'envoi régulier de bons d'achat correspondant aux points cumulés (voir chapitre 4, p. 149) car elle pense que cela procure « plus de sentiments » pour le client (encore une autre façon de parler de l'« enchantement »). Lucien nous explique qu'ainsi l'image de la carte Primes de Poke reste plus longtemps dans son esprit. L'idée est qu'une prime commandée qui procurera satisfaction sera toujours liée à son mode d'acquisition, par opposition à un système de bons où le client ne se rappelle pas forcément du mode de paiement, et où il peut en outre acheter de l'alimentaire rapidement consommé et donc rapidement oublié. C'est par cet argument qu'il défend le système choisi et critique celui de W.

> On veut pas avoir un système de rabais en plus, parce que le système W c'est un système de rabais. Vous recevez un bon d'achat et, tous les mois ou tous les deux mois, et avec ça vous pouvez payer dans [les magasins]. Et nous on a dit on a nos rabais qui sur les produits, qui sont sur l'assortiment, et on veut pas avoir encore un système à côté de rabais. Nous on a dit, notre philosophie [c']est les primes au milieu, c'est un système qu'on peut actualiser, c'est beaucoup, moi je dirais c'est un système qui est pour les clients, c'est, comment je peux dire ça, […] il y a plus de sentiment là dedans.
> **D'accord.**
> Que là, vous avez de l'argent, si vous avez payé avec ça vous vous souvenez plus. Chez nous vous avez une prime, si ça vous plaît, vous avez cette prime à la maison et vous savez toujours, ça, j'ai payé avec la carte Primes […] Parce que ça c'est, on a dit au début c'est notre avantage. On peut créer des émotions. Avec ces primes là, on peut créer des émotions. Si vous avez des spectacles que vous pouvez regarder, on peut aller au cinéma avec nos points, et là il y a beaucoup plus d'émotions que dans un système de rabais comme chez W.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Armand définit le lien de fidélité dont la carte privilège est un outil principal pour FFF sur deux dimensions : la dimension rationnelle et la dimension irrationnelle. Selon lui, il faut que les récompenses soient objectivement intéressantes, mais cela ne suffirait vraisemblablement pas à créer cette « relation d'amour » avec l'enseigne dont il parle. Ce sont précisément ces aspects « irrationnels » du consommateur, sans doute encore un autre moyen de parler de l'enchantement, qu'il souhaite mieux connaître.

> Pour moi, la fidélité, c'est une concrétude économique, un aspect relationnel et un signe de reconnaissance. Il y a des aspects non économiques, en dehors de l'acteur rationnel qui fait un calcul coût-bénéfice. On aime FFF, il y a une relation intime avec la marque FFF. Il y a un bénéfice rationnel à avoir une carte, mais pas seulement […]
> Dans la relation d'amour avec FFF, dans la relation de fidélité, il y a les aspects rationnels, les avantages économiques et les aspects irrationnels, plus difficiles à mesurer […]
> L'acte consumériste fait partie de l'homme. Il y a la dimension rationnelle, le prix, le choix, plus la dimension irrationnelle, l'image. On veut détecter les schémas irrationnels.
>
> (P108 : ECadre/FFF, Armand, 30aine, Resp. carte, 25.01.08)

Pour une entreprise qui veut *attirer* et *retenir* ses clients, les deux dimensions, rationnelles et irrationnelles, sont effectivement à couvrir. Bien que le calcul rationnel ne soit pas complètement étranger aux systèmes de fidélisation, comme nous avons pu déjà le voir plus haut, l'enjeu de l'enchantement qui est d'« *attirer* le client pour que le point de vente devienne le seul "point de passage obligé" consiste pour le

distributeur moins à le convaincre qu'il est dans son intérêt de faire un détour par ses compétences qu'à *faire l'intéressant* » (Barrey 2004: 131). En effet, la connaissance qu'ont les clients des différents systèmes n'est pas prédominante (voir chapitre 6, p. 384), et l'enchantement (ce que Barrey appelle "faire l'intéressant") occupe dès lors une place importante.

8.1.5 Fabriquer et entretenir l'enchantement

L'enchantement s'entretient, car il est fragile. Ritzer mentionne l'écrasante machine rationnelle qui opère dans les coulisses de l'enchantement et qui menace sans cesse de lui nuire si elle devient trop apparente (voir chapitre 2). « The challenge for today's cathedrals of consumption […] is how to maintain enchantment in the face of increasing rationalization » (Ritzer 1999: 9) nous dit-il. Le propre de l'enchantement n'est-il pas de maintenir ce désir jamais comblé qui pousse les consommateurs à continuer à acheter après chaque désillusion (voir chapitre 2, p. 74) ?

C'est vrai aussi pour les cartes de fidélité qui doivent le renouveler pour que les clients continuent à avoir envie d'y adhérer. Tous les responsables des cartes ont fait mention de cet impératif lorsqu'il leur a été demandé d'expliquer ce qui posait le plus de difficultés dans un tel programme. Il ne s'agit pas de rassurer les clients sur la protection des données, ni de problèmes techniques particuliers, mais bien d'entretenir l'enchantement.

> Alors je crois que le plus grand problème du système c'est, être toujours actuel, de trouver toujours des nouveautés […] Parce que ce n'est pas si simple de trouver des primes qui sont vraiment des primes [dont] les gens parlent… "Voilà, tu as vu, chez Primes il y a ça ça et ça". Parce qu'une fois on doit pas avoir des primes [où] il faut trop de points, parce que vous savez, normalement les gens n'ont pas 50'000 points sur leurs compte. Les gens ont peut-être 10'000 points, 12'000 points, alors il faut trouver des primes qui sont là dedans, mais, qui donnent des émotions. Et ça c'est […] un des plus grands problèmes. On a déjà parlé, on a des agences de publicité, qui ont travaillé avec nous, on a déjà demandé vous avez des propositions pour des primes qu'on peut parler, qui sont vraiment, qu'on parle… mais une fois [elles] sont trop chères, ou [de] l'autre côté, l'organisation est difficile. Si vous avez des concerts, des choses comme ça, si vous avez des places réservées, c'est toujours très difficile de gérer ça dans un système. Vous pouvez commander cette prime, mais derrière vous devrez gérer les places, et là ça devient un peu compliqué […]
> [Le] grand problème, comme j'ai dit, le plus grand problème c'est vraiment d'actualiser le système [et] de regarder que les émotions restent là. Que les émotions pour le système restent.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Chez Parc, à raison d'une fois par mois, les responsables marketing des différentes chaînes de magasin qui font partie du réseau de carte Box (voir chapitre 4, p. 157) se rencontrent pour organiser ce qu'Adam appelle le « bazar aux bons », où est décidé le contenu du courrier qui accompagne la facturation. En outre, les bons sont personnalisés et sont munis d'un code barre qui permet de vérifier s'ils rencontrent le succès attendu auprès des clients (voir l'extrait d'entretien avec Adam, p. 209).

> Ce sont les managers marketing de chaque groupe qui se voient pour un "bazar aux bons" et qui s'arrangent sur la composition des bons. Le marketing de l'Etabli[460] accepte de mettre un bon Parc, par exemple, si Etabli met un bon Parc […]

[460] Pseudonyme pour la chaîne de magasins de bricolage du groupe Sauna, dont fait partie Parc.

C'est surtout Parc qui choisi les bons qu'elle offre aux clients. Il fait ça depuis des années, et il sait très bien les bons qui marchent. Mais on interroge aussi la base de données. Box jette un coup d'œil, mais ne change presque jamais rien. Parc est le partenaire le plus fort.

(P111 : ECadre/Parc, Adam, 30aine, Resp. carte, 15.11.07)

L'entretien avec la plus haute responsable du centre d'appels Bonus qui s'occupe aussi de conseiller Poke dans le choix des primes, donne un aperçu de la diversité des primes qui est recherchée et qui est perçue comme nécessaire pour continuer à intéresser les clients. C'est aussi ce que dit Lucien, le responsable de la carte Primes, « il faut toujours chercher quelque chose de nouveau ».

Pour ceux qui ont déjà tout à la maison, on leur offre aussi par exemple des magazines, des journaux, ou bien il y a, pour aller au cinéma, pour des musées, pour des bols, pour les enfants si tu veux aller dans les magasins Poke, […] c'est un bon pour aller dans un bistrot Poke et ils te font une, une fête pour 5-6 ou 7 enfants, ou bien pour aller sur la Jungfrau, ou bien pour t'entraîner, le fitness, tu peux aussi faire un don, pour […] le village des enfants, ou pour un parrainage en Suisse, ou bien BestPlace[461] tu commandes une carte pour 10'000 points, c'est 100 francs.

(P106 : ECadre/Poke, Antoinette, 30aine, Resp. centre appel, 13.09.07)

On essaie, on sait que les livres les DVD ça tourne bien, et on essaie aussi d'avoir des concerts des trucs sportifs, hockey sur glace, ça c'est l'un des plus grands problèmes d'un système avec des primes, il faut toujours chercher quelque chose de nouveau. Sinon les clients disent "ça je connais j'ai déjà vu… bof c'est pas une nouveauté". Et là on doit toujours chercher, on a trois personnes du marketing de Primes qui sont toujours avec des fournisseurs qui regardent qu'est-ce qu'on pourrait faire de nouveau, qu'est-ce qui a comme primes qui est intéressant. Sinon les clients ne vont pas acheter.

(P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Ce discours semble assez bien correspondre aux attentes de Rémi qui préfère un cadeau éphémère de type voyage à un objet supplémentaire qui ne ferait qu'encombrer son appartement déjà trop plein de choses inutiles.

Ecoutez, on a tout ! Il nous faudrait carrément jeter quelque chose pour mettre quelque chose d'autre, alors… Il faudrait que ça soit quelque chose d'extraordinaire, mais ça ça c'est quelque chose d'extraordinaire (il me montre à nouveau le système de bons pour des petits voyages) une excursion qui vaut, c'est cher ces trains de montagne, c'est pas donné […] Je connais très bien cette région elle est merveilleuse, ma femme qui connait bien l'Oberland bernois, parce qu'on a fait un peu tout les sommets, sauf celui là, je ne sais pas pourquoi, parce que moi-même je l'ai sous estimé. Et puis un beau jour il faisait grand beau et on a été, elle a dit mais c'est pas vrai tout ce que tu m'as montré puis ça c'est de loin ce que j'ai vu de plus beau, tu me l'as jamais montré, et voilà que ça vient maintenant pour 50 francs.

(P123 : ECons/Libre, Rémi, 79, Retraité, 09.04.08)

Lucien pense que le système de bons, tel qu'il est utilisé par W, ne permet pas un renouvellement de l'enchantement tel que le permet le système de primes, car le seul moyen d'apporter de la nouveauté et du changement serait d'augmenter le pourcentage indirect de réduction, qui se heurte forcément à une limite.

Qu'est-ce que vous pouvez faire avec les bons, vous pouvez seulement dire, je vous donne encore plus de rabais, mais à côté de ça ils peuvent pas changer. Si vous restez dans le monde de

[461] Pseudonyme pour une grande chaine d'hôtels.

> W, vous pouvez dire, normalement je vous donne 10%, et maintenant je vous donne 12% de rabais. Mais ils n'ont pas d'autres possibilités. Et une fois ça devient cher. Une fois vous devez dire, maintenant c'est fini ! Chez nous on a toujours, on peut faire des actualisations, on peut aller dans un autre secteur, comme DVD, comme on peut avoir quelque chose avec les ordinateurs, on peut… nous on est je crois plus flexibles, plus flexibles. Eux ils ont là, c'est fini et après ça, c'est trop cher ! Et nous faire on peut faire ça ça, des primes ça, et on a encore des primes de sport, si vous avez un, une coupe du monde du football, ou des championnats d'Europe de football, on peut regarder on a des primes, en football, on a des tricots, des choses comme ça. On peut aussi regarder qu'est-ce qu'il y a, il y a des événements et là, la carte Primes peut travailler avec… Moi je trouve on a plus de possibilités d'actualiser notre système.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Pourtant, c'est justement par le principe de bon qu'Alexandre, le responsable des cartes Points, pense contourner le problème et relâcher la pression quant au besoin de renouvellement de l'enchantement. Il est de la sorte convaincu qu'il répond davantage aux attentes des clients, les bons leur permettant une liberté appréciée. Selon lui, les clients préfèrent un retour qui ressemble presque à de l'argent plutôt que des cadeaux.

> Des problèmes que j'ai c'est trouver des bons, des bonnes offres pour les clients […] Je suis content qu'on a les bons Points, l'argent, comme ça les gens ils ont toujours quelque chose qu'ils estiment, qu'ils trouvent bien […] Non, nous on n'a pas un catalogue. On envoie, tous les deux mois on envoie ce relevé de compte, et on, les points on les paye avec des bons Points, c'est de l'argent. Ca c'est la chose la plus, la plus intéressante pour la clientèle, parce que avec ça ils peuvent acheter ce qu'ils veulent. Dans toutes les magasins W.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Toutefois, le projet qu'Alexandre exprime d'atteindre les clients avec des produits qui correspondent le plus possible à leurs attentes témoigne de l'absence d'une renonciation complète à l'enchantement. Les bons et la liberté qu'ils donnent aux clients permettent de les satisfaire sur le long terme mais ne procurent peut-être effectivement pas le même sentiment d'enchantement, ou d'émotion comme dirait Lucien, que lorsqu'un produit attire tout spécialement l'attention d'un client parce qu'il correspond à ses goûts.

> Ca serait bien si on pouvait cibler mieux et donner à des clients des offres plus personnalisées et plus adaptées aux besoins.
>
> (P109 : ECadre/W, Alexandre, 50aine, Resp. carte, 24.04.07)

Le gérant du magasin de Centre Poke, Hans-Peter, pense qu'il faudrait aller encore plus loin dans l'enchantement et développer des primes plus attrayantes, plus sexy, qui donnent la possibilité à des clients d'accéder à des biens « enchantés » auxquels ils n'ont pas accès dans leur vie de tous les jours. Il mentionne l'accès à une Ferrari pour un week-end, un hôtel 5 étoiles, des voyages… Pour lui, la carte Primes n'est pas assez jeune et pas assez branchée.

> Il faudrait l'ouvrir éventuellement vers les plus jeunes, plus cibler, plus aller pour, pour la rendre plus attractive, la rendre plus sexy, si vous voulez. […] Avec des nouvelles offres, avec des possibilités qu'on n'utilise pas actuellement, c'est-à-dire que ce que ma fille, mes filles utilisent, ce n'est pas forcément, ça concerne pas forcément la tendance actuelle de la carte Primes. Catalogue, les activités, les primes à emporter, etc, ce n'est pas forcément la clientèle qu'on a actuellement. Là il y a un gros potentiel. Alors dans ce sens oui, on a des possibilités à développer […]

> J'ai déjà entendu dire ça des clients, devenir, ou développer davantage, les produits mis à disposition. Que ce soit une nouveauté, une des choses qui pourrait être une frustration, comme vous avez dit, on a fait des propositions pour des produits à développer. Un produit qui sont à développer je suis convaincu, c'est du au fait, c'est les fameux week-ends à l'hôtel. Ca c'est quelque chose qu'on a dit, mais pourquoi on fait pas, je sais pas, on avait pas, je faisais partie de ces gens là qui, pourquoi on ne fait pas quelque chose, des voyages etc., Londres, etc. Et ils ont développé les miles, et ils ont développé les week-end pour 249 francs, je crois, le weekend dans un hôtel, et voilà ça c'est quelque chose qu'on devrait trouver, quel est le besoin actuel selon l'économie, selon les finances etc du Suisse, façon de parler parce qu'il y a aussi des italiens et des français qui l'ont la carte Primes, quel ferait plus d'attractivité pour le client, pour acheter plus, pour avoir des points pour payer un weekend, ou, une bêtise, un weekend avec une Ferrari, avec l'hôtel et tout ça […] Voilà, pourquoi pas aller dans ce sens, trouver des produits, je dis produits, avec un hôtel, ou un concert !
>
> (P48 : ECadre/Poke, Hans-Peter, 50aine, Gérant, 13.09.08)

Le but de cet enchantement amélioré serait bien entendu de pousser les clients à consommer davantage, en les incitant à récolter plus de points.

> **Un super truc qui fasse envie à tout le monde ?**
> Et qui donne envie d'acheter, d'accumuler plus de points […] Ca pourrait être, allez, 50'000-60'000 points, un concert avec Céline Dion, je sais pas, maintenant. Vous pouvez l'acheter à un prix exceptionnel de 1000 points […] Oui, et j'achète avec le but, sur une année, et j'offre à ma femme, allez, on va se permettre Zermatt, 5 étoiles à un palace un weekend ! A un prix dérisoire […] Pourquoi pas offrir quelque chose que je peux pas normalement mais avec les achats que je fais, à la fin de l'année je pourrais me permettre quelque chose que je peux pas me permettre normalement.
>
> (P48 : ECadre/Poke, Hans-Peter, 50aine, Gérant, 13.09.08)

8.1.6 Conclusion : Les consommateurs sont-ils dupes face à l'enchantement ?

En somme, dans toutes les enseignes étudiées, l'enchantement fait partie prenante des préoccupations des managers, mais il n'est pas pensé, organisé ni orchestré de la même manière. Chaque enseigne a choisi une stratégie différente qui lui semble correspondre davantage aux attentes des clients, parfois en critiquant le système adopté par les concurrents. Les deux plus grands acteurs de la grande distribution en Suisse, W et Poke, ont fait un choix radicalement différent. W donne des bons dont le montant est en proportion des dépenses, et Poke propose des primes notamment par le biais d'un catalogue, pensant par là opter pour un système ayant un plus grand pouvoir d'enchantement.

Bien entendu, le succès d'une stratégie d'enchantement va dépendre de la façon dont il est vécu par les consommateurs, et ceux-ci n'agissent pas toujours selon ce qui a été prévu dans les hautes sphères des cellules marketing des compagnies, malgré une quantité de données toujours plus abondante. Nous allons voir que l'enchantement est lui aussi l'objet d'une réappropriation de la part des consommateurs.

8.2 L'enchantement vécu par les consommateurs

8.2.1 La « consommation-loisir »

Perrine, la présidente de la FRC, une association romande de consommateurs, fait mention de la « consommation-loisir », qu'elle semble critiquer, mais qui est au fond à comprendre comme une activité à mettre directement en lien avec la notion d'enchantement.

> On nous a reproché ça. On nous a reproché de critiquer un petit peu la consommation-loisir.
> **Qui vous a… ?**
> La distribution.
> **La distribution, mais pas les consommateurs ?**
> Non. Les consommateurs nous disent c'est leur droit, et ça on reconnaît que c'est leur droit, nous on ne critique pas […] Il y a ceux qui ont du plaisir et qui se disent, critiquez toujours, nous on aime bien y aller, c'est leur seul loisir ! Par ailleurs. Pour certains.
>
> (P49 : EDivers, Perrine, 60aine, Présidente FRC, 16.12.04)

La « consommation-loisir », ou le « shopping-loisir », est aussi une activité dont fait mention Parc (voir la citation du directeur d'un magasin sur son site Internet, p. 428), qu'il cherche précisément à favoriser en fabriquant et entretenant de l'enchantement dans ses magasins. En fait, elle est comprise par Cochoy comme étant une forme de consommation de l'espace de vente : « Nous l'avons suggéré, la mise en place des univers consiste à opérer un *packaging* du magasin, et donc à transformer *ipso facto* l'espace de vente en un véritable produit : avec les univers, nous ne consommons plus uniquement les biens mis en vente, mais aussi l'espace commercial lui-même » (Cochoy 2005: 87). Mais si la « consommation-loisir » est vraisemblablement vécue de la sorte par nombre de clients, dans la mesure où le « shopping » est effectivement devenue une activité de loisir (Zukin 2004), elle n'est en effet pas forcément perçue de cette manière par les employés, surtout pas par Ursula qui a plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

> On parle du concept de « loisir-consommation ».
> [Ursula, 50aine, Hôtesse :] « Y'a rien de relaxant ici ! Je ne comprends pas, les gens qui viennent en magasin pour se relaxer ».
>
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 03.04.08)

Et la « consommation-loisir » n'est pas forcément non plus du goût de tous les clients. En tout cas pas d'Odile et Basile, retraités, qui préfèrent bien plus se promener en ville et découvrir le charme des vitrines et des petits commerces, tout en critiquant les gens qui s'attardent trop dans les centres commerciaux. Il y a peut-être un effet de génération à prendre en compte. Cependant, leur propos n'indique pas forcément l'absence d'enchantement, mais plutôt d'un enchantement situé ailleurs, peut-être, selon eux, plus authentique que celui qui est soigneusement mis en scène et préparé dans les centres commerciaux.

> **Vous aimez aller dans un centre commercial ? Flâner, acheter des trucs…**
> [Basile :] Pas trop… Pas autant que certains. On dirait qu'il y a des gens qui se sentent mieux là que dans la rue alors que nous notre plaisir c'est d'aller voir les petites rues, voir […] un nouvel immeuble, un nouvel arbre, ou un arbre qui vient de fleurir… On a besoin de… les centres commerciaux ils nous font peur dans le sens où on dirait que c'est une nouvelle vie.
> **Une nouvelle vie ?**
> B : Oui !

[Odile :] Il y a trop de monde, on dirait qu'ils n'ont plus d'autre intérêt, on va au centre commercial… C'est comme un aimant, ça attire !
B : Les commissions, se rencontrer aussi là, aussi des fois dans des bistrots qui sont pas très beaux, genre cafétéria de l'hôpital, alors qu'autrement vous avez des jolis tea-rooms dans un petit coin de rue, à Champel on en connaît… Ca, dans les centres commerciaux, il y en a très peu. Alors, ça me fait un peu peur, je me dis, ces gens là, quel est leur but dans la vie, du matin jusqu'au soir, ils ne connaissent pas le plaisir de nos promenades ! D'ailleurs, on en voit des gens quand on essaye de les prendre avec nous, ils sont surpris, qu'on leur fasse découvrir quelque chose, la place des Eaux-Vives… alors qu'ils ont l'habitude de passer des heures dans ces centres commerciaux… […] Ils ont…
O : … pas d'autres intérêts ! Pas d'autres intérêts !
B : Pas d'autres intérêts, un manque d'intérêts dans ces petites choses charmantes, ce charme…
O : Ou peut-être aussi une certaine crainte comme vous avez dit tout à l'heure : on se sent plus en sécurité dans ces centres… je sais pas. Moi je vais aussi peu que possible.
B : Parce que vous allez dans les toutes petites rues, et il y a très peu de gens et des très jolies choses, des jolies vitrines, bien décorées, une fontaine avec des fleurs, alors on s'arrête et on prend le temps, on a le temps maintenant comme retraités. Et on prend le temps… Et comme on n'a pas de voiture, on prend plus le temps de marcher, de découvrir.

(P46 : EDivers, Odile et Basile, 60aine, Infirmière et employé de banque retraités, 21.01.05)

Mais si elle est critiquée par certains, comme Odile et Basile qui préfèrent se promener au grand air plutôt que de fréquenter les centres commerciaux, la « consommation-loisir » semble à en croire Perrine ou alors Zukin (2004) être devenue une activité autant répandue que banale chez la plupart des individus. Pour Zukin, elle est même l'activité par laquelle les individus s'enquièrent de la valeur symbolique des produits de consommation qui leur permet de mieux en faire usage pour se distinguer socialement (voir chapitre 2, p. 82). Elle est indissociable de l'enchantement car sans ce dernier elle n'existerait probablement pas, dans la mesure où les surfaces de vente demeureraient purement instrumentales et utilitaires, loin de devenir alors les lieux d'un loisir à part entière.

Mais elle a aussi ses limites. Suite à un achat, quand un produit ne fonctionne pas et qu'il faut retourner au magasin, l'enchantement cesse d'opérer. Aussi, le service après vente de FFF, par exemple, est moins accueillant que les points de vente, et il est aussi plus désenchanté : présence de cartons ouverts, appareils cassés ou défectueux rangés sur des étagères, etc. Les clients s'y présentent déjà avec beaucoup moins d'enthousiasme qu'aux points de vente…

Il faudrait que tu voies au service après-vente. Tu ne fais pas le service après-vente ? Parce que là ils sont beaucoup plus durs les clients. Ben disons qu'ils ont payé, et puis leur produit ne marche pas, et là ils rigolent moins ! […]
Il y a une grosse différence entre le service après-vente et…
C'est pas la même chose. Ils sont plus exigeants, ils en veulent pour leur argent, ils ont déjà payé, c'est autre chose quoi… parce qu'en général ils ont été déçus parce qu'ils ont dû ramener un produit à réparer, alors ils sont jamais content hein ! Donc c'est une autre démarche encore. C'est […] différent, ça dépend, il y a de tout hein ! Mais c'est vrai que quand ils sont agressifs ils sont vraiment agressifs.

(P44 : EEmpl/FFF, Francine, 30aine, Hôtesse, 12.03.08)

Le cas de Parc est intéressant dans sa particularité, car il n'y a pas de lieu spécifique pour le service après-vente. En cas de problème, de panne ou de demande de remboursement, les clients se rendent directement aux points de vente. Le lieu de

retour des marchandises est par conséquent tout aussi enchanté que celui où s'effectue la décision d'achat.

8.2.2 Les récompenses : quel effet d'enchantement ?

Le principe de récompense, central dans les programmes de fidélité, agit davantage sur le registre de l'émotionnel que du rationnel (voir p. 435), et joue ainsi sur les dispositions des clients (psychologiques et sociales) (Cochoy 2004) : « le distributeur se saisit par exemple de la propension hédoniste de ses clients en stimulant leur passion pour le jeu (accumuler des points ; participer à des tirages au sort ; etc.) ou en éveillant leur curiosité […] Il suppose que la clientèle aime se faire plaisir, mais aussi qu'on *lui* fasse plaisir en mettant à sa disposition des primes (lots de produits ; voyage ; bons d'achat ; réductions de prix ; etc.) et du service (facilité de passage en caisse, facilité de paiement ; services voyages ou financiers ; etc.) » (Barrey 2004: 130-131).

Aussi, l'enchantement de la consommation et les récompenses promises par les cartes de fidélité produisent des attentes chez les clients, et ces attentes se concrétisent en pression sur les employés. Elles deviennent parfois source d'énervements et de frustrations (voir chapitre 7, p. 385). En retour, les employés qui subissent ces dernières ne manquent pas parfois de critiquer les clients et leur attachement à des récompenses qui leur semblent dérisoires.

> Une cliente de WGas appelle, concernant un problème de calcul sur le rabais accordé aux employés. Les employés W bénéficient d'un rabais de 3 centimes par litre d'essente. Elle réclame ses 50 centimes de réduction sur une facture de 35 francs.
> [Pietro, 20aine, Opérateur :] « C'est rien du tout ! Tu économises 3 francs par mois… super ! Tu vas au restaurant ! »
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 16.04.08)

> [Fatima, Vendeuse :] « Ah oui, il y a des gens qui ont beaucoup de points quand même ! Des fois je vois sur le ticket, quand c'est imprimé… ils en ont beaucoup parfois ! Mais ça fout mal de se retrouver à zéro… il faut 1000.- pour 10.- ! C'est beaucoup de points pour pas grand-chose finalement ».
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente papeterie, 13.09.08)

> [Une cliente, 50aine :] « Il reste suffisamment de points ou bien ?
> [Salomé, 40aine, Vendeuse :] Alors combien il vous reste ? Alors, le pactole ! Il vous reste 1 franc 80 ! »
>
> (P7 : Obs/Poke, Point vente cosmétiques, 13.09.08)

Mais ils sont aussi parfois convaincus eux-mêmes de l'intérêt du système de récompense, en particulier chez FFF où elles sont plus conséquentes. Si tel est le cas, l'enchantement de l'enseigne est sans doute plus efficace, comme en témoigne la conclusion de l'échange entre une cliente disposant de la carte Privilèges et Thelma, qui prend soin à chaque fois de rappeler aux clients qu'il peuvent attendre d'atteindre le seuil de 200 points pour toucher un bon de 100 francs, ce qui multiplie le pourcentage du gain par deux (voir chapitre 4, p. 168).

> Une cliente [20aine] veut retirer un bon, mais elle n'a pas encore atteint le seuil de 200 points. Thelma lui explique.
> [Thelma, 20aine, Hôtesse :] « Vous pouvez attendre et retirer 100 francs plus tard, c'est à vous de décider, mais vous perdez francs.

C : Ah non, alors je ne prends que 100 francs. Et quand je paye avec ces bons, je récolte des points ?
T : Oui bien sûr ! C'est un mode de paiement comme les autres. C'est bien FFF !
C : Oui, j'ai jamais dit le contraire ! (rires)
T : Au revoir et à bientôt ! »

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

Chez W aussi, malgré un taux de récompense plutôt faible (1% au minimum), les employés semblent penser que le système reste avantageux.

« Tu penses quoi des clients qui n'ont pas la carte ?
[Naomie :] C'est leur problème, ils font ce qu'ils veulent, mais c'est avantageux quand même ».

(P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

Certes, les récompenses octroyées par les systèmes de fidélité sont censées ajouter de l'enchantement dans la relation entre le client et l'enseigne, et ce sont elles qui en principe devraient en premier lieu inciter les clients à consommer davantage. Toutefois, la faible valeur des points est également souvent mentionnée et regrettée par les clients, même si cela est perçu comme étant mieux que rien.

Quels avantages la carte vous apporte-t-elle ?
Pas grand-chose ! (sourire)

(P21 : ECons/Poke, Lisa, 30, Employée de commerce, 12.09.08)

Vous êtes satisfait du système ? […]
Oui. Mais ce qu'on reçoit comme prime, c'est un peu faible ! (rires)

(P23 : ECons/Poke, Léon, 65, Ferblantier retraité, 12.09.08)

Votre femme a la carte Points ?
Non elle ne l'a pas non plus. Mais je veux dire c'est elle qui achète et elle m'envoie, ah, j'ai oublié ça et ça, y'en a pour 5-6 francs, qu'est-ce que je vais faire avec la carte Points pour 5-6 francs ? Il me faut 20 ans pour arriver à quelque chose, et puis encore, est-ce que ce quelque chose m'intéresse ? Pas sûr !

(P123 : ECons/Libre, Rémi, 79, Retraité, 09.04.08)

Ces avantages ils sont suffisants ?
Ecoutez, par rapport à ce qu'on dépense, des fois quand on voit le montant qu'on dépense, on se dit "tiens, on lâche tout ça à W, pour avoir que quelques bons", c'est vrai que ça nous donne un peu de repère de ce qu'on dépense, ben oui parce qu'il y a un décompte qui arrive avec les bons, et bon on voit un peu ce qu'on dépense. Voilà. Mais c'est déjà mieux que rien parce que y'a des grandes surfaces comme ça qui nous font rien du tout ! Donc… c'est déjà bien.

(P74 : ECons/W, Maelle, 52, 05.09.08)

L'effet d'enchantement des récompenses promises par les systèmes de fidélité semble dès lors discutable. Du coup, les clients préfèrent encore un système basé sur un retour direct d'argent par un système de bons qu'un système de primes censé apporter plus d'enchantement, ou « plus d'émotions » comme le formule Lucien (voir p. 435).

De plus, le sentiment de liberté du consommateur, qui évolue pourtant dans un espace ultra-surveillé et optimisé, est très important (voir plus loin) et explique sans doute que le système de récompense mis au point par W, peu enchanté, rencontre

un plus grand succès que celui de Poke, ce dernier les « forçant » à choisir leur prime dans un catalogue, croyant augmenter l'effet d'enchantement (voir le discours de Lucien à ce sujet, p. 435). C'est le sentiment exprimé par Henriette qui pense chez W se sentir plus libre que chez Poke. Dans ce cas, la liberté est donc clairement préférée à l'enchantement puisqu'en plus celui-ci ne correspond pas à ses attentes de classe (voir p. 387)….

> **Le système de W correspond plus à vos attentes ?**
> Oui, voilà, vous avez 2500 points, vous avez 25 francs de bons, et avec vos 25 francs, vous achetez de la viande, vous achetez… des chaussettes, une culotte… ce que vous avez envie enfin. Ce qui vous fait plaisir, vous n'êtes pas obligé de réinvestir dans un article qui quelque part ne vous convient pas vraiment. Avec Poke, on est forcé de réinvestir dans leur truc, tandis qu'avec W non, c'est … on fait ce que vous voulez en fait, c'est… les points c'est de l'argent quelque part…
> **Il y a plus de liberté avec W ?**
> Oui voilà, une liberté totale oui. Chez Poke, c'est un peu comme une publicité, ouais, parce qu'on va dire qu'ils vous obligent plus ou moins à réinjecter dans leurs produits.
>
> (P14 : ECons/Libre, Henriette, 40, Caissière, 04.07.07)

8.2.3 Rejeter l'enchantement préfabriqué…

Dans l'immense majorité des cas, comme nous avons pu le voir, les clients préfèrent le système de bons de W, qui donne plus l'impression de recevoir de l'argent sonnant et trébuchant. En effet, ils les utilisent comme de l'argent comptant et ne semblent pas y investir l'émotion que les cadres de Poke aimeraient fabriquer, entretenir et voire même augmenter sur la carte Primes (voir l'extrait d'entretien avec Hans-Peter, p. 438). Plutôt que devoir commander des primes dans un catalogue, beaucoup disent préférer les bons pour acheter les petites choses du quotidien. Ainsi, ils se sentent aussi plus libres[462].

> J'ai pas tout suivi [du système de Poke], mais comme ça m'intéressait pas d'avoir des cadeaux, je pense que le système de W est plus direct, plus clair, enfin pour moi. Les bons que vous avez, les bons de 5 francs ou de 10 francs ben vous les réutilisez directement, ouais c'est comme ils faisaient un pourcentage.
>
> (P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

> Le principe [de Primes] est plus compliqué puisqu'en fait tu peux commander des cadeaux selon le nombre de points que t'as, mais il faut un sacré nombre de points. L'autre jour je voulais juste un sèche-cheveux qui me paraissait un truc un peu de base, et en fait je suis très loin du sèche-cheveux alors que ça fait 3 ans que j'ai ma carte Primes. Donc, j'aime mieux recevoir un bon de 5 balles ou de 10 balles de W de temps en temps, même si cet argent ça retourne chez eux, puisque tu dépenses chez eux, j'aime mieux l'idée, c'est plus concret pour moi d'avoir 10 balles et de racheter quelque chose chez eux que d'hypothétiquement choisir de faire un cadeau merdique qu'il y a dans un catalogue de Poke.
>
> (P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

[462] Comme il y a une définition subjective de la sphère privée (voir chapitre 6), il y a aussi une définition subjective de la liberté. Dans ce cadre, la liberté c'est de pouvoir acheter ce que l'on veut avec ses points.

En êtes-vous satisfait ? Comment pourrait-on améliorer le système Primes ?
Le système est pas mal. J'apprécie W qui donne en argent. Chez Poke on est obligé d'acheter quand on a tout ce qu'il faut. Pourquoi je vais acheter une tondeuse à cheveux ? Je préférerais 5 francs de réduction, pour acheter des petits trucs à midi par exemple.

(P36 : ECons/Poke, Manon, 34, Employée de banque, 12.09.08)

Quentin s'est montré le plus enthousiaste de tous face au système de W, et pense même que l'enseigne ne va pas assez loin dans les services proposés par la carte Points[463], même s'il n'est pas dupe et y voit bien une tentative de pression pour pousser à l'achat. Il souhaite que W pousse plus loin l'analyse de ses données pour lui proposer des produits qui soient encore plus intéressants. De façon générale, il trouve que les récompenses offertes sont très intéressantes, bien plus que celles de Poke en tout cas…

C'est vrai que d'un côté, tu rentres encore plus dans la contrainte de la consommation, mais quand tu vois ce que ça te rapporte, c'est du fric, du cash ! Moi par exemple, j'ai bien 100-150 francs de bons par mois. C'est pas rien ! C'est pas Poke qui fait ça ! […] Quand tu vois ce que ça te rapporte, ça vaut vraiment la peine ! […] La grosse contrainte de Poke est débile, tu ne choisis même pas ce que tu veux. Et maintenant, ok, tu peux payer avec, sauf pour le supermarché, alors là ils ont rien compris ! […]
Pour ce qui est de la publicité contextuelle, oui. W commence un peu. Mais tu peux aller beaucoup plus loin que ça. Ca leur coûte quoi de me faire un profil plus précis ? Je verrais bien une analyse en ligne de tout ce que je fais, de mon comportement, et j'ai un contrôle dessus, ça me laisse le contrôle […]
Je pense qu'ils pourraient retrouver mes habitudes d'achat avec les données Points. Et plutôt que de se baser sur mon dernier panier, parce qu'il manquera alors toujours quelque chose, ils se basent sur les données Points. Ils devraient matcher les données mais avec autorisation.

(P113 : ECons/Libre, Quentin, 35, Physiothérapeute, 26.08.08)

Bien qu'il le soit bien moins que celui de Poke, le système de W n'est pas complètement désenchanté non plus, puisqu'il est tout de même parfois aussi préféré à une réduction automatique sur tous les articles, qui finirait par être oubliée. Certains clients, comme Cassandra, apprécient de recevoir de temps en temps des bons, même faibles, perçus alors comme un petit plus, une cerise sur le gâteau.

Tant qu'à faire, ils nous feraient un pourcent de moins cher, ce qu'il y a dans le magasin, on ne le remarquerait pas, alors que là on a l'impression d'avoir un petit cadeau. Parce qu'on pourrait dire, au lieu de faire ces cartes de fidélité ils pourraient faire un prix plus juste toute l'année, mais on verrait où nous que le prix est plus juste ? Vous voyez ce que je veux dire ? Ca, ça concrétise, ça donne l'impression qu'on paye sa fidélité. Un petit cadeau. Tout d'un coup on reçoit les petits bons, 5 francs, 10 francs, parce que moi je fais quand même beaucoup de courses, c'est sympa, je trouve sympa […] Ca rend plus visible le prix que le… parce que s'ils enlevaient sur leurs prix 1%, on verrait rien du tout.

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Mais ce n'est pas l'avis de tout le monde. D'autres préfèreraient quand même une réduction des prix fixes plutôt qu'un système de récompense dénoncé par exemple par Paul comme un système qui pousse inconsciemment à faire des choix programmés à l'avance.

[463] Commentaire également recueilli en dehors de l'entretien, adressé en personne à un cadre régional de W.

Il vaudrait mieux, ouais une politique de prix, parce que les bonus les bonus ça vous pousse aussi inconsciemment à choisir ce produit là plutôt que celui là, parce que là y'aura deux fois plus de points !

(P85 : ECons/W, Paul, 77, Décorateur retraité, 05.09.08)

Dans l'ensemble du corpus des entretiens, seule une personne dit clairement préférer le système de Poke à celui de W, sans non plus rentrer dans les détails. Une autre personne semble apprécier le système, sans le comparer néanmoins à celui de W. Elle raconte avoir commandé une prime, en relation avec le métier de son fils, qui s'est avérée inutile mais qui a gardé un intérêt de décoration. L'affect était manifestement présent puisqu'il s'agissait de récompenser son fils pour son premier travail. De plus, le fait que l'objet soit finalement utilisé comme objet de décoration répond pour une fois à la vision défendue par Lucien de voir dans les primes des objets propices à l'enchantement.

Quel système de récompense vous préférez, entre Poke et W ?
Les primes, on peut choisir ce qui nous fait plaisir dans le catalogue, c'est pas mal.

(P145 : ECons/W, Dylan, 75, Employé de banque retraité, 08.03.08)

[Avec] les points, on peut choisir des primes. Quand j'ai besoin de quelque chose… je commande quand j'ai besoin. Si je vois que j'ai besoin de quelque chose, je regarde le catalogue et s'il y a quelque chose dont j'ai besoin, alors je le commande. Je regarde ce qu'il y a. Par exemple, j'ai offert à mon fils qui est cuisinier maintenant un poivrier en batte de baseball. Mais c'est trop grand pour lui… alors maintenant ça sert de décoration dans sa chambre, c'est pas utile pour tous les jours.

(P29 : ECons/Poke, Axelle, 45, Aide soignante, 12.09.08)

Mis à part ces deux exceptions observées, le système de primes de Poke n'a ainsi pas convaincu ses clients qui préfèrent dans l'immense majorité des cas le système de W qui leur donne plus de liberté, ce qui valide dans une large mesure le sentiment d'Alexandre, le responsable de la carte Points (voir p. 437). C'est bien pour cela que depuis le 29 mai 2007 Poke a rendu possible l'achat d'articles dans ses magasins Centre Poke, mesure qui a rencontré un grand succès, pour autant que les clients soient informés de cette possibilité, mais en la limitant aux produits non alimentaires.

Du côté de chez Parc, l'enchantement de la carte de fidélité ne semble pas rencontrer le même succès que celui du magasin. Par exemple, d'après Ursula, et cela malgré les efforts des responsables marketing de chaque enseigne de Sauna qui se retrouvent mensuellement pour le « bazar aux bons » dont parle Adam (voir p. 436), les bons Parc ne correspondent pas, ou plutôt plus, selon elle, aux attentes des clients, un peu comme les primes de Poke.

Des fois c'est vraiment des bons que les gens ils […] en ont rien à faire hein !
Ah oui c'est vrai ?
Ah oui des fois c'est des hôtels, 10% ou 20% ou 15% de l'hôtel pour 2 nuits valable jusqu'à 2-3 mois qui suivent comme ça. C'est pas tellement le genre de bons que le client apprécie. Le client apprécie un 10% […] sur la confection, sur la lingerie, sur le blanc, sur le rayon sport… Ca c'est intéressant.
Ca ils vous le disent un petit peu ?
Oui ils le disent mais c'est vrai qu'auparavant ils étaient mieux. Et maintenant les clients ils disent "vos bons ils deviennent nuls". Parce que tout le monde ne va pas chez Flap ou

Performance. Vous allez chez Performance si vous avez besoin de quelque chose pour le sport, on est bien d'accord, Flap… je sais pas j'irais pas me meubler chez Flap hein ! Non.

(P38 : EEmpl/Parc, Ursula, 50aine, Hôtesse, 04.04.08)

De manière générale, l'effort des responsables des systèmes de carte de fidélité pour créer de l'« émotion » et de l'enchantement autour des récompenses ne semble pas toujours rencontrer un grand succès, ce qui ne veut pas dire bien entendu que les cartes en elles-mêmes n'en ont pas, puisque que celles-ci ont été adoptées dans le cas de W et de Poke par une large majorité de clients (plus de 75% du total des achats effectuées se font en présentant une carte, voir p. 172). Même Parc, qui pourtant explicite le plus clairement sa politique d'enchantement (voir le discours du directeur de magasin en p. 428), dispose du plus faible de taux de clients ayant sa carte de fidélité. Ce dernier point s'explique cependant aussi et surtout par le fait qu'il s'agit d'une carte de paiement et pas d'une carte à points.

En outre, même si les récompenses représentent tout de même un certain intérêt, puisque certains clients en profitent pour s'offrir des petites choses en plus, les clients ne sont pas dupes, et le fait d'avoir une carte de fidélité ne veut pas dire qu'ils sont des victimes passives de l'enchantement, tel que le montre très bien le pragmatisme de Jeannette.

Les cartes de fidélité, c'est du brouillard, ça permet de rêver, de donner l'impression que l'on gagne un tout petit peu. Mais il faut l'utiliser. On serait bête de pas l'utiliser ! Au moins récupérer un peu de tout ce qu'ils nous volent ! Chaque franc, dans le futur, on va le compter, je vous le dit !

(P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

8.2.4 … et créer de l'enchantement où il n'y en a pas assez

Cependant, même si l'enchantement des récompenses ne semble pas rencontrer un si grand succès, les bons de W, qui sont les moins enchantés, ne sont pas toujours utilisés pour joindre les deux bouts à la fin du mois et pour acheter les produits de tous les jours. Nombre de clients racontent qu'ils les mettent de côté, et qu'une fois dépassé une certaine valeur, ils en profitent pour acheter quelque chose de spécial, qui leur fait plaisir, comme un bon repas ou des vêtements. Pour ces clients, les bons sont vus comme un bonus qui n'est pas prévu dans le budget, alors c'est l'occasion de se lâcher un peu et de se faire plaisir. En quelque sorte, ils se fabriquent un enchantement où il n'a pas été prévu au départ, mais un enchantement personnalisé et volontaire.

J'aime bien le principe de la carte, qui fait que tout à coup 2-3 fois dans l'année on reçoit un bon de 5 balles, 20 balles, là. Et les fois où j'ai fait des gros achats genre canapé ou quelque chose comme ça, tout à coup tu reçois un bon de 70 balles, tu vas à W, t'as l'impression qu'on t'a offert 70 francs pour prendre tout ce que tu veux dans le magasin, te faire plaisir, et là tu fais péter le foie gras, je sais pas quoi, c'est… j'aime bien l'idée !

Ah, c'est-à-dire que tu vas pas forcément acheter les mêmes choses, avec les bons, qu'avec ton fric ?

Pas forcément ! Bon, l'autre jour, j'avais un bon de 5 qui avait trainé, je l'ai utilisé, pour, dans mes courses. Je ne l'ai pas du tout utilisé pour autre chose. Mais la toute première fois que j'ai réussi à accumuler 70 francs, je me rappelle, j'étais vraiment heureuse, parce que je gagnais pas tellement et 70 balles, on s'est fait une bonne bouffe, on s'est un peu lâchés là-dessus.

(P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

Vous utilisez d'autres cartes de fidélité ?
Celle de W et celle de Poke, parce qu'il y a des points et on peut se faire plaisir de temps en temps, se mettre du beurre dans les épinards. C'est bien, dans les fins de mois, d'avoir 40 francs à dépenser !
Vous faites des achats extra ?
Oui, des petits trucs pour me faire plaisir, c'est du bonus.
(P62 : ECons/Parc, Oceane, 45, Téléphoniste, 09.10.08)

Je reçois souvent des bons, et […] je prenais souvent ces bons pour acheter certains vêtements comme ça, un petit cadeau ! Puis là ils ont enlevé les vêtements pour dame, ici oui, et ils enlèvent à peu près partout ! Alors ça ce n'est pas bien. Alors là il va falloir utiliser ses bons sur les achats. C'est dommage parce que c'était un petit cadeau, voyez ! […]
C'est moins agréable de dépenser ces bons…
Sur les achats normaux oui, sur la nourriture… Bon sur les livres, ça c'est très bien, heureusement il reste les livres, mais sinon c'est… c'est moins agréable.
(P86 : ECons/W, Carla, 40aine, Enseignante, 05.09.08)

Ainsi, à ce point, il n'est pas possible de conclure à une pure manipulation des clients de la part des cadres marketing qui mettent au point les systèmes de fidélité, par le biais d'un enchantement, car il y a très nettement une réappropriation de celui-ci : soit il est rejeté (les clients n'aiment pas les primes Poke), soit alors il est fabriqué (les clients de l'exemple ci-dessus où l'enchantement est en quelque sorte auto-produit).

8.2.5 Les cartes de fidélité : Y a-t-il un enchantement de classe ?

Comme nous avons pu le voir, les récompenses proposées par les systèmes de fidélité sont diverses. Poke en propose toute une panoplie, en faisant un effort de renouvellement constant et en proposant des produits qui, selon les cadres, marquent les esprits. W reste plus terre-à-terre en proposant des réductions sur des produits de consommation courante, des bons qui permettent d'acheter ce que les clients ont l'habitude d'acheter au quotidien, ce qui ne l'empêche pas de glisser de temps en temps de l'enchantement dans ce qu'elle propose, comme par exemple en 2007 un concert avec un groupe d'envergure mondiale réservé aux détenteurs de la carte.

D'après les entretiens menés avec les consommateurs, il semble que W a fait un meilleur choix, mais il y a peut-être une dimension de classe à prendre considération avant d'aller plus loin dans cette estimation. Les classes moyennes et supérieures ne préfèreraient-elles pas le principe de l'enchantement, et les classes populaires le principe de l'argent sonnant et trébuchant ? On peut en effet supposer que les classes populaires, pour joindre les deux bouts à la fin du mois, vont préférer acheter des pâtes, du riz et du pain avec leurs bons. Mais nous pouvons émettre également la thèse inverse. A en croire le discours de Hans-Peter, le gérant du Centre Poke, qui aimerait offrir à des clients ce à quoi ils n'ont pas accès dans leur vie quotidienne, les classes populaires seraient davantage sensibles à de l'enchantement, car c'est là l'occasion d'avoir accès à des biens auxquels elles n'ont pas accès normalement, alors que les classes supérieures, par leur habitus, seraient alors plus rationnelles et préfèreraient un système qui leur laisse le choix.

En fait, d'après nos entretiens, le système de primes de Poke semble avoir peu de succès quelle que soit l'appartenance sociale des clients. Les cadeaux proposés ne

correspondent pas forcément à leur habitus de classe, comme en témoigne clairement l'extrait d'entretien avec Henriette, qui se dit « fille du peuple » (voir p. 387) et qui trouve que cela ne lui correspond pas. Mais le même sentiment se trouve chez Gabrielle, une jeune fille très élégante et très soignée qui se trouve pourtant à un niveau social plus élevé qu'Henriette.

> **Vous êtes satisfaite du système Primes ?**
> Oui, c'est assez simple. Il y a le total des points sur le ticket. Les points, je les brûle toujours là haut, aux cosmétiques. Avec le catalogue, je ne sais pas quoi en faire. Le catalogue ce n'est pas mes goûts. C'est pas mon intérieur, c'est pas moi. Les cadeaux du catalogue c'est de l'argent dépensé pour rien.
>
> (P34 : ECons/Poke, Gabrielle, 31, Agente de communication, 12.09.08)

Et lorsqu'ils pourraient à la rigueur correspondre davantage à leurs goûts et leurs attentes, les clients préférèrent encore avoir une plus grande liberté de choix. Ainsi, l'appartenance sociale semble avoir au final assez peu d'influence sur la façon dont est vécu l'enchantement par rapport aux cartes de fidélité, dans la mesure où l'immense majorité des clients préfèrent un système qui leur laisse le choix.

Toutefois, même les clients très aisés accumulent des points, et cela n'intéresse donc pas que les gens dans le besoin. Peut-être parce que, comme le fait remarquer Barrey dans son étude, « la recherche d'économies par la saisie de ces dispositifs […] n'équivaut plus à dépenser moins d'argent mais devient un but en soi » (Barrey 2004: 131), dans la mesure où collectionner des points devient une activité ludique (voir p. 442). C'est le constat de Lucien et de la banque Poke qui hésitait à entrer dans le système Primes, mais qui a fini par constater que même les clients qui disposaient de comptes bien garnis s'occupent aussi de collectionner les points Primes, voire plus, à l'inverse de ce que pensaient les administrateurs de la branche bancaire de la coopérative.

> Quand la banque Poke a dit on va donner des points Primes, quand vous faites un compte chez Poke, ils ont dit, vous êtes fous de commencer avec ça.
> **Qui disait ça, la banque Poke ?**
> La banque Poke, il y avait des gens dans la banque Poke qui [ont] dit, pfff, pour une banque c'est pas nécessaire d'avoir ça.
> **C'est pas sérieux ou…**
> C'est pas sérieux oui. Maintenant le responsable dit [que] même les clients qui ont beaucoup beaucoup d'argent, qui ont des comptes avec beaucoup d'argent, ils regardent pour les points. Alors […] chez eux maintenant ils disent la carte Primes, on [la] garde […] Quand même ils vont collectionner des points, ce sont des chasseurs de points, quand même […]
> La banque Poke […] ils ont regardé sur leurs comptes, [et ont constaté] que les gens qui ont plus d'argent, le pourcentage [des clients] qui ont donné leur carte Primes, c'est plus haut que les autres !
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Cela dit, bien que les personnes les plus aisées utilisent également des cartes de fidélité, elles semblent dans certains cas manifester tout de même un plus grand détachement. Chez Sphere, magasin de plus haut standing, il leur arrive même de jeter les bons récoltés à la poubelle, surtout lorsque la carte utilisée est d'abord une carte de paiement avant d'être une carte à points.

> Mais il y en a qui oublient leurs points, qui ne [les] utilisent pas en fait, certaines personnes qui ont beaucoup d'argent, ils ont juste la carte pour que ce soit plus facile, si c'est la carte Sphere, ça leur facilite le paiement et tout, mais genre des fois elles utilisent même pas leur bon. "Ah, il y avait un bon ?" Des fois je leur dit, "mais vous avez reçu ? Vous avez regardé et tout ? – Ah non, j'ai jeté…."
>
> (P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

8.2.6 Conclusion : Fragilité et réappropriation par les consommateurs de l'enchantement

La carte et le principe de récolte des points est en soi une forme d'enchantement. En effet, ce ne sont pas que les cadeaux qui font partie du dispositif d'enchantement, mais le processus même de récolte de points, la « chasse aux points » comme dit W, la possibilité de consulter son solde de points, de pouvoir les jouer avec un jeu de carte dans les bornes situées dans les magasins Poke, etc. Curieusement, c'est un principe de rationalisation, *a priori* de l'ordre du désenchantement (la récolte et l'économie des points), qui est traversé par de l'enchantement.

Néanmoins, l'enchantement, lorsqu'il est fabriqué, est fragile et difficile à entretenir. C'est en effet le principal problème évoqué par les responsables de cartes (voir plus haut). Ils mettent en œuvre alors diverses stratégies pour tenter de maintenir ou d'augmenter cet enchantement. Mais nous avons pu voir déjà à ce point que bien des consommateurs ne tombent pas dans le panneau, dans la mesure où ils se réapproprient l'enchantement, le façonnent à leur manière, quitte à le créer où il n'existe pas (comme avec les bons W) ou à le déconstruire. Il y a enchantement, sans aucun doute, mais pas subi.

8.3 L'enchantement qui euphémise le contrôle et l'identification

Tel que cela est souligné à de maintes reprises dans ce travail, la grande nouveauté du marketing relationnel et des cartes de fidélité qui en sont l'outil privilégié est d'avoir individualisé les consommateurs de façon à pouvoir les reconnaître sur une base systématique afin de personnaliser la relation. Pour rendre ce projet possible, il faut dès lors, comme nous l'avons vu, identifier le client à chaque passage en caisse, au service clients ou encore, dans le cas où l'accès aux données y a été intégré, aux points de vente. Mais il faut le faire de façon la plus discrète possible, sans le cacher certes, mais en éloignant le plus possible cette pratique d'une éventuelle analogie avec un contrôle qui serait celui de l'Etat ou de la police, parfaitement incompatible avec le cadre de l'enchantement.

S'il doit être masqué, ce contrôle de l'identité a néanmoins tendance à se renforcer, face aux problèmes rencontrés par les entreprises une fois les systèmes mis en place, principalement en ce qui concerne les tensions familiales, surtout les cas de divorces qui aboutissent aussi à une dispute sur les points (voir chapitre 7, p. 394). Cela est particulièrement bien visible dans les centres d'appels ou au service clients de FFF où il faut s'identifier avec une carte d'identité et être le détenteur du compte de points pour retirer un bon d'achat qui récompense la fidélité (voir p. 395).

Par ailleurs, l'utilisation occasionnelle des bases de données clients par les forces de l'ordre encourage aussi un renforcement du contrôle de l'identité, afin de réduire le niveau de réification de l'information (voir chapitre 2, p. 57). En effet, la reterritorialisation de l'information sur le plan de la consommation a pour effet de dénaturer son objectivité, dès lors que n'importe qui peut utiliser la carte de n'importe

qui à la caisse. Ainsi, comment s'assurer que c'est bien la personne dont le nom est écrit sur la carte qui l'a présentée à la caisse du magasin situé non loin du lieu d'un crime, alors qu'elle clame son innocence en affirmant qu'elle se trouvait à l'autre bout du pays ?

Pourtant, malgré sa nécessité manifeste, le processus d'identification ne doit donc pas entrer en conflit avec le contexte d'enchantement de la consommation. Le système de carte est perçu avec une légèreté qui explique les réactions négatives aux questions trop explicites de contrôle (voir aussi chapitre 6), et qui est fabriquée et entretenue par l'entreprise commerciale qui la propose : « Profiter et faire plaisir », comme le mentionne un document interne de Poke[464]. Tout est fait chez Poke en effet pour que la carte soit un amusement : on commande des primes, on peut doubler ses points sur les bornes d'accès que l'on trouve dans les magasins en jouant à des jeux vidéo (voir chapitre 4, p. 154)… Cela apparaît très clairement aussi dans l'entretien avec le responsable du programme Primes, Lucien, qui explique le choix qui a été fait par Poke lorsqu'ils ont mis en place le programme de fidélité (voir p. 435).

8.3.1 Identifier le client à distance sans heurter : les centres d'appel

Du coup, il y a une certaine latitude dans la façon dont on identifie le client dans les centres d'appel. D'abord, il n'est pas toujours absolument nécessaire de l'identifier suivant le type de question qu'il pose. Les questions de contrôle ne sont donc pas posées dès le départ, elles sont au contraire repoussées le plus tard possible dans l'interaction. Ensuite, lorsque par exemple est demandé au client le nombre de points stockés sur son compte, il n'est pas censé annoncer le chiffre exact à la dizaine près, et il n'est attendu qu'un ordre de grandeur.

> Une cliente appelle pour signaler une carte perdue.
> Marie-Angel [30aine, Opératrice] lui demande son numéro de carte, son adresse, son numéro de téléphone, le magasin habituel, et son nombre de points.
> Le client annonce 11'800 points. En réalité, d'après son compte, il en a 11'337. C'est très proche alors c'est bon, l'identification est considérée comme réussie.
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Quels sont alors les critères de l'opératrice ? Au-delà de quelle marge d'erreur la réponse sera considérée comme incorrecte ? Il n'y a pas de critère établi par la hiérarchie et la crédibilité du client est évaluée à un niveau très intuitif qui ne se passera pas de la capacité de jugement social de l'opératrice. Bien souvent également, certaines questions de contrôle sont dissimulées dans des questions qui donnent l'impression d'être nécessaires pour mieux servir le client. Comme cela est le cas dans l'appel ci-dessous, demander si la commande a été faite par Internet ou par courrier ne donne pas l'impression au client d'être une question de contrôle.

> [Une cliente] « Bonjour, est-ce qu'il y a moyen d'annuler une prime commandée ?
> Angelica [20aine, Opératrice] lui demande le numéro de sa carte, son adresse, son numéro de téléphone et le magasin habituel.
> « A : Vous avez fait comment votre commande, par Internet ou par courrier ?
> C : Par Internet ?
> A : Quand ? Vous vous rappelez ?

[464] Réf. : P7 : Obs/Poke, Administration, 10.09.08.

C : Il y a 10 jours ».

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Et bien souvent d'ailleurs le client répond lui-même spontanément de façon anticipée à une question de contrôle, sans en avoir conscience bien entendu, par le contenu même de sa question, comme l'aura expliqué Marie-Angel. En effet, un client venait d'appeler en annonçant d'entrée son problème : une prime défectueuse. L'opératrice n'a dès lors posé qu'une question de contrôle supplémentaire sur les deux qu'elle doit en principe poser en plus de la vérification des coordonnées (voir protocole d'identification du centre d'appel de Poke, p. 366).

[Marie-Angel, 30aine, Opératrice :] « Pour le contrôle, on demande le numéro de carte, le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le nom, l'adresse, le magasin où le client va habituellement faire ses courses, plus une information sur la prime. Mais la plupart du temps, le client répond à la question de contrôle par la force des choses. Par exemple s'il appelle pour une prime défectueuse, on a déjà l'information sur la prime ».

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

La cliente a reçu une prime, caquelon à fondue tout fichu, fendu de partout, pourtant tout neuf. Marie-Angel [30aine, Opératrice] lui demande son numéro de carte, son nom, son adresse, son numéro de téléphone, et son magasin habituel. Les réponses sont correctes.

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Mais surtout, et c'est là que l'effet du contexte de l'enchantement se fait le plus sentir, même si le client se trompe et ne donne pas les bonnes réponses, on ne le lui fait pas remarquer, sauf dans de rares exceptions. L'opératrice acquiesce et va simplement poser une autre question, comme si elle en avait besoin pour répondre à la demande du client. C'est une constante dans les observations au centre d'appel de Poke : il ne sera jamais reproché au client d'avoir « raté » une question de contrôle, et ce genre de situation sera le plus souvent pris avec humour et légèreté.

Un client appelle pour annoncer que sa carte Primes s'est cassée. Il veut en commander une nouvelle.
[Marie-Angel, 30aine, Opératrice :] « Vous voyez encore le numéro ? »
Elle lui demande encore son adresse et son numéro de téléphone, mais ça ne correspond pas à ce qui est enregistré dans la base de données.
« N : Vous avez quelle adresse ?
C : C'est à vous de le dire ! (rires) »

(P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Chez Parc, on retrouve la même dynamique. En effet, jamais le fait qu'une carte soit bloquée n'a été annoncé spontanément pendant les observations, comme cela est le cas ci-dessous avec Pietro, qui justifie ce choix par le fait de supposer qu'il doit déjà le savoir lui-même. Sans doute, mais toujours est-il qu'une banque le signalerait spontanément, et pas le centre d'appel de Parc.

Changement d'adresse avec la carte Paiement. La carte est bloquée, mais Pietro ne le dit pas.
« Tu ne dis pas quand la carte est bloquée ?
[Pietro, 20aine, Opérateur :] Non, elle est bloquée depuis septembre 2007, alors je pense qu'elle le sait qu'elle est bloquée ! »

(P2 : Obs/Parc, Centre appel, 16.04.08)

> La carte du client est bloquée mais Gaetano [30aine, Opérateur] ne le dit pas spontanément. Il demande d'abord quelle est sa question. C'est suivant la question posée qu'il va ou non l'annoncer, si c'est pertinent.
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 14.04.08)

Autre exemple, également chez Parc, il est possible de résilier une carte par téléphone, mais un client qui appelle et qui échoue aux questions de contrôle ne pourra pas le faire. Cependant, l'opératrice ne lui dira pas qu'il a échoué et lui dira simplement d'écrire une demande de résiliation par écrit, comme s'il s'agissait de la procédure normale.

> Un client de MaMa appelle. Il veut résilier sa carte, mais donne une date de naissance qui n'est pas correcte, puis une autre… même problème avec le code de la carte qui n'est pas juste. Alors il devra écrire.
> [Yvonne, 40, Opératrice :] « On peut résilier la carte par téléphone, mais comme il a pas répondu clairement et du premier coup, alors non. Mais on ne présente pas la chose comme ça, on dit juste qu'il doit écrire ».
>
> (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 15.04.08)

Tant dans le centre d'appels de Parc que celui de Poke, le feeling de l'opérateur joue donc un grand rôle dans le processus d'identification qui doit le moins possible prendre le risque de heurter le client qui ne comprend pas toujours pourquoi on lui pose toutes ces questions (voir chapitre 6, p. 274). Car si cette mesure de sécurité est en général bien comprise chez Parc, puisqu'il s'agit aussi d'une carte de crédit, elle se heurte plus souvent à de l'incompréhension chez Poke où les clients ne comprennent pas bien les enjeux liés à la protection des données dès lors que la carte Primes est perçue avec davantage de légèreté. (voir l'extrait des notes ethnographiques où Aline explique que les clients leur reprochent souvent d'exagérer avec leur questions de contrôle en leur répondant « mais vous n'êtes pas une banque ! », p. 274).

Face à cette nécessité de trouver le bon équilibre entre enchantement et contrôle, chaque opérateur ou opératrice de Parc ou de Poke développe son propre style. Angelica, chez Poke, à l'inverse des autres opératrices, annonce pour sa part clairement aux clients qu'elle pose des questions de contrôle, contrairement aux autres opératrices qui ne l'annoncent pas. Dans ce cas, le contrôle est alors explicite, et elle prend le risque de se heurter à la réaction négative de certains clients. Mais c'est aussi la plus jeune et la plus fraichement arrivée dans le centre d'appel. Il n'est pas impossible alors que l'expérience lui fasse par la suite adopter les mêmes stratégies d'évitement et d'euphémisation du contrôle.

> [Un client :] « Bonjour, c'est M. X, de Cossonay. On a commandé des jumelles, on a mis la pile, et le display fonctionne mal.
> Angelica [20aine, Opératrice] lui demande son numéro de carte.
> « C : C'est le numéro tout en haut sur le bulletin de livraison ? »
> Elle lui demande encore son nom, son adresse et son numéro de téléphone. Puis, elle ajoute :
> « A : J'ai deux questions de contrôle : dans quel magasin avez-vous fait vos achats le plus souvent ?
> C : Léman
> A : Et vous avez fait votre commande par courrier ou par Internet ?
> C : Par courrier ».
>
> (P3 : Obs/Poke, Centre appel, 27.11.07)

Enfin, les opératrices sont parfois fatiguées de poser ces questions de contrôle pour des choses qui leur semblent au final plutôt dérisoires (rejoignent-elles alors le sentiment des clients ?). C'est pour cela que Marinella, par exemple (voir chapitre 6, p. 404) annonce ouvertement tricher. Peut-être faut-il y voir une façon de sortir de la tension entre l'enchantement qui donne l'impression d'une certaine légèreté et le contrôle demandé pour assurer la protection des données ?

En somme, le contexte du centre d'appel de Poke et de la carte de fidélité Primes, qui est par ailleurs davantage enchantée que celle de W, incite à la longue les opératrices à développer des méthodes pour identifier les clients de façon douce, sans en avoir l'air, pour gagner du temps sans heurter les clients, et ainsi favoriser la fluidité du flux clients. Celui de Parc se prête mieux aux questions de contrôle, les « magic questions », parce qu'il s'agit d'une carte de crédit. Cependant, elles ne sont probablement pas aussi bien acceptées que dans un centre d'appel de carte de crédit d'une banque car la carte Paiement est en lien direct avec l'enseigne Parc et son image dont l'enchantement est soigneusement entretenu (voir la citation du directeur de magasin, p. 428). Cette image enchantée ne doit pas être trop entachée par des questions de contrôles trop strictes, comme nous l'avons vu, mais aussi par l'annonce de nouvelles désagréables comme le blocage d'une carte.

8.3.2 Minimiser la visibilité du contrôle aux points de vente

Aux points de vente de FFF, à partir du numéro de carte Privilège d'un client, les vendeurs accèdent au dossier complet : historique des achats, cumul des achats en francs sur les derniers mois, adresse, nom, téléphone, etc. (voir chapitre 4, p. 170), conformément au principe *d'intégration des données* prôné par les spécialistes du marketing (voir chapitre 5, p. 196). Cependant, cela se fait discrètement. Les écrans sont disposés et inclinés d'une façon sinon à le cacher, tout du moins à le rendre moins explicite (voir chapitre 7, sur la configuration des points de vente, p. 328). Les clients peuvent ainsi être identifiés avec discrétion, d'autant plus que les cartes ne sont pas protégées par un code personnel. Si cela était le cas, les résultats du chapitre 6 laissent présager que cela serait probablement et paradoxalement plus mal vécu, bien qu'un tel système favoriserait davantage la protection des données, dans la mesure où il ne serait possible d'accéder aux informations personnelles de la l'individu intéressé qu'en sa présence. Mais la procédure d'identification serait alors plus lourde et les vendeurs ne pourraient pas l'appliquer avec la même discrétion, ce qui entrerait en conflit avec le contexte d'enchantement de la consommation. En effet, le processus de vente ne doit pas être gêné par un processus d'identification ou de contrôle trop visible. C'est le même souci de le placer dans les meilleures conditions possibles qui a motivé le refus de Parc et l'hésitation de FFF à nous laisser faire des observations aux points de vente : non pas pour dissimuler les rouages d'un potentiel « Big Brother » qui ne se trouvait en réalité au départ que dans notre tête, mais bel et bien pour ne pas déranger le processus de vente (voir p. 434).

Lorsqu'ils se confrontent aux points de contact, les clients ne sont quelque part pas assez disciplinés. On voudrait qu'ils le soient davantage, mais on ne peut pas l'exiger directement puisque l'on se trouve dans un contexte d'enchantement. Il est alors intéressant d'observer les stratégies de contraintes qui sont à l'œuvre dans un magasin ou plus globalement dans le rapport entre entreprises commerciales et clients mais qui ne disent pas leur nom. C'est également le cas aux points de vente

des magasins Poke, en dehors du centre d'appels. Bien que la carte Primes soit devenue en quelque sorte une carte de paiement depuis qu'il est possible d'acheter des articles non alimentaires dans un Centre Poke, l'identité n'est jamais vérifiée lors du paiement. Ce n'est pas par négligence mais parce que Poke sait très bien que c'est une mesure qui serait mal acceptée par les clients, tout comme dans le centre d'appel.

En somme, l'identité sur la carte de fidélité n'est pas la même que celle sur la carte d'identité. Les deux identités font appel à deux rôles et statuts différents : la carte d'identité ou les questions de contrôle font davantage appel au citoyen et la carte de fidélité au consommateur. La deuxième est entourée d'un contexte d'enchantement qui est peu compatible avec le contexte de la première. Il n'y a donc pas le même investissement dans l'un ou dans l'autre ce qui peut expliquer les réactions négatives ou en tout cas le sentiment d'inconfort lorsqu'une entreprise utilise la première pour valider la deuxième.

8.3.3 Ne pas mentionner la perte de points ou les points en négatif

Chez FFF, lorsque les clients perdent des points, par exemple lorsqu'un article est remboursé, cela ne leur est pas mentionné, et leur carte Privilège ne leur est pas demandée. Pour acquérir des points, il faut montrer la carte, mais pas pour en enlever. Il s'agit sans doute de ne pas rendre ce retrait trop explicite, même si certains clients s'en doutent, comme cela semble être le cas dans l'extrait ci-dessous où un client croit comprendre qu'on lui demande sa carte Privilèges alors qu'il s'agit de la carte bancaire de paiement avec laquelle il a effectué son achat.

> Un client fait une demande de remboursement : remboursement sur carte de paiement.
> [Emmanuelle, 20aine, Hôtesse :] « Vous avez votre carte de paiement s'il vous plaît ?
> [Le client :] Quoi ? Ma carte FFF ?
> E : Non, votre carte de paiement
> C : Quoi ? »
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

La même discrétion est de mise lorsque le solde de points devient négatif. Cela peut arriver quand un client a accumulé un nombre de points important avec un gros achat qui lui permettent d'obtenir un bon immédiatement. Si celui-ci a été réclamé et que le client se fait rembourser après coup l'article, les points sont retirés mais il ne lui sera pas demandé de restituer le bon. Il se retrouve alors avec un solde négatif de points qui ne sera pas mentionné non plus lors du remboursement. Tel est le cas d'un client qui revient plus tard encore pour valider des points qui n'ont pas été récoltés lors de l'achat d'une télévision à 1500 francs qui lui rapporte 300 points (chez FFF, chaque tranche d'achat de 10 francs donne droit à 2 points, voir chapitre 4, p. 168).

> [Une cliente, 40aine :] « Voilà, j'étais venue mardi, pour un téléviseur avec les points »
> La carte est passée dans le lecteur de bande. La cliente est reconnue, et Francine [30aine, Hôtesse] ajoute 300 points manuellement sur le système. Elle doit ajouter le motif.
> Sur le ticket, elle imprime un tampon rouge, et fait une copie. Elle restitue le ticket à la cliente.
> Je vois sur l'historique qu'il y a eu un retour d'une télévision (probablement une autre), avec un solde de points négatifs. Il n'est pas mentionné.
> « C : C'est bon maintenant ? C'est déjà la quatrième fois que je viens ! »
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

8.3.4 Conclusion : Dissimuler le contrôle pour ne pas nuire à l'enchantement

Dans sa thèse, Waelli rappelle que la tâche de surveillance que doivent assumer les caissières en plus de la gestion du flux des clients et des produits entre en contradiction en particulier avec la valorisation du service. C'est pour cela, explique-t-il, que cette surveillance doit être cachée aux clients : « Cette méfiance envers le client a un prix, car elle s'oppose à un service de qualité. Pour donner le change, on nous conseille de masquer ces mesures par des attentions. Ainsi, je prétexte le confort des clients pour déplacer leurs caddies et soulever les packs d'eau minérale sous lesquels pourraient se dissimuler des CD ou des lames de rasoir. Par contre, il est moins aisé de cacher les raisons des vérifications d'identité ou l'usage du détecteur de faux billets » (Waelli 2009: 32).

La question du contrôle et de l'identification aux centre d'appels, aux points de vente ou au service clients exprime d'une certaine façon la même tension lorsqu'elle se confronte à l'enchantement. D'un côté, il faut maintenir le client dans un espace agréable, convivial, où peut circuler un sentiment de liberté et de plaisir ; et de l'autre, des procédures de contrôle s'imposent tout de même. De façon plus générale encore, les quelques exemples évoqués dans cette section laissent aussi apparaître l'existence de règles dans un environnement qui se veut pourtant enchanté, traversé par une idéologie d'épanouissement et de liberté. Ils correspondent bien à ce qui est observé et analysé par les divers auteurs comme Zukin (2004), Baudrillard (1970), Shearing et Stenning (1985), ou encore Withaker (2001), qui se sont intéressés à analyser la consommation ou le shopping en tant que pratiques largement régulées par du contrôle social (voir chapitre 2).

Plus le contexte est enchanté, moins les procédures d'identification des clients ou les questions de contrôle d'un centre d'appel sont comprises, surtout par les clients, mais aussi parfois par les employés (voir Marinella qui pense que cela est futile, p. 404). Pourtant, quel que soit le contexte, la protection des données demeure une chose sérieuse dans la mesure où la divulgation de données qui peuvent paraître triviales peut avoir des effets délétères, ne serait-ce que le fait de savoir où a été présentée la carte à un moment donné. Dans leur volonté de respecter la législation en vigueur de la manière la plus appliquée possible, les entreprises ne vont probablement pas renoncer à ces contrôles, et donc la tension décrite dans cette section restera un trait paradoxal tout à fait intéressant à analyser pour le sociologue.

8.4 La consommation et l'enchantement : liberté ou contrainte ?

Comment les entreprises cherchent-elles à influencer le comportement des clients ? Pour répondre à cette question, « Il s'agit de montrer comment et par quels moyens, nous dit Franck Cochoy, un contexte réglé, dominé par les procédures de gestion ou d'administration, tente d'avoir prise sur ces collectifs moins connus, plus fuyants, plus fluides, que l'on désigne sous les noms de citoyens, d'usagers, d'électeurs, d'acheteurs, de consommateurs ou de clients » (Cochoy 2004: 12). Selon lui, ce qu'il appelle la « captation des publics consiste à mettre en œuvre des dispositifs qui s'efforcent de tirer parti des dispositions que l'on prête aux personnes pour dévier leur trajectoire, les soustraire à l'espace extérieur, les placer sous contrôle » (Cochoy 2004: 12).

L'auteur distingue deux types de captation. Le premier « consiste à entreprendre des actions pour détourner/attirer le vis-à-vis de son chemin, par le déploiement de

séductions (et donc par la mise en place d'un type de dispositif que nous nommerons "attracteur") » (Cochoy 2004: 32). Il s'agit bien en d'autres termes de l'enchantement dont il est question ici et que les entreprises cherchent à déployer pour attirer et retenir leurs clients. Le deuxième type « consiste au contraire à anticiper la trajectoire de son vis-à-vis, et à chercher [à] le rejoindre, à l'accompagner, à le comprendre (le cerner/le deviner) ; à se placer sur son chemin et à se présenter dans ses propres termes » (Cochoy 2004: 33-34). Cette méthode de captation est également présente dans les programmes de fidélité puisque la création de connaissance sur le comportement des consommateurs en est un élément absolument central. C'est cette connaissance qui permet à cette captation d'être spéculaire, via notamment les systèmes CRM, « en renvoyant au client l'expression même de ses choix antérieurs » (Cochoy 2004: 38).

A l'échelle de notre objet d'étude et considérant la méthodologie employée, s'il est difficile de mesurer objectivement l'influence d'un programme de fidélité sur le comportement des clients d'une enseigne (il faudrait disposer de statistiques longitudinales sur celui-ci), il est néanmoins possible d'analyser les discours qu'ont d'un côté les managers et les employés et de l'autre les clients, et de les comparer.

8.4.1 Les cartes de fidélité et ses promotions : quel effet objectif d'influence ?

A en croire les responsables des programmes de carte de fidélité des quatre enseignes, les diverses stratégies déployées pour tenter d'influencer le comportement des consommateurs fonctionnent bien. Lucien parle du succès de son « push-program » (voir chapitre 5, p. 206), ou encore Alexandre de la pratique devenue régulière du « up-grading » (p. 201), malgré l'affirmation de la plupart des clients qui pensent ne pas se laisser influencer (voir plus loin, p. 467). Et à en croire les employés de FFF et de W, les journées agrémentées d'un facteur multiplicateur rencontrent un grand succès. En effet, selon plusieurs caissières du magasin W observé, les journées où les points sont multipliés, les files d'attentes aux caisses vont jusqu'au fond du magasin. Cette dernière affirmation est sans doute un peu exagérée, mais elle rend bien compte en tout cas d'une augmentation très notable du flux clients.

> **« Tu penses que ça marche bien les promotions cinq fois ou deux fois les points sur les produits ?**
> [Suzon, 20aine, Caissière :] Oui, il y a des gens que ça influence, qui vont acheter plus. Dernièrement on a eu dix fois les points pour les dix ans du magasin. Il y avait la queue jusqu'au bout du magasin ! C'était la folie ! En plus, on fermait à 19h30 ».
>
> (P6 : Obs/W, Serv. clients, 04.09.08)

> [Thelma, 20aine, Hôtesse :] « Quand il y a la multiplication des points, il y a beaucoup de monde, mais c'est lundi-mercredi seulement. Pendant les semaines Privilèges, c'est toujours comme ça, trois jours de multiplication des points plus trois jours de rabais et jusqu'à 50% sur certains articles techniques ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 12.03.08)

> Alors aussi l'action des 10%, deux fois par année, alors on peut regarder et avant Noël, au mois de novembre on va faire le 10%, alors les gens ils vont acheter en plus, comme ça on peut regarder. Connaître l'habitude d'un client.
>
> (P45 : ECadre/Parc, Mariela, 30aine, Resp. centre appel, 16.04.08)

Pourtant, le plus souvent, les clients interviewés nient ou relativisent cet effet. Seule une infime minorité parmi les personnes interviewées reconnaît se laisser influencer occasionnellement par ce type de promotion. Cassandra par exemple annonce avec une particulière vigueur ne pas vouloir se laisser influencer par ce type d'offre, tout comme Emma. Marine, bien qu'elle raconte aussi ne pas y être non plus très sensible, elle y met plus de nuance, dans la mesure où elle ne rejette pas ce système par principe mais simplement parce que les tranches horaires proposées ne l'arrangent pas.

> **Chez W, il y a des offres de multiplication de points sur certains produits…**
> Ouais alors ça moi j'utilise jamais, ça m'est jamais arrivé de dire ah ouais y'a ça, ils multiplient ou dans tel magasin je vois ça, ou tel jour il y a 10 fois les points. J'y vais jamais, jamais jamais jamais !
> **C'est une forme de pression ?**
> Ouais moi je trouve, ça je suis contre. Ouais, bon à part si ça tombe le jour où j'y vais peut-être, mais je ne le saurais même pas. Non mais systématiquement ça je dis non. Non, on va pas courir pour multiplier des points. Non. C'est comme quand ils font 10% dans un magasin. Jamais j'irais dans un autre magasin parce qu'on me donne 10% là bas. Ah moins que ce jour là je veuille m'acheter un canapé à 5000 francs puis ça vaut peut-être la peine mais, pour mes courses normales, je vais pas dans un autre magasin parce que ce jour là il y a 10%. Non ça c'est exclut […] Et puis avec ces 10% les gens ils ont acheté des trucs dont ils ont même pas besoin. Non, ça je fais pas, multiplication des points, ça m'intéresse pas.
>
> (P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

> **Puis tu sais le système de multiplication des points…**
> Ah je m'en fous ! J'ai déjà vu la pub, mais c'est pas pour ça que je vais aller à SuperW[465] un jeudi soir parce qu'il y a dix fois plus de points ou… Si j'achète du salami que j'ai pas envie, y'a 10 fois plus de points ! Si ça tombe que c'est un article que j'aime tant mieux, mais c'est pas, non. J'utilise pas… Je ne suis pas pressurisée, ou pressionisée…
>
> (P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

> Je suis rarement intéressée par les offres de la carte Points par exemple lorsqu'ils ont ces journées de vente avec x fois le montant cumulé, comme ils appellent, je vais jamais, non, je vais faire mes courses, là c'est vendredi je suis en vacances sinon je fais mes courses le samedi, parce que je travaille toute la journée, et puis que la semaine j'aime pas beaucoup après le travail aller dans les commerces alors je m'organise sur la semaine, et puis voilà.
>
> (P73 : ECons/W, Marine, 55, Secrétaire de direction, 05.09.08)

Les clients qui vont au contraire profiter de ces journées ou ces tranches horaires spéciales ne reconnaîtront cependant en tirer profit seulement en anticipant des achats ou en en retardant d'autres, sans forcément au final consommer plus que si elles n'existaient pas. C'est ce que pense aussi Sacha, le gérant du magasin W observé. Cassandra, à l'instar de Samira (voir p. 397) reconnaît effectivement procéder de la sorte, en achetant de façon anticipée des produits qu'elle aurait de toute façon, selon elle, achetés.

> Il y en a qui viennent exprès, une minorité, mais autrement on a nos clients habituels qui sont là et ils profitent. Ils disent ben parce que souvent dans un quartier comme ça les gens viennent deux, voire trois fois par semaine, voire tous les jours, là, ce jour là, ils vont acheter un peu plus ou bien des choses de demain et d'après-demain et des choses qu'ils peuvent conserver ils se

[465] Pseudonyme pour un hypermarché W situé près de la centrale.

disent “ben tiens, je profite pour prendre l’huile en plus, pour prendre ça, pour prendre ça, puis j’ai des points en plus”.

(P1 : ECadre/W, Sacha, 50aine, Gérant, 24.09.08)

Si on fait un peu attention, on peut acheter des actions, mais c’est souvent des produits de consommation, ça aussi, mais il y a souvent des produits qu’on utilise, qui sont en action. Donc moi je me dis “ah ben, pourquoi je ne ferais pas ça cette semaine parce que c’est en action !” C’est effectivement en action, plutôt que la semaine d’après. Il y avait du lard en action ce soir, j’avais acheté l’autre jour, le morceau de viande, je dis ça, ça reste, la date elle peut rester jusqu’au 15 novembre, je ne sais pas quoi, c’est sous vide et tout, donc d’ici là je vais bien faire une choucroute, je prends le truc en action, des trucs comme ça, j’achète assez les actions quand même. Mais il faut que je regarde les dates qui correspondent, c’est quand même quelque chose qu’on utilise. Sinon on va pas, acheter des trucs qu’on utilise pas.

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Par ailleurs, le principe d’anticiper ou de retarder des achats se retrouve aussi en dehors des journées de promotion avec multiplication des points, avec une pratique plus classique et qui existe depuis bien plus longtemps que les cartes de fidélité : les promotions. Anaïs par exemple fait l’effort de regarder dans le journal de W si des promotions sur des produits qu’elle achète de toute façon déjà sont programmées. En revanche, elle trouve que s’organiser pour profiter des bons de réduction liés aux cartes de fidélité et qui ont une date d’échéance précise demande trop de discipline.

Bon, de semaine en semaine, je regarde dans le journal de W, si il y a une action sur je sais pas, les pâtes, les boites de thon, puis que j’en ai besoin, ben je profite de l’occasion, de la poudre à lessive, ok, je vais profiter de l’occasion.

(P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

Je regarde, ah oui, tiens, là ils font une offre sur le linge de maison, peut-être que ça pourrait jouer mais après j’y pense plus, je manque de discipline quoi, et puis il y a des dates d’échéance, des fois j’y mets de côté, mais quand je regarde, c’est dépassé depuis longtemps, enfin voyez… Je me promène pas toujours avec mon paquet de bons et je fais pas mes courses en fonction des offres malheureusement […] Puis au moment où vous allez pour dire “oui, je vais changer la lampe de la chambre à coucher”, vous allez voir, “ah oui il me semble que j’avais vu un bon” mais ah oui c’est déjà passé depuis longtemps ou j’ai pas le bon avec moi, voilà je vais pas refaire le trajet pour rechercher le bon. De nouveau, je suis pas assez disciplinée pour ça […] C’est difficile de jongler avec tout ça parce que vous avez les offres dans les journaux, plus la pub qui vient librement en dehors des journaux de W ou de Poke, etc., et il y a des offres qui sont faites via la publicité tout ménage. […] Et puis vous avez, si vous, par exemple j’ai une carte Parc, et ben aussi tous les x temps ils envoient […] leur relevé, c’est une carte de crédit, ils envoient la facture, et avec vous avez des offres ! Des rabais et des ça, 10% si vous achetez pour 100 francs, enfin, 10 francs si vous achetez pour 100 francs, etc., etc. Bon et puis la pharmacie aussi elle vous envoie vos points fidélité, ça vaut 5 francs, ou 6 francs 75 si vous achetez quelque chose derrière… Donc vous avez tout ça sur votre, dans votre cuisine, puis quand vous partez aux courses, avec tout ça dans votre poche, vous vous êtes bien organisé, vous savez, ah aujourd’hui je vais chez Parc, ah je vais à la pharmacie, ah puis je vais à W je vais acheter ça ça et ça, ou alors vous partez avec vos commissions et vous présentez votre carte parce qu’elle est dans votre porte-monnaie et vous vous dites, oh mince, les bons sont à la maison, maintenant.

(P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

A travers ces quelques extraits représentatifs de ce qui ressort de la majorité des entretiens, le constat qui s’impose à ce point est qu’influencer le comportement du client, ce n’est pas seulement faire consommer plus, c'est-à-dire concrètement

augmenter le chiffre d'affaire par client, mais aussi inciter à différer ou à anticiper les actes de consommation. Cela dit, Cassandra aurait-elle de toute façon préparé une choucroute si la viande dont elle parle n'avait pas été en action ce jour là ? Elle pense probablement que oui, mais toujours est-il que les cadres marketing auront mesuré une augmentation de la vente de ce produit pendant la durée de la promotion. Voilà peut-être un exemple d'incitation, ou de « captation » dirait Franck Cochoy, réussi : un acte d'achat induit qui donne l'impression d'avoir été effectué en toute liberté, ce sentiment étant de toute première importance dans l'exercice de ce type de pouvoir subtil.

Et encore, si Cassandra cherche à convaincre que les promotions ne lui font pas consommer des produits en plus, elle reconnait toutefois que cela peut tout de même changer son mode de paiement (dans le cas de l'utilisation de la carte de crédit de W qui donne droit à des points même si l'achat est effectué dans un autre magasin, voir chapitre 4, p. 137). Si ça ne change rien en termes de quantité d'achat, toujours est-il que l'achat laissera alors désormais une trace (par le biais du *point de contact* alors autorisé à l'identifier) alors qu'il aurait pu se fondre dans l'anonymat s'il avait été réglé avec du cash.

> **C'est pas le fait d'avoir des points supplémentaires qui va vous inciter à…**
> Ah oui un petit peu quand même, un tout petit peu quand même, je dirais, pour être très honnête, il y a quand même des fois où je me dis "ah là je paie cash ou là…c'est un montant quand même un peu plus gros, là je vais payer avec la carte comme ça ça me fera des points". Ca me fait pas acheter mais ça me fait payer avec la carte oui. Des fois oui…
>
> (P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Néanmoins, le pouvoir de captation chez elle a ses limites. Alors qu'elle veut bien se constituer un stock de viande pour cuisiner une choucroute ou acheter en réserve des mouchoirs parce qu'ils sont en promotion, elle n'ira pas jusqu'à acheter des choses qui sortent du l'ordinaire sous prétexte qu'ils sont en promotion par le biais de bons de réductions reçus dans le cadre du programme de fidélité (tout comme Anaïs d'ailleurs).

> Ces machin bons, si vous achetez pour 400 francs machin vous avez… Non ça, en général… je regarde, parce que je mis "tiens, si il y a un truc qui, je vais acheter et que…" mais c'est jamais tombé sur… non. Le vélo, on l'avait déjà, le casque à vélo ce n'était pas le moment, non, une tente, pas besoin, c'est toujours des trucs un peu spéciaux, du sport, des trucs. Non là je crois que j[e me suis] jamais servi [de] ça. Des fois j'en mets un de côté, un certain temps, et si je me décide, et puis c'est déjà passé il y a longtemps. Les trucs avec des dates bien définies souvent, chez moi ça marche pas.
>
> (P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

C'est aussi le discours de Carla, qui sait bien que les récompenses ne sont pas là uniquement pour faire plaisir aux clients, mais aussi pour les étudier et chercher à influencer leur comportement d'achat. Malgré cela, elle estime demeurer libre dans la mesure où c'est elle qui décide au final d'acheter ou de ne pas acheter le ou les produits proposés. Comme elle le dit, « on a un cerveau ». C'est ce que pense aussi Sophie, tout en reconnaissant quand même qu'une certaine forme d'influence inconsciente peut effectivement tout de même bien être présente, ce qui à son sens ne doit pas pour autant déresponsabiliser les consommateurs qui n'ont pas à se plaindre s'ils se laissent prendre au jeu.

C'est pas uniquement pour nous, pour nous faire plaisir, je suis bien consciente de ça, mais ça ne me gène pas.
C'est donnant-donnant ?
Oui, on achète ce qu'on veut hein ! Personne nous oblige, si on n'a pas envie achète pas, si un produit nous plait pas, on l'achète plus ! […]
C'est à nous de nous défendre de ce genre de, parce qu'il n'y a pas besoin d'avoir une carte pour être influencés, hein, on sait très bien que quand on entre dans un magasin ils font exprès de mettre ceci là et cela là, etc., pour nous tenter, c'est évident, tout le monde le sait, c'est à nous de voir ce qui est bon pour nous et ce qui ne l'est pas. Il ne faut pas non plus comme ça être influençables non plus (rires). Quand même on a un cerveau, oui !

(P86 : ECons/W, Carla, 40aine, Enseignante, 05.09.08)

Dès le moment où on sait que de toute façon la publicité cherche à nous manipuler, c'est à chacun d'avoir un esprit critique. De toute façon je jette la publicité sans la regarder. C'est moi qui décide de toute façon, je me sens pas du tout manipulée par la pub. Bon peut-être je le suis un peu d'une certaine manière, mais alors pas de manière consciente […]
[Mais] dès le moment où on le sait, c'est à chacun de développer un esprit critique pour ne pas se laisser manipuler par une entreprise. C'est trop facile de se déresponsabiliser en disant que c'est de la faute à une entreprise si on a fait des achats inutiles ou si on est endetté. On n'est pas des légumes et on est capable d'avoir un minimum d'esprit critique.

(P115 : ECons/Libre, Sophie, 21, Etudiante, 02.02.07)

Si les clients se sentent finalement libres et responsables, au fond, plutôt que celui d'une manipulation, le modèle serait celui d'une entreprise qui propose, et d'un client qui dispose. C'est l'impression que donne aussi le discours d'Elisabeth, qui ne rejette pas automatiquement les offres reçues à domicile, mais qui va y jeter un coup d'œil pour voir s'il n'y a pas quelque chose d'intéressant pour elle, pour sa fille ou pour ses petits enfants.

Les publicités, les trucs attractifs que je reçois je suis… Je suis pas faible, je me laisse pas envoler […] Je regarde sur quoi c'est, quel est le sujet… si c'est sports d'hiver ça m'intéresse pas, si c'est vêtement d'enfant je regarde parce que comme je suis une grand maman, je me dis "tiens avec mon enfant est-ce qu'il y aurait quelque chose d'intéressant", et à la limite, je le dis à ma fille. Je lui dis tu verras avec tes points W, tu peux peut-être avoir, des baskets pour la rentrée scolaire, ou comme ça. Mais autrement non.

(P84 : ECons/W, Elisabeth, 72, Institutrice retraitée, 05.09.08)

Au niveau du choix de l'enseigne, les cartes peuvent effectivement inciter un client à en choisir une plutôt que l'autre, comme cela est très visiblement le cas chez Jeannette (voir p. 469) avec W, ou encore chez Laurianne avec FFF qui se laisse entraîner par le principe du palier des 500 points (voir p. 168), tout en pensant néanmoins se faire un peu « avoir »… En effet, comme nous le verrons un peu plus loin, tenir un discours critique et se laisser « capter » ne sont pas forcément contradictoires. Au contraire, le fait de critiquer tend peut-être même à rendre supportable l'évidence que l'on s'est laissé un peu influencer…

Là où ça vaut la peine quand même c'est sur les bouquins j'achète pas mal de bouquins, ils sont bien réduits quand même, ça va facilement dans les 5-10% je crois donc. Ouais je sais pas ça serait intéressant de faire le calcul une fois, voir si j'y gagne vraiment ou pas quoi, mais c'est vrai qu'après il y a quand même le […] coup des, moi j'ai vu à Noël le coup des 500 points ça m'a eu, je me disais tiens je vais acheter chez FFF tant qu'à faire, parce que ça va me faire mes 500 points j'aurai mon bon de 100 francs, c'est vrai qu'on se fait avoir complètement […]

J'ai bien conscience de toute façon que, puis je me fais avoir, comme on voyait tout à l'heure, avec la carte Privilèges, voilà le coup des points, c'est un truc ça me… maintenant que je suis à 470 points il m'en manque plus que 30 pour avoir mes 500, c'est clair que ça fait un… ça fait un effet quand même, psychologique, je pense, ça pousse à la consommation.

(P54 : ECons/Libre, Laurianne, 20, Etudiante, 23.04.08)

Cependant, l'argument de la localisation du commerce l'emporte tout de même bien souvent sur celui des points à récolter. Comme Jean-Romain, Emma se dit flemmarde de nature et va préférer aller au magasin le plus proche de chez elle, et en profite pour se moquer un peu de ceux (les « pièges à cons » dit-elle) qui vont aller à un magasin en particulier pour augmenter leur capital de points.

Tu préfères quelle carte entre W et Poke ?
La carte Points je l'utilise car au moins on me donne des bons. Mais comme j'ai Poke à côté, par flemme je vais à Poke, même si je préfère W, pour certains produits.

(P28 : ECons/Poke, Jean-Romain, 39, Pilote d'avion, 12.09.08)

Bon, tu peux, si vraiment t'es un peu piège à con on va dire, parce que tu es, si t'as une carte Points tu vas retourner chez W plutôt que chez Poke, mais moi c'est pas mon cas. Comme je suis flemmarde ça va être, si j'ai pas le temps parce que je fais mes courses tard, je vais aller chez W qui est en face de l'arrêt de bus, euh, à Poke, alors que je préfère W en principe, mais quand j'ai pas le temps je vais à Poke, parce que c'est plus pratique, et du coup c'est pas W qui m'influence d'aller à W parce que je vais accumuler des points. Donc ça m'est égal, mais j'imagine ça peut influencer d'autres gens. Se dire on fait que ses courses à W, parce qu'on cumule des points. Ou vice-versa si c'est Poke.

(P51 : ECons/Libre, Emma, 36, Employée voyagiste, 03.10.08)

Maria critique aussi à sa manière les « autres » qui se font influencer et qui, selon elle, finissent par acheter des produits inutiles seulement pour augmenter leurs points. Elle pense ainsi être à l'écart du système qui cherche à influencer son comportement d'achats.

Il y a des gens qui se laissent prendre ils achètent toujours des choses parce qu'ils ont des points, et puis, ils achètent des choses qu'ils n'ont pas besoin […]
Moi je pars du principe que toute façon, je… j'ai la carte Points, je… mais j'achète ce que moi ça m'arrange, d'acheter. J'achète pas des choses qui le mettent en multi pack, et qu'ils mettent en double de points parce qu'il faut le liquider, moi ça me dit rien, je n'achète pas de choses là… pas pour un paquet de raviolis, 4 pizzas congelées là… ensemble, non non.

(P102 : ECons/Libre, Maria, 62, Employée bibliothèque, 01.11.07)

Sans forcément parler de paresse, une bonne dizaine de clients annoncent encore venir dans l'enseigne où a lieu l'entretien simplement parce qu'en effet c'est tout simplement plus près de chez eux (ce chiffre n'est pas représentatif car la question ou le sujet n'ont pas été systématiquement abordés dans tous les entretiens).

Je fais beaucoup de W parce que c'est sur mon passage, je vais assez peu à Poke, j'ai assez peu de points finalement.

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Vous avez une carte Points ?
Non.
Pourquoi ?

J'ai pas de carte parce que j'habite plus près de Poke que de W. C'est tout ! Et puis je n'ai plus mon mari pour m'aider à tirer le caddie et à ramener les courses à la maison.

(P89 : ECons/W, Victoria, 80aine, 05.09.08)

Vous allez plus souvent à Poke ou à W ?
Plus souvent ici, parce que c'est juste derrière. A Poke je vais seulement chercher les boissons.

(P100 : ECons/W, Arthur, 42, Vendeur, 05.09.08)

Parfois, les deux motifs se rejoignent. Ainsi, Anaïs va plus souvent chez W d'abord parce que c'est juste en dessous de chez elle, mais aussi par préférence pour l'enseigne. Toutefois, précise-t-elle, cette dernière n'est pas liée au système de carte et bien à la qualité intrinsèque du magasin.

Je fais plus facilement mes courses à W que dans les autres magasins. Bon, d'une part j'habite juste au dessus d'un petit W, puis… C'est le plus proche, mais d'autre part je trouve qu'il y a un choix qui me convient, puis aussi dans la gamme de prix, et des choses comme ça, donc… qu'ils aient une carte, tant mieux, j'en profite, c'est tout. Mais je ne vais pas aller que chez eux pour ça.

(P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

Camille, à l'inverse, préfère nettement Poke à W, et même si ce dernier était plus près de chez elle ou son lieu de travail, elle irait quand même chez Poke, affirme-t-elle, pour faire ses grandes courses. Cependant, l'argument de la carte de fidélité n'a pas plus d'effet que chez Anaïs et c'est bien la qualité du magasin qui la pousse à s'y rendre.

T'aimes pas trop W ?
Non je fais pas trop mes courses à W ouais.
Parce que c'est plus loin ?
Déjà parce que par rapport à mon lieu de travail, à mon lieu d'habitation, j'ai pas de W tout près, et puis je trouve que ça fait pas envie W… Je sais pas, les rayons fruits légumes viande non, puis comme je fais un petit peu attention à ce que j'achète, à la provenance des aliments, à leur composition, je trouve c'est moins appétissant à W, c'est moins bien annoté. Et puis je dis pas, si j'avais un W en face de chez moi, ouais je pense j'irais acheter du lait, du pain de temps en temps, mais quand je fais des grandes courses, quand je décide de prendre ma voiture, de faire des grandes courses, ça sera dans un magasin Poke.

(P121 : ECons/Libre, Camille, 33, Coordinatrice d'événements, 30.09.08)

8.4.2 L'entreprise propose, le client dispose…

Les vendeurs ou les hôtes du service clients peuvent toujours essayer d'inciter les clients à acheter plus, mais ce sont toujours ces derniers qui auront le dernier mot, y compris quand ils décident de ne pas succomber à la tentation de donner un meilleur rendement à un bon de réduction. Par exemple, chez Parc, comme les nouveaux détenteurs d'une carte Paiement bénéficient d'une réduction de 10% valable sur toute une journée, les employés du service client rappellent toujours aux clients qu'ils peuvent le faire valoir sur l'ensemble des achats accumulés pendant cette journée.

> [Serge, 35, Resp. serv. clients :] « Le bon de 10% est valable toute la journée, et vous pouvez encore faire des achats aujourd'hui.
> [Une cliente, 25 :] Ah oui, merci ».
> 5-10 minutes après, elle revient.
> « C : finalement je ne vais pas faire de nouveaux achats ».
> (P8 : Obs/Parc, Serv. clients, 05.04.08)

De façon assez semblable, les hôtesses de FFF demandent toujours aux clients qui veulent retirer des bons mais qui n'ont pas encore atteint le palier de 500 points s'ils ne préfèrent pas attendre pour toucher le gros lot du bon de 100 francs. Aussi, les clients sont bel et bien libres de tout de même retirer un bon de 20 francs ou de 30 francs, mais l'insistance est telle que peu finalement résistent à la promesse du bon de 100 francs et partent les mains vides. Le choix est réel, mais il est présenté d'une telle façon que les clients finiraient par se sentir un peu bêtes de ne pas profiter de ce doublement de rendement de leurs points.

> [Francine, 30aine, Hôtesse :] « Vous avez 335 points. Vous pouvez retirer 30 francs, mais c'est mieux d'attendre 500 points pour retirer 100 francs ».
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Les cas de refus ne se seront présentés que de rares fois pendant nos observations au service clients de FFF. Malgré l'insistance habituelle de l'hôtesse et le fait qu'il ne manque que 20 points pour le pactole, un premier client décide de retirer ses bons tout de suite, perdant ainsi potentiellement 50 francs. La deuxième ne laisse pas d'espace à l'hôtesse pour tenter de la convaincre.

> [Odette, 40aine, Hôtesse :] « Vous avez 480 points, vous pouvez attendre de récolter 20 points et vous aurez un bon de 100.- !
> [Un client, 30aine :] Je préfère les prendre maintenant
> O :Vous êtes sûr ?
> C : Oui (sourire) ».
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

> [Zabou, 30aine, Hôtesse :] « Vous avez 412 points. Vous ne voulez pas attendre 500 points pour pouvoir avoir un bon de 100.- ?
> [Une cliente, 70aine :] Non ».
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

> [Une client, 30aine :] « Bonjour, je veux savoir combien j'ai de points.
> [Juliette, 20aine, Hôtesse :] : 300.
> C : Je peux les retirer ?
> J : vous ne préférez pas attendre d'avoir 500 points pour retirer 100.- ?
> C : Ah, mais je pars bientôt voyager… je préfère les retirer maintenant.

J : C'est comme vous voulez, alors il me faut votre carte d'identité.

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 14.03.08)

Pour les clients qui n'ont pas encore de carte, les caissières font preuve d'inventivité spontanée pour tenter de les convaincre d'en adopter une, sans donner l'impression de leur forcer la main. Yasmine, par exemple, fait mention de la récompense spéciale qui attend le client s'il se décide rapidement : c'est le dernier jour pour profiter du facteur multiplicateur de points de trois. Mais attention, c'est le dernier jour, après ce sera trop tard… Tout ceci se passe dans un climat général d'amusement et de bonne humeur, ou autrement dit, d'enchantement.

[Yasmine, 20aine, Caissière :] « Vous avez la carte FFF ?
[Un client :] Non
Y : Vous connaissez les avantages ?
C : Non, ça m'intéresse pas.
Y : C'est le dernier jour pour les trois fois aujourd'hui si jamais ! (rires) »

(P5 : Obs/FFF, Caisses, 12.03.08)

Idem chez Sphere, où Samira utilise son sourire (surtout avec les hommes) en plus de l'argument de la récompense et en insistant lourdement sur le fait qu'acquérir une carte du magasin n'implique aucune obligation, afin de bien rassurer les clients.

[J'utilise] l'argument qu'il y a les bons, tous les 500 francs d'achat, il y a des bons de 10 francs, l'argument qu'elle est gratuite, et sans obligation d'achat. Des fois ils ont peur des gens ils demandent "ah mais je suis obligé de l'utiliser tous les mois, il faut que je…" je dis non, il n'y a pas de… Non des fois je dis "vous êtes pas obligé de l'utiliser", genre "vous avez le choix, payez soit avec d'autres cartes soit cash, soit avec votre carte, vous êtes pas obligé de l'utiliser". Et j'utilise l'argument des bons tout au long de l'année. Je leur dit, "pendant la période des fêtes, vous recevez des bons, vous avez les bons de 10%"... Sinon avec les messieurs j'ai l'argument du sourire, voilà (rires).

(P124 : EEmpl/Sphere, Samira, 22, Caissière, 02.10.08)

Au service clients de FFF, alors qu'une cliente semble déjà décidée à obtenir une carte, Francine ne cherche pas à l'établir tout de suite, et lui laisse encore le temps de réfléchir. Il s'agit peut-être bien d'un moment de paresse de sa part, ou un désintérêt choisi pour la récompense attribuée aux employés, mais cela n'en reste pas moins toujours un révélateur d'un mode opératoire : ne pas mettre la pression.

[Une cliente, 20aine :] « J'ai entendu parler de la carte de fidélité…
[Francine, 30aine, Hôtesse :] (Elle explique les principes de base) Vous réfléchissez, et après vous passez !

(P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 14.03.08)

Ce n'est en tout cas pas Jeannette qui lui reprocherait ce manque de pression, en particulier lorsqu'elle exprime brièvement le principe de base qui semble déjà bien compris depuis longtemps par les professionnels du marketing : proposer, insister un petit peu même, plus sur la répétition que sur l'intensité, mais ne pas donner l'impression d'imposer. Cela dit, elle n'est pas dupe, et en faisant preuve de distance au rôle, elle comprend bien que cette absence de pression n'est en quelque sorte qu'un leurre, et qu'elle ne sera jamais vraiment libre.

> Si on me propose, ok, mais si on m'impose, non ! Je dois me sentir libre, enfin… je dois avoir l'impression d'être libre (rires). La liberté, c'est une illusion. La vraie liberté, c'est d'avoir une chaise et un lit !
>
> (P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

8.4.3 Le client veut/doit se sentir libre de toute contrainte

« Le chaland vient d'autant mieux au marché qu'il peut se sentir/s'en sortir *incognito* : dans les boutiques où le vendeur attend telle une araignée au fond de sa toile, on hésite à entrer […] Le fonctionnement du marché libre suppose son aménagement très scrupuleux : il faut se donner énergiquement les moyens de laisser fuir, d'assurer la libre circulation, l'anonymat, de réduire l'importance des engagements » (Cochoy 2004: 15).

En effet, développer une prise sur le client, ce n'est en tout cas pas le forcer et lui imposer des choix. Selon Cochoy, un tel projet passe d'abord par l'acceptation de son autonomie et de sa liberté : « Capter, attirer chez soi, c'est ainsi et paradoxalement accepter la possibilité de l'étrangeté, du départ ou de l'indifférence, et même ne pas restreindre directement la liberté de sa cible : on a d'autant plus de chance de retenir une proie ou un gibier, une maîtresse ou un amant, un client ou un électeur que celui-ci a le sentiment de pouvoir s'en aller, ne pas être concerné, ou passer son chemin » (Cochoy 2004: 15). Ce discours est par exemple parfaitement corroboré par le sentiment de Mathis qui explique que c'est au moment précis où les caissières ont arrêté de lui demander s'il avait la carte (pendant la courte période où les gestionnaires pensaient que présenter systématiquement sa carte de fidélité faisait désormais « partie des mœurs », voir p. 343) qu'il a décidé de l'acquérir.

> En fait c'est bizarre c'est maintenant qu'on me pose moins la question que j'ai décidé de l'utiliser. Peut-être il y avait un petit côté, je ne suis pas psychologue mais, mais ça me dérangeait tout le temps de me poser la question, en fait […] C'est le sentiment de liberté en fait, mais c'est psychologique, c'est dans les théories de marketing. Même partout même la séduction, mais je vous dis même partout… si vous laissez un espace de liberté à l'individu s'il se sent libre, il [participe] plus activement. S'il se sent obligé de faire quelque chose, ou il y a un côté de coercition, il y aura une réticence, il ne va pas le faire, en tout cas, c'est comme ça que je fonctionne.
>
> (P101 : ECons/W, Mathis, 38, Ingénieur, 05.09.08)

Et comme le rappelle Elisabeth, les clients se sentent libres d'avoir ou pas une carte de fidélité, même si parfois ils ne savent plus vraiment ce qui les a incité à l'obtenir et plus souvent encore ni comment ils l'ont obtenue (voir chapitre 7, p. 384). Selon elle, si on ne veut pas être « repéré », il ne faut pas utiliser de cartes du tout. Son discours est ainsi orienté sur l'idée du libre choix. Dès lors qu'elles sont choisies délibérément, semble-t-elle penser, il ne faut pas se plaindre de l'usage qui peut en être fait par les entreprises.

> Donc ils nous fidélisent, mais on n'est pas non plus obligé, il n'y a pas de contrat dedans. Mais comme vous dites, le jour où on s'aperçoit qu'à cause de ça ils savent un petit peu ce qu'on achète, ou ils nous ciblent peut-être comme bonne femme [sic], comme ceci ou comme cela, ben à ce moment là si on s'en aperçoit, si ça nous plaît pas rien nous empêche de nous arrêter ! Mais je vous dis, déjà dans l'état actuel des choses c'est comme beaucoup de choses, payer son essence avec une carte de crédit, ou quoi que ce soit, ces cartes bancaires ces contomats[466] et

[466] Le terme « contomat » est utilisé pour désigner les distributeurs automatiques d'argent.

tout, c'est clair que si on ne veut pas être repérés, il ne faut pas utiliser ces choses là ! C'est évident.

(P84 : ECons/W, Elisabeth, 72, Institutrice retraitée, 05.09.08)

Avoir des cartes, ce n'est pas forcément être fidèle ou manipulable. Par exemple, Helena a la carte Primes de Poke et la carte Points de W, mais elle affirme quand même ne pas être du « style fidèle », et qu'une carte ça limite sa liberté. Cependant, elle possède plusieurs cartes. Avoir les cartes de plusieurs enseignes donne-t-il l'impression de rester libre en s'engageant dans une forme de « poly-fidélité », celle dont parle Jason Pridmore et Sandrine Barrey (voir chapitre 5, p. 226) ?

Vous utilisez d'autres cartes ?
La carte Points. Je suis pas très accro aux cartes de fidélité, car ça donne pas beaucoup, ça incite, ça me donne pas de liberté… et je n'ai pas le style « fidèle », je suis pas organisée. Je veux pas venir tout le temps dans le même magasin. Mes copines qui vont dans le même endroit, ça me déprime ! Je ne suis pas accro au même endroit.

(P15 : ECons/W, Helena, 63, Laborantine, 12.09.08)

Maria, de son côté, explique que ce n'est pas parce qu'elle a une carte Points qu'elle va aller tout le temps chez W. Chez Anaïs, c'est encore plus clair : elle ne prend pas en considération l'argument des points dans son choix. Mais si son choix concorde avec la possibilité d'accumuler des points, elle ne s'en prive pas. Et Pascal annonce spontanément, dès le début de l'entretien, comme pour se défendre, que d'avoir adhéré au système de Primes ne saurait en aucun cas influencer son comportement de consommateur.

Moi, par contre, je suis très variée dans les achats. C'est-à-dire je suis pas une fada de W, je suis capable aussi d'aller ailleurs, hein ! Là il n'y a pas de carte… j'achète ce qui m'intéresse moi. Il y a des produits, il y a certains produits que je n'achète jamais chez W.

(P102 : ECons/Libre, Maria, 62, Employée bibliothèque, 01.11.07)

On a refait de la peinture chez nous, on a refait un peu les murs, puis on a changé de lampe, là bon on a regardé, on n'a pas recherché spécialement chez W, il se trouve qu'on a trouvé là, mais je vais pas aller chez W par rapport à ma carte Points, je vais regarder dans différents magasins, ce qu'il me plaît, et si ça se trouve, si chez W je vais trouver quelque chose qui me plaît, ben voilà, oui, mais j'irais pas exprès par rapport à la carte Points.

(P120 : ECons/Libre, Anaïs, 58, Infirmière, 10.04.08)

Ta carte, tu l'utilises, tu la présentes ?
Oui je la présente et je récolte des points, je sais juste pour Poke qu'au bout de 3000 points je peux avoir, je peux avoir 30 francs gratuits pour mon portable, pour la recharge, donc j'attends les 3000 points. Mais ça n'influence pas du tout mes achats hein ! Pas du tout.

(P131 : ECons/Libre, Pascal, 20, Etudiant, 23.05.07)

Certes, avoir la carte, ce n'est pas automatiquement se laisser influencer, et cela n'empêche pas non plus d'élaborer un discours critique. Jean-Romain a une carte Points qu'il utilise fréquemment, mais il est très critique par rapport au système, à l'instar de nombre d'autres usagers de cartes qui veulent affirmer leur indépendance face à toute forme d'influence.

T'es piégé, t'es prisonnier d'un système. T'es obligé d'aller dans ce magasin pour aller choper des points. Ca m'intéresse pas, je veux aller dans le magasin que je veux. C'est une forme de

mondialisation, on est obligé de consommer là-bas, et ils vérifient ce qu'on achète, et ciblent une clientèle et les autres sont des marginaux.

(P28 : ECons/Poke, Jean-Romain, 39, Pilote d'avion, 12.09.08)

A part la carte Primes, vous utilisez d'autres cartes ?
La carte Points, mais je vais pas beaucoup à W, donc tous les 5-6 mois, j'ai 5 francs, c'est pas beaucoup. Parc [aussi], mais j'achète une fois par mois pour 100 francs quand j'ai de l'argent… Je me fais pas attraper. Les bons, s'ils m'intéressent oui je peux les utiliser. Mais le paiement à la fin du mois, c'est un piège !

(P25 : ECons/Poke, Alice, 64, Vendeuse retraitée, 12.09.08)

Vous utilisez d'autres cartes de fidélité ?
La carte Points, chez Fringues[467] aussi. Parc je ne l'ai pas voulue, ils nous poussent trop à la consommation. W, c'est la même chose que Poke, tous les 3 mois ils passent [les points], mais ils offrent des bons, mais sinon c'est pas mon genre. On est dans ces magasins depuis tellement longtemps !

(P33 : ECons/Poke, Charlotte, 78, Horlogère retraitée, 12.09.08)

En somme, comme dans le cas du discours sur la sphère privée, il est tout à fait possible d'avoir une carte, de l'utiliser fréquemment tout en critiquant le système qui cherche à influencer et à pousser à la consommation. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans le chapitre qui y est consacré (voir chapitre 6), la notion de liberté d'action apparaît souvent dans la définition subjective que les sujets en donnent, ce qui place la question de liberté très proche sinon similaire à celle de la sphère privée.

Pour les clients concernés, la façon de gérer cette contradiction de surface entre avoir une carte et tenir un discours critique est d'affirmer que de toute façon ils ne se font pas influencer et qu'ils gardent le contrôle de la situation. Au fond, les clients estiment qu'ils sont plus malins que le système qui cherche à les influencer dans leurs achats. Cassandra par exemple explique que ça ne lui coûte rien de se faire faire une carte dans un magasin d'habits, par exemple, pour bénéficier d'une réduction immédiate, et d'adopter immédiatement après une attitude de détachement, loin du projet initial de l'enseigne qui est de fidéliser ses clients…

De temps en temps il y a des magasins d'habits […] ça vous fait 10%, ou 5% sur le moment, si vous prenez la [carte], même ils ont même pas la carte, ils ont un code barre que vous collez sur une autre carte, comme ça ça vous fait pas une carte de plus dans votre porte-monnaie parce que ça devient infernal. Mais bon, ce genre de trucs, si ça me fait un rabais immédiat, de prendre la carte, et qu'elle me coûte rien, à la limite je la prends juste pour le rabais immédiat. Ca va pas me faire retourner dans le [magasin], ouais, exactement. Puis après j'oublie même…

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Le cas de Jeannette est particulièrement intéressant en ce qui concerne cette contradiction : elle annonçait être « contre les cartes » au téléphone lors de la prise de rendez-vous pour l'entretien, pour finalement sortir de son porte-monnaie plusieurs cartes de fidélité, dont celle de Poke et W, et enfin expliquer qu'elle fait exprès un petit détour à la station d'essence WGas pour récolter les quelques points sur sa carte Points et que lorsqu'elle se trouve au camping, elle choisit tout de même W pour récolter des points. L'effet d'influence est chez elle alors très visible, mais s'accompagne d'un esprit critique qui traverse tout l'entretien.

[467] Pseudonyme pour une grande chaine suisse de magasins de vêtements.

Aujourd'hui je l'utilise pour l'essence, ça va plus vite avec les points. J'ai une caravane et quand je passe par Yverdon, j'en profite pour faire le plein à WGas à Yverdon. Quand je vais au camping, je fais toutes les courses à W, c'est là où j'ai le plus de points. Sans la carte Points, j'irais n'importe où, comme avant.

(P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

Le discours critique sur les cartes où la société de consommation en général n'est donc pas incompatible avec le fait de les utiliser, et même de sciemment changer son comportement pour récolter plus de points. Selon cette consommatrice, il faut bien récupérer le peu qu'ils nous donnent, « ces voleurs », pour reprendre ses propres termes…

Peut-être y a-t-il encore un effet de genre sur le besoin de se sentir libre. Michel (voir p. 392) et le mari de Maria acceptent que leurs épouses utilisent une carte de fidélité mais pensent qu'elle limite la liberté des consommateurs. Le mari de Maria parle même des « attrape-mouches » (voir p. 391). Et lorsque Cassandra affirme son autonomie en expliquant qu'elle n'a tout simplement pas besoin qu'on lui fasse des recommandations d'achats, elle reste relativement modérée alors que son mari, Lucas, va tout de même plus loin en disant que ça l'énerve carrément.

Est-ce qu'ils devraient faire des offres plus ciblées ?
[Cassandra :] Non, moi je trouve pas. Moi je trouve pas.
[Lucas :] Moi ça m'énerverait plutôt !
C : Ouais moi j'ai pas besoin qu'on offre des trucs si j'ai envie de quelque chose, j'achète pas pour acheter, si j'ai besoin de quelque chose, ou envie de me procurer quelque chose, je vais regarder ce qu'il y a. C'est pas aux autres à me faire une offre de ce que je pourrais éventuellement…
[À Lucas :] Vous ça vous énerverait carrément ?
L : Ah ouais, ouais ! Bon déjà on reçoit tellement de pub…

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Si la question de la publicité ciblée semble plus délicate, Cassandra dit cependant qu'elle se sent parfaitement en liberté quand elle se trouve dans un magasin. Et dans ce cadre, elle apprécie que lui soient suggérés des articles. Potentiel sentiment d'atteinte à la liberté dans le cadre d'un courrier ciblé, donc, mais qui est complètement absent dans le contexte d'une visite dans un espace de vente, précisément parce que c'est elle qui choisit quand y aller.

… vous vous sentez en liberté dans les magasins ou…
Non non non, moi je suis pas quelqu'un qui sent la pression. Non, totalement en liberté, par contre ils mettent en avant les trucs ça me rend bien service des fois, parce que j'ai pas d'idées et tiens, il y a des trucs en action, des trucs machin, je regarde quand même, de quoi il s'agit, mais ils font leur boulot, leur boulot c'est de vendre le plus possible. Alors ça me gêne pas ça.

(P47 : ECons/Libre, Cassandra, 57, Secrétaire, 29.10.08)

Le style de produits concernés semble encore avoir aussi un effet sur le sentiment de contrainte ou de liberté. FFF vend des produits de loisir, qui ne sont pas perçus comme étant indispensables et de première nécessité, comme l'alimentaire. Dès lors, ils se prêtent davantage à l'enchantement et donnent à Romane une impression de liberté plus grande. C'est pour ça qu'elle a obtenu la carte Privilège dès qu'elle a été disponible alors qu'elle n'a acquis que tout récemment la carte Primes, pourtant sortie la même année, en 2000. Visiblement, en tout cas chez elle, la nature

optionnelle des produits de loisir s'étend au choix de la carte. Et dès lors que la carte devient optionnelle, elle est plus facilement acquise, comme Mathis qui a attendu qu'on ne lui pose plus la sempiternelle question à la caisse pour se saisir d'une carte Points… (voir plus haut, p. 466).

> La carte de FFF je l'ai depuis le début, depuis qu'il y a FFF à Genève, j'ai pris la carte quasiment tout de suite. Là il y a pas eu de réfraction du tout, parce que, c'est du divertissement pur alors personne me met de pistolet sur la tempe pour aller faire mes courses de FFF, je suis pas obligée d'y aller, je suis pas obligée de dépenser chez eux.
> **Et chez Poke, on te met un pistolet sur la tempe (sourire) ?**
> Ben chez Poke, je suis bien obligée de manger ! C'est ça, c'est là où je fais la différence. Je suis bien obligée d'aller chez Poke ou sur un marché de toute façon. Il y a un moment donné où à FFF, je suis pas forcément obligée d'aller acheter des bouquins, d'acheter des dvd ou des cd quoi. C'est pas une obligation en soi, ce n'est pas vital […] Mais quand j'achète, à FFF j'achète en assez grosse quantité, ça va assez vite, donc c'est vrai que les réductions sont bienvenues à ce niveau là quoi.
>
> (P130 : ECons/Libre, Romane, Assistante administratrice, 01.10.08)

Mais même si elle reste optionnelle, elle est soumise à des règles, et pour pouvoir l'utiliser, il faut s'y plier. Une cliente qui vient chercher sa carte définitive après avoir utilisé la carte provisoire de FFF adopte précisément le terme « être en règle » pour qualifier son changement de situation. Une fois de plus, l'expression est lâchée sur le ton de la plaisanterie, mais elle reste révélatrice de toute la tension des systèmes de fidélité qui concilient une nécessaire identification, une certaine forme de discipline et le contexte de l'enchantement. Pour accéder aux plaisirs promis par la carte Privilège, en l'occurrence les bons d'achats, il faut en effet « être en règle »

> Une cliente [60aine] vient transférer les points acquis de sa carte provisoire sur la carte plastique qu'elle vient de recevoir.
> « Donc maintenant je suis en règle, avec une carte valable ! (rires) ».
>
> (P5 : Obs/FFF, Serv. clients, 13.03.08)

Dans d'autres domaines, également évoqués avec quelques personnes interviewées, nous pouvons constater la même volonté de se sentir libre et le même type de discours de la part des clients. Par exemple, face au système de proposition d'achat du site Internet Amazon qui fonctionne sur la base d'une recherche de règles d'associations (voir p. 194 pour une description de cette technique), Stéphane se sent libre de choisir et pense que cela ne va pas l'inciter à acheter quelque chose de plus. Pareil pour Basile au sujet de la publicité en général, où lorsqu'il imagine par exemple un agent voyagiste qui serait trop insistant. Il aura toujours le dernier mot.

> Ouais, les autres utilisateurs ont acheté ça, ouais ça j'ai vu ça. Mais j'en tiens pas compte, c'est pas moi qui vais acheter la même chose que l'autre… Généralement… peut être pour découvrir, mais quand je vais dessus pour acheter quelque chose de précis… peut-être après pourquoi pas mais… ça va pas me faire changer d'avis.
>
> (P37 : ECons/Libre, Stéphane, 19, Etudiant, 20.02.07)

> Et qu'on nous propose trop et qu'on consomme trop ? Mais non, on a le choix ! […] La publicité ne nous propose jamais trop, elle nous propose. A nous de choisir ! D'ailleurs, si je vais en voyage, puis que je vais dans une agence de voyage on va me dire "vous voulez aller aux Bahamas ou bien vous voulez aller en Hollande ou vous voulez aller…" Mais, mais, merci

> Monsieur merci, mais nous on ira en Hollande, on va en Hollande ! On ne va pas leur reprocher de nous avoir proposé les Bahamas et puis… au contraire !
>
> (P46 : EDivers, Basile, 60aine, Employé de banque retraité, 21.01.05)

De manière générale, les clients ont dans l'immense majorité des cas l'impression de rester libres et de gérer la situation. Si influence il y a, elle reste alors le plus souvent imperceptible ou inconsciente par celles et ceux qu'elle concerne. En somme, il y a tension entre le discours des managers et des cadres qui présentent des résultats tangibles sur les effets des promotions, et le discours des clients qui nient le plus souvent pouvoir être influencés par les offres.

8.4.4 Influencer en limitant les choix de façon subtile

Le principe de captation ne se limite pas à un paradigme du type « l'entreprise propose, le client dispose » tel que nous avons voulu le nommer plus haut. Il est possible aussi d'agir très subtilement à un autre niveau, sur la limitation implicite et indirecte des choix.

En effet, selon une conception libérale, qui est aussi bien entendu celle adoptée par le marketing, par définition le client serait libre et disposerait toujours d'un grand nombre de choix. Pourtant, si ces derniers ne sont pas limités dans les faits ou explicitement, afin de ne pas prendre le risque de donner l'impression de limiter leur liberté, ils ne sont pas toujours explicités clairement, afin de clairement influencer ses décisions. Par exemple, lors de la formation des futurs responsables régionaux des magasins de Poke, Lucien, le responsable de la carte Primes, précise bien qu'il ne faut pas mentionner aux clients qu'ils peuvent aussi commander les primes par téléphone ou par courrier, car cela représente un coût plus élevé. Dans ce cas, pas de réduction des choix donc, mais une influence en en masquant volontairement certains.

> [Lucien, 50aine, Resp. cartes :] « Pour nous, c'est important car c'est moins cher de faire des commandes par internet ou avec la borne. Donc, pour vous, si un client veut commander, il faut lui conseiller internet ou la borne, mais pas autre chose, hein !
>
> (P4 : Obs/Poke, Centre formation, 14.05.08)

Il en va de même pour son système de récompense qui force indirectement les clients qui veulent faire valoir leurs points à acquérir des produits à valeur ajoutée plus importante que s'ils pouvaient les utiliser pour des produits alimentaires à marge faible, comme chez W. Certes, le système permet depuis mai 2007 d'acquérir des articles hors catalogue et librement choisis dans les magasins Centre Poke, mais à l'exclusion encore une fois des produits alimentaires (sauf dans certains cas des produits de la gamme de luxe). Ce principe suit bien la politique délibérée de l'enchantement, dans la mesure où les produits qui peuvent être acquis par les points sont plus propices à être enchantés.

> Dans les Centre Poke on a sur les produits […] des marges plus haut[es] que dans les autres magasins, c'est clair. Si vous achetez un yogourt, il y a des marges qui sont tout[es] petit[es], mais dans les Centre Poke on a des marges [plus élevées], alors là on peut mieux faire ce système.
> **Parce que vous vendez des choses avec un prix de revient plus élevé…**
> C'est ça. Ouais, parce que vous avez les vêtements, vous avez tout ! Et on a dit, on le fait aussi dans les Centre Poke, parce que c'est notre catalogue, si vous regardez dans les articles qui sont

> dedans, ce n'est pas très loin de ce que les Centre Poke ont dans [leur] assortiment. Alors pour nous c'est un [élargissement]. Après les primes les clients ont beaucoup plus de choix, dans les magasins Centre Poke on a 30'000 jusqu'à 40'000 articles, mais c'est toujours, je dirais, dans le monde Primes, les produits sont presque similaires [aux] produits qui sont là dedans. Alors on a dit pour ça on le fait dans les Centre Poke.
>
> (P110 : ECadre/Poke, Lucien, 50aine, Resp. carte, 01.06.07)

Ainsi, un système perçu comme un cadeau par les clients est aussi en réalité un moyen de les pousser à acquérir des produits plus chers. En effet, si le rabais effectif de 1% était reporté sur l'ensemble de tous les produits du magasin, il se traduirait par une perte complète pour l'enseigne. Alors qu'en forçant les clients à le réinvestie dans des produits à valeur ajoutée plus élevée, le rabais devient au final plus faible.

Enfin, en premier lieu, bien avant le mode de commande des primes chez Poke, c'est l'assortiment des produits proposés dans les espaces de vente qui d'emblée limite le choix des consommateurs. C'est ce que Marine dit regretter, et ce qui l'amène à fréquenter aussi les marchés. Ainsi, il est possible de choisir librement, certes, mais parmi ce qui est mis à disposition.

> Ce qui m'arrive des fois le samedi aussi c'est d'aller sur les marchés, mais on n'a pas beaucoup de choix, j'entends, vous vous retrouvez tout le temps dans ces grandes surfaces avec les produits que vous connaissez par cœur et puis voilà. Et des fois ça me déprime (rires), ouais parce qu'on les connait par cœur et on n'a pas d'autres lieux !
>
> (P73 : ECons/W, Marine, 55, Secrétaire de direction, 05.09.08)

8.4.5 Conclusion : Capter n'est pas forcer… mais observer et attirer

Nos observations et les entretiens menés dans le cadre de notre enquête donnent raison à Franck Cochoy pour qui une chose est certaine : pour que cette stratégie, qu'il appelle la « captation », fonctionne, et pour continuer à développer une prise sur le client, il ne faut en tout cas pas lui donner l'impression de lui forcer la main ou de lui imposer des choix. La nombreuse littérature marketing tant classique que celle qui lui succède et qui défend le paradigme du marketing relationnel l'ont bien compris.

Les cartes de fidélité occupent une place très importante dans ce dernier en tant que moyen moderne mis en œuvre par les entreprises pour tenter d'augmenter encore la prise de contrôle sur le comportement des consommateurs. Cochoy voit d'ailleurs dans les programmes de fidélisation de la clientèle une « combinaison savante de plusieurs dispositifs : par exemple, une carte nominative présentée à chaque achat permet au client d'obtenir des tarifs, un crédit ou des caisses prioritaires à la sortie du magasin, mais la même carte permet aussi au même magasin d'obtenir des informations, des statistiques et un accès prioritaire au client, qui reçoit alors des offres ciblées en fonction de ses pratiques d'achat » (Cochoy 2004: 20). Ainsi, elles font partie de ce qu'il appelle les « dispositifs de captation », car cette dernière, il la définit aussi de la façon suivante : « Nous dirons que capter, c'est observer le parcours d'une cible, pour ensuite l'attirer ou l'intercepter » (Cochoy 2004: 32), ce qui correspond bien à ce que cherchent à faire à terme les programmes de fidélité : étudier le comportement des consommateurs le plus finement possible pour ensuite pouvoir les attirer ou les inciter à acquérir tel ou tel produit avec plus d'efficacité (voir chapitre 5).

8.5 Conclusion

8.5.1 Les magasins observés, des « cathédrales de consommation » ?

Lorsque Ritzer (1999) ou Corrigan (1997) font mention des « cathédrales de consommation », ils se réfèrent davantage aux centres commerciaux (les « malls ») qu'aux hypermarchés ou aux magasins ayant pignon sur rue. Dans le cadre de nos observations, les critères retenus par les auteurs ne sont pas toujours présents (voir chapitre 2, p. 71). Cela dit, il ne s'agit pas pour autant d'espaces complètement dépourvus d'enchantement. Winkin (2001) parle bien « d'espaces/temps circonscrits » et d'un « périmètre à l'intérieur duquel l'opération de suspension prend place [et] est très explicite » (voir p. 71). Il faut bien un minimum d'enchantement pour que les clients se sentent à l'aise et soient placés dans une atmosphère propice, accueillante, sécurisée, qui contraste avec l'extérieur de magasin et qui les pousse potentiellement à la consommation.

L'analyse du discours des managers des enseignes, en particulier ceux du responsable des cartes Primes et du gérant du magasin Centre Poke, montre bien une volonté explicite de créer de l'enchantement à la fois dans l'espace géographique du magasin mais aussi par le biais des primes proposées par leurs systèmes de fidélité. Chez Parc, le discours du « shopping-plaisir » (voir citation du directeur de magasin Parc, p. 428) est bien clair à ce propos. En outre, le contraste qui apparait dès lors que l'on jette un coup d'œil dans les « coulisses de l'enchantement » explicite encore plus ce travail de mise en scène d'un type de relation particulier entre deux types d'acteurs : les employés et les clients. Ces lieux sont circonscrits, comme le souligne Winkin (2001), et sont des espaces surveillés et contrôlés (Zukin 2004).

Ainsi, si les lieux observés ne sont pas les lieux d'enchantement les plus spectaculaires tels qu'ils sont mentionnés chez les théoriciens de ce concept, il reste pertinent d'utiliser ce terme, y compris en ce qui concerne les cartes de fidélité qui ont pour but également de l'entretenir et de le renforcer.

8.5.2 Stratégies d'enchantement des cartes et réappropriation des consommateurs

En ce qui concerne leurs cartes de fidélité, les enseignes observées ont opté pour diverses stratégies d'enchantement. Les plus intéressantes à comparer ici sont celles de Poke et de W car elles sont, dans leur conception de départ, très différentes, alors qu'il s'agit dans les deux cas des plus grandes enseignes de distribution qui se ressemblent énormément, notamment par leur structure organisationnelle en coopérative.

W a opté pour une solution que l'on peut caractériser de désenchantée par rapport à celle de Poke. La récompense principale octroyée à ses clients qui disposent d'une carte Points et qui la présentent suffisamment souvent aux caissières consiste en un bon d'achat qui peut être utilisé comme de la monnaie sonante et trébuchante dans tous les magasins et pour tous les produits, sans aucune limitation. Ainsi, il peut être utilisé pour acheter des produits de première nécessité que les clients achètent tout le temps et qui finissent par être d'une extrême banalité.

Poke a refusé de rendre possible cette banalisation des récompenses et a préféré imposer un choix de primes à plus grande marge de revenu et qui incarnent, selon

lui, quelque chose qui sort de l'ordinaire et qui va créer de « l'émotion » à plus long terme ainsi qu'un souvenir du mode d'acquisition (voir p. 435). Une solution bien plus enchantée que celle de W donc.

Mais au final, ce sont les consommateurs qui ont tranché. Ils préfèrent dans l'immense majorité des cas le système désenchanté de W parce qu'il leur donne un plus grand sentiment de liberté. Ce qui amène au constat plutôt paradoxal que le choix de l'enchantement de Poke rentre en contradiction avec l'une de ses caractéristiques centrales : pour être enchanté, le client doit se sentir libre (voir p. 466). Or, il ne se sent pas libre dès lors que l'enseigne lui impose de choisir ses récompenses dans un catalogue. Pour finir, Poke l'a bien compris, et permet à ses clients depuis mai 2007 de payer des articles en magasin en utilisant la carte Primes directement aux caisses. Cependant, le système n'est toujours pas équivalent à celui de W car il demeure impossible d'acheter des produits alimentaires (sauf dans le cadre de certaines promotions sur des produits de luxe), restant ainsi dans un registre d'enchantement.

W semble alors avoir fait le meilleur choix, d'autant plus que cela le libère d'une pression ressentie par l'ensemble des enseignes comme étant la plus grande difficulté dans la gestion des programmes de fidélité : renouveler le type de promotions, les bons de réduction et les offres spéciales réservés aux possesseurs de carte. Autrement dit, le difficile renouvellement de l'enchantement… Car comme nous l'avons vu, celui-ci est exigeant, fragile et très éphémère. Il se situe dans un registre émotionnel qui ne peut pas être géré exclusivement par des procédures de gestion bureaucratiques et rationnelles. Rappelons en effet la tension dont parle Ritzer entre la recherche d'enchantement et l'aspect désenchanté de sa gestion rationnelle (voir chapitre 2, p. 72).

Néanmoins, rationalisation et enchantement ne se trouvent pas forcément opposés, comme le souligne à plusieurs reprises le même auteur : « There is no question that although rationalized systems lead in various ways to disenchantment, they paradoxically and simultaneously serve to create their own kinds of enchantment […] Yes this disenchanted structure produces another kind of fantasy – It is a cold, utilitarian fantasy, but a fantasy nonetheless. As a general rule, disenchanted structures have not eliminated fantasies, but rather replaced older fantasies with more contemporary ones » (Ritzer 1999: 100-101). Cette remarque résonne bien avec le constat extrêmement intéressant que nous avons pu faire : le choix délibéré de W pour une solution plus désenchantée qui n'empêche pas certains clients de reconstituer à leur façon l'enchantement. Quelques clients interrogés, en effet, racontent leur refus d'utiliser les bons pour les achats banals du quotidien et la manière dont ils les mettent de côté pour, une fois le montant suffisamment élevé, s'octroyer un petit extra et se faire plaisir en achetant quelque chose qui se situe dans un registre plus émotionnel : se faire un bon repas avec son amoureux, se choisir un vêtement, etc. (voir p. 447).

L'enchantement n'est ainsi sans doute pas à voir comme un instrument de manipulation des entreprises envers les consommateurs, dans la mesure où ceux-ci le rejettent quand il ne leur convient pas et le fabriquent quand il se trouve trop faible. Bref, ils sont les acteurs principaux de celui-ci.

8.5.3 La consommation et l'enchantement, un espace de manipulation ?

Pourtant, il est toujours tentant de considérer que la consommation est une affaire de manipulation et que les entreprises cherchant par tous les moyens à prendre le contrôle des individus pour les pousser à la consommation. Mais si le projet est bien entendu bien présent, son efficacité est sujette à discussion, car les dispositif de captation, pour reprendre le terme de Franck Cochoy, ne s'avèrent pas forcément efficaces et rendent compte avant tout d'un « souci et [d'un] effort de nouer un lien sans aucune garantie d'y parvenir » (Cochoy 2004: 15).

Ainsi, « capter n'est pas forcément manipuler ; par exemple, répondre favorablement à une information, à une réclame, à une offre commerciale (être capté) ne procède pas forcément d'une erreur, d'une faute d'appréciation, d'une imperfection cognitive comme le suppose implicitement la notion de manipulation, mais peut résulter d'un arbitrage somme toute équilibré entre un dispositif de "prêt-à-choisir" (peut-être trompeur, décevant ou inadapté mais qui améliore le confort et le temps de la décision) et un choix personnel indépendant (peut-être plus adéquat, plus excitant ou plus personnel, mais très coûteux en investissement temporel et cognitif, et potentiellement faillible lui aussi) » (Cochoy 2004: 17). Les observations et les entretiens menés pendant notre enquête montrent bien ce rapport complexe entre volonté d'une part de prise de contrôle sur le comportement des consommateurs tout en reconnaissant et en respectant leur liberté et la revendication des clients d'être et de rester libres dans leurs choix. Il est erroné de parler soit de manipulation machiavélique soit d'une liberté totale des consommateurs qui les transforme en tyrans face à des entreprises qui se sentiraient de plus en plus démunies pour répondre à leurs plus exigeantes attentes. Comme bien souvent, la réponse est à chercher dans la nuance et c'est ce que nous avons tenté de faire, en mesurant la distance entre les projets d'enchantement tels qu'ils sont exposés par les managers interviewés et la façon dont il est vécu par les clients, et en rendant compte des différents discours et modes opératoires rencontrés.

A en croire le discours des usagers de carte, ils se sentent relativement hors d'atteinte de toute forme de manipulation de la part des entreprises. Ils disent en disposer pour en tirer un avantage direct, tout en sachant pourquoi elles sont proposées, en se prémunissant alors contre toute tentative de manipulation. S'il faut encore parler de manipulation, terme qui semble selon Cochoy plutôt abusif (il propose alors le terme de captation), ne serait-ce pas alors plutôt les consommateurs qui manipulent les entreprises en leur faisant croire qu'ils tombent dans le panneau en ramassant les avantages ? Pas forcément, car l'effet des récompenses et des promotions est tout de même mesurable, à en croire les cadres (voir p. 457). Et si les enseignes n'arrivent pas toujours à faire consommer plus, elles arrivent sans doute à faire consommer autrement : anticiper ou retarder un achat, changer de type de produit pour en adopter un ayant une valeur ajoutée plus élevée (voir la stratégie marketing du « up-grading », chapitre 5, p. 188).

En somme, la question de la relation entre une offre qui cherche bien entendu à capter au mieux ses clients et la demande qui est dans une certaine mesure erratique mais qui cherche aussi à se laisser parfois convaincre, est bien complexe et ne pourrait être résumée en un modèle de manipulation avec des consommateurs décérébrés ni en celui de « consomm'acteurs » tyranniques qui font ce qu'ils veulent sans se laisser influencer. Selon Barrey, le marketing est lui-même en train de se

réinventer, en sortant d'un modèle qui consiste « à trouver, derrière l'hétérogénéité des attentes individuelles, des groupes de consommateurs exprimant des demandes semblables et susceptibles de réagir aux mêmes stimuli » pour entrer dans un modèle « qui interpelle le consommateur pour connaître ses attentes, ses besoins et son idée du bonheur afin de pouvoir y répondre » (Barrey 2004: 133-134). C'est un argument qui rejoint assez bien l'analyse de Zwick et Denegri-Knott (2009), selon lesquels le marketing cherche désormais à fabriquer une liste de consommateurs *ex ante* qui correspondent à un nouveau produit plutôt que de chercher *ex post* à les « manipuler » pour les y attirer.

8.5.4 Enchantement et marketing relationnel

Le paradigme du marketing relationnel est étroitement lié au principe d'enchantement. Son but est avant tout de recréer l'illusion d'un lien de proximité avec le client qui se serait perdu sur la route de l'industrialisation de l'offre. Comme nous avons pu le voir, ce projet se heurte à de nombreuses difficultés et résistances. Le courrier ciblé, principale arme du marketing relationnel, ne plaît pas à tout le monde et suscite le sentiment subjectif d'invasion de la sphère privée (voir chapitre 6) bien d'avantage que le principe de production de flux de données émis par les points de contacts (voir chapitre 7).

Il en va de même dans les centres d'appel où, paradoxalement, c'est la protection des données qui produit des contrôles, notamment les « magic questions », qui heurtent les consommateurs. L'enchantement que les cartes de fidélité cherchent sans doute sinon à créer en tout cas à régénérer ou à entretenir, dans un mode relationnel de rencontre entre la production et la consommation désenchanté, a ainsi pour effet de produire du contrôle, qui lui-même entre en contradiction avec le projet initial. C'est bien pour cela que les opératrices du centre d'appel de Poke développent des stratégies individuelles pour glisser leurs questions de contrôle sans en avoir l'air. S'il s'agissait d'une banque, ces questions passeraient sans problèmes particuliers, elles y sont même attendues car le contrôle y est valorisé et elles témoignent du sérieux d'un établissement. Mais dans le cas de la carte Primes de Poke, qui est un terrain où l'enchantement est entretenu (voir l'entretien avec Lucien, p. 435), elles sont moins bien comprises et entrent en contradiction avec l'image véhiculée par ce type de système, incompatible avec l'idée de contrôle. Voilà une belle illustration de ce paradoxe que nous avons voulu également souligner dans ce chapitre, entre la liberté et la contrainte.

8.5.5 La publicité ciblée : une atteinte à la liberté ou à la sphère privée ?

Pour effectuer un acte d'achat, le client doit se sentir libre. L'enseigne qui cherche à l'encourager à acheter un produit doit donc le lui proposer sans donner l'impression d'imposer quoi que ce soit. « L'entreprise propose, le client dispose », comme nous l'avons mentionné plus haut. Lorsque cela est fait avec la légèreté qui s'impose, les clients ne se sentent pas privés de liberté, et semblent bien accepter le fait que bien entendu les entreprises cherchent à les faire consommer davantage, ce n'est un secret pour personne. C'est bien pour cela qu'il est tout à fait possible de disposer d'une carte de fidélité, ou plutôt de plusieurs cartes de fidélité, tout en ayant conscience que leur but est d'influencer le comportement du consommateur. Ce principe est toléré précisément parce qu'au final les clients se sentent autonomes et libres d'acheter ce qu'ils veulent.

En revanche, dans le chapitre 6, nous avons pu voir que le courrier ciblé avait tendance à être perçu comme une invasion de la sphère privée (voir p. 285). En fait, nous pouvons comprendre ici qu'il peut également aussi s'agir d'un sentiment de privation de liberté. D'ailleurs, nous avons pu voir également dans le même chapitre la force du lien entre la notion de liberté et celle de sphère privée, que certaines personnes interrogées tendent même à confondre. Pour beaucoup, il y a violation de la sphère privée quand la liberté de choix est remise en question, ou alors encore de la liberté de découvrir de nouveaux horizons situés en dehors du profil que l'entreprise aura construit sur la base des achats effectués. Romane, par exemple, trouverait regrettable de recevoir de la publicité ciblée, façonnée en fonction de ce qu'elle a déjà acheté, parce que cela exclurait toute forme de découverte[468]…

> **Ca te plairait que les offres soient plus personnalisées en fonction de…**
> Non, de ce qui m'intéresse ? Non. Parce que, si c'était ça, ça nous ferait nous refermer sur des goûts qui n'évolueraient plus […] Là je parle surtout en termes peut-être de musique, de livre, de littérature. Effectivement, au niveau de la nourriture, je vais pas changer radicalement à moins d'un problème allergique, que sais-je, je vais pas changer radicalement de façon de manger d'un jour à l'autre. Mais non, j'aimerais pas que ça soit plus personnalisé. Parce que je trouve qu'au contraire avoir des choses un peu plus larges, nous permettent de voir d'autres choses. Et ça je le vois dans un sens curieux, pas dans un sens de, de consommation en fait […] Je me dirais "tiens ben voilà, elle, elle consomme comme ça donc on va lui proposer ça". Mais si, et si j'ai envie de connaitre d'autres choses, d'autres saveurs, d'autres goûts, d'autres substances, ou d'autres nouvelles technologies, voilà !
> **Ca réduirait le choix ?**
> Voilà. Disons qu'intellectuellement parlant ça serait très pauvre. La curiosité j'en aurais plus quoi, ça voudrait dire qu'il n'y a plus de curiosité si on te fait des offres par rapport à tout ce que tu fais tous les jours, parce qu'on estime que tu achètes toujours les mêmes choses, toujours la même chose, ce qui n'est pas forcément le cas, mais t'achètes plus de ça alors on va t'offrir de ça… Ben ouais mais il y a peut-être autre chose moi qui m'intéresse, mais je le sais pas encore !
> (P130 : ECons/Libre, Romane, Assistante administratrice, 01.10.08)

Les questions liées à la sphère privée et à la liberté de choix sont très voisines et tendent à être confondues par nombre de personnes. A quoi répond le sentiment désagréable ressenti lorsqu'une publicité ciblée est directement adressée au consommateur ? S'agit-il d'un sentiment d'invasion de la sphère privée parce qu'elle intervient au domicile privé (violation de la sphère privée *territoriale*) ou parce que son objectif d'influence devient plus explicite qu'une publicité adressée à la masse (violation du sentiment de liberté) ? Il semble important pour répondre à cette question d'intégrer encore plus franchement la notion de liberté dans la définition de la sphère privée.

8.5.6 Enchantement des points de contact et asymétrie de visibilité

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, pour que les points de contact puissent assurer la production du flux de données qui est attendu d'eux, ils doivent compter avec un personnel qui assure leur fonctionnement en gérant l'interaction avec les clients. Ce sont bien entendu les caissières qui leur demandent de présenter leur carte, mais aussi les employés du service clients, des centres d'appels, ou encore les vendeurs des points de vente. Ces interactions ont en outre lieu dans un espace enchanté qui n'est pas le même que celui d'un guichet d'une

[468] Au fond, son argument n'est pas très éloigné de celui des auteurs qui s'inquiètent de voir dans ce genre de procédé une forme de « tri social » automatisé (voir chapitre 2, p. 85).

administration fiscale, par exemple. Cet enchantement est aussi une pierre angulaire du fonctionnement des points de contact qui ne doivent en aucun cas être perçus comme une contrainte ou des dispositifs de contrôle et de surveillance, ce qu'ils sont pourtant aussi.

Ainsi, l'enchantement tend à effacer la visibilité du contrôle. Cela est apparu très clairement pendant les observations dans les centres d'appel de Poke et de Parc, où les questions de contrôle qui permettent d'identifier les clients en raison de la protection de leurs données sont dissimulées autant que cela est possible. Il en va de même lorsque le client donne des informations erronées, ou tente de mentir sur sa situation ou la situation d'un membre de sa famille (voir par exemple les extraits d'entretien *à vif* avec Francette et Yvonne en p. 291). L'opératrice ne dit pas qu'elle peut voir sur son écran que le client ment, en raison du contexte d'enchantement. Ainsi, ce dernier renforce lui-même l'opacité ou plutôt l'asymétrie du système d'information, dans la mesure où les clients ne prennent pas conscience de leur propre transparence par exemple face aux opératrices, mais aussi face aux vendeurs des points de vente de FFF, autre exemple, qui peuvent accéder au dossier complet du client sans que celui-ci ne s'en rende compte. En effet, les écrans sont orientés de façon à rendre cet accès, voulu par le principe *d'intégration des données* du marketing relationnel, relativement discret (voir p. 328).

8.5.7 Conclusion : La « captation », un nouveau type de pouvoir ?

Les magasins, bien qu'ils soient l'objet d'un enchantement qui n'est d'ailleurs pas facile à engager et à entretenir, sont des espaces de contrainte pour les clients, mais aussi bien sûr pour les employés. Cependant, la contrainte doit être masquée, car paradoxalement elle n'a pas sa place dans un espace qui doit favoriser la détente et l'incitation à l'achat. On y retrouve finalement toujours la même tension : influencer sans en donner l'impression. Cette dynamique ne se retrouve pas uniquement dans les espaces de consommation, les « cathédrales de la consommation » (Corrigan 1997, Ritzer 1999) ou les « moyens de consommations » (Ritzer 1999), mais s'y manifeste de façon spécialement représentative, pensons-nous, du mouvement d'euphémisation du contrôle social qui s'est initié selon Foucault (1975) aux alentours du XVIIIe siècle. Il s'agit du principe de « disparition de la force » du panoptique (voir chapitre 2, p. 44), qui fait partie de l'analyse du même penseur.

Nous pouvons retrouver cette même idée, formulée autrement, chez Franck Cochoy. Comme il l'explique, « la captation trouve bien son origine dans le constat liminaire de la fuite des publics, du caractère insaisissable de la demande, de l'opacité croissante des attentes citoyennes » (Cochoy 2004: 15). Un constat d'impuissance du pouvoir, en quelque sorte, à se saisir de sujets de plus en plus fuyants. D'où la nécessité de développer des stratégies de pouvoir qui permettent d'assurer tout de même une certaine prise de contrôle, mais sans en avoir l'air. C'est pourquoi, selon l'auteur, « l'action marchande consiste aussi, et depuis toujours, à mobiliser l'art du "faire laisser-faire", de la mise en scène très étroite mais aussi très respectueuse de la liberté des acteurs. Du coup et pour le dire en d'autres termes, puisque le rapt et le viol ne sont pas possibles sur la place du marché (ou du moins puisqu'ils sont interdits et sévèrement sanctionnés), il faut recourir à la captation, au sens de persuasion (rhétorique) et de séduction (érotique), de mobilisation de la parole et du corps » (Cochoy 2004: 15-16).

L’exemple des questions de contrôle des centres d’appel qui sont potentiellement mal perçues et qui font alors l’objet de stratégies de la part des opératrices pour les cacher (voir p. 451) est bien au diapason de la thèse défendue par Shearing et Stenning (1985) où l’espace contrôlé, loin de s’en passer, ne peut pas tolérer un contrôle trop visible. On se trouve ici dans un « fun-system » (Baudrillard 1970) où la sanction négative n’a pas sa place et où il faut apprendre à contrôler sans en avoir l’air, par le biais de *sanctions positives* qui se montrent bien plus efficaces.

Chapitre 9. Conclusion : Cartes de fidélité, « surveillant assemblage » et biopouvoir

« Ironie de ce dispositif : il nous fait croire qu'il y va de notre libération ».

(Michel Foucault, *La volonté de savoir*, 1976, p. 211)

L'objet de recherche de ce travail est traversé par de multiples dimensions et a aussi fait appel à d'autres disciplines que la sociologie. Le marketing y a occupé une place prépondérante dans le chapitre 5, puisqu'il fallait comprendre les rouages de son paradigme relationnel qui accompagne le fonctionnement des cartes de fidélité avant de saisir l'ampleur du phénomène dans les entreprises étudiées. Le droit a aussi été l'invité d'honneur dans le chapitre 6 puisque c'est avant tout le champ juridique qui discute et sollicite le plus la notion de sphère privée et de protection des données. Le chapitre 7 est particulièrement étendu dans la mesure où il fait appel aussi à la sociologie du travail avec des travaux qui portent par exemple sur les supermarchés, les centres d'appels et les employés qui y travaillent.

Il a été ainsi abordé depuis plusieurs angles, ce qui donne au final à cette thèse une forme qui paraît peut-être un peu éclatée, d'autant plus que le terrain a été lui aussi multiple. Nous avons voulu néanmoins au terme de chaque chapitre en sortir les éléments les plus saillants et pertinents, en les reliant à ce qui constitue la problématique centrale. Ce dernier chapitre conclusif est l'occasion de remettre bout à bout ces différents développements pour tenter d'en dégager la meilleure cohérence d'ensemble possible, revenir sur les principaux résultats, et lancer quelques pistes de réflexion théoriques.

Tout d'abord, il revient d'entrée sur la question la plus simple qui semblait s'imposer au départ de la recherche : les systèmes de carte de fidélités peuvent-elles être comparés à une forme de « Big Brother » ? Après avoir nuancé tant la question que les multiples et complexes réponses, il revient sur la question de l'interconnexion qui reste, pensons-nous, absolument centrale dans toute analyse sociologique de la surveillance, puis sur le concept de « surveillant assemblage » en étudiant la place des réseaux d'information que sont les systèmes de fidélité dans celui-ci.

Puis, une discussion sur la sphère privée est engagée pour tenter de donner une synthèse de ce qui a été traité dans ce travail, en rappelant les principales questions, découvertes et suggestions pour remettre en question cette notion qui reste au final très vague. Retour ensuite sur les points de contact, avec la question des disciplines qui s'organisent autour d'eux pour assurer leur fonctionnement en tant que producteurs de flux de données, et donc aussi de la nécessaire transparence des sujets. La question de l'enchantement est également à nouveau abordée, en

donnant une synthèse des deux modèles communément opposés (le consommateur manipulé vs. le consommateur tyrannique) et des alternatives plus nuancées à proposer.

Juste avant de terminer, sera proposée au lecteur une prise de recul en abordant la question théorique de l'articulation entre savoir, pouvoir et visibilité, avant de revenir sur la question de départ : dans quelle mesure la consommation incarne-t-elle une forme de contrôle social suivant l'évolution historique du pouvoir décrit en autres par Foucault (voir chapitre 2) ? Il insiste sur l'existence d'une asymétrie de transparence en tant que producteur de pouvoir, et propose une lecture de la consommation comme biopouvoir et modèle de « gouvernementalité » en s'appuyant sur un exemple américain particulièrement illustratif qui pourrait représenter l'avenir des cartes de fidélité.

Enfin, ce travail s'achève sur une interrogation sur l'évolution du « surveillant assemblage », telle qu'elle semble s'annoncer avec la venue probable de nouvelles technologies émergentes telles que le RFID qui s'inscrivent dans des paradigmes technologiques révolutionnaires tels que l'« Ubiquitous Computing » ou l'« Internet des Objets ».

9.1 Les cartes de fidélité : un « Big Brother » ?

La thèse est séduisante, comme toute théorie visant à dénoncer un potentiel machiavélisme manipulateur, mais elle est erronée. Non, les cartes de fidélité et les systèmes d'analyse des données qui se trouvent derrière, appelés communément CRM (à tort selon certains auteurs, voir chapitre 5), ne peuvent pas être qualifiés comme étant comparables à une forme de « Big Brother ». D'abord, comme cela a été déjà explicité dans le chapitre théorique, parce qu'il n'est plus possible de parler de centralité absolue quand on parle de surveillance, ni d'intériorisation de celle-ci sous la menace d'une sanction négative.

Mais surtout, dans les « coulisses de l'enchantement », pour reprendre le terme utilisé dans le chapitre 8, si le système de récolte des données est relativement bien huilé, celui qui permet de les analyser l'est franchement moins. Techniquement, en effet, il est immensément plus facile aujourd'hui de déployer des dispositifs, les *points de contacts* dont nous parlons dans ce travail, dont le but est précisément de transformer des informations flottantes, éphémères et immatérielles en flux de données, que de les interpréter de façon cohérente et efficace afin de produire de la connaissance.

Certes, les méthodes et techniques d'analyse ne manquent pas, même si elles ne sont pas encore parfaites. Mais elles sont coûteuses, complexes, et demandent un personnel hautement qualifié lui aussi particulièrement onéreux. Et si ces fins spécialistes, armés des techniques les plus avancées, sont capables de produire des modèles, des schémas, des algorithmes, et des théories du comportement qui ne manqueront pas d'impressionner leur mandataires, leur capacité à véritablement cerner le comportement des consommateurs et le prédire (ce deuxième point étant le plus complexe mais aussi le but ultime) est bien plus discutable. Nous connaissons bien en sciences humaines la difficulté à comprendre le comportement humain et encore plus à l'interpréter. Cela fait bien longtemps déjà que nous savons qu'il n'y a pas une vérité absolue et que toute théorie est sujette à caution. Où sont les véritables motivations du « consommateur » ? Faut-il écouter son discours pour

saisir les raisons « objectives » de ses décisions, ou alors son inconscient, auquel il semble obéir dès lors qu'il se trouve dans un champ gouverné par l'émotion et l'enchantement ? Ou encore, tel qu'insistait tant Durkheim (1937[1895]), la substance des faits sociaux, qui exercent leur contrainte normative, en écartant la psychologie de l'individu ?

Sans forcément être des sociologues, anthropologues ou psychologues chevronnés, il semble que les cadres marketing, de par leur simple expérience, ont bien compris à leur manière cette complexité. Et c'est bien pour cela qu'ils hésitent passablement avant d'investir des sommes considérables dans de tels systèmes. De plus, le marché suisse ne l'exige peut-être pas encore, en raison de sa structure en duopole et peut-être aussi de sa taille. Armand, cadre marketing chez FFF et responsable du programme de fidélité qui a d'abord travaillé dans la filiale française, exprime bien son sentiment de calme et de paix relatifs en termes de concurrence par rapport à ce qu'il a connu en France (voir p. 225).

En outre, pour être efficaces, de tels systèmes doivent imprégner l'ensemble de l'entreprise, du sommet de la hiérarchie aux plus simples employés, sans oublier bien entendu les clients. Or, à l'exception de FFF, les cadres de l'ensemble des enseignes observées qui se sont vus confier la mission de développer davantage le marketing relationnel semblent bien isolés face au reste de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, les résistances internes sont nombreuses, notamment de la part des cellules marketing traditionnelles qui peinent à adopter le pas de ces nouvelles techniques de gestion de la clientèle. Seul FFF, en effet, semble sortir un peu son épingle du jeu en ayant largement implémenté le principe *d'intégration des données* ardemment défendu par les théoriciens du marketing relationnel. Ce qui ne veut pas dire pour autant, en revanche, que l'analyse des données y est en soi très poussée. Paradoxalement, c'est aussi lui qui en fait le moins de tout l'échantillon.

Toutefois, remarquer ces limitations et cette relative timidité quant à l'analyse des données n'exclut pas leur prochain développement et leur prochaine implémentation. Le travail de Pridmore (2008) montre bien que dans d'autres pays (il analyse le cas du Canada et des Etats-Unis), elles sont bien présentes et ne se heurtent pas aux mêmes résistances que nous avons pu observer dans notre cas. Il serait alors erroné de classer ainsi l'affaire et de baisser la garde. D'autant plus que certaines pratiques sont tout de même devenues courantes, comme la publicité ciblée, les stratégies du type « up-selling », « cross-selling », « customer-retention », et certains types d'analyses comme le « clustering » ou la recherche de règles d'association, notamment chez W et chez Parc. Ce dernier a d'ailleurs tout fraîchement engagé un jeune spécialiste des technologies CRM dans le but précisément d'explorer son potentiel et ses possibilités.

Enfin, la frustration de ne pas réussir à vraiment bien cerner le comportement des consommateurs et encore moins à les influencer peut encourager à pousser encore plus loin la récolte de données ainsi que les techniques d'analyse, voire même à les interconnecter de façon plus étendues avec d'autres sources de données, plutôt que d'accepter (comme le fait en principe la sociologie) que l'être humain n'est pas aussi saisissable que l'idéal marketing le souhaiterait. Il est tentant en effet pour lui de penser que si les modèles ne fonctionnement pas, c'est parce qu'ils n'ont encore pas assez développé la « vision à 360° » dont il est plusieurs fois fait mention dans le chapitre 5… Ainsi, le constat d'échec peut mener à encore plus de volonté de

s'insérer dans la sphère privée des consommateurs plutôt qu'à une renonciation. Ainsi, la « collectionnite » semble bel et bien concerner aussi les entreprises qui accumulent les données sur leurs clients et pas seulement les clients qui « chassent » les points, pour reprendre les termes employés par W.

9.1.1 « Leaky containers » et interconnexions

Interconnecter des informations est une activité humaine qui existe depuis bien plus longtemps que l'apparition des technologies de l'information. Mais elle était aussi naturellement limitée. Bien entendu, les fiches de la Stasi par exemple représentent un exemple très impressionnant de ce qui pouvait se faire en matière de récolte et d'organisation des informations, mais reste sans comparaison possible avec ce qui peut se faire aujourd'hui en interconnectant toutes sortes de bases de données : bibliothèques, cartes de fidélité, registres étatiques, profils de personnalité sur Internet, etc. La question de l'interconnexion est absolument centrale : le garde fou principal contre une dérive cauchemardesque de la société de surveillance repose avant tout sur l'étanchéité des bases de données.

W utilise les données de ses clients pour suivre un objectif commercial, ce qui reste éthiquement tout à fait acceptable. Mais les rendre accessibles à des assureurs, par exemple, aurait des conséquences graves en matière d'exclusion à des services voire, à terme, à des soins médicaux. Il est souhaitable qu'un employeur n'ait pas accès à la base de données des bibliothèques municipales où ses employés vont emprunter leurs livres, ce qui réduirait l'égalité des chances en matière de promotion pour ceux qui serait suspectés par exemple d'être trop orientés à gauche, ou l'inverse, etc. Certaines interconnexions se font pourtant déjà. La justice accède parfois à la base de données de W ou de Poke lorsqu'ils pensent que cela peut être pertinent pour retrouver un criminel, mais cela se fait sur la base d'une instruction judiciaire et reste donc contrôlé en fonction de principes démocratiques.

Toujours est-il que les systèmes de carte de fidélité restent passablement confinés, à l'inverse d'Internet et de ses sites de réseaux sociaux, par exemple où les interconnexions sont à la base même de leur conception (rendus encore plus faciles compte tenu de leur extraterritorialité qui ne les assujettit pas toujours à des lois suffisantes en matière de protection des données). Cependant, l'extension des partenariats entre entreprises sur l'exploitation des données, l'achat de données extérieures, ou encore les fusions ou rachat de concurrents sont des exemples d'interconnexions qui, dans le dernier cas, deviennent permanentes. Aussi, bien que plutôt scellées (pour reprendre le terme de David Lyon, voir p. 62), elles ne sont pas complètement hermétiques non plus. De plus, rien n'exclut complètement une plus grande ouverture dans le futur, comme cela été fait aux Etats-Unis, par exemple, où est envisagé un projet d'offrir des primes d'assurance maladie avantageuses aux employés qui achètent des produits déclarés comme sains (voir p. 65).

La surveillance collatérale, si elle est possible, y reste néanmoins principalement absente. En effet, le scénario de l'épouse qui suspectant une infidélité de son conjoint accède à la base de données liée à sa carte de fidélité pour voir s'il n'a pas acheté des fleurs et des préservatifs reste anecdotique. En revanche, sur des réseaux sociaux du type de Facebook par exemple, elle est la règle. Cela dit, dans les débats publics, on s'inquiète bien moins de ce que peut faire l'entreprise de l'ensemble des données récoltées sur ses 350 millions de clients que de la visibilité

créée entre les utilisateurs. Facebook profite bien de cette orientation dans le débat pour défendre son système de protection de la sphère privée qui, pourtant, n'agit que sur cette dimension. Le fait que les données soient analysées et vendues à des sociétés tierces, voire même au gouvernement américain, reste peu discuté.

Il faut encore retenir une chose qui nous semble importante et qui ressort nettement surtout lors de nos observations ethnographiques : les interconnexions ne sont pas qu'informatiques. Une base de données peut être momentanément reliée à une autre par le biais d'un code client noté rapidement sur un petit bout de papier. Il peut s'agir aussi d'un coup de téléphone entre le directeur d'une société de sécurité privée et un ancien collègue policier pour consulter le fichier d'un voleur à l'étalage[469]. Ces deux exemples sont tant de façon de relier différents pôles du « surveillant assemblage » même de façon éphémère. Elles répondent en tout cas à la description que Deleuze et Guattari (1980) font du *rhizome* qui sert de modèle à Haggerty et Ericson (2000) pour construire leur modèle du « surveillant assemblage ».

9.1.2 Le « surveillant assemblage » et les cartes de fidélité

Décrire le « surveillant assemblage » de façon exhaustive est une tâche impossible. La surveillance contemporaine n'est plus l'apanage de l'Etat et concerne désormais tous les domaines dans la mesure où les nouvelles technologies qui la rendent possible sont maintenant diffusées partout et font partie de notre quotidien.

Les réseaux de carte de fidélité que nous avons étudiés dans ce travail ne représentent qu'une infime partie du méta-dispositif de surveillance que nous avons voulu théoriser en le proposant comme alternative au modèle du panoptique trop centralisé et trop confiné (voir chapitre 2). Il s'est montré cependant comme étant un révélateur pertinent pour tenter de comprendre sa complexité et ses caractéristiques qui ne sont plus complètement celles du panoptique, en particulier en ce qui concerne le principe d'intériorisation du pouvoir.

Même si elles restent relativement confinées, les interconnexions entre les systèmes de fidélité et d'autres systèmes d'information ne sont pas exclues, tout comme leur expansion. Et surtout, le principe qui assure la conformité du comportement des acteurs est basé sur la promesse de récompense (les sanctions positives). Ainsi, pensons-nous, le concept de « surveillant assemblage », enrichi des concepts de « point de contact » et « d'interconnexions » est un bon guide pour continuer à observer et analyser le développement de la société de surveillance et/ou de transparence.

9.2 Quel avenir pour la « sphère privée » ?

Face à l'expansion du « surveillant assemblage », « Comment […] maintenir cette salvatrice opacité et la dissimulation bénéfique de notre intimité ? » (Damien et Mathias 2009: 11). Les auteurs font clairement référence à cette notion devenue dominante lorsqu'il s'agit de discuter l'avenir d'une société de l'information et de surveillance dans laquelle nous sommes déjà, mais qui va inévitablement évoluer. Il s'agit bien entendu de la « sphère privée » et des interrogations quand à son avenir qui semble fragilisé.

[469] Réf. : P146 : EDivers, Jean-Christophe, 50aine, Directeur agence sécurité, 22.03.05.

Toutefois, lorsqu'est posée cette question récurrente sur l'avenir de la « sphère privée », il y a en réalité deux interrogations. Premièrement, quel est l'avenir de la « sphère privée » en tant que concept capable de répondre aux préoccupations liées au développement de la société de l'information, de la traçabilité des données, des interconnexions, de la capacité grandissante d'analyse permettant l'élaboration de profils de personnalités toujours plus fins, etc ? Puis, pour autant que l'on accepte ce concept comme répondant à une réalité plus ou moins objective, quel est l'avenir de la sphère privée en soi, en tant que capital humain individuel à protéger ?

La frontière entre les deux questions n'est pas toujours aussi claire, et elles tendent parfois à être confondues. Bien qu'ayant tenté de limiter cette confusion, nous en avons sans doute aussi été les acteurs plusieurs fois dans ce travail. Cela dit, nous allons essayer dans cette section de dresser le bilan de ce que nous pouvons retenir à son issue, et ce sur les deux aspects.

9.2.1 Les trois sphères privées : discussion sur le principe d'autodétermination informationnelle

Tout le monde semble d'accord sur ce point : il n'y a pas une seule définition de la sphère privée qui fasse consensus. Cette affirmation bien entendu se confirme au terme de notre démarche empirique qui en outre nous a permis de constater qu'il fallait en plus considérer trois niveaux distincts, ce qui ne simplifie pas les choses.

Il y a bien entendu la *définition juridique*, qui se trouve prise dans un paradoxe. En effet, pour que la législation qui la protège puisse être effective, il faudrait en principe que la définition de la sphère privée soit claire et puisse en tout cas être considérée comme étant *objective* (nous l'avons d'ailleurs appelée en ces termes dans le chapitre 6). En même temps, elle doit être assez souple pour s'adapter à de nombreux cas qui peuvent être très différents, mais aussi pour s'adapter au développement rapide des nouvelles technologies qui la mettent à l'épreuve toujours d'une façon renouvelée.

Nous avons pu voir que cette définition ne correspond pas toujours à la *définition subjective explicite* des acteurs qui, lorsqu'on leur demande de la définir, y introduisent des dimensions différentes telles que la primauté des émotions, ou alors la relient beaucoup plus directement que ne le fait la doctrine juridique à la notion de liberté et de libre arbitre. Mais encore, cette définition subjective mais explicitée ne correspond pas toujours à la *sphère privée vécue*, c'est-à-dire la façon dont elle est au final vécue au quotidien par les acteurs de façon implicite sans forcément être pensée en tant que telle.

Dès lors, les dispositifs de protection mis à disposition des acteurs, tels que le droit d'accès aux données ou encore les technologies de protection de la sphère privée, puisqu'ils sont élaborés sur une conception *juridique* de la sphère privée qui ne correspond pas vraiment à la conception *subjective* et *vécue* ne sauraient représenter une solution satisfaisante. Le principe *d'autodétermination informationnelle* est à défendre, certes, mais il n'est pas suffisant.

Le meilleur exemple est celui du flux des données qui est produit par les lecteurs de cartes de fidélité situés aux caisses et qui, parce qu'il est invisible et abstrait, n'inquiète pas outre mesure les consommateurs et ne suscite que très rarement un sentiment d'invasion. En revanche, lorsqu'une carte d'identité est demandée, une

date de naissance, ou alors lorsqu'est évoqué le scénario d'un employé qui viendrait plonger sa tête dans le cabas d'un client à la sortie des caisses, le sentiment d'invasion est beaucoup plus fréquent, car il se base sur quelque chose de visible qui prend une allure immédiatement concrète. Pourtant, il est objectivement moins invasif.

9.2.2 La sphère privée en tant que privilège de classe

Le plus souvent, la réponse au constat d'un manque de sensibilité face aux menaces des nouvelles technologies pour la sphère privée est de défendre l'idée qu'il faut éduquer leurs utilisateurs (c'est-à-dire au fond tout le monde) pour qu'ils s'approprient ce principe *d'autodétermination informationnelle* en apprenant à « gérer leur sphère privée ». En d'autres termes, selon ce discours, si la sphère privée *vécue* n'est pas en phase avec sa *définition juridique*, c'est parce que les individus n'ont pas encore assez conscience de laisser des traces.

Si l'idée est d'un point de vue rhétorique convaincante, elle ne tient pas compte d'une limitation sociologique : la sphère privée, historiquement, a toujours d'abord été un privilège de classe. Il est vrai que la dimension *territoriale* de celle-ci s'est largement démocratisée à partir des années 50 (Prost 1999), et que désormais les familles issues des milieux populaires n'ont plus besoin de vivre dans la même pièce. Ainsi, l'espace de vie est devenu un objet d'appropriation personnelle qui devient un espace intime pour l'ensemble de la population. Mais qu'en est-il de la dimension *informationnelle* ? S'est-elle également démocratisée ? Rien n'est moins sûr.

D'abord, comme le rappellent Westin (2003) ou Gilliom (2001, 2006), les personnes dépendantes de prestations sociales sont bien obligées de livrer une quantité d'informations personnelles plus importante que ceux qui n'en ont pas besoin. En outre, la phobie des « abus »[470] qu'entretiennent actuellement le monde politique et une partie de l'opinion publique pousse l'Etat à devenir plus méfiant, ce qui encourage la mise en place de systèmes de contrôle plus poussés. Difficile alors déjà à ce stade de parler d'une protection de la sphère privée égalitaire entre demandeurs de prestations sociales et ceux qui peuvent s'en passer.

Certes, le libre choix de dévoiler des informations est plus garanti dans le cas des cartes de fidélité, dans la mesure où les réductions offertes en retour sont relativement faibles (1% pour W ou Poke, 2-4% pour FFF, jusqu'à 10% pendant des périodes spéciales chez Parc, hors promotions spéciales). Il est alors relativement facile d'y renoncer, même pour les ménages les plus modestes. Mais qu'en serait-il si la distinction de prix entre les utilisateurs de carte et les non utilisateurs devenait plus élevée ? Tel est le cas dans nombre d'enseigne aux Etats-Unis, par exemple, où ne pas vouloir utiliser une carte de fidélité implique de devoir payer jusqu'à 30-40% plus cher (voir p. 271). Avec une telle différence, seuls des ménages très fortunés pourraient se permettre ce qui deviendrait un luxe, de ne pas dévoiler la liste systématique de leurs achats aux commerces ; ou alors ils ne seraient pas touchés si de toute façon ils ne fréquentent pas les mêmes marchés.

Mais c'est aussi au niveau cognitif que la différence se fait sentir. Comme nous avons pu le voir, la notion de protection des données, la création d'un flux de données autour des points de contact sont des choses qui restent relativement

[470] Voir à ce propos le dossier « Y'en a qui abusent… » de la revue *Carnets de bord*, n°13, septembre 2007.

abstraites pour la plupart des gens. Les atteintes à l'intégrité corporelle ou à l'espace privé sont très concrètes car elles sont historiquement intégrées depuis bien longtemps par l'ensemble des individus, quelle que soit leur appartenance sociale. Le droit de propriété de son propre corps va aujourd'hui de soi, mais tel n'était pas le cas du temps de l'antiquité grecque par exemple (le corps d'un esclave ne lui appartenait pas). Il a fallu attendre l'ère chrétienne pour que se développe ce droit et que le corps devienne progressivement un objet de préoccupation individuelle, le « souci de soi » (Foucault 1984b). L'espace privé, aujourd'hui devenu naturel, ne l'est que depuis peu de temps (voir plus haut). La notion de propriété sur les données, en revanche, est aujourd'hui une chose encore fragile, abstraite, et qui demande un effort d'abstraction intellectuelle particulièrement élevé.

En somme, il faut disposer d'un certain capital culturel, mais aussi de suffisamment de temps pour se préoccuper d'une question qui reste très abstraite et dont la plupart des personnes interrogées peinent à saisir l'ampleur. L'attrait des nouvelles technologies et les avantages promis tendent en outre à masquer les risques en matière d'atteinte à la sphère privée qui, si elle se produit, n'est pas forcément perçue en tant que telle ni forcément visible. C'est là toute l'ambigüité de la notion d'*atteinte virtuelle* avancée par le droit suisse. Dans l'immense majorité des cas, les utilisateurs, lorsqu'ils sont confrontés à ces questions, s'en sortent en donnant toujours la même réponse devenue un grand classique pour tous les chercheurs qui s'intéressent à ces questions : « je n'ai rien à cacher ». Vraiment ?

9.2.3 Pas de nature intrinsèque des données : vers une approche interactionniste de la sphère privée

Nous avons élaboré dans le chapitre 6 une approche interactionniste de la sphère privée qui nous semble prometteuse et mériter d'être approfondie, notamment en y intégrant, outre la réflexion globale de Simmel sur le secret (1999[1908]), davantage le travail de Goffman (1973) sur la façon dont les acteurs se présentent eux-mêmes et cherchent des informations sur autrui pour mieux savoir comment agir conformément aux attentes de chacun. Bien qu'embryonnaire, elle démontre néanmoins déjà, entre autres, qu'il n'y a pas de nature intrinsèque des données en dehors de celle que l'on décide de leur donner dans un contexte particulier. Voilà qui explique la difficulté du champ juridique à les catégoriser et à fixer des frontières claires par exemple entre ce qui est considéré comme étant du ressort des données personnelles et des données dites « sensibles »[471].

En effet, la frontière entre les informations qui doivent être dévoilées et celles qui restent secrètes est mouvante et se redéfinit à chaque interaction sociale, en fonction du contexte, des attentes de chacun des acteurs et de la connaissance qu'ont l'un de l'autre au préalable. Ainsi, ce qui est normal de dévoiler dans certaines circonstances (la taille de ses sous-vêtements dans un magasin de lingerie) provoque un sentiment d'atteinte dans d'autres (un boulanger qui demande à une cliente la taille de ses chaussures par exemple). Il est dès lors compliqué de définir *a priori* ce qui est par

[471] Voir par exemple l'intervention de Thomas Probst lors de la *Troisième journée suisse du droit de la protection des données*, où il débat de cette difficulté : « Die rechliche Problematik der Datenverknüpfung », *L'interconnexion de données : Problématique et cadre juridique*, Université de Fribourg, 22 janvier 2010. Le professeur en droit privé européen, droit des obligations et droit comparé propose de réfléchir à remplacer l'actuelle distinction entre *données personnelles*, *données sensibles* et *données publiques* par une distinction entre *données simples* et *données qualifiées*.

nature privé de ce qui ne l'est pas, en dehors de tout contexte et sans prendre en considération les attentes légitimes des acteurs concernés dans une interaction.

Dans une église, une mosquée ou un temple bouddhiste, la religion des personnes présentes lors d'une cérémonie n'est pas véritablement une donnée sensible. Sur un profil Facebook, elle l'est bien évidemment. Pour un homme politique interviewé à la télévision, son affiliation à un parti est une information publique, alors que sur un formulaire de commande de carte de fidélité, elle serait tout à fait sensible et non pertinente.

Toutefois, il est bien entendu raisonnable de procéder à une certaine forme de catégorisation dans la législation pour distinguer des informations *potentiellement* sensibles d'autres qui le sont moins. Mais la variabilité de leur nature en fonction du contexte de l'interaction ne doit pas être oubliée et il faut bien avoir conscience du côté arbitraire d'une telle différenciation. En somme, il n'y a pas d'ontologie par défaut des informations personnelles dès lors qu'elles n'existent qu'en relation avec des contextes et des situations d'interactions sociales précises.

9.2.4 La sphère privée comme dispositif de pouvoir

A force de nous interroger sur la notion de sphère privée et pour l'avoir étudiée empiriquement, nous nous demandons à l'issue de cette recherche si elle ne deviendrait pas au fond plus une alliée de la surveillance plutôt que son ultime garde-fou.

En effet, nous avons vu dans le chapitre 6 que ce qui est considéré comme étant un comportement déviant tendait à ne pas être considéré comme faisant partie de la sphère privée (Westin 2003), dans la mesure où l'atteinte de celle-ci devient dès lors justifiée (voir p. 310). Or, nous savons que la déviance est une construction sociale, et que la définition de ce qui est considéré comme étant des comportements déviants est la prérogative des groupes sociaux dominants (Becker 1985). Ainsi, la définition des contours de la sphère privée et des circonstances qui autorisent son atteinte est une question intimement liée au pouvoir. A la lecture des travaux de Foucault sur la sexualité (1976, 1984a, 1984b), il est tentant de voir la sphère privée comme étant aussi une invention des classes sociales dominantes, à l'instar de la « sexualité », d'abord élaborées pour elles-mêmes, ensuite diffusées dans l'ensemble de la population pour élaborer une prise de contrôle sur leur vie, constituant ainsi ce que le philosophe appelle le *biopouvoir*.

Car définir au mieux la sphère privée, c'est aussi assurer une prise sur ce qui constitue l'intimité et l'identité des individus (voir la citation de Bozovic sur « l'invisibilité visible », p. 311), comme cela a été le cas pour la sexualité (Foucault 1976). Cela est bien commode : le contenu de la sphère privée, une fois bien localisé, est défendu tant qu'il ne représente pas une menace pour l'ordre social, mais il est atteint légitimement dans le cas inverse, avec plus d'acuité que s'il n'était pas aussi bien défini. Voilà un point qui, s'il reste encore très abstrait, nous semble à l'issue de ce travail mériter d'être approfondi.

En outre, il est intéressant de voir la sphère privée se transformer également quasiment comme un bien de consommation, et en tout cas déjà pleinement comme un argument de vente et de promotion d'un système informatique ou d'un site Web, par exemple. D'abord originaire d'une critique politique et littéraire, puis reprise par

des milieux associatifs[472], la critique qui défend la sphère privée de l'individu face à un Etat ou des entreprises trop curieuses est devenue aujourd'hui partie intégrante du discours des institutions dont elle se méfiait. Faut-il y voir un progrès et l'aboutissement victorieux d'une lutte pour les libertés ou alors la perte d'autonomie de la critique, comme cela semble s'être produit, selon Boltanski et Chiapello (1999) pour la critique artistique du capitalisme ? En effet, le dispositif de protection juridique est le produit de longues délibérations et de recherche de compromis avec les milieux économiques, ce qui explique la prédominance des « intérêts prépondérants économiques » (voir p. 246) qui peuvent justifier certaines atteintes au même titre que les intérêts de l'Etat à assurer sa sécurité et l'ordre public. En effet, sa mission n'est aucunement d'entraver le développement économique de la société de l'information, comme en témoigne l'extrait de la *Déclaration de Montreux* ci-dessous, issue de la 27e Conférence internationale des commissaires à la protection des données et à la vie privée (2005), mais de fabriquer un système de protection qui au contraire permette leur développement. Est-ce véritablement possible où ne sommes-nous pas en train d'assister à une dénaturation et une récupération de la critique ?

> […] Le droit à la protection des données et à la vie privée est une condition indispensable dans une société démocratique pour garantir le respect des droits des personnes, la libre circulation des informations et une économie de marché ouverte […]
> Dans sa déclaration de principes et son plan d'action, le Sommet mondial sur la société de l'information (Genève 2003) a souligné l'importance de la protection des données et de la vie privée pour le développement de la société de l'information.
>
> (Extrait de la *Déclaration de Montreux*, 2005[473], §10 et 14)

9.2.5 Conclusion : A chacun sa sphère privée

Au fond, la notion de « protection des données » est plus claire que celle de « protection de la sphère privée ». La première est plus précise et cerne plus spécifiquement un problème mieux circonscrit : elle est considérée par les auteurs du rapport de l'EPIC (Rotenberg et al. 2002) comme étant l'une des quatre composantes de la deuxième (voir p. 258). Pourtant, l'une ne va pas sans l'autre, et elles tendent même souvent à être confondues.

Une chose est sûre : la sphère privée est une notion multiple et dynamique et elle doit être comprise en tant que telle. C'est précisément parce qu'elle n'est pas véritablement considérée de cette façon que même les acteurs du champ juridique reconnaissent que les réglementations sur la protection de la sphère privée « peinent en effet à marquer de leur empreinte les environnements numériques » (Bondallaz 2007: 85). Du côté des juristes spécialistes de la question, de nombreux efforts sont faits pour tenter de les améliorer et de faire en sorte qu'elle puisse répondre de façon efficace aux nouveaux enjeux qui ne manquent pas de se multiplier à la même vitesse que les nouvelles applications technologiques. Il ne faut donc certainement pas critiquer injustement le droit en basant son jugement sur les lois actuelles, et encore moins sur ceux qui plaident pour un renforcement de la réglementation en

[472] Pour une description des différentes associations de défense de la sphère privée, voir par exemple : BENNETT, C. J. 2008. The Privacy Advocates: Resisting the Spread of Surveillance. Cambridge, MA: MIT Press.
[473] Site officiel de la conférence, avec le lien pour télécharger le document officiel en anglais : http://www.privacyconference2005.org/index.php?id=6 (01/2010). Pour télécharger la version en français : http://www.libertysecurity.org/article710.html (01/2010).

vigueur mais qui immanquablement se heurtent à de nombreuses résistances politiques et économiques.

De plus, il y a vraisemblablement une sphère privée de classe qui rend difficile l'application équitable du principe *d'autodétermination informationnelle*, et encore plus discutable des solutions technologiques comme les « privacy enhanced technologies ». Peut-il vraiment y avoir une réponse technologique à un problème posé par la technologie ? Cette réponse est intéressante, certes, mais elle n'est évidement de loin pas suffisante. De plus, elle ne répond qu'au risque de *surveillance collatérale* mais aucunement à la surveillance de l'entreprise sur ses clients (mais aussi sur ses employés) puisque c'est chez elle qui se trouve au sommet de la base de données et qui y bénéficie d'un accès sans limites. Ainsi, par exemple, restreindre l'accès de son profil Facebook à un cercle limité de personnes n'empêchera jamais les administrateurs du site d'y avoir accès et d'en vendre les informations à ses clients.

Cela dit, il serait trop simpliste et erroné de conclure à une fin de la sphère privée. En effet, jamais nous n'en avons autant parlé, et historiquement c'est une notion qui tend à s'étendre plutôt qu'à se réduire. Avec le développement des nouvelles technologies de l'information, les *atteintes virtuelles* continuent d'augmenter, il est vrai, mais en même temps que la sensibilité à la sphère privée, qui elle aussi tend à progresser. A l'impression que les individus, surtout les jeunes générations, semblent y être de moins en moins sensibles parce qu'elles adoptent avec moins de retenue les nouvelles technologies, il faut rappeler qu'il s'agit d'une notion très subjective et variable. Pour un adolescent qui raconte des choses privées sur un blog, il s'agit aussi de sa sphère privée dans la mesure où elle se définit pour lui avant tout comme étant à l'écart du regard de ses parents. Pour un client de supermarché disposant d'une carte de fidélité, il a l'impression que sa sphère privée est atteinte quand on lui demande sa date de naissance au service clients, surtout s'il s'agit d'une femme (voir l'extrait d'entretien avec Joseph, l'un des responsables du centre d'appels de Parc, p. 367), mais pas quand sa carte est scannée à la caisse pour enregistrer la liste de ses achats de façon systématique mais bien plus discrète.

Ainsi, les individus sont bel et bien soucieux de leur sphère privée, et très probablement à un niveau jamais atteint dans l'histoire, mais à leur échelle, à leur façon et davantage niveau de leurs interactions et pratiques sociales quotidiennes qui leur sont plus concrètes que le niveau abstrait des réflexions juridiques et sociologiques sur l'avenir de la société de l'information. Enfin, la « sphère privée » est située socialement et on ne peut donc pas parler d'un « individu » qui devrait apprendre à la défendre face aux nouvelles technologies. Il faut plutôt parler d'une multitude d'individus *situés socialement*, qui perçoivent et vivent leur sphère privée de façon plurielle. En outre, et c'est là sans doute un point à creuser davantage, dans la mesure où on retrouve la même différenciation dans le rapport aux cartes de fidélité, elle est également genrée. En effet, « ce sont les femmes qui [en] jouent en général le rôle de centre de gravité » (Schultheis et al. 2009 26).

9.3 Points de contact et transparence

Les points de contact sont ces dispositifs technologiques qui parviennent à transformer une information flottante, immatérielle et dans certains cas éphémère en flux de données atterrissant dans une base de données qui permettra leur analyse

approfondie pour remplir divers objectifs. Ce sont eux qui techniquement rendent possible la transparence des individus.

Cependant, pour qu'ils fonctionnement, ces dernier doivent s'y livrer : créer un profil sur un site de réseau social, ne pas interdire les sites visités d'enregistrer les fameux *cookies*[474] sur leur ordinateur, disposer d'une carte de crédit ou d'une carte de fidélité, utiliser un téléphone portable, etc.

9.3.1 Les micro-incitations à la transparence

Un individu qui n'est pas encore devenu assez discipliné pour devenir suffisamment transparent face à ces points de contact ne sera pas puni, mais il subira constamment des incitations, ou plutôt des micro-incitations continuelles pour le devenir, avec comme perspectives nombre d'avantages.

Avec le téléphone portable, le récalcitrant cédera finalement probablement aux plaintes répétées de sa famille ou de ses amis qui ne peuvent pas le joindre. Avec un site de réseau social comme Facebook, il recevra régulièrement des invitations, auxquelles il finira peut-être par répondre quand elle viendra d'une personne rencontrée à une soirée qui l'intéresse et qui veut flirter avec lui, quand il sera lassé de ne pas pouvoir accéder aux photos de vacances de ses amis, ou encore quand il ne voudra plus louper une soirée branchée organisée par le biais de ce site. Aucune obligation, donc, mais une continuelle série d'encouragements légers et discrets qui finissent la plupart du temps par convaincre.

Dans le cas des cartes de fidélité, il s'agit bien sûr des stratégies mises en place par les entreprises, largement réappropriées par les employés qui sont récompensés à chaque nouveau client, pour leur faire adopter une carte, puis pour qu'ils la montrent à chaque achat.

9.3.2 Les points de contact : un lieu de rencontre entre disciplines

La question qui se pose plus précisément par rapport à notre objet de recherche est de savoir comment le client auparavant opaque et anonyme a été transformé en client transparent qui dévoile la liste de ses achats à chaque fois qu'il passe en caisse. Autrement dit, comment assure-t-on que les points de contacts que sont les lecteurs de carte produisent un flux continu d'informations en saisissant de façon systématique les informations éphémères et immatérielles que sont la description des produits qui défilent sur le tapis roulant ?

Il s'agit de saisir et de transformer le flux d'information qu'émettent tous ces clients qui se suivent avec leur petit bout de vie sur le tapis roulant : leurs produits préférés, leur petit porte-monnaie, leurs petits sous, leur carte de fidélité, avec leur numéro

[474] Les *cookies* sont des fichiers de petite taille qu'un site Internet visité peut déposer sur le disque dur de la personne qui le visite. Ils contiennent des informations sur les pages visitées, la date, l'heure, les préférences d'utilisation, etc. Lorsque le visiteur y retourne, le site peut le récupérer pour le reconnaître, s'adapter à ses préférences et à ses habitudes. Par sécurité, un site X ne peut lire que les *cookies* qu'il a déposés. Mais il existe un moyen de contourner cette contrainte (le principe des *cookies tiers*) : intégrer dans la page un lien vers un site Y qui va le déposer à sa place. Un autre site Z fera appel aussi à ce système pour déposer un *cookie* au nom de Y. Dès lors, si nombre de sites font appel à Y, ce dernier pourra analyser son comportement transversal sur Internet, en revendant ces informations à X et Z. C'est exactement de cette façon que fonctionnent les agences publicitaires Internet. Certes, les *cookies* peuvent être désactivés au niveau de tous les navigateurs, mais il est aujourd'hui quasiment impossible de surfer normalement et confortablement si une telle option est choisie.

personnel et unique les identifiant… A l'observer d'abord ainsi exposé et nu dans son état « naturel », on se sent presque un peu comme un « voyeur », qui plonge dans la sphère privée des clients, sentiment ressenti aussi parfois par les caissières, en particulier quand il s'agit d'articles qui touchent à l'intimité corporelle (voir chapitre 6). Jusque-là, cette situation est humanisée : s'y croisent les regards, sont provoqués gênes, impatiences, sentiment d'indiscrétion… Regarder trop fixement les articles du client précédent peut être mal perçu. Prendre des notes, encore pire. Prendre une photo ? Difficile à imaginer. Il faut observer une certaine discrétion, marque de respect pour l'espace intime de chacun.

Mais une fois le flux capturé et transformé en information digitale, il devient invisible, à l'abri des regards non autorisés. L'exposition sur le tapis roulant est à opposer au système de récolte électronique qui ne pose pas de problème ni de gène aux clients, car il est discret et devient, en quelque sorte, déshumanisé. Une fois ce pas de la digitalisation franchi, les clients n'ont certes plus « rien à cacher »… Le résultat immédiat de cette récolte est aussi lui très discret, lorsqu'il s'affiche par exemple sur l'écran de caisse à FFF où sont rassemblés titres de livres, de films, d'album musicaux, etc. Furtif sur le petit espace où les articles sont encaissés, il devient passager mais déjà canalisé sur l'écran de caisse, puis permanent dans la base de données. C'est en toute discrétion et loin de la conscience des personnes intéressées que ces flux rassemblés seront analysés et permettront de prendre des décisions.

9.3.3 Discipliner le consommateur transparent

Pour rendre tout cela possible, il aura fallu convaincre le client d'obtenir une carte de fidélité, puis de faire en sorte qu'il l'ait en permanence dans son porte-monnaie. D'après les observations et les entretiens que nous avons menés dans notre enquête, un tel résultat a été obtenu facilement sans forcément devoir répondre à une argumentation rationnelle. La familiarité de l'enseigne et la confiance que les clients ont envers elle est plutôt bonne, surtout dans le cas de W et Poke qui jouent encore largement sur leur image positive de coopérative proche du peuple (voir chapitre 4). Nous avons pu constater que bien souvent les utilisateurs de cartes n'étaient pas très au courant du fonctionnement concret des récompenses, ni de comment ou quand ils l'avaient obtenue. Il suffit sans doute d'être convaincu d'au moins ne rien avoir à perdre. « C'est mieux que rien », ou « tant qu'à faire » sont des remarques souvent entendues pendant les entretiens, même de la part de ceux qui reconnaissent que les avantages ne sont pas très élevés. Les cas de FFF et de Parc sont un peu différents, la première étant payante, il faut être convaincu de sa rentabilité, et la deuxième est une carte de crédit. Cette dernière est d'ailleurs la moins répandue au sein des clients de l'enseigne (moins de 33% du chiffre d'affaire effectué par son biais).

Mais surtout, il faut faire en sorte que le client soit suffisamment discipliné pour la montrer à chaque passage en caisse. A en croire les observations en caisse, c'est devenu pour la plupart des clients un automatisme au même titre que de payer ses courses. Cependant, il y a toujours encore une tendance à parfois oublier de la présenter, et c'est pour cela que les caissières sont tenues de continuer à la demander à chaque client qui ne le fait pas spontanément. Cette demande systématique devient elle aussi un automatisme, si bien que même quand le client l'a déjà sortie, il arrive parfois qu'elles la demandent encore une fois.

Toujours est-il que la tentative de W de relâcher la pression sur les caissières en les libérant de cette obligation a démontré que l'automatisme n'était pas encore assez intégré chez les clients, ou en tout cas pas chez tous. En d'autres termes, l'intégration de ce que nous avons appelé l'« habitus de transparence » n'est dans ce cas pas encore complètement accompli. En effet, après quelques semaines seulement, la proportion du chiffre d'affaires effectué qui s'accompagne de la présentation de la carte Points a commencé à baisser (voir p. 343), ce qui a incité W à redemander à ses employés de recommencer à poser l'incontournable question qui agace certains clients.

9.3.4 Discipline des employés et contraintes croisées

Le maintien du flux de données qui sort du lecteur de carte situé en caisse ne dépend pas seulement d'un système de contraintes exercé par la hiérarchie sur les caissières, puis des caissières sur les clients. Ce sont également les clients qui parfois se plaignent auprès des caissières ou alors au service clients que la carte ne leur ait pas été demandée à temps. Ainsi, si le fait de ne pas la demander systématiquement soulage certains clients, elle en embarrasse d'autres. Enfin, ce sont aussi les clients entre eux qui se poussent à être plus efficaces dans leur transparence. Le scénario qui se produit souvent est celui de clients qui s'énervent dans la file d'attente parce que celui qui est sur le point de payer ne retrouve pas tout de suite sa carte dans ses affaires, ce qui l'incitera à mettre au point une stratégie plus efficace et surtout plus rapide pour la prochaine fois.

En somme, tout le monde participe au maintien du flux de données : la hiérarchie des enseignes, les employés mais aussi les clients. Ces derniers se plaignant de ne pas avoir reçu l'injonction de la caissière est un bon indicateur de leur niveau d'intégration du principe de transparence, bien que la motivation première soit bien entendu de ne pas perdre l'occasion d'accumuler de précieux points.

9.3.5 La dimension humaine des points de contact

Les points de contact ne sont pas à comprendre comme étant de simples dispositifs technologiques et automatisés qui se saisissent des informations pertinentes pour les transformer en flux d'informations qui seront stockées sur des bases de données et analysées. Pour qu'ils fonctionnent, il faut d'abord un employé capable de les manipuler, qui convainque le client de présenter sa carte, et aussi bien sûr que ce dernier soit prêt et disposé à le faire. L'interaction humaine est dans ce cas inévitable, et est précisément ce que nous avons voulu analyser dans le chapitre 7 : comment demande-t-on la carte, comment la présente-t-on, que se passe-t-il en cas d'oubli, etc.

Dès lors que la dimension humaine y occupe une place prépondérante, les points de contact sont aussi les lieux de tricheries, d'énervements, de frustration, de compassion (par exemple des caissières qui pensent rendre service aux vieilles dames en leur proposant une carte), etc. En somme, ils sont l'objet de réappropriations, tant par les employés que par les clients, ce qui limite encore une fois l'idée d'un « Big Brother » subi et tyrannique.

En outre, c'est également la multiplicité des objectifs qui les caractérise. Bien que leur but ultime soit la récolte des données, l'objectif du client est de récolter des points, celui de l'employé d'obéir aux consignes de son employeur ou encore d'être

récompensé (chez Parc et chez FFF) pour chaque nouvelle carte établie. Pour ce dernier point, certains employés s'investissent plus que d'autres et les plus malins mettent en place des stratégies particulièrement élaborées, ce qui leur permet parfois d'augmenter substantiellement leur revenu (voir en particulier le cas de Marty, caissier chez Parc, p. 383). Ils deviennent ainsi, sans le vouloir, des agents du « surveillant assemblage » particulièrement efficaces, sans chercher pourtant à faire en sorte d'alimenter les bases de données.

Ces constats permettent de souligner le fait que le méta-dispositif de surveillance – dont nous avons voulu prendre une infime composante comme objet de recherche, les cartes de fidélité – est bien loin d'adopter une forme cohérente, centralisée et uniforme, et ressemble donc bien plus à une structure de type *rhizomatique* qu'à un panoptique circulaire aux frontières bien définies. Toute théorie qui tendrait à défendre de façon explicite ou implicite l'idée d'un projet machiavélique de surveillance pensé à l'avance est ainsi à rejeter. Le « surveillant assemblage » se développe, certes, mais sans supervision générale. Toutefois, il le fait sûrement et le fait qu'il ne soit pas le produit d'un plan conçu à l'avance ne signifie pas que certains acteurs n'en tirent pas des bénéfices, tels que les entreprises qui récoltent de précieuses informations sur leurs clients, ou des gouvernements qui peuvent avoir accès à une quantité d'informations sur les citoyens comme jamais Orwell aurait pu même l'imaginer.

9.4 L'enchantement est-il une manipulation ?

9.4.1 L'ambivalence des clients : trop ou pas assez d'enchantement ?

Ritzer (1999) parle d'une forte tension entre rationalisation et enchantement, entre la consommation qui véhicule des valeurs de bien-être, de relaxation, de liberté, et l'extrême rationalisation gestionnaire qui s'opère dans ce que nous avons appelé les « coulisses de l'enchantement » (voir p. 428). Franck Cochoy l'exprime d'une façon un peu différente lorsqu'il affirme que « Désormais nous vivons autant dans un monde de contrainte, d'ascétisme, d'épargne, de calcul et d'intérêt que dans un monde de tentations, de plaisir, de rêve, mais aussi d'altruisme et de valeurs sociétales » (Cochoy 2004: 26). Cette ambivalence dont parlent les deux auteurs rend bien compte du comportement des consommateurs que nous avons pu observer et interviewer dans le cadre de cette étude : ils se montrent à la fois parfois très rationnels, sans se laisser dicter par leurs pulsions et leurs envies, en comptant leurs dépenses, en se montrant critiques face à une société de consommation qu'ils dépeignent parfois même avec sévérité ; mais aussi propices à se laisser enchanter et en tout cas à intégrer la « consommation-loisir » dans la panoplie de leurs occupations sinon quotidiennes alors hebdomadaires.

L'enchantement est objet de réappropriation et doit correspondre à leurs attentes. Nous avons pu voir que les projets de Poke en la matière n'ont pas véritablement fonctionné, ce qui n'empêche pas Hans-Peter de penser qu'il faudrait en faire encore plus. Les clients préfèrent nettement le système de W, relativement désenchanté, qui leur octroie des bons d'achat avec lesquels ils peuvent acheter les produits du quotidien. Poke l'a finalement compris et permet depuis 2007 le paiement dans ses grands magasins Centre Poke des produits non alimentaires, ce qui rencontre un grand succès. Toutefois, ceci ne témoigne pas de l'échec ou de la disparition de l'enchantement. En effet, certains clients de W se construisent une forme

d'« enchantement rationnalisé » en mettant de côté les bons pour s'acheter, une fois une certaine somme dépassée, quelque chose qui sort de l'ordinaire. Trop d'enchantement tue l'enchantement, peut-être, mais pas assez d'enchantement crée un manque qui a pour effet que les clients finissent par utiliser le système pour se le créer eux-mêmes.

La difficulté pour les enseignes est sans doute de trouver la bonne mesure d'enchantement, qui corresponde aussi à la nature des produits vendus. Les stratégies et le niveau d'enchantement diffèrent nettement en fonction de ces derniers. Parc pratique l'enchantement dans son magasin, tout comme FFF, avec plus de succès que W et Poke. Mais tous en revanche sont confrontés à la même difficulté : son renouvellement. L'enchantement est exigeant, fragile et éphémère. Il se situe dans un registre émotionnel qui est difficile à rationnaliser dans un cadre de gestion bureaucratique. Et surtout, il doit entretenir le sentiment de liberté des consommateurs. S'ils se sentent trop influencés, l'enchantement dévoile trop clairement son côté rationnel et risque d'échouer.

Au fond, l'enchantement est coproduit. Il est initialement produit par les enseignes, sans doute, mais fait l'objet d'une forte réappropriation de la part des consommateurs, ou alors d'un rejet s'il ne répond pas à leurs attentes où si ses coulisses deviennent trop visibles. Lorsqu'il est adopté, les clients n'en sont pas pour autant dupes. S'ils rentrent dans son jeu, c'est aussi parce qu'ils le désirent puisqu'ils le créent eux-mêmes quand il est absent ou insuffisant. Il devient dès lors difficile de le résumer à une affaire de manipulation, malgré le pouvoir « d'enchantement » d'une telle thèse…

9.4.2 Au fond, qui manipule qui ? Les deux thèses…

Les individus ont besoin de se sentir libres et d'avoir l'impression d'être responsables de leurs choix. Même lorsqu'une forme de manipulation légère a eu lieu, le sentiment de liberté ou alors l'énoncé d'un discours critique l'efface aussitôt. En effet, les consommateurs qui reconnaissent s'être laissés un peu influencés pour acquérir un bien ou pour l'acheter dans une certaine enseigne pour obtenir des points, rendent l'idée supportable dès lors qu'ils prétendent le savoir et d'au fond l'avoir bien voulu. Ainsi, ils gardent le contrôle, ou l'impression de le garder.

En résumé, deux thèses s'opposent. La première, issue de la critique des années 60-70 avec des auteurs comme Baudrillard (1970) ou Marcuse (1968), et qui est celle de la manipulation des individus par les entreprises capitalistes est désormais bien connue. Certains constats issus de notre recherche montrent que l'influence est réelle, même si elle n'est pas perçue, sans toutefois valider la thèse dans son ensemble. Il y a véritablement une mise en place de stratégies marketing qui ont pour but d'influencer le comportement du consommateur en les incitant par exemple à adopter des produits plus coûteux (« up-selling ») ou alors à en découvrir des nouveaux qui soient proches de ceux qu'ils connaissent déjà (« cross-selling »). Grâce à la traçabilité que permettent désormais les systèmes de fidélité, il est possible de mesurer directement le succès de ces stratégies et de les adapter encore plus finement que des campagnes publicitaires qui s'adressent à la masse.

La deuxième, plus récente et qui cherche à contredire la première, défend l'idée que ce sont plutôt au fond les clients qui sont devenus tyranniques et qui en quelque

sorte manipulent les entreprises en multipliant les adhésions aux systèmes de fidélité. Dans les cas extrêmes, certains arrivent même à les contourner et en trichant à en tirer des avantages supplémentaire (voir par exemple la façon dont la faille du système de Poke est exploitée, p. 410). Il est fait parfois mention de « consomm'acteurs » tyranniques pour caractériser une clientèle devenue plus fluide, plus fuyante et erratique, gâtée par la multiplication des choix qui lui sont proposés. La réponse est l'émergence de systèmes de fidélité dont le but premier est de les retenir (« customer retention »), mais qui leur donne quand même le dernier mot puisqu'ils finissent par avoir toutes les cartes et à devenir, au mieux, « poly-fidèles » (voir p. 226).

9.4.3 … et leurs alternatives

Comment sortir de ces deux modèles extrêmes ? Franck Cochoy (2004) propose le concept de « captation » pour remplacer celui trop péjoratif de manipulation. Tout est mis en œuvre pour tenter le consommateur, ce dernier restant la dernière instance libre de concrétiser l'acte d'achat ou non. Il s'agit d'un modèle du type « l'entreprise propose, le client dispose ». L'auteur parle de ce qui lui semble caractériser les « dispositifs de captation » : « le souci et l'effort de nouer un lien sans aucune garantie d'y parvenir » (Cochoy 2004: 15).

Zwick et Denegri-Knott (2009) en proposent encore un autre. Selon eux, les entreprises vont de plus en plus renoncer à proposer des produits qui ne vont pas intéresser tel ou tel consommateur en fonction de son profil, mais vont faire appel à des sociétés spécialisées qui produisent sur demande en fonction de paramètres pertinents une liste de clients qui ont une grande probabilité de s'y intéresser. En utilisant un terme à la consonance passablement postmoderniste, ils parlent de « production de consommateurs ». Bien que ce modèle semble futuriste, il correspond à une réalité qui est bel et bien en train de se mettre en place. Dans le cas des entreprises observées dans notre travail, plutôt que de faire appel à des entreprises externes, cette sélection est pour l'instant surtout opérée en interne. Mais comme nous avons pu le voir dans le chapitre 5, la question d'achat de données externes se pose déjà dans les entreprises, et les données propres sont déjà partagées aux partenaires.

Toujours est-il que le marketing relationnel tend à s'imposer de plus en plus, et c'est par son biais qu'est désormais privilégiée une approche individualisée avec les clients. Qu'implique un tel rapprochement en termes de liberté ? S'agit-il d'une privation de celle-ci puisque le consommateur ne peut plus se cacher dans la masse ou alors d'un gain dans la mesure où l'entreprise se montre plus à l'écoute des désirs exigeants de chacun, et devient peut-être plus encline à s'y plier ? Difficile de donner une réponse définitive. En revanche, la conséquence inévitable est une pénétration dans leur sphère privée, et comme la définition subjective explicite des personnes interrogées de cette dernière tend – à l'instar de certains penseurs (voir p. 254) – à relier très étroitement liberté et sphère privée, elle est vécue en tout cas potentiellement aussi comme une menace pour la liberté.

9.5 Savoir, (bio)pouvoir et visibilité

La transparence est une notion absolument centrale dans tout ce travail. Le marketing relationnel participe de très prêt à la construction d'un individu transparent, ou plus précisément à l'inciter à intégrer un habitus de transparence qui rend ordinaire le fait de par exemple montrer sa carte à chaque passage en caisse. Mais il l'est dans bien d'autres occasions, lorsqu'il téléphone, consulte Internet, emprunte un livre à la bibliothèque, s'inscrit dans un club vidéo, etc., ce qui fait que cette transparence devient ubiquitaire. Il reste en effet toujours moins de place où se « cacher », puisque les nouvelles technologies sont de plus en plus invasives et tendent à intégrer un spectre toujours plus élargi de nos activités.

9.5.1 La transparence asymétrique : savoir, c'est pouvoir

Toutefois, la transparence totale et universelle reste un leurre, car elle est avant tout asymétrique. Et c'est précisément cette asymétrie qui fonde le pouvoir basé sur l'information. J'ai d'autant plus de pouvoir sur autrui si je sais des choses sur lui et qu'il n'en sait pas autant sur moi. Comme le dit très bien Yves Charles Zarka, « Le secret est lié à l'exercice du pouvoir comme tel. Rappelons-nous l'adage, repris par Gabriel Naudé : "qui ne sait pas dissimuler ne sait pas régner." L'art de gouverner est aussi – pas seulement – un art du secret » (Zarka 2006: 5).

Ainsi, face aux entreprises qui proposent les cartes de fidélité, le client est transparent, certes. Mais en retour, les cellules marketing qui fouillent leurs données (le fameux data mining), par exemple, le sont-elles également en matière de pratiques ? Certainement pas. La transparence dont les enseignes parlent pour rassurer les quelques clients récalcitrants (voir l'article du magazine de W en annexe, p. 516) est la même qui est garantie par la loi : un droit d'accès aux données. Elle ne porte pas sur les résultats des analyses ni sur ce qui en est fait concrètement[475]. « Il n'y a pas de pouvoir sans secret » (Zarka 2006: 6).

A plus petite échelle, ce que les employés d'une entreprise peuvent voir sur les clients, ces derniers le plus souvent ne le voient pas. Tout est organisé pour que cette visibilité soit la plus discrète possible : écrans disposés de façon à ne pas être accessible aux clients, que cela soit aux caisses, au services clients ou aux points de vente (voir l'exemple de FFF, p. 328) ; opérateurs de centre d'appels qui ne disent jamais avoir accès à une quantité importante de données sur les appelants (voir les extraits d'entretien avec Francette et Yvonne, p. 291). Il est alors difficile aussi pour eux de prendre conscience de la mesure de leur transparence puisqu'en outre elle est camouflée pour ne pas nuire à l'enchantement.

En effet, l'enchantement tend à effacer les procédures de contrôle, le flux de données, la nécessaire identification des clients qui pourtant est perçue comme dérangeante lorsqu'elle devient trop visible. L'espace de consommation doit rester agréable et doit dans toutes circonstances offrir l'illusion d'une liberté peu compatible avec une telle visibilité. Comme le dit Ritzer (1999), la rationalisation bureaucratique qui s'opère dans les coulisses de l'enchantement doit rester très discrète pour ne pas dire invisible.

[475] Une association de défense de la sphère privée américaine, « the Future of Privacy Forum », propose l'adoption par les agences de publicité online d'un symbole (un « i » coloré en bleu) qui indiquerait sous une publicité ciblée qu'elle est le résultat d'une analyse du profil de personnalité. Voir : « A Little 'i' to Teach About Online Privacy », *The New York Times*, 27 janvier 2010.

Facebook est également un exemple intéressant. Le système se distingue d'un programme de fidélité, mais ils partagent un objectif commun : créer des profils de personnalité. Ces derniers y sont parfaitement transparents pour l'administrateur du site qui a un accès sans limite à toutes les données de la base, c'est-à-dire sur plus de 350 millions d'utilisateurs. Ils le sont partiellement pour les utilisateurs entre eux, en fonction des paramètres de confidentialité choisis. Mais ce que font les administrateurs du site avec les données l'est en revanche beaucoup moins.

Comment alors défendre le principe d'un « consentement libre et éclairé » dans un contexte où règne une large asymétrie dans la transparence et où tout est fait pour euphémiser le contrôle ? Il faudrait en effet que les clients aient une meilleure connaissance de ces coulisses pour qu'ils se mettent à réclamer plus de transparence, réelle, de la part des entreprises. Mais au fond, ils ne le désirent peut-être pas puisque l'enchantement répond aussi à des attentes. Comme nous l'avons vu, la résignation est souvent présente : les clients préfèrent souvent ne rien savoir, ou alors lorsqu'ils sont confrontés à leur propre transparence, c'est encore une fois la même assertion qui revient encore et encore : « je n'ai rien à cacher ».

Pourtant, la visibilité est le pré-requis de toute forme de contrôle. L'asymétrie dans la transparence rend compte d'une asymétrie de pouvoir. La mutation de ce dernier dont parle Foucault à maintes reprises doit compter avec la collaboration des sujets qui en sont l'objet. Précisément les sujets transparents qui n'ont « rien à cacher »… Ces derniers ont sans doute intégré une forme *d'idéologie de la transparence* « qui assimile implicitement la transparence à la vérité, à la rectitude et même à l'innocence, tandis qu'à l'inverse le secret comporterait, dans ce qu'il cache et qu'il n'avoue pas, de l'inavouable et de la culpabilité » (Zarka 2006: 3).

9.5.2 La consommation : un contrôle social ?

Clairement, les espaces de consommation, temporels et géographiques, sont investis par du contrôle, de la surveillance et de la discipline. Les chapitres 5, 7 et 8 argumentent dans ce sens et arrivent aux mêmes conclusions que nombre d'auteurs. La question est de savoir si ce contrôle social, propre à la consommation, dépasse les limites géographiques des espaces de vente, les limites temporelles de l'emploi du temps des acteurs, mais aussi les limites cognitives de ce qui concerne l'acte d'acheter.

Considérer la consommation comme l'établissement d'un pouvoir moderne reste une hypothèse, même si elle se base sur des faits concrets que nous avons observés pendant notre recherche. Nous avons tenté de la démontrer le mieux possible, mais elle reste en effet dans un état de grand questionnement. En revanche, une chose est certaine, elle est traversée par le pouvoir et on n'évolue pas librement dans les espaces de consommation. Ces derniers, en outre, occupent plusieurs fonctions sociales. Se réapprovisionner des denrées indispensables pour la survie du corps humain, bien entendu, mais pas seulement.

La « consommation-loisir », pour reprendre les termes de Perrine (voir p. 440), ou alors le « shopping-plaisir », tel que l'appelle Parc (voir p. 428), devient effectivement une activité qui occupe une place importante dans la vie de l'homme moderne. La volonté d'ouvrir les magasins le dimanche témoigne aussi de cette évolution. Et pour Zukin (2004), le shopping ne se résume pas à l'acte d'achat. Il s'agit selon elle

comme nous l'avons vu de s'informer sur la valeur symbolique des biens de consommation qui sont devenus, c'est aussi ce qu'argue Baudrillard (1970), les principaux symboles de la distinction sociale dans la société de consommation qui est la nôtre. Ainsi, enchantement, shopping et distinction sont étroitement liés, pour former une forme de pouvoir particulièrement élaboré et efficace dans la mesure où il donne l'impression aux acteurs qui le forment de disposer d'une pleine liberté dépourvue de toute contrainte.

9.5.3 La consommation : un biopouvoir ?

La force de ce pouvoir basé sur la récompense (les sanctions positives) répond à la caractéristique que Foucault (1975) prêtait déjà au modèle du panoptique : la « disparition de la force ». Il s'agit d'une forme de pouvoir beaucoup plus efficace car dissimulée. Réussir à influencer un sujet ou un public par la séduction et la promesse d'accès à des biens de consommation ou du plaisir immédiat est bien plus efficace que la menace d'une punition désagréable. Voilà peut-être aussi dans un sens l'aboutissement de ce que Weber relatait déjà dans *Economie et société* (1971[1921]) : un pouvoir à la recherche d'une légitimité autre que celle basée sur la violence physique.

Foucault explique la disparition de la peine de mort par cette mutation du pouvoir qui renonce à exercer son droit terrifiant de donner la mort pour chercher à développer ses prises sur la vie : « La mise en place au cours de l'âge classique de cette grande technologie à double face – anatomique et biologique, individualisante et spécifiante, tournée vers les performances du corps en regardant vers les processus de la vie – caractérise un pouvoir dont la plus haute fonction désormais n'est peut-être plus de tuer mais d'investir la vie de part en part. La vieille puissance de la mort où se symbolisait le pouvoir souverain est maintenant recouverte soigneusement par l'administration des corps et la gestion calculatrice de la vie » (Foucault 1976: 183-184).

Ce mouvement, il l'explique d'abord par la sexualité, mais il peut être étendu à d'autres domaines, en particulier la consommation, qui ne sont par ailleurs pas si distincts. Un psychanalyste ne nous contredirait sans doute pas : le plaisir à acquérir un bien de consommation où à consommer de la nourriture, par exemple, est un plaisir lié à la sexualité. La consommation, dès lors, ne s'inscrit-elle pas dans le développement de ce que le philosophe appelait le biopouvoir ? Cette question semble d'autant plus pertinente dès lors qu'il s'agit de biens vitaux pour la survie, comme les aliments. Foucault parle bien de « la prolifération des technologies politiques, qui à partir de là vont investir le corps, la santé, les façons de se nourrir et de se loger, les conditions de vie, l'espace tout entier de l'existence » (Foucault 1976: 189). La récolte des données, leur analyse, et la série de décisions (ou plutôt d'incitations : il s'agit comme nous l'avons vu de proposer en laissant l'individu libre de choisir) qui en découlent ne deviennent-elles pas dès lors une forme de « gouvernementalité », que Foucault définissait précisément comme « cet art de ne pas trop gouverner, qui vise à suivre les mouvements des individus pour les laisser opérer » (Keck 2008: 300) ? Construire de l'enchantement est précisément cette stratégie par laquelle les entreprises cherchent à influencer le comportement des consommateurs sans donner l'impression de le faire, en respectant ainsi leur sentiment de liberté. Comme le dit encore une fois Foucault, « la gouvernementalité […] ne doit pas s'interroger seulement sur les meilleurs moyens d'atteindre ses effets

(ou sur les moins coûteux), mais sur la possibilité et la légitimité même de son projet d'atteindre des effets » (Foucault 2001[1979]: 820).

Le lien entre consommation et biopouvoir, Franck Cochoy le fait à sa manière, en utilisant comme métaphore le conte du petit chaperon rouge : « en quelque sorte, il s'agit d'apprivoiser le mouvement pendulaire du petit chaperon rouge entre deux maisonnées, non seulement en plaçant le maître du marché à la place de la grand-mère […] mais surtout en assignant cette fois au loup un rôle plus civil et sophistiqué, puisqu'il s'agit en quelque sorte de remplacer un principe de prédation (qui a l'inconvénient de ne marcher qu'une fois, "à chaque proie") par un principe d'élevage (qui offre l'avantage de permettre un entretien continu du gibier, sous réserve de soins appropriés) » (Cochoy 2004: 52).

Un bel exemple de développement de biopouvoir à venir serait le scénario que pour l'instant une entreprise comme W semble complètement écarter, à savoir de communiquer des profils de consommations à des assurances. Toutefois, il pourrait bien tout de même se réaliser s'il se produit sur une base volontaire. Tout dépend de la façon de présenter un tel projet. La menace d'augmenter les primes en cas de comportement alimentaire jugé malsain (une sanction négative donc) ne fonctionnerait pas. Mais la promesse d'une réduction substantielle en cas de comportement jugé sain (sanction positive) aura bien plus de chances de succès. Consommation et santé seraient plus que jamais liés, car directement comparables à une échelle individualisée. Ce lien permettrait une gestion des corps particulièrement poussée, sans forcément rencontrer de grandes résistances, dès lors que les objectifs visés paraissent honorables, voire même beaucoup plus que celui d'augmenter un chiffre d'affaires.

En effet, l'acceptation ou le refus du traitement des données qui se fait derrière le système de carte est lié à la représentation de l'objectif. Pour Jeannette par exemple, si c'est juste pour augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise, alors elle considère que « c'est nul », même si elle utilise quand même le système pour « récupérer un peu de tout ce qu'ils nous volent » (voir l'extrait d'entretien, p. 447). En revanche, si l'objectif était de lutter contre l'obésité, par exemple, ou plus généralement de « rééduquer les gens », ça lui semblerait très bien.

> Le peuple est con ! Ceux qui se saoulent tous les weekends sont des cons, je suis obèse, je suis con. On n'a pas de discipline, pas de respect… Il faut rééduquer les gens. Si une étude de marché le permettait, alors je suis pour, si ça pouvait améliorer la condition humaine […]
> Si j'avais quelque chose d'intelligent de W […] " vous avez une tendance au cholestérol", et bien tant mieux pour moi ! Mais ils ne le feront pas, sinon ils ne mettraient pas d'huile végétale au passage […] C'est dommage, avec toutes ces données, on pourrait faire des choses très positives !
> **Et le fait que quelqu'un observe chez W ?**
> Je m'en fous, c'est des carottes et des patates. Si c'est que j'ai couché avec un jeune de 25 ans, non. Si c'est pour mon cholestérol ou pour m'aider à arrêter de fumer, ça serait bien !
> (P52 : ECons/Libre, Jeannette, 64, Ass. médicale retraitée, 18.01.08)

Le système Foodflex américain est un bel exemple d'application du biopouvoir au travers de la collecte de données sur les biens de consommation achetés, que Jeannette, visiblement, apprécierait, comme probablement bien d'autres. En partenariat avec plusieurs chaînes de supermarchés, il collecte les données des achats et propose des conseils personnalisés sur son site Internet pour apprendre à

mieux se nourrir et à se trouver en meilleure santé. Il s'agit bien d'une « technologie politique » qui investit « le corps, la santé, les façons de se nourrir » (voir plus haut, p. 500).

> Sodium. Iron. Fiber. With FoodFlex® you get more than nutrients on a food label. You get a nutritional snapshot of your family's food purchases along with healthy tips and helpful tools that make choosing healthier foods easier. Foodflex® sign up now, it's free!
>
> (Bande annonce du programme, en première page du site[476])

La prochaine étape de Foodflex sera vraisemblablement de travailler en partenariat avec des professionnels de la santé et des sociétés d'assurance, ce qu'il cherche déjà à faire en voulant proposer à ses employés des baisses de primes s'ils s'alimentent correctement. W pourrait tout à fait suivre cet exemple d'abord par exemple en proposant des services à valeur ajoutée tels qu'ajouter des informations nutritionnelles sur les produits achetés, ne se contentant plus seulement de donner un accès direct à la liste des achats effectués les 14 derniers mois.

9.5.4 Conclusion : Entre « surveillant assemblage » et « biopouvoir »…

Une chose est sûre, comme cela est souligné dans le dernier numéro de *Cités*[477] consacré à Internet et à ses potentiels dangers, le terme « *Société de contrôle* n'a plus le sens qu'on lui donnait il y a encore un quart de siècle. Il ne s'agit plus vraiment des pouvoirs enserrés dans les savoirs, il ne s'agit plus de la surveillance visible et permanente que les autorités, quelles qu'elles soient, exerçaient et continuent toujours d'exercer sur nous avec plus ou moins de légitimité » (Damien et Mathias 2009: 10).

Le contrôle est le plus souvent devenu très discret, utilisant des modes de *surveillance implicite* qui ne sont plus basés sur la visibilité censée induire une intériorisation des disciplines. Le rapport entre surveillance et normalisation est devenu infiniment plus complexe, et se base beaucoup plus sur la circulation de l'information. D'abord en termes d'asymétrie, du pouvoir se dégage de l'asymétrie de transparence entre deux sujets ; ensuite en termes de définition du savoir légitime (dans le cadre de la consommation, Sharon Zukin (2004) explique par exemple comment le shopping est devenu une vitrine de symboles désormais légitimes pour se situer socialement).

Après avoir décortiqué le concept de panoptique, nous avons proposé celui de « surveillant assemblage » qui nous a semblé beaucoup plus adapté et éclairant sur plus d'un point pour analyser la surveillance contemporaine, dont également l'une de ses infimes mais non négligeables composantes : les systèmes de carte de fidélité. Au terme du travail, la notion de « biopouvoir » est revenue en force, en particulier avec l'exposition d'un exemple tel que celui de Foodflex (voir plus haut), mais elle n'a pas véritablement dirigé cette recherche. Il s'agit néanmoins d'une piste de réflexion très encourageante qui justifierait à elle seule, pensons-nous, la construction d'un nouvel objet de recherche qui serait par exemple centré sur ce programme ou un programme voisin.

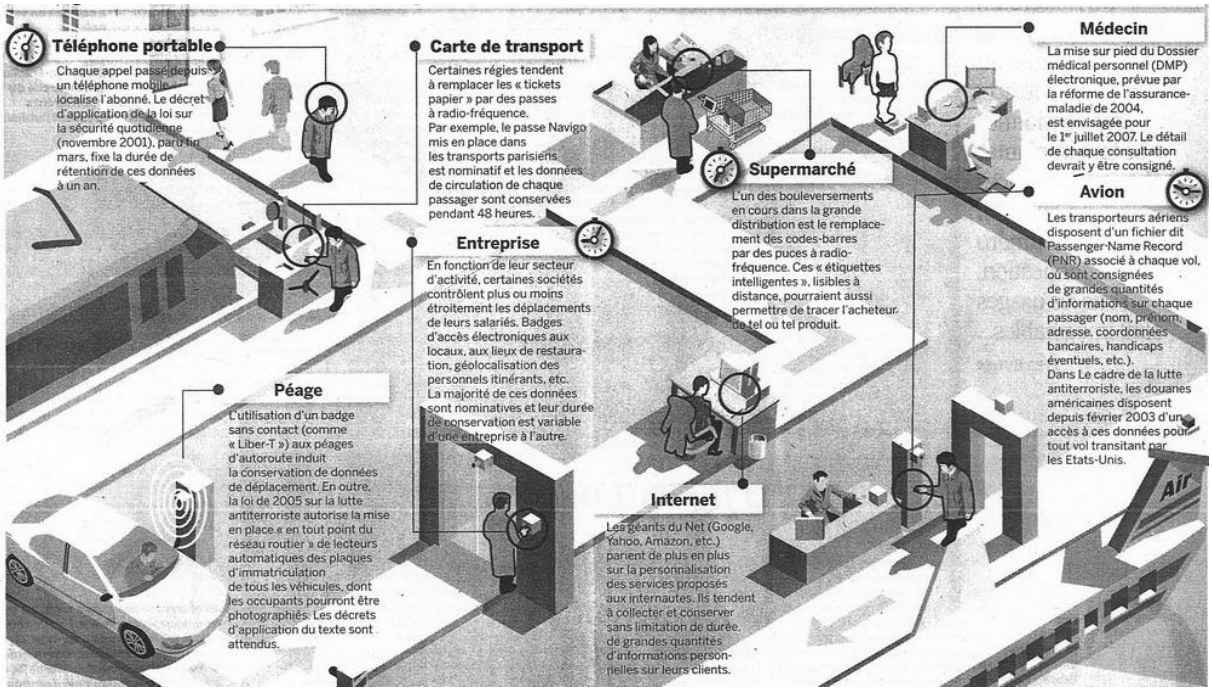
---

[476] https://foodflex.safeway.com/default.aspx (01/2010).

[477] « Internet et la société de contrôle : Le piège ? », *Cités* 26(2), Paris : PUF, 2006.

9.6 Le futur de la société de transparence : l'informatique ubiquitaire ?

Avec les points de contact déjà en place, il est impossible de ne pas être l'objet de la production d'un flux de données qui sera stocké et éventuellement analysé pour diverses finalités. Téléphones portables, ordinateurs connectés à Internet, lecteurs de cartes divers, bases de données en tout genre, etc., font partie de notre quotidien et leur usage est devenu banal. « Le fait est avéré, l'exploitation des fichiers de données que produisent nos activités réticulaires en toute naïve inconscience permet de faire commerce de nos identités et des existences que nos connexions expriment et rendent calculables » (Damien et Mathias 2009: 11). Toutefois, un large ensemble d'activités humaines, d'espaces, d'opinions, de bavardages, bref, d'informations brutes échappent encore à toute forme de digitalisation. Aller au supermarché sans utiliser de carte de fidélité et en payant cash, remplir son frigidaire, décider de préparer des spaghettis et de boire un coup de rouge, par exemple, ne laissent en principe pas de traces.



Une journée de traces numériques dans la vie d'un citoyen ordinaire[478]

Mais l'avenir qui nous attend laissera de moins en moins d'espace non surveillé et libre de tout point de contact. Avec l'informatique ubiquitaire (« Ubiquitous Computing »), qui tend à adopter plus récemment le nom d'« Internet des objets », le projet est par exemple d'équiper le maximum d'objets de micro-puces, les RFID, qui pourront communiquer entre elles par le biais d'antennes relais elles-mêmes reliées à Internet. Ainsi, les produits déposés dans un caddie au supermarché seront facturés automatiquement lors du passage dans un portique (voir chapitre 7, p. 423), puis enregistrés automatiquement une fois introduits dans le frigidaire. Sortis de ce dernier pour être cuisinés, une recette s'affichera automatiquement sur l'écran incrusté dans le mur de la cuisine, avec des suggestions pour les accompagner. S'il décide de faire une promenade digestive, l'heureux personnage ainsi sustenté recevra sur son portable des recommandations d'itinéraires et, pourquoi pas, une

[478] Source : *Le Monde*, 11 avril 2006, p. 21.

suggestion de rencontre avec une jolie célibataire ayant activé le mode rencontre sur le sien.

Des applications fort pratiques et alléchantes, soit, mais qui ne sont pas sans conséquences. Si elles simplifient la vie, elles impliquent également une réduction de la marge de manœuvre dont bénéficient les individus face aux contraintes que peuvent imposer les institutions (fussent-elles privées ou étatiques), très probablement de façon de plus en plus implicite. Gilliom (2001) montre bien par exemple comment des ménages modestes parviennent tout juste à joindre les deux bouts en cachant une partie de leurs revenus à un Etat social devenu moins généreux. Avec une informatique ubiquitaire, il devient plus difficile de corriger les effets pervers de systèmes planifiés par le pouvoir économique ou politique qui ne tiennent pas forcément compte de la réalité des acteurs à leur niveau microsocial. Non par méchanceté, mais tout simplement parce qu'elle est impossible à saisir dans toute sa complexité. A un degré moins complexe, la tentative des ingénieurs aéronautiques d'automatiser davantage les avions montre pourtant déjà bien les limites de la planification technologique : les pilotes finissent par manipuler le système de navigation en le court-circuitant pour passer en mode manuel (Scardigli 2001). Comment également s'ouvrir à de nouveaux horizons culturels si la publicité ciblée devenue automatique et omniprésente ne fait que de proposer des produits conformes à son profil sociologique ? La promotion sociale passe aussi par l'acquisition de capital culturel légitime, aussi serait-elle réduite dans un tel environnement. La transparence totale n'est pas seulement un piège (pour reprendre le propos de Foucault), elle est aussi un leurre. Les individus ne seront pas tous transparents au même degré dans un tel monde, suivant une asymétrie qui fonde le pouvoir économique et politique, et où l'information occupera désormais une place de plus en plus centrale.

Malgré sa faisabilité technique, son horizon reste encore à bien des niveaux passablement encore de l'ordre de la fiction, mais de nombreux projets lourdement financés développent déjà cette future panoplie d'applications qui fondera peut-être l'informatique ubiquitaire. Vont-elles vraiment rencontrer le succès attendu ? Les utilisateurs vont-ils les adopter sans broncher ? Va-t-on assister au triomphe de la société de transparence, à qui plus aucune information brute n'échappera aux points de contact alors dissimulés dans tous les objets, avec les risques sociaux qui s'ensuivent ? Ou alors à une prise de conscience et une mobilisation des individus pour défendre leur sphère privée, leur liberté, et une certaine forme d'égalité ? Affaire à suivre…

Annexes

Liste des annexes :

1. Protocole de recherche pour négocier l'entrée sur le terrain (p. 506)
2. « Non Disclosure act » signé chez Milagro (p. 509)
3. Coupures du magazine de W sur la transparence des données (p. 516)
4. Liste des consommateurs interviewés (p. 518)
5. Liste non exhaustive des personnes observées et/ou interviewées pendant les observations ethnographiques (p. 521)
6. Guides d'entretien consommateurs, par réseau de connaissance (p. 523)
7. Guides d'entretien consommateurs, par magasin (p. 527)
8. Guides d'entretien cadres (p. 529)
9. Guides d'entretien employés (p. 538)
10. Guides d'entretien divers (p. 539)
11. Guides d'observation (p. 543)
12. Classification ACORN (p. 547)
13. Formulaire de courrier ciblé W par les partenaires (p. 549)
14. Document interne de formation sur la carte Paiement (p. 552)

Annexe 1 : Protocole de recherche pour négocier l'entrée sur le terrain

UNIVERSITÉ DE GENÈVE
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
Département de sociologie

Protocole de recherche

Consommation et cartes de fidélité : usages des entreprises et des clients

Investigateur, design de l'étude, collecte et analyse des données

Sami Coll, assistant et doctorant.
Email : sami.coll@socio.unige.ch, Tél. direct : 022.379.83.19.

Affiliation

Département de Sociologie, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève.

Responsabilité scientifique

Professeur Mathilde Bourrier, directrice de la thèse, département de sociologie, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève.

Résumé

Depuis quelques années, les grandes enseignes proposent des cartes à leurs clients proposant divers avantages en vue de les fidéliser et d'avoir une meilleure connaissance de leurs besoins, de leurs préférences et de leurs désirs. En effet, il est devenu inévitable pour certaines entreprises commerciales de mieux les connaître. Le programme de fidélité proposé aux clients est un outil marketing devenu souvent indispensable.

Néanmoins, certaines craintes sont exprimées face au principe de récolte de données sur les clients. D'aucuns s'inquiètent que la sphère privée des consommateurs s'effrite et devienne plus vulnérable. D'autres, encore, pensent que l'on cherche à influencer encore davantage le comportement des consommateurs, le rendant, par conséquent, moins libre de ses actes.

En réalité, le problème est double : les consommateurs exercent eux aussi de plus en plus de contrainte sur les entreprises. Ces dernières sont obligées de se mettre au diapason des désirs des clients qui sont eux aussi devenus beaucoup plus exigeants et fluides. A ce propos, on parle volontiers de la « tyrannie du consommateur ».

Objectifs de l'étude

Le but de cette étude est de sortir des lieux communs généralement exposés lorsque l'on parle des cartes de fidélité. Le postulat de base est souvent le suivant : le client dispose d'une sphère privée qu'il négocie avec les entreprises pour obtenir des avantages sous forme de points ou de réductions.

La réalité est plus complexe que ça. Au contraire, les premiers résultats de la recherche tendent à montrer plutôt que les entreprises adoptent une politique très stricte de protection des données et qu'elles, en un sens, protègent la sphère privée des clients bien au-delà de leurs exigences. Il n'est pas rare que ces derniers se montrent déçus lorsqu'on ne peut pas leur offrir tel ou tel service, parce que les données récoltées ne sont pas assez précises.

Dès lors, peut-on vraiment parler de risque pour la sphère privée ? Y a-t-il vraiment formation d'une contrainte ? Si elle existe, de quel côté s'exprime-t-elle de la façon la plus forte ? Pour y répondre, il est nécessaire, d'une part, de bien comprendre comment les cartes sont gérées au niveau de l'entreprise, ce qu'on en attend et ce qu'une meilleure connaissance du client permet d'améliorer en termes de décision. D'autre part, il est également important de bien saisir les attentes des clients et leur façon d'appréhender l'usage des cartes de fidélité.

Hypothèses de recherche (extrait)

1. Les programmes de fidélité sont devenus des outils indispensables pour les grandes entreprises qui veulent affiner leur catalogue d'offre et coller au plus près aux désirs et besoins des clients. Il devient de plus en plus difficile pour les entreprises commerciales de fidéliser leurs clients, en raison de la diversité grandissante des produits et de la concurrence. Les programmes de fidélisation sont une réponse s'appuyant sur les nouvelles technologies pour tenter de pallier cette fuite des consommateurs.
2. Le fait que les entreprises sont à même de mieux connaître leurs clients mène à un paradoxe. D'un côté, la consommation est vécue comme un espace de liberté et d'épanouissement personnel, libre de toute forme de contrainte. D'un autre côté, cet espace de liberté est scruté et analysé de plus en plus finement, afin que l'offre puisse s'adapter le plus possible à leurs besoins et leurs demandes.
3. Les clients voient leur sphère privée protégée « malgré eux ». Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les entreprises adoptent une politique de protection des données qui va bien au-delà des attentes des clients. Cela rend impossible parfois la mise à disposition de certains services pourtant réclamés par les clients.

Situation d'enquête et méthodologie

L'enquête se décompose en plusieurs méthodes. Il est tout à fait possible d'en adopter seulement une ou plusieurs, choix qui se fera conformément à la cohérence liée aux contextes des entreprises, mais surtout selon leur disponibilité et en fonction de l'accord des personnes responsables.

1. Entretiens avec le responsable et/ou des membres du staff du programme de fidélité. L'objectif est de comprendre par exemple les contraintes, les inquiétudes et les difficultés auxquelles ils ou elles sont exposé-e-s au quotidien.

1. Observation ethnographique dans l'espace où est géré le programme de fidélité : analyse des données, prise de décision, envoi de mailing, etc. Il serait judicieux par exemple de suivre la chaîne décisionnelle qui abouti à l'envoi d'un mailing spécialisé ou général, à partir des données récoltées sur les clients.
2. Observation ethnographique dans le Call Center où arrivent les demandes et les réclamations des clients concernant la carte de fidélité. Il s'agit de pouvoir écouter les appels et les réponses données par les collaborateurs de l'entreprise en charge de cette tâche.
3. Observation ethnographique dans un lieu de contact avec la clientèle pour tout ce qui concerne la carte de fidélité, ou sur un point de vente, afin d'observer les usages que les clients font des cartes et les interactions avec le personnel lorsqu'ils rencontrent des problèmes ou posent des questions.
4. Entretiens avec le personnel qui est quotidiennement en contact avec la clientèle et qui doit répondre à leurs questions ou leurs problèmes liés à l'usage de la carte.
5. Entretiens avec les clients qui disposent ou qui ne disposent pas de carte de fidélité.

Considérations éthiques et confidentialité

Toutes les données récoltées dans le cadre de l'étude seront anonymisées et resteront confidentielles.

Le chercheur adopte une position discrète et minimise les éventuels effets de sa présence sur le travail des collaborateurs.

Mots-clefs

Société de l'information, cartes de fidélité, bases de données, consommation, marketing, comportement du consommateur, profils de consommation, nouvelles technologies, sphère privée, concurrence, tyrannie du consommateur, consomm'acteur.

Annexe 2 : « Non Disclosure act » signé chez Milagro

DECLARATION DE CONFIDENTIALITE

de

Sami Coll
Département de sociologie
Université de Genève
Boulevard du Pont-d'Arve, 40
1211 Genève 4

prénom / nom /respectivement raison sociale et adresse
(ci-après le « soussigné »)

envers

Milagro

Remarque préliminaire

Le soussigné est à l'heure actuelle impliqué dans le projet de recherche sociologique sur les cartes de fidélité (Université de Genève). (ci-après le « projet »), et est intéressé au dit projet dans le cadre de son activité directement ou indirectement en tant que conseiller de Milagro SA, de ses sociétés filles (ci-après « Milagro »), ou de ses partenaires d'affaires ou de négociations (ci-après compris ensemble sous le terme de « partenaires d'affaires »). Dans ce cadre, il a obtenu ou obtient connaissance d'informations confidentielles de toute nature à propos du projet, de Milagro ou de partenaires d'affaires de Milagro éventuellement intéressés au projet (ci-après « informations confidentielles ») dont la définition est donnée sous chiffre 1 ci-après. Les informations confidentielles peuvent aussi avoir le caractère de secret commercial ou d'entreprise.

Toute transmission – même non intentionnelle – de telles informations confidentielles à des collaborateurs de Milagro ou à des partenaires d'affaires de Milagro intéressés au projet ou à des tiers qui ne sont pas impliqués dans le projet et qui n'ont pas signé la même déclaration de confidentialité est strictement interdit. Une lésion du devoir de confidentialité peut engendrer d'importants dommages à Milagro et mettre en danger le projet.

La présente déclaration de confidentialité a pour but d'écarter tout danger de ce type. Elle est conclue pour la protection et en faveur de Milagro et des partenaires d'affaires de Milagro éventuellement intéressés au projet.

1. Définition

Par « informations confidentielles » il faut entendre au sens de cette convention toutes les informations qui ne sont pas accessibles publiquement relatives au projet, à Milagro, ou à d'éventuels partenaires d'affaires de Milagro concernant l'activité commerciale, les planifications commerciales, les données financières, les développements financiers, les évaluations, les processus de travail, les produits ou les prestations de service, les procédures techniques et autres, les clients, etc. Sont comprises dans cette définition, en particulier mais de manière non exhaustive, les informations qui concernent le projet relatives à la structure, à la planification dans le temps et aux lignes directrices etc., de même que les informations qui concernent les procédés pour l'exécution de prestations de service, les clients, les contrats et les autres conventions, le know-how, le marketing, les données financières de quelque nature que ce soit, les listes de clients, la politique de prix, la tenue des livres, la comptabilité et le controlling, l'achat, le marketing, les ressources humaines, l'élaboration de produits, la vente, la recherche et le développement, etc. des sociétés en question. Sont comprises aussi dans ce concept toutes les analyses, toutes les listes, toutes les études, tous les rapports et autres documents semblables qui ont été établis sur la base ou pour l'obtention des informations ci-dessus désignées pour autant que lesdits documents contiennent une des informations confidentielles ci-avant désignées. A ce concept appartiennent aussi les études et les documents de toute nature qui ont été établis dans le cadre ou pour le projet par tout consultant.

2. Obligation de conserver le secret

Le soussigné s'engage à tenir secrètes les informations confidentielles, à les utiliser exclusivement dans le cadre de son activité pour le projet et à en aucun cas les utiliser pour son propre avantage ou l'avantage d'un tiers. Les informations confidentielles ne pourront être transmises qu'aux personnes qui, indépendamment du fait qu'il s'agisse de collaborateurs de Milagro, de partenaires d'affaires de Milagro éventuellement intéressés au projet ou de tiers ont besoin dans le cadre de leur fonction dans le projet ou dans l'accomplissement de leurs tâches d'avoir accès à ces informations, et ont conclu la même déclaration de confidentialité, respectivement ont été décrites par la direction de projet comme personnes autorisées à recevoir de telles informations ou ont été par la même direction de projet portées sur la liste d'Insiders. En cas de doute, le soussigné s'adresse avant toute divulgation ou transmission d'informations à la direction de projet.

Le soussigné s'engage en outre à se faire conformer à la présente déclaration de confidentialité tous ses collaborateurs de même que tout son personnel auxiliaire qui lui est légalement rattaché, ou les personnes qu'il se serait substituées, et de leur donner connaissance même s'ils en ont été régulièrement informés comme tiers du contenu de la présente déclaration, de l'obligation de conserver le secret, des dispositions légales applicables de même que des conséquences juridiques en cas de violation de l'obligation. Le soussigné répond de toute violation des obligations ici instaurées que ce soit par lui-même ou par ses collaborateurs, son personnel auxiliaire ou les personnes qu'il se sera substituées.

Si le soussigné, en vue de la réalisation contractuelle de ses obligations dans le cadre du projet engage ou fait appel à des collaborateurs et à du personnel auxiliaire de ses sociétés filles indigènes ou étrangères pour composer son équipe, il s'engage à ce que lesdites personnes se conforment à l'obligation de conserver le secret au sens de la présente déclaration.

Tous les supports d'informations transmis par Milagro au soussigné, que ce soit documents, annexes, listes de prix, plans, esquisses, manuscrits, etc. (ci-après « supports d'informations »), sur lesquels sont mentionnées des informations confidentielles restent propriété de Milagro. Le soussigné ne photocopiera pas les supports d'informations élaborés dans le cadre du projet pour d'autres buts que ceux du projet, à savoir copies de quelque sorte ou reproductions électroniques. Les supports d'informations devront être restitués à Milagro après la fin du mandat ou devront être détruits. En cas de restitution ou de destruction, le soussigné attestera par écrit qu'il n'a conservé aucune copie ni aucune mémoire informatique desdits documents.

3. Exceptions à l'obligation de conserver le secret

L'interdiction de transmission ou d'utilisation ne vaut pas pour les informations confidentielles qui, pour autant qu'on puisse en apporter la preuve :

a) Ont été obtenues ou seront obtenues par le soussigné de tiers de façon régulière et sans lésion d'un devoir de confidentialité soit auprès de Milagro, soit auprès de quelque partenaire de Milagro participant au projet, ou

b) Etaient déjà généralement connues lors de la signature de la présente convention ou ont pu être connues postérieurement à la signature de ce contrat sans lésion des engagements pris dans la présente déclaration ou sans lésion d'une obligation de conserver le secret prise par un tiers envers Milagro ou envers un partenaire de Milagro engagé dans le projet.

Au cas où le soussigné communique des informations confidentielles à des collaborateurs non autorisés de Milagro ou à des tiers, ou de quelque manière les laisse connaître, le fardeau de la preuve concernant l'application d'une telle exception lui incombera exclusivement.

L'interdiction de toute transmission d'informations confidentielles sera levée si la transmission dans le cadre du projet est nécessaire, par exemple à des organes de bourse ou à des autorités de surveillance. Si le soussigné est requis ou s'engage vis-à-vis d'autorités compétentes suisses ou étrangères, autorités de surveillance, judiciaires et/ou administratives, organes de bourses et/ou organisation d'autorégulation de divulguer lesdites informations confidentielles, il devra en informer de suite Milagro, se concerter avec Milagro sur les mesures à prendre contre de telles réquisitions ou contre leur étendue et de cas en cas mettre sur pied toute mesure de protection ou, si la divulgation est inévitable, de collaborer avec Milagro sur la divulgation des informations en relation avec l'étendue, les destinataires et le contenu desdites information.

4. Sanctions de droit civil et de droit pénal ; interdictions de commerce

Toute violation des dispositions ci-avant engage la responsabilité du soussigné pour tout dommage et intérêts envers Milagro. Toute commission et/ou omission de ses collaborateurs, de son personnel auxiliaire ou des personnes qu'il sera substituées engage la responsabilité du soussigné comme s'il avait accompli lesdits actes. Cette responsabilité s'étend sur les commissions ou omissions de ses sociétés filles, de leur collaborateurs ou de leur personnel auxiliaire.

Le soussigné reconnaît expressément que Milagro a le droit, en cas d'une violation ou d'un soupçon fondé d'une telle violation de cette déclaration de confidentialité, de résilier tout mandat, ceci sans frais et sans indemnités à sa charge. Le soussigné s'engage à désintéresser Milagro de tous dommages supplémentaires et reconnaît que Milagro peut prendre toute mesure judiciaire contre lui.

Le soussigné assure en outre que lui-même et ses collaborateurs, son personnel auxiliaire et le personnel qu'il se sera substitué, connaissent les dispositions pénales sur l'exploitation de la connaissance de faits confidentiels (article 161 CPS) sur la violation du secret de fabrication ou du secret commercial (article 162 CPS) et sur la divulgation de renseignements économiques (article 273 CPS) et prend l'engagement que ses collaborateurs, son personnel auxiliaire et les personnes qu'il sera substituées respecteront strictement ces interdictions.

5. Durée de l'engagement

Les obligations découlant de la présente déclaration de confidentialité sont valables dès la connaissance d'informations confidentielles (indépendamment de la date de la signature de la présente déclaration) et sont valables pour une durée illimitée. Les obligations découlant de cette déclaration de conserver le secret restent valables après la fin des rapports contractuels entre Milagro d'une part et le soussigné d'autre part.

6. Droit applicable et for

Cette déclaration de confidentialité est soumise au droit suisse. Le for compétent est **Zurich**.

7. Liste des personnes impliquées

Le soussigné fera part au secrétariat du projet de Milagro après signature de la présente déclaration des noms, prénoms et fonctions de tous les collaborateurs, personnel auxiliaire et personnel qu'il se sera substitué, qu'il impliquera dans le présent projet.

8. Clause salvatrice

L'inefficacité ou l'inapplicabilité d'une ou de plusieurs dispositions ou engagements de cette déclaration n'a pas d'influence quant à la validité des autres dispositions. Les dispositions inefficaces ou inapplicables seront remplacées par les dispositions valables de la présente déclaration le plus semblables au but poursuivi. Cette disposition est aussi applicable en cas de lacune involontaire.

9. Déclaration

Par la signature de la présente déclaration le soussigné se déclare complètement d'accord avec le texte ci-avant et s'engage à respecter absolument l'obligation de conserver le secret quant aux informations confidentielles au sens des dispositions ci-avant.

L'annexe fait partie intégrante de cette déclaration de confidentialité.

Le soussigné :

Lieu, date

Nom ou firme

Annexe pour la déclaration de confidentialité: extraits de la loi

Art. 161 CP Exploitation de la connaissance de faits confidentiels

1. Celui qui, en qualité de membre du conseil d'administration, de la direction, de l'organe de révision, ou en qualité de mandataire d'une société anonyme ou d'une société dominant cette société anonyme ou dépendant d'elle,

en qualité de membre d'une autorité ou de fonctionnaire,

ou en qualité d'auxiliaire de l'une de ces personnes,

aura obtenu pour lui-même ou pour un tiers un avantage pécuniaire, soit en exploitant la connaissance qu'il a d'un fait confidentiel dont il est prévisible que la divulgation exerce une influence notable sur le cours d'actions, d'autres titres ou effets comptables correspondants de la société ou sur le cours d'options sur de tels titres, négociés en bourse ou avant bourse suisse, soit en portant un tel fait à la connaissance d'un tiers,

sera puni de l'emprisonnement ou de l'amende.

2. Celui à qui un tel fait est communiqué directement ou indirectement par l'une des personnes mentionnées au ch. 1 et qui, par l'exploitation de cette information, obtient pour lui-même ou pour un tiers un avantage pécuniaire,

sera puni de l'emprisonnement pour un an au plus ou de l'amende.

3. Sont considérés comme faits, au sens des ch. 1 et 2, l'émission imminente de nouveaux droits de participation, un regroupement d'entreprises ou tout fait analogue d'importance comparable.

4. Lorsque le regroupement de deux sociétés anonymes est envisagé, les ch. 1 à 3 s'appliquent aux deux sociétés.

5. Les ch. 1 à 4 sont applicables par analogie lorsque l'exploitation de la connaissance d'un fait confidentiel porte sur des parts sociales,

autres titres, effets comptables ou options correspondantes d'une société coopérative ou d'une société étrangère.

Art. 161bis CP Manipulation de cours

Celui qui, dans le dessein d'influencer notablement le cours des valeurs mobilières traitées en bourse en Suisse pour se procurer ou procurer à un tiers un enrichissement illégitime,

diffuse de mauvaise foi des informations trompeuses ou

effectue des achats et des ventes sur de telles valeurs mobilières imputées directement ou indirectement à la même personne ou à des personnes liées dans ce but,

sera puni de l'emprisonnement ou de l'amende.

Art. 162 CP. Violation du secret de fabrication ou du secret commercial

Celui qui aura révélé un secret de fabrication ou un secret commercial qu'il était tenu de garder en vertu d'une obligation légale ou contractuelle, celui qui aura utilisé cette révélation à son profit ou à celui d'un tiers,

sera, sur plainte, puni de l'emprisonnement ou de l'amende.

Art. 273 CP Service de renseignements économiques

Celui qui aura cherché à découvrir un secret de fabrication ou d'affaires pour le rendre accessible à un organisme officiel ou privé étranger, ou à une entreprise privée étrangère, ou à leurs agents,

celui qui aura rendu accessible un secret de fabrication ou d'affaires à un organisme officiel ou privé étranger, ou à une entreprise privée étrangère, ou à leurs agents,

sera puni de l'emprisonnement ou, dans les cas graves, de la réclusion. Le juge pourra en outre prononcer l'amende.

Annexe 3 : Coupures du magazine de W sur la transparence des données

W Magazine, 23 juillet 2007

Service: *notre base de données*

Pratique et utile

Notre base de données contient les informations relatives à 2,3 millions de comptes [redacted]. Tout participant [redacted] peut consulter les données qui le concernent. Nombreux sont les clients qui sont contents de pouvoir y recourir pour faire valoir une garantie sur un achat ou sur demande de leur assurance. Cependant, cette base de données repose entièrement sur les renseignements fournis par les participants [redacted]. Si ces derniers oublient par exemple de nous transmettre leur nouvelle adresse, ou bien qu'ils ouvrent un nouveau compte au lieu de commander des cartes de remplacement, la banque de données n'est plus à jour. Afin qu'elle soit actualisée, nous recherchons (pour les annuler) une fois par an tous les comptes inactifs, à savoir ceux sur lesquels aucun point n'a été crédité pendant plus de deux ans.

Données d'achat personnelles

Nous conservons les données d'achat des participants [redacted] pendant une période limitée. Une distinction est faite entre le total des achats et le détail des achats. Les totaux (c'est-à-dire les chiffres indiquant qui a dépensé quoi et où) sont enregistrés dans la base de données pendant trois années civiles. En revanche, les données détaillées, où les achats sont segmentés en positions individuelles, sont gardées 14 mois seulement.

Comment vous informer

La transparence totale de notre base de données vous permet de consulter les données enregistrées vous concernant. En tapant www.[redacted].ch, vous pouvez même voir à quelle date vous avez fait vos achats à [redacted] et la liste des achats en question. A la rubrique «Votre compte», vous cliquez sur «Tickets de caisse» et ouvrez la session en entrant votre mot de passe* et votre numéro [redacted]. A vous de choisir: soit vous consultez vos données d'achat classées par date (tickets de caisse individuels), soit par périodes de collecte de points avec deux options, le total par achat ou chaque produit acheté. Si vous ne disposez pas d'une connexion internet, vous pouvez demander à voir vos données en envoyant un courrier à [redacted]. Vous pouvez aussi commander le formulaire correspondant en composant le [redacted].

* Votre mot de passe initial figure dans le coin supérieur droit de votre dernier décompte [redacted]

Actuel: *primes à l'achat*

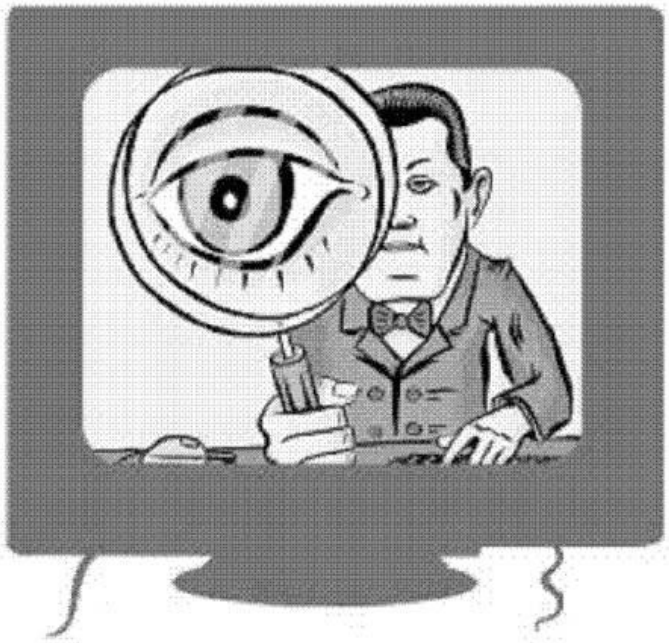
Consulter le solde

Les très bons clients sont récompensés par des bons [redacted] en sus d'une valeur de 10, 15 ou 20 francs lorsque le montant de leurs achats atteint 1000, 1500 ou 2000 francs. Cette prime à l'achat est recalculée à chaque nouvelle période de décompte et aucun report n'est effectué sur la période d'achat suivante (contrairement aux points, dont le solde est reporté sur la période suivante). La prochaine période de décompte vient à échéance le 31 juillet, et les points collectés vous seront crédités dans votre décompte de septembre. Vous seriez donc avisé de vérifier rapidement sur www[redacted].ch si un achat supplémentaire ou d'autres emplettes vous permettent d'atteindre un des plafonds fixés pour la prime à l'achat. Il vous suffit de cliquer sur «Votre compte». Vous trouverez votre mot de passe initial sur votre dernier décompte.

* Veuillez noter que les points [redacted] collectés à [redacted] la veille ou hors des magasins [redacted] (p. ex. [redacted]) n'ont peut-être pas encore été comptabilisés.

Actuel: *protection des données*

[redacted] AU TOP



PROTECTION DES DONNÉES CHEZ M-CUMULUS: «UNE IMAGE GLOBALEMENT POSITIVE».

En automne 2004, le Préposé fédéral à la protection des données (PFPD) a annoncé qu'un contrôle serait réalisé chez [redacted]. Ce dernier a eu lieu en février 2005 et concernait notamment le traitement et les flux des données de [redacted]. Le rapport final est désormais disponible et peut être consulté sur www.edsb.ch (en allemand). Le PFPD formule des recommandations ou des propositions motivées si des adaptations sont nécessaires. Deux recommandations ont été émises à l'issue de ce contrôle.

Deux recommandations

La première nous demande de signaler à nos clients dans nos Conditions générales (CG) que des analyses du panier de la ménagère (comme miroir du comportement du consommateur) pourraient être effectuées sur la base des données rassemblées. La deuxième recommandation nous invite à ne plus envoyer des informations ou des offres des coopératives Migros dans le courrier [redacted] aux clients ne souhaitant pas recevoir de publicité. Nous avons procédé à ces ajustements très rapidement. Nous avons informé tous les participants [redacted] sur les amendements aux CG dans le courrier de novembre et avons cessé d'envoyer de la publicité des coopératives régionales. Le PFPD a également émis des propositions qui ont amené de nouveaux amendements des CG. Nous avons donc communiqué, notamment sur Internet, des informations sur la durée de conservation des données collectées. Les CG révisées sont disponibles sur www.[redacted].ch.

Transparence accrue

Nous sommes heureux que le rapport soit positif et que le point de vue critique du PFPD nous ait permis d'améliorer la transparence envers les membres [redacted]. La bonne note du PFPD devrait aussi confirmer aux participants que [redacted] traite leurs données avec le soin requis. Nous remercions les autorités officielles du compliment donné.

P.S. Les participants [redacted] peuvent accéder directement aux données d'achat collectées. Ils peuvent consulter chaque ticket de caisse des 14 derniers mois en entrant simplement leur numéro [redacted] et leur mot de passe personnel (le mot de passe initial figure sur le coin supérieur droit du relevé de compte [redacted]).

Annexe 4 : Liste des consommateurs interviewés

Grappe consommateurs libre

Réf.	Pseudonyme	Date	Age	Profession	NF	CSP
10	Adele	19.08.2008	31	Coordinatrice de projets	1	4
14	Henriette	04.07.2007	40	Caissière	4	8
37	Stéphane	20.02.2007	19	Etudiant	1	INC[479]
47	Cassandra	29.10.2008	57	Secrétaire	3	6
47[480]	Lucas	29.10.2008	61	Cadre électricien	3	4
50	Markus	19.03.2008	50aine	Educateur	1	5
51	Emma	03.10.2008	36	Employée voyagiste	3	6
52	Jeannette	18.01.2008	64	Ass. médicale retraitée	3	6
53	Katia	29.01.2008	34	Etudiante	1	INC
54	Laurianne	23.04.2008	20	Etudiante	1	INC
55	Anne	10.05.2007	23	Etudiante	1	INC
71	Gérard	02.04.2008	30aine	Responsable informatique	1	4
102	Maria	01.11.2007	62	Employée bibliothèque	3	6
103	Noémie	14.01.2008	30	Web designer	1	5
104	Julie	16.02.2007	35	Etudiante	1	INC
113	Quentin	26.08.2008	35	Physiothérapeute	2	3
114	Georgette	30.05.2007	55	Assistante commerciale	3	5
115	Sophie	02.02.2007	21	Etudiante	1	INC
117	Ariane	10.05.2007	23	Etudiante	1	INC
120	Anaïs	10.04.2008	58	Infirmière	2	5
121	Camille	30.09.2008	33	Coordinatrice d'événements	1	4
123	Rémi	09.04.2008	79	Retraité		
127	Benjamin	24.09.2008	40aine	Moniteur	3	6
128	Melissa	01.10.2008	37	Adjointe administrative	1	4
129	Tristan	15.10.2008	31	Psychologue	1	4
130	Romane	01.10.2008	32	Assistante administratrice	3	6
131	Pascal	23.05.2007	20	Etudiant	1	INC
132	Laura	15.02.2007	20	Etudiante	1	INC
133	Patrick	21.02.2007	19	Etudiant	1	INC
134	Jean-Pierre	07.02.2007	26	Ingénieur	1	4

[479] Inclassable : s'applique aux étudiants n'ayant pas encore de profession où aux ménagères.
[480] Lucas et Cassandra ont été interviewés en même temps, c'est pourquoi le numéro de référence de l'entretien est identique.

Grappe consommateurs W

Réf.	Pseudonyme	Date	Age	Profession	NF	CSP
72	Jean-Marie	05.09.2008	50aine			
73	Marine	05.09.2008	55	Secrétaire de direction	2	5
74	Maelle	05.09.2008	52			
75	Hannah	05.09.2008	85	Téléphoniste retraitée	3	6
76	Baptiste	05.09.2008	62	Employé de bureau	3	6
77	Elsa	05.09.2008	58			
78	Agathe	05.09.2008	63			
79	Louise	05.09.2008	35	Femme de chambre	4	8
80	Stella	05.09.2008	55	Institutrice	1	4
81	Thomas	05.09.2008	36	Enseignant	1	4
82	Louis	05.09.2008	32	Bibliothécaire	2	5
83	Marie-Hélène	05.09.2008	61	Ménagère	4	INC
84	Elisabeth	05.09.2008	72	Institutrice	2	5
85	Paul	05.09.2008	77	Décorateur retraité	3	7
86	Carla	05.09.2008	40aine	Enseignante	1	4
87	Enzo	05.09.2008	55	Traducteur et photographe	1	4
88	Valentine	05.09.2008	50aine			
89	Victoria	05.09.2008	80aine			
90	Fanny	05.09.2008	60aine			
91	Jeanne	05.09.2008	16	Ecolière	4	INC
92	Rayan	05.09.2008	48	Musicien	N/C	5
93	Simon	05.09.2008	50aine			
94	Guillaume	05.09.2008	20aine			
96	Flavie	05.09.2008	28			
97	Isabelle	05.09.2008	70aine			
98	Dorian	05.09.2008	32			
99	Judith	05.09.2008	70	Comptable retraitée	3	5
100	Arthur	05.09.2008	42	Vendeur	3	6
101	Mathis	05.09.2008	38	Ingénieur	1	4
126	Antoine	26.09.2008	32	Recruteur RH	1	4
135	Angelique	08.03.2008	60aine			
136	Laurine	08.03.2008	46			
137	Lucette	08.03.2008	82	Enseignante à la retraire	2	5
138	Samuel	08.03.2008	94			
139	Jules	08.03.2008	79	Artiste peintre	3	3
140	Eva	08.03.2008	70	Enseignante à la retraire	2	5
141	Rosaline	08.03.2008	80aine			
142	Emilie	08.03.2008	71	Ménagère	4	INC
143	Morgane	08.03.2008	55	Concierge	4	8
144	Pierre	08.03.2008	54	Mécanicien	3	7
145	Dylan	08.03.2008	75	Employé de banque retraité	3	6

Grappe consommateurs Poke

Réf.	Pseudonyme	Date	Age	Profession	NF	CSP
15	Helena	12.09.2008	63	Laborantine	1	6
16	Jade	12.09.2008	32	Secrétaire	3	6
17	Clémence	12.09.2008	55	Administratice	2	4
18	Michel	12.09.2008	43	Animateur parascolaire	2	5
19	Pauline	12.09.2008	71	Concierge retraitée	3	8
20	Alix	12.09.2008	42	Traductrice	1	4
21	Lisa	12.09.2008	30	Employée de commerce	3	6
22	Estelle	12.09.2008	61	Enseignante	1	4
23	Léon	12.09.2008	65	Ferblantié retraité	3	7
24	Nicolas	12.09.2008	40	Responsable vente	3	5
25	Alice	12.09.2008	64	Vendeuse retraitée	3	7
26	Ambre	12.09.2008	56	Employée de banque	3	6
27	Lilou	12.09.2008	28	Fleuriste	2	5
28	Jean-Romain	12.09.2008	39	Pilote d'avion	2	5
29	Axelle	12.09.2008	45	Aide soignante	3	6
30	Cecile	12.09.2008	83	Retraitée cheffe de laboratoire	4	5
31	Tom	12.09.2008	34	Etudiant	3	INC
32	Martine	12.09.2008	34	Employée de banque	3	6
33	Charlotte	12.09.2008	78	Horlogère retraitée	4	8
34	Gabrielle	12.09.2008	31	Agente de communication	1	4
35	Alexis	12.09.2008	69	Infirmier anesthésiste retraité	2	5
36	Manon	12.09.2008	34	Employé de banque	3	6
125	Mario	12.09.2008	33	Psychiatre	1	4

Grappe consommateurs Parc

Réf.	Pseudonyme	Date	Age	Profession	NF	CSP
56	Zoe	09.10.2008	60aine			
57	Chloe	09.10.2008	19	Stagiaire chez Parc	3	INC
58	Marion	09.10.2008	70aine			
59	Lou	09.10.2008	18			
60	Alicia	09.10.2008	29			
61	Theo	09.10.2008	31	Météorologue	1	4
62	Oceane	09.10.2008	45	Téléphoniste	3	6
63	Ines	09.10.2008	53	Secrétaire médicale	3	6
64	Amandine	09.10.2008	50aine			
65	Mélina	09.10.2008	68	Employée retraitée	3	6
66	Elisa	09.10.2008	70	Retraitée, femme de paysan	4	INC
67	Hugo	09.10.2008	37	Cadre supérieur	1	1
68	Nina	09.10.2008	41	Administratrice	1	4
69	Margaux	09.10.2008	60aine			
70	Louna	09.10.2008	26	Collaboratrice service clientèle	3	6

Annexe 5 : Liste non exhaustive des personnes observées et/ou interviewées pendant les observations ethnographiques[481]

Magasin W

Pseudo	Fonction	Age	Terrain
Manuela	Caissière	20aine	Magasin W
Naomie	Apprentie caissière	19	Magasin W
Suzon	Caissière	20aine	Magasin W

Magasin Centre Poke

Pseudo	Fonction	Age	Terrain
Albertine	Vendeuse cosmétique		Centre Poke
Annabelle	Caissière		Centre Poke
Caroline	Vendeuse papeterie		Centre Poke
Daphnée	Caissière	30aine	Centre Poke
Erica	Caissière	30aine	Centre Poke
Fatima	Vendeuse papeterie		Centre Poke
Graziella	Responsable caisse	30aine	Centre Poke
Jeanne-Marie	Adjointe gérant	40aine	Centre Poke
Katharina	Vendeuse cosmétique	30aine	Centre Poke
Lionel	Hôte serv. clients	50aine	Centre Poke
Nadia	Vendeuse cosmétique	20aine	Centre Poke
Pierric	Responsable vente	40	Centre Poke
Salomé	Vendeuse cosmétique	40aine	Centre Poke
Sandrane	Caissière	50aine	Centre Poke
Tamara	Vendeuse cosmétique	40aine	Centre Poke

Centre appels Poke

Pseudo	Fonction	Age	Terrain
Aline	Opératrice	30aine	Centre appel Poke
Angelica	Opératrice	20aine	Centre appel Poke
Marie-Angel	Opératrice	30aine	Centre appel Poke
Marinella	Opératrice	40aine	Centre appel Poke
Marisol	Opératrice	29	Centre appel Poke
Veronica	Opératrice	20aine	Centre appel Poke

[481] Cette liste n'a pas pour but de dresser la liste exhaustive des personnes observées pendant les observations, mais seulement celles qui sont citées dans le texte.

Magasin Parc

Pseudo	Fonction	Age	Terrain
Anastasia	Hôtesse serv. clients	20aine	Magasin Parc
Annie-Claude	Hôtesse serv. clients	40aine	Magasin Parc
April	Hôtesse serv. clients	20aine	Magasin Parc
Brigitte	Hôtesse serv. clients	50aine	Magasin Parc
Giovanni	Stagiaire	19 ans	Magasin Parc
Manuel	Téléphoniste	30aine	Magasin Parc
Noëlle	"Mme Récompense"	40aine	Magasin Parc
Odile	Hôtesse serv. clients	40aine	Magasin Parc
Serge	Resp. serv. clients	35	Magasin Parc
Sylvain	Resp. carte	40aine	Magasin Parc

Centre appels Parc

Pseudo	Fonction	Age	Terrain
Francette	Opératrice	40aine	Centre appel Parc
Gaetano	Opérateur	30aine	Centre appel Parc
Gianfranco	Opérateur	40aine	Centre appel Parc
Pietro	Opérateur	20aine	Centre appel Parc
Renata	Opératrice	22	Centre appel Parc
Sophia	Opératrice	30aine	Centre appel Parc
Yvonne	Opératrice	40	Centre appel Parc

Magasin FFF

Pseudo	Fonction	Age	Terrain
Ahmed	Vendeur	30aine	Magasin FFF
Carole	Caissière	40aine	Magasin FFF
César	Resp. rayon informatique	30aine	Magasin FFF
Dominique	Vendeur	20aine	Magasin FFF
Edouard	Vendeur	30aine	Magasin FFF
Emmanuelle	Hôtesse serv. clients	20aine	Magasin FFF
Juliette	Hôtesse serv. clients	20aine	Magasin FFF
Marina	Caissière	20aine	Magasin FFF
Mustafa	Vendeur	20aine	Magasin FFF
Nabila	Caissière	20aine	Magasin FFF
Odette	Hôtesse serv. clients	40aine	Magasin FFF
Pablo	Vendeur	30aine	Magasin FFF
Priscille	Vendeuse	20aine	Magasin FFF
Thelma	Hôtesse serv. clients	20aine	Magasin FFF
Yolande	Responsable caisses	30aine	Magasin FFF
Zabou	Hôtesse serv. clients	30aine	Magasin FFF

Annexe 6 : Guides d'entretien consommateurs, par réseau de connaissance

Guide d'entretien consommateurs, réseau de connaissance
Première version exploratoire, novembre 2007

Sphère privée

1. Selon vous, qu'est-ce que la « sphère privée » ?
2. Pouvez-vous donner quelques exemples de ce qui relève de la sphère privée ?
3. Puis de ce qui ne relève pas de la sphère privée ?
4. Selon vous, où commence et où s'arrête la sphère privée ?
5. De manière générale, vous sentez-vous protégé ou au contraire plutôt menacé dans votre sphère privée ?
6. Y a-t-il eu une progression dans ce sentiment depuis ces dernières années ?

Caméras de surveillance

7. Avez-vous remarqué un fleurissement de caméras de surveillance dans les lieux publics ? Lesquels ?
8. Etes-vous favorable ou défavorable à la mise en place de ces caméras de surveillance ?
9. Selon vous, portent-elles une atteinte à votre sphère privée ?
10. Avez-vous l'impression d'être plus en sécurité dans un lieu public où on été placées des caméras de surveillance ?

Carte de fidélité

11. Possédez-vous une ou plusieurs cartes de fidélité ? Laquelle ou lesquelles ?
12. Selon vous, pourquoi les entreprises vous proposent-elles une carte de fidélité ?
13. Par le biais des cartes de fidélité, les entreprises récoltent des informations sur les achats de leurs clients et fabriquent des profils de consommateurs. Le saviez-vous ? Est-ce que cela vous dérange ?
14. Recevez-vous de la publicité ciblée suite à l'adhésion à l'un de ces programmes de fidélité ? Qu'en faites-vous ? Est-ce qu'elle vous dérange ?
15. Pensez-vous avoir été suffisamment informé quant à l'utilisation que les entreprises font de ces données vous concernant ? Avez-vous lu les conditions générales d'utilisation de leur carte ?
16. Supposons que l'une de ces entreprises vend ces informations à une entreprise tierce spécialisée dans le marketing. Jugez-vous cela acceptable ? Et si ces données sont anonymes ?
17. Supposons que l'entreprise achète des informations vous concernant à une autre entreprise, ou à un service public, pour enrichir sa connaissance sur vos goûts et vos habitudes d'achat et pour ainsi vous proposer de la publicité encore plus adaptée à vos intérêts. Jugez-vous cela acceptable ?
18. Et si l'entreprise achète des données anonymes pour enrichir sa connaissance globale sur ses clients ?
19. Votre assureur maladie désire acheter les informations que cette entreprise possède sur vous pour calculer un facteur de risque qui permettrait peut-être de réduire le montant de votre prime. Accepteriez-vous cette démarche ?
20. Une entreprise pour laquelle vous avez une carte de fidélité désire se lancer dans le secteur des assurances. Elle achète l'assurance maladie dans laquelle vous vous trouvez et refuse de vous accorder une assurance complémentaire parce que vous achetez trop de frites. Quelle est votre réaction ?
21. La police arrive à arrêter un criminel dangereux en consultant la base de données de l'une de ces entreprises. Jugez-vous cette pratique souhaitable ?

22. La police distribue des amendes à des personnes qui ont balancé leurs sacs poubelles dans la nature parce qu'elle retrouve des tickets de caisse contenant leur numéro de client. Jugez-vous cette pratique souhaitable ?
23. L'exposé de ces différents scénarios pourraient-ils changer votre comportement vis-à-vis de l'utilisation de cette ou de ces cartes de fidélité ?

Téléphone portable

24. Avez-vous un téléphone portable ? Depuis combien de temps ?
25. L'avez-vous toujours sur vous ?
26. Le laissez-vous toujours allumé ?
27. Lorsque vous téléphonez, vous laissez des traces. L'opérateur téléphonique enregistre la durée des appels et les numéros que vous appelez ou les numéros qui vous appellent. Le saviez-vous ?
28. Même lorsque vous ne téléphonez pas, vous laissez des traces. Chaque 5 secondes, votre appareil envoie un signal pour dire où il se trouve. Ce signal est enregistré par l'opérateur. Le saviez-vous ?
29. Depuis 2004, les opérateurs ont l'obligation légale de donner la liste des abonnés présents à un endroit si la police leur font la demande. Trouvez-vous cela légitime ? Pensez-vous que cela pourrait changer votre comportement vis-à-vis du téléphone ?
30. Les opérateurs mobiles envisagent la possibilité de créer de nouveaux types de services, par exemple de vous envoyer par SMS une liste d'hôtels ou de restaurants qui correspondent à votre profil de consommateur lorsque vous voyagez. Ou par exemple de vous avertir par SMS qu'une boutique proche de l'endroit où vous vous trouvez actuellement vend à prix réduit l'article que vous cherchez depuis longtemps. Voudriez-vous adhérer à un tel service ?

Carte de crédit

31. Possédez-vous une ou plusieurs carte(s) de crédit ?
32. Lors de la signature de la demande, avez-vous lu les conditions générales régissant l'utilisation de la carte et sa gestion par la banque émettrice ?
33. Lorsque vous avez signé la demande de carte, vous avez autorisé la banque à consulter un fichier centralisé pour vérifier si vous étiez solvable. Le saviez-vous ?
34. Vous avez également autorisé la banque émettrice à informer cette même centrale d'éventuels problèmes de solvabilité qu'elle pourrait rencontrer avec vous. Trouvez-vous cela acceptable ?
35. Les banques émettrices utilisent les données des transactions de la carte pour créer des profils de consommateur afin de proposer à ses clients des offres qui les intéressent. Le saviez-vous ? Trouvez-vous cela souhaitable ?
36. Imaginez que l'émetteur de votre carte de crédit vous propose un nouveau concept de service : en croisant vos données d'achat avec la localisation de votre téléphone portable, votre opérateur mobile vous envoie des messages pertinents susceptibles de vous intéresser : l'adresse d'un centre culturel proche de vos goûts, l'adresse d'une boutique spécialisée dans les articles que vous aimez… auriez-vous envie d'adhérer à un tel service ?
37. Certains émetteurs de cartes transmettent les données concernant vos achats à des entreprises de marketing localisées à l'étranger, parfois dans des pays où il n'y a pas d'équivalent légal en matière de protection des données. Est-ce que votre banque vous a demandé cette autorisation ? Trouvez-vous cette pratique acceptable ?

Internet

38. Etes-vous connecté à Internet à la maison ? Si oui, depuis combien de temps ?
39. Utilisez-vous souvent Internet ?
40. Lorsque vous surfez, pensez-vous que vous êtes anonyme ?
41. En réalité, lorsque vous vous connectez à un site Internet, le site voit votre adresse IP. A partir de votre adresse IP, il est possible de remonter à vous, comme pour un numéro de

téléphone. Le saviez-vous ? Pensez-vous que cela puisse modifier votre comportement sur Internet ?

42. Prenez-vous des précautions particulières lorsque vous utilisez Internet ? Si vous surfez sur un site de piratage ou de téléchargement de musique illégal, pensez-vous courir un risque ?
43. Si vous surfez sur des sites politiques, des sites pornographiques ou des sites militants, avez-vous l'impression que ça pourrait un jour se retourner contre vous ?
44. Par l'intermédiaire d'une technologie nommée « cookies », des entreprises spécialisées dans la publicité sur Internet peuvent étudier certains de vos comportements sur la toile et vous proposer alors de la publicité ciblée lorsque vous surfez sur certains sites. Le saviez-vous ?
45. Pensez-vous avoir été assez informé quant aux moyens possibles pour vous protéger de ce type de pratiques ? Savez-vous comment faire pour rendre impossible ces pratiques ?
46. Google propose depuis peu un système qui vous permet d'accéder à vos favoris depuis n'importe quel poste de travail. Trouvez-vous cela pratique ? Auriez-vous envie d'utiliser ce système ?
47. Lors de l'utilisation d'un tel système, Google a la capacité d'analyser vos favoris et de créer un profil d'utilisateur qui lui permet d'améliorer ses services, notamment en améliorant la pertinence de vos recherches. Qu'en pensez-vous ?
48. Néanmoins, par l'établissement d'une charte éthique, Google vous promet de ne pas utiliser ces informations et de se limiter à vous proposer le service des favoris. Allez-vous faire confiance à Google ?
49. Faites-vous des achats sur Internet ? Sur quels sites ? Avez-vous confiance envers ces sites ?
50. Amazon, par exemple, garde toutes les informations concernant vos achats pour améliorer ses méthodes marketing et pour vous faire des propositions personnalisées. Trouvez-vous cela souhaitable ? Avez-vous déjà acheté un article qui vous a été recommandé ?
51. Qu'est-ce qui vous garantit que ces informations ne seront pas vendues à des tiers ? Avez-vous lu les conditions générales d'utilisation du site ?

Compte bancaire

52. Avez-vous un seul ou plusieurs comptes bancaires ? Si vous en avez plusieurs, pourquoi ?
53. Faites-vous vos paiements par l'intermédiaire de la banque ?
54. Si vous faites vos paiements par l'intermédiaire de la banque, cette dernière a la possibilité de savoir par exemple si vous êtes un bon payeur ou un payeur retardataire. Est-ce que cette idée vous dérange ?
55. Il est possible que la banque traite vos données à des fins de marketing pour vous proposer une solution financière, telle que plan de prévoyance ou carte de crédit. Le saviez-vous ? Pensez-vous que cela est correct ?
56. Et si la banque communiquait vos données personnelles à une entreprise tierce spécialisée dans le traitement des données à des fins de marketing ? Par exemple pour vous proposer des voyages ou d'autres prestations adaptées à votre budget ?

Guide d'entretien consommateurs, réseau de connaissance
Dernière version, septembre 2008

Introduction

1. Quelle carte utilisez-vous le plus ?
2. Depuis quand utilisez-vous la carte X ?
3. Qu'est-ce qui vous a décidé à l'avoir ?
4. Comment l'avez-vous obtenue ?

Détention, rangement, présentation

5. Vous arrive-t-il d'oublier de les présenter ?
6. L'avez-vous toujours sur vous ?
7. Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte X » ?
8. Où la rangez-vous ?
9. Est-ce que vous la préparez à l'avance avant de la présenter ?
10. Est-ce que vous la partagez avec d'autres personnes ?

Récompense

11. Quels avantages la carte vous apporte-t-elle ?
12. Etes-vous satisfait du système de récompense ?
13. Comment pourrait-on l'améliorer ?

Inconvénients

14. Quels sont les inconvénients à utiliser cette carte ?
15. Les offres, la multiplication des points
16. Profitez-vous souvent des offres ? Lesquelles ?
17. Quand avez-vous multiplié les points pour la dernière fois ?
18. Pour quel produit ?
19. Profitez-vous souvent de la multiplication des points ?

Partenaires

20. L'utilisez-vous dans d'autres magasins ?

Autres cartes

21. Utilisez-vous d'autres cartes de fidélité ?
22. Lesquelles ?
23. Laquelle préférez-vous ?

Informations reçues

24. Recevez-vous souvent des informations ? Sous quelle forme ? Courrier, email ? Qu'en faites-vous ?
25. Sont-elles intéressantes ?
26. Pensez-vous que les informations vous soient personnellement adressées ?
27. Pensez-vous que les offres devraient être davantage personnalisées ? Pourquoi ?

Sphère privée

28. Selon-vous, quelles sont les données que X possède sur vous ?
29. Qu'est-ce que X fait de ces données ?
30. Selon vous, pourquoi X propose-t-elle cette carte ?
31. Est-ce que ça vous dérange que X récolte des informations sur vos achats ?
32. Est-ce que c'est indiscret ? Est-ce que X entre dans votre sphère privée ?

Annexe 7 : Guides d'entretien consommateurs, par magasin

Guide d'entretien clients magasin W, septembre 2008

Introduction

1. Depuis quand utilisez-vous la carte Points ?
2. Qu'est-ce qui vous a décidé à l'avoir ?
3. Comment l'avez-vous obtenue ?
4. Comment la trouvez-vous esthétiquement ?
5. L'utilisez-vous dans d'autres magasins ? Lesquels ?

Détention, rangement, présentation

6. Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter ?
7. L'avez-vous toujours sur vous ?
8. Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Points » ?
9. Où la rangez-vous ?
10. Est-ce que vous la préparez à l'avance avant de la présenter ?

Avantages

11. Quels avantages la carte vous apporte-t-elle ?
12. Etes-vous satisfait des avantages proposés par la carte (réductions, informations, bons d'achat) ?
13. Comment pourrait-on l'améliorer ?

Inconvénients

14. Quels sont les inconvénients à utiliser cette carte ?
15. Qu'est-ce qui vous inciterait à vous en séparer ?

Autres cartes

16. Utilisez-vous d'autres cartes de fidélité ?
17. Lesquelles ?
18. Laquelle préférez-vous ?
19. Informations reçues / Offres
20. Profitez-vous souvent des offres ? Lesquelles ?
21. Recevez-vous souvent des informations ? Sous quelle forme ? Courrier, email ? Qu'en faites-vous ?
22. Sont-elles intéressantes ?
23. Pensez-vous que les informations vous soient personnellement adressées ?
24. Pensez-vous que les offres devraient être davantage personnalisées ?

Guide d'entretien clients magasin Poke, septembre 2008

1. Avez-vous une carte Primes ? Si non, pourquoi ?
2. Depuis quand utilisez-vous la carte Primes ?
3. Comment l'avez-vous commandée?
4. Comment la trouvez-vous esthétiquement ?
5. Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter ?
6. L'avez-vous toujours sur vous ?
7. Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Primes» ?
8. Qu'en pensez-vous (pratique, énervant…) ?

9. Où la rangez-vous ?
10. Est-ce que vous la préparez à l'avance avant de la présenter ?
11. Quels avantages la carte vous apporte-t-elle ?
12. En êtes-vous satisfait ? Comment pourrait-on améliorer le système Primes ?
13. Quels sont les inconvénients à utiliser cette carte ?
14. Qu'est-ce qui vous inciterait à vous en séparer ?
15. Collectionnez-vous des points dans d'autres magasins ? Lesquels ?
16. Utilisez-vous d'autres cartes de fidélité ? Lesquelles ?
17. Laquelle préférez-vous ? Pourquoi ?
18. Recevez-vous souvent des informations/offres sur la carte Primes ? Sont-elles intéressantes ?
19. Pensez-vous que les informations soient personnalisées par rapport à votre profil de consommation chez Poke ?
20. Pensez-vous que les offres/informations devraient être davantage personnalisées par rapport à votre profil de consommation ?
21. Quelles sont les données que Poke possède sur vous ?
22. Selon vous, quel usage Poke fait de ces données ?

Guide d'entretien clients magasin Parc, octobre 2008

1. Avez-vous une carte Paiement ? Si non, pourquoi ?
2. Depuis quand utilisez-vous la carte Paiement ?
3. Comment l'avez-vous commandée?
4. Comment la trouvez-vous esthétiquement ?
5. L'avez-vous toujours sur vous ?
6. Où la rangez-vous ?
7. Vous arrive-t-il d'oublier de la présenter ?
8. Vous demande-t-on toujours « avez-vous la carte Paiement » ?
9. Qu'en pensez-vous (pratique, énervant…) ?
10. Est-ce que vous la préparez à l'avance avant de la présenter ?
11. Quels avantages la carte vous apporte-t-elle ?
12. En êtes-vous satisfait ? Comment pourrait-on améliorer cette carte ?
13. Quels sont les inconvénients à utiliser cette carte ?
14. Qu'est-ce qui vous inciterait à vous en séparer ?
15. L'utilisez vous dans d'autres magasins ? Lesquels ?
16. Utilisez-vous d'autres cartes de fidélité ? Lesquelles ?
17. Laquelle préférez-vous ? Pourquoi ?
18. Recevez-vous souvent des informations/offres ? Sont-elles intéressantes ?
19. Pensez-vous que les informations soient personnalisées par rapport à votre profil de consommation chez Parc ?
20. Pensez-vous que les offres/informations devraient être davantage personnalisées par rapport à votre profil de consommation ?
21. Quelles sont les données que Parc possède sur vous ?
22. Selon vous, quel usage Parc fait de ces données ?

Annexe 8 : Guides d'entretien cadres

Guide d'entretien responsable carte Points (W)

Fonctionnement technologique

1. Que se passe-t-il dès que la carte Points d'un client est présentée à la caisse d'un magasin ? Où vont et où sont stockées les informations ? Qui analyse les données ?
2. Le système est-il complètement centralisé ou y a-t-il des collaborateurs de la carte Points dans toute la Suisse ? Qui a accès à ces données ?
3. Est-ce que les technologies utilisées sont standardisées ? Est-ce que les résultats pourraient par exemple être comparés avec ceux d'autres systèmes de fidélités concernant d'autres types de clients ? Ou bien l'analyse des informations est-elle spécifique à W ?

Exploitation des données

4. De quelle façon exploitez-vous et traitez-vous les données recueillies ?
5. De quelle façon ces données deviennent-elles pertinentes pour vous ? Dans quelle mesure vous permettent-elles de prendre des décisions concrètes concernant le développement de votre entreprise ?
6. Utilisez-vous des catégories sociales ? Vous inspirez-vous de travaux sociologiques sur la consommation ? Ces données sont une mine d'or pour des sociologues.
7. Quelles sont les conséquences concrètes de l'exploitation des données sur les clients de W ? Est-ce que cela peut aider à la décision quant à l'ouverture ou la fermeture d'un magasin ? Est-ce que cela peut changer le choix des produits dans un magasin ou leur présentation ?
8. Avez-vous l'impression d'exploiter suffisamment les données ? Y aurait-il moyen de développer des analyses encore plus pointues ? Si oui, qu'est-ce qui vous empêche de les mettre en œuvre ?
9. Croisez-vous ces données avec les données venant d'autres institutions, par exemple des données socio-démographiques telles que celles de l'OFS ou encore de registres publics ? Si oui, lesquelles ?
10. Quelles sont les plus grandes difficultés rencontrées en ce qui concerne le traitement des données ? Y a-t-il par exemple des comportements de la part des consommateurs qui faussent le traitement des données (plusieurs personnes utilisant la même carte) ? Statistiquement, est-ce que ces comportements marginaux ont un effet sur la pertinence des données ?

Difficultés/Critiques

11. Quels sont les difficultés les plus grandes (ou les plus fréquentes) que vous devez surmonter dans le cadre de votre activité en tant que responsable du programme Points ?
12. Au sein du groupe W, le programme Points est-il largement accepté ou y a-t-il des cadres qui s'y opposent ? Si oui, pourquoi ?
13. Avez-vous reçu beaucoup de critiques, de la presse, ou de groupes de défense des intérêts des consommateurs ?
14. Y a-t-il beaucoup de demandes de la part des consommateurs concernant la façon dont vous traitez les données ?
15. Les critiques vous semblent-elles pertinentes ? Comment répondez-vous à ces critiques ?
16. Est-ce que le fait de permettre aux clients de consulter eux-mêmes directement leur compte sur Internet est une réponse à ces critiques ou à des inquiétudes ?
17. Est-ce que ce service online est-il fréquemment utilisé ?

Les clients

18. Selon vous, pourquoi les clients adhèrent-ils aussi volontiers à votre programme de fidélité ?
19. Quel est ou quels sont les avantages pour le consommateur d'utiliser une carte Points ?
20. Malgré le fait que vous les informiez à ce sujet, pensez-vous que tous vos clients ont

conscience que l'utilisation de la carte a pour effet de vous envoyer des données ? Selon vous, quel pourcentage de clients en ont-ils conscience ?

21. Selon vous, quels sont les principaux bénéfices que les clients peuvent tirer du traitement de leurs données ? Pensez-vous que le programme Points permette à W de répondre plus efficacement aux désirs des clients ?
22. Pensez-vous que votre programme porte atteinte à la sphère privée des consommateurs ? Pourquoi ?
23. Pensez-vous que ces données pourraient être utilisées abusivement et porter préjudice aux clients ?
24. Utilisez-vous vous-même une carte Points ? Pourquoi ?

Genèse historique du programme Points

25. Qui a eu ou comment est venue l'idée d'instaurer le programme Points ?
26. A-t-il été difficile de convaincre les cadres de la validité de ce programme ?
27. Y a-t-il eu des opposants au sein du groupe W ? Par exemple la peur que le programme soit mal reçu par les consommateurs ?
28. Comment s'est passée son installation ?

Recul d'expérience

29. Après 10 ans de mise en service, quel est votre appréciation générale du programme Points ?
30. Comment procédez-vous pour évaluer le succès de ce programme de récolte des données ?
31. Pensez-vous avoir amorti le coût d'un tel programme ? Si oui, quand a-t-il été amorti ?
32. Si c'était à refaire, vous relanceriez-vous dans une telle initiative ?
33. Pensez-vous que, dans le climat de concurrence actuel, W pourrait se passer du programme Points ?
34. Pensez-vous que l'utilisation de ce programme vous donne une position favorable par rapport à vos concurrents qui n'utilisent pas un tel programme ? Quels sont les avantages en matière de compétition que ce programme vous donne ?
35. Pensez-vous que le programme Points risque à terme de limiter le choix des consommateurs ?
36. Selon vous, quelle est l'image générale dont bénéficie votre programme de la part des consommateurs ?

L'avenir

37. Comment voyez-vous l'avenir du programme Points ?
38. Y a-t-il des projets de développement ?

Guide d'entretien responsable site de livraison à domicile de W (carte Points)

Gestion

1. Les données Points sont-t-elles utiles pour la gestion/le développement du site de livraison à domicile W ?
2. En quoi ces informations vous permettent-elles d'améliorer votre système d'offre ?
3. Vous faudrait-il des informations plus précises sur les clients ?
4. Pourquoi ne pas consulter les données du client lorsqu'il se connecte pour lui proposer un panier par défaut plus pertinent ?
5. Pourriez-vous vous passer de la carte Points ?
6. Pour vous et dans le cadre de votre activité dans ce site, la carte Points est-elle un outil indispensable ou une contrainte ?
7. Quelle proportion de clients du site utilisent une carte Points ?
8. Vous appellent-ils des fois pour des problèmes liés à la carte Points ?
9. Observez-vous une augmentation de la fréquentation liée à une offre spéciale qui parait dans

le magazine de W ?

10. Ou se situe le système informatique : ici ou à la centrale nationale de W ?
11. Comment sont transmises les données Points entre ici et la centrale ?

Divers

12. Avez-vous vous-même une carte Points ?
13. Pensez-vous qu'il y a des clients qui n'aiment pas avoir une carte Points ? pourquoi ?
14. L'utilisation du site
15. Peut-on s'inscrire sans carte Points et entrer sa carte Points plus tard ?

L'avenir

16. Que faudrait-il changer à votre site concernant la carte Points ?
17. Quelles sont les plus grandes difficultés que vous rencontrez dans votre activité ?

Guide d'entretien gérant du magasin W (carte Points)

Général

1. Que pensez-vous de la carte Points ?
2. Facilite-t-elle ou complique-t-elle votre travail de gestion du magasin ?
3. Quels avantages ?
4. Quels inconvénients ?
5. Vous m'avez dit « c'est entré dans les mœurs »
6. A quelle date a-t-on cessé de demander la carte systématiquement ?
7. Qui a pris la décision ?
8. Pourquoi en est-on revenu ? Quand ?
9. Comment contrôlez-vous que les caissières demandent toujours la carte ?

Accès données

10. Pouvez-vous consulter des informations récoltées avec la carte Points ?
11. Les clients
12. Les clients sont-ils content de la carte Points ?
13. Recevez-vous des critiques ?
14. Que pourrait-on améliorer ?
15. Comment s'organise une promotion (par exemple x2, x5, x10 sur un produit) ?
16. Est-ce que cela fonctionne bien ? Comment mesurez-vous le succès d'une promotion Points ?
17. Pouvez-vous suggérer des promotions ?
18. Un client qui vous dit « la carte c'est une invasion de ma sphère privée », vous lui répondez quoi ?

Guide d'entretien responsable carte Primes (Poke)

Récolte et analyse des données

1. Que se passe-t-il dès que la carte Primes d'un client est présentée à la caisse d'un magasin ? Où vont et où sont stockées les informations ? Qui analyse les données ?
2. De quelle façon ces données deviennent-elles pertinentes pour vous ? Dans quelle mesure vous permettent-elles de prendre des décisions concrètes concernant le développement de votre entreprise ?
3. Quelles sont les conséquences concrètes de l'exploitation des données sur les clients de Poke ? Est-ce que cela peut aider à la décision quant à l'ouverture ou la fermeture d'un magasin ? Est-ce que cela peut changer le choix des produits dans un magasin ou leur présentation ?
4. Avez-vous l'impression d'exploiter suffisamment les données ? Y aurait-il moyen de

développer des analyses encore plus pointues ? Si oui, qu'est-ce qui vous empêche de les mettre en œuvre ?

Poke face à la concurrence

5. Contrairement à la carte Points de votre concurrent, W, vous ne recueillez pas le détail des achats effectués par les clients, mais seulement le total des points acquis. Pourquoi avez-vous choisi de ne pas récolter ces informations ?
6. Pensez-vous que cela vous mette actuellement en position de faiblesse par rapport à W ? Et dans un avenir proche ? Est-il possible que Poke prenne plus tard la décision d'intégrer les données des achats ?
7. Pensez-vous que l'utilisation de ce programme vous donne une position favorable par rapport à vos concurrents qui n'utilisent pas un tel programme ? Quels sont les avantages en matière de compétition que ce programme vous donne ?

Difficultés

8. Quels sont les difficultés les plus grandes (ou les plus fréquentes) que vous devez surmonter dans le cadre de votre activité en tant que responsable du programme Primes ?
9. Au sein du groupe Poke, le programme Primes est-il largement accepté ou y a-t-il des cadres au sein du groupe qui s'y opposent ? Si oui, pourquoi ?
10. Avez-vous reçu beaucoup de critiques, de la presse, ou de groupes de défense des intérêts des consommateurs ? Ces critiques vous semblent-elles pertinentes ? Comment y répondez-vous?
11. Y a-t-il beaucoup de demandes de la part des consommateurs concernant la façon dont vous traitez les données ? Est-ce que ces demandes tendent à diminuer ou à augmenter ?

Les clients

12. Selon vous, pourquoi les clients adhèrent-ils aussi volontiers à votre programme de fidélité ?
13. Quel est ou quels sont les avantages pour le consommateur d'utiliser une carte Primes ? Et les inconvénients, s'il y en a ?
14. Malgré le fait que vous les informiez à ce sujet, pensez-vous que tous vos clients ont conscience que l'utilisation de la carte a pour effet de vous envoyer des données ? Selon vous, quel pourcentage de clients en ont-ils conscience ?
15. Pensez-vous que le programme Primes permette à Poke de répondre plus efficacement aux désirs des clients ? Si oui, comment ?
16. Pensez-vous que votre programme porte atteinte à la sphère privée des consommateurs ? Pourquoi ?

Genèse de la carte Primes

17. Qui a eu ou comment est venue l'idée d'instaurer le programme Primes ?
18. A-t-il été difficile de convaincre les cadres dirigeants de la validité de ce programme ? Notamment, y a-t-il eu des opposants au sein du groupe Poke ? Par exemple la peur que le programme soit mal reçu par les consommateurs ?
19. Après 7 ans de mise en service, quel est votre appréciation générale du programme Primes ?
20. Pensez-vous avoir amorti le coût d'un tel programme ? Et si c'était à refaire, vous relanceriez-vous dans une telle initiative ?
21. Est-ce qu'aujourd'hui, Poke pourrait se passer de la carte Primes ?
22. Comment voyez-vous l'avenir du programme Primes ? Y a-t-il des projets de développement?

Guide d'entretien gérant du magasin Poke (carte Primes)

1. Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
2. Etes-vous satisfait de la carte Primes ?
3. Que devrait-on changer dans la carte Primes ?
4. Les clients oublient-ils souvent de présenter leur carte ?
5. Qu'est-ce que la carte Primes apporte au magasin ?
6. Faites-vous usage des données Primes dans la gestion du magasin/stock/offres ?
7. Qu'est-ce qui pose le plus de problème avec la carte Primes ?

Guide d'entretien responsable carte Paiement (Parc)

Système de fidélité

1. Système de paiement uniquement ou aussi système de fidélité ?
2. Comment récompensez-vous la fidélité des clients ?
3. Comment les points sont-ils récoltés ? Combien de points pour combien d'achat ? Comment profiter de ses points ? Y a-t-il possibilité de multiplier ses points ?

Economie et exploitation des données

4. •Quelles sont les données récoltées ? Combien de temps sont-elles conservées ? Sont-elles centralisées ?
5. •Récoltez-vous et conservez-vous le détail des achats ?
6. •Comment exploitez-vous ces données ? Faites-le vous vous-même ou mandatez-vous une entreprise tierce pour cela ?
7. •De quelle façon ces données deviennent-elles pertinentes pour vous ? Dans quelle mesure vous permettent-elles de prendre des décisions concrètes concernant le développement de votre entreprise ? Avez-vous des exemples (chaîne décisionnelle)
8. Faites-vous usage également des données sur le revenu et/ou de la profession pour étudier le comportement des consommateurs ?
9. Avez-vous l'impression d'exploiter suffisamment les données ? Y aurait-il moyen de développer des analyses encore plus pointues ? Si oui, qu'est-ce qui vous empêche de les mettre en œuvre ?
10. Croisez-vous ces données avec les données venant d'autres institutions, par exemple des données sociodémographiques telles que celles de l'OFS ou encore de registres publics ? Si oui, lesquelles ?
11. Quelles sont les plus grandes difficultés rencontrées en ce qui concerne le traitement des données ?

Offres spéciales

12. Comment choisissez-vous les offres spéciales que vous envoyez à vos clients ?
13. Les offres sont-elles personnalisées ? Y a-t-il différentes offres pour différents groupes d'individus ?
14. Envoyez-vous des offres personnalisées, ou non personnalisées, en dehors du courrier qui contient aussi la facture ?

Partenaires

15. •Comment choisissez-vous vos partenaires ?
16. •Quels sont les avantages pour les partenaires de travailler avec le système de fidélité Paiement ? Quels sont les critères de sélection des partenaires ?
17. Comment les informations arrivent-elles des partenaires à Parc ? Les données sont-elles centralisées ?

18. Les partenaires peuvent-ils, sous certaines conditions, avoir accès aux données sur les clients de Parc ? (Par exemple les assureurs maladie ?)

Difficultés/Critiques

19. Quels sont les difficultés les plus grandes (ou les plus fréquentes) que vous devez surmonter dans le cadre de votre activité en tant que responsable du programme Paiement ?
20. Au sein du groupe Parc, le programme Paiement est-il largement accepté ou y a-t-il des cadres qui s'y opposent ? Si oui, pourquoi ?
21. Y a-t-il beaucoup de demandes de la part des consommateurs concernant la façon dont vous traitez les données ?

Les clients

22. Selon vous, pourquoi les clients adhèrent-ils aussi volontiers à votre programme de fidélité ?
23. Quel est ou quels sont les avantages pour le consommateur d'utiliser une carte Paiement ?
24. Malgré le fait que vous les informiez à ce sujet, pensez-vous que tous vos clients ont conscience que l'utilisation de la carte a pour effet de vous envoyer des données ? Selon vous, quel pourcentage de clients en ont-ils conscience ?
25. Selon vous, quels sont les principaux bénéfices que les clients peuvent tirer du traitement de leurs données ? Pensez-vous que la carte Paiement permette à Parc de répondre plus efficacement aux désirs des clients ?
26. Utilisez-vous vous-même une carte Paiement ? Pourquoi ?

Genèse historique

27. Qui a eu ou comment est venue l'idée d'instaurer le programme Paiement ?
28. A-t-il été difficile de convaincre les cadres de la validité de ce programme ?
29. Y a-t-il eu des opposants au sein du groupe Parc ? Par exemple la peur que le programme soit mal reçu par les consommateurs ?
30. Comment s'est passée son installation ?

Recul d'expérience

31. Après des années de recul suite à la mise en service, quel est votre appréciation générale du programme Paiement ?
32. Comment procédez-vous pour évaluer le succès de ce programme ?
33. Pensez-vous avoir amorti le coût d'un tel programme ? Si oui, quand a-t-il été amorti ?
34. Si c'était à refaire, vous relanceriez-vous dans une telle initiative ?
35. Pensez-vous que, dans le climat de concurrence actuel, Parc pourrait se passer du programme Paiement ?
36. Pensez-vous que l'utilisation de ce programme vous donne une position favorable par rapport à vos concurrents qui n'utilisent pas un tel programme ? Quels sont les avantages en matière de compétition que ce programme vous donne ?

L'avenir

37. Comment voyez-vous l'avenir du programme Paiement ?Y a-t-il des projets de développement ?

Guide d'entretien responsable carte Privilèges (FFF)

Genèse et fonctionnement

1. Depuis quand existe le programme Privilèges en Suisse ? Et en France ? Y a-t-il fusion des programmes ?
2. Les données Suisse-France sont-elles regroupées ?
3. Quelles sont les données retenues ? Enregistrez-vous le détail des achats effectués ?
4. Pourquoi être passé du système de point à l'achat par un système de point proportionnel ? Quand ce changement a-t-il eu lieu ?

Traitement des données

5. Quel usage faites-vous de ces données ? Quel type de logiciel CRM utilisez-vous ? Quel type de décision pouvez-vous prendre en fonction de cette analyse ?
6. Quelles sont les informations les plus pertinentes ?
7. Aujourd'hui, pourriez-vous vous passer du système de fidélité Privilèges ?
8. Combien de cartes ont-elles l'option paiement ? Depuis quand avez-vous mis en place cette option ? Pourquoi ?
9. Y a-t-il un avantage en termes de données de proposer une carte de paiement ?
10. Pensez-vous que vous exploitez suffisamment les données ? Y aurait-il des moyens de développer des analyses plus pointues ? Si oui, qu'est-ce qui vous empêche de les mettre en œuvre ?
11. Pouvez-vous me donner un exemple de chaîne décisionnelle allant de la récolte de données jusqu'à la prise de décision d'offres ?

Offres et mailing

12. Combien de mailing par année ?
13. Y a-t-il personnalisation des offres ? Y a-t-il différentes offres pour différents groupes d'individus ?
14. Envoyez-vous des offres personnalisées en dehors du courrier régulier ?

Partenaires

15. Vous arrive-t-il de travailler avec des partenaires ? Possibilité de collecter des points FFF ailleurs, ou mis en commun des données pour l'étude de marché.

Clients

16. Pensez-vous que les clients sont satisfaits de ce programme ? Parmi l'ensemble des clients, combien ont la carte Privilèges ?
17. Pensez-vous que les clients sont conscients de laisser des informations sur leurs achats ? Pensez-vous que cela les préoccupe ?
18. Avez-vous souvent des questions par rapport aux questions de confidentialité des données ?

Difficultés

19. Quelles sont les difficultés les plus fréquentes que vous rencontrez par rapport au programme de fidélité ? Techniques, juridiques, économiques, marketing…
20. Au sein du groupe FFF, le système de fidélité est-il largement accepté ou y a-t-il des réticences ?
21. Comment voyez-vous l'avenir du programme Privilèges ? Y a-t-il des projets de développement, de partenariat, d'exploitation plus poussée des données ?

Guide d'entretien responsable carte Santé

Historique, données

1. Depuis quand existe le système de fidélité Santé ? Comment est venue l'idée ?
2. A-t-il été difficile de convaincre les cadres de la validité de ce programme ?
3. Y a-t-il eu des opposants au sein du groupe Santé ? Par exemple la peur que le programme soit mal reçu par les consommateurs ?
4. Comment s'est passée son installation ?
5. Combien de clients ? Evolution du nombre de clients ?
6. Qu'est-ce que ça changé dans la gestion de l'entreprise ?
7. Voyez-vous une ou des différences entre votre système de fidélité et le système de fidélité d'autres entreprises telles que W ou Poke ? Qu'est-ce qui diffère ?

Système de fidélité

8. Comment récompensez-vous la fidélité des clients ?
9. Comment les points sont-ils récoltés ? Combien de points pour combien d'achat ? Comment profiter de ses points ? Y a-t-il possibilité de multiplier ses points ?
10. Peut-on payer avec la carte de fidélité ? Pourquoi ?

Economie et exploitation des données

11. Quelles sont les données récoltées ? Combien de temps sont-elles conservées ? Sont-elles centralisées ?
12. Récoltez-vous et conservez-vous le détail des achats ?
13. Comment exploitez-vous ces données ?
14. De quelle façon ces données deviennent-elles pertinentes pour vous ? Dans quelle mesure vous permettent-elles de prendre des décisions concrètes concernant le développement de votre entreprise ? Avez-vous des exemples (chaîne décisionnelle)
15. Avez-vous l'impression d'exploiter suffisamment les données ? Y aurait-il moyen de développer des analyses encore plus pointues ? Si oui, qu'est-ce qui vous empêche de les mettre en œuvre ?
16. Croisez-vous ces données avec les données venant d'autres institutions, par exemple des données socio-démographiques telles que celles de l'OFS ou encore de registres publics ? Si oui, lesquelles ?
17. Quelles sont les plus grandes difficultés rencontrées en ce qui concerne le traitement des données ?

Offres spéciales

18. Envoyez-vous des offres régulières à vos clients ?
19. Les offres sont-elles personnalisées ? Y a-t-il différentes offres pour différents groupes d'individus ?
20. Envoyez-vous des offres personnalisées, ou non personnalisées, en dehors du courrier qui contient aussi la facture ?

Partenaires

21. Travaillez-vous avec des partenaires ? Comment choisissez-vous vos partenaires ?
22. Quels sont les avantages pour les partenaires de travailler avec le système de fidélité *Santé* ? Quels sont les critères de sélection des partenaires ?
23. Comment les informations arrivent-elles des partenaires à Santé ? Les données sont-elles centralisées ?
24. Les partenaires peuvent-ils, sous certaines conditions, avoir accès aux données sur les clients Santé ? (Par exemple les assureurs maladie ?)

Difficultés/Critiques

25. Quels sont les difficultés les plus grandes (ou les plus fréquentes) que vous devez surmonter dans le cadre de votre activité en tant que responsable du programme Santé ?
26. Au sein du groupe Santé, le programme de fidélité est-il largement accepté ou y a-t-il des cadres qui s'y opposent ? Si oui, pourquoi ?
27. Y a-t-il beaucoup de demandes de la part des consommateurs concernant la façon dont vous traitez les données ?

Les clients

28. Selon vous, pourquoi les clients adhèrent-ils aussi volontiers à votre programme de fidélité ?
29. Quel est ou quels sont les avantages pour le consommateur d'utiliser une carte Santé ?
30. Malgré le fait que vous les informiez à ce sujet, pensez-vous que tous vos clients ont conscience que l'utilisation de la carte a pour effet de vous envoyer des données ? Selon vous, quel pourcentage de clients en ont-ils conscience ?
31. Selon vous, quels sont les principaux bénéfices que les clients peuvent tirer du traitement de leurs données ? Pensez-vous que Santé vous permette de répondre plus efficacement aux désirs des clients ?
32. Utilisez-vous vous-même une carte Santé ? Pourquoi ?

Recul d'expérience

33. Après des années de recul suite à la mise en service, quel est votre appréciation générale du programme Santé ?
34. Comment procédez-vous pour évaluer le succès de ce programme ?
35. Pensez-vous avoir amorti le coût d'un tel programme ? Si oui, quand a-t-il été amorti ?
36. Si c'était à refaire, vous relanceriez-vous dans une telle initiative ?
37. Pensez-vous que, dans le climat de concurrence actuel, Santé pourrait se passer de son programme de fidélité ?
38. Pensez-vous que l'utilisation de ce programme vous donne une position favorable par rapport à vos concurrents qui n'utilisent pas un tel programme ? Quels sont les avantages en matière de compétition que ce programme vous donne ?

L'avenir

39. Comment voyez-vous l'avenir du programme Santé ? Y a-t-il des projets de développement ?

Annexe 9 : Guides d'entretien employés

Guide d'entretien caissières du magasin W (carte Points)

1. Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
2. Les clients sont-ils satisfaits de la carte Points ??
3. Vous font-ils des remarques sur la carte Points, des choses à changer, à améliorer…
4. Comment réagissent-ils quand vous demandez « avez-vous la carte ? »
5. Quelles sont les consignes pour demander la carte ? Qui vous les donne ?
6. Y a-t-il souvent des clients qui trichent ? (p. ex. prendre les points d'un autre client, ou des cartes « suspectes »)
7. Qu'est-ce que la carte Points change dans la pratique de votre métier ?
8. Vous demande-t-on souvent le solde des points ?
9. Quelles sont les demandes les plus fréquentes des clients ?
10. Vous arrive-t-il de proposer à un client qui n'a pas la carte d'en acquérir une ?

Guide d'entretien employés du magasin Poke (carte Primes)

1. Parcours professionnel chez Poke
2. Les clients sont-ils satisfaits de la carte Primes ?
3. Et vous, vous en pensez quoi ?
4. Vous en avez une vous-même ?
5. Vous font-ils des remarques sur la carte Primes, des inconvénients, des choses à changer… ?
6. Comment rappelez-vous aux clients de présenter leur carte ? Quelle formulation ?
7. Comment réagissent-ils quand vous leur rappelez ? Ils s'énervent parfois ? Ca leur arrive de vous reprocher de ne pas demander ?
8. Quelles sont les consignes de X pour demander la carte ? Phrase type ? Qui donne les consignes ? Y a-t-il un contrôle ?
9. Y a-t-il de la triche chez les clients ? Cartes qui ne leur appartiennent pas, gens qui font des courses pour les personnes âgées, le client d'après qui veut prendre les points, exploitation de failles du système (par exemple délai d'enregistrement des opérations sur les points)
10. Qu'est-ce que la carte Primes change dans votre métier ?
11. Vous demande-t-on souvent le solde des points ? Comment y répondez-vous ?
12. Quelles sont les demandes les plus fréquentes des clients ?
13. Vous arrive-t-il de proposer à un client qui n'a pas de carte d'en acquérir une ?
14. Votre vie serait-elle plus simple sans carte Primes ?

Annexe 10 : Guides d'entretien divers

Guide d'entretien présidente FRC

Vos activités

1. Quelles sont vos activités au quotidien au sein de la FRC ? Rédactrice en chef du magazine ? Contacts avec les entreprises ? Direction d'enquêtes ?

La FRC

2. L'histoire de la FRC. Qui a pris l'initiative, pourquoi la création d'une telle association ?
3. Pourquoi une telle association n'existait-elle pas déjà avant ?
4. A-t-on toujours parlé des « consommateurs » dans votre magazine ?
5. S'est-il toujours appelé « Fédération romande des consommateurs » ? Si non, quels noms a-t-il pu prendre depuis 1959 ?
6. Selon vous, qu'est-ce que c'est qu'un « bon » consommateur ? Et un « mauvais » consommateur ?
7. A qui s'adresse votre magazine ? Qui le lit ? Qui ne le lit pas et devrait le lire ?
8. Faut-il protéger le consommateur ? Pourquoi ? Qui est le consommateur ?
9. Est-ce que le cadre juridique de protection des consommateurs vous semble adéquat ou au contraire insuffisant ?
10. Que faudrait-il y introduire urgemment ?
11. Le consommateur a des droits, mais a-t-il aussi des devoirs ? Lesquels ?

La confidentialité des données

12. Les entreprises commerciales récoltent une quantité énorme d'information sur les comportements des consommateurs. Savez-vous ce qu'ils en font ?
13. Globalement, qu'est-ce que vous pensez de ce problème de la protection de la sphère privée des consommateurs ?
14. Avez-vous souvent des plaintes de consommateurs à ce sujet ? Est-ce qu'il vous semble qu'il y a une prise de conscience autour de ce problème ?
15. Travaillez-vous en réseau avec le PFPD ? Est-ce que la structure des protections de données vous semble suffisante ou insuffisante ?

La loi

16. L'article 97 : quand a-t-il été ajouté à la constitution fédérale ? Dans quelles conditions s'est passée sa mise en œuvre ?
17. Est-ce que le bureau fédéral de la consommation a été mis en place suite à cette loi ?
18. Idéalement, quelles sont vos attentes face au politique ? Quelles décisions devrait-il prendre pour protéger les intérêts des consommateurs ?
19. Dans les recommandations du 5 novembre 2002 de la commission fédérale de la consommation au conseil fédéral : « La protection des consommateurs est clairement une tâche importante de l'Etat ». Qu'en pensez-vous ?

Guide d'entretien couple de retraités (affaire du sac poubelle)

Général

1. Pouvez-vous alors me raconter un peu le déroulement de cette histoire ?
2. Avez-vous une idée des moyens qui ont été mis en œuvre pour remonter à vous ? Ces moyens vous ont-ils été exposés ? Quelles sont vos hypothèses ?
3. Est-ce que la démarche de la municipalité vous a choquée ? Pourquoi ? Pensez-vous que leur démarche est justifiée, ou non ?
4. Quel sentiment gardez-vous de cette histoire ?

5. Avez vous l'impression d'être constamment surveillé ? Si oui, aviez-vous déjà cette impression auparavant ?
6. Avez-vous changé de quelque manière que ce soit vos habitudes de consommation depuis cette histoire ? Est-ce que par exemple vous faites attention de mettre le bon déchet dans le bon réceptacle ?

Le quotidien de la consommation

7. Utilisez-vous des cartes de fidélité (Points ou autre) ?
8. Vous sentez-vous espionné lorsque vous utilisez ces cartes ?
9. Avez-vous l'impression qu'on pourrait utiliser ces informations à de mauvaises fins ? Lesquelles ?
10. Dans quel type d'établissements allez-vous faire vos achats ? Petites épiceries, grandes surfaces, centres commerciaux ?
11. Avez-vous du plaisir à vous promener dans les centres commerciaux ? Comment le vivez-vous ? Le vivez-vous comme un espace de liberté ou de contrainte (plus vite sorti, meilleur c'est) ?
12. Vous vous sentez en confiance dans ce genre d'établissement, ou bien dans un environnement qui cherche à vous épier, à vous manipuler, à vous contrôler ?

Technologies

13. Quels progrès techniques pourrait-ils être faits pour augmenter le confort et la sécurité du consommateur ?
14. Vous sentez-vous suffisamment protégés ?

Guide d'entretien commission cantonale protection données

La commission cantonale

1. Pouvez-vous me raconter ce qu'est la commission cantonale ?
2. Ce qu'il fait, son cahier des charges…
3. Son histoire, depuis quand il existe, qui a pris la décision de le mettre sur pied
4. Consultatif (comme le PFPD) ou décisionnel ?
5. Quel est son rôle face au PFPD ? Quels sont vos contacts avec ces institutions ?
6. Avez-vous aussi des contacts avec le bureau fédéral de la consommation ?
7. S'occupe-t-il du contrôle de l'Etat ou aussi des entreprises privées ?
8. Quel est le champ d'action de la commission ?

Vous

9. Depuis quand vous intéressez-vous à la question de la protection des données ?
10. Est-ce que cela vous semble être une question essentielle aujourd'hui ?
11. Est-elle suffisamment prise en compte ? A l'Etat ? Dans le privé ? Par la population ?
12. Quels sont vos plus vives préoccupations, qu'est-ce qui fait défaut dans la loi ou dans votre cahier des charges et qu'il faudrait faire ?

Les consommateurs

13. Selon vous, comment le consommateur se situe face au problème de la protection des données ? Se sent-il épié, ou au contraire est-il plutôt indifférent face à ce problème ?
14. Faudrait-il promulguer des lois pour les défendre davantage ? Ou bien des campagnes d'information pour les sensibiliser ?

Cas précis

15. Pouvez-vous me donner des exemples de cas précis où la commission est directement impliquée ?

Guide d'entretien directeur d'une entreprise de sécurité

En général

1. Quelles sont les difficultés les plus courantes que vous rencontrez dans le problème de la sécurité du centre commercial aussi grand de celui-ci ?
2. Avez-vous l'impression de manquer de moyens ? Avez-vous l'impression que l'on devrait augmenter la sécurité dans les centres commerciaux ou au contraire qu'elle est un peu surévaluée ?
3. Vivez-vous des situations particulièrement pénibles qui vous occasionnent parfois un sentiment d'impuissance ou de la frustration ?

Votre parcours

4. Quelle est votre formation ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de la sécurité ? Depuis combien de temps dans la sécurité « privée » ?
5. Pourquoi avez vous choisi ce type de carrière ? Comment percevez-vous votre métier ?

Technologies

6. Quelles sont les technologies que vous utilisez pour assurer la sécurité au sein du centre commercial de la praille ? Télésurveillance, Bases de données ?
7.
8. Sur les individus potentiellement problématiques : y a-t-il des « clients problématiques » ? Sur les habitudes de consommation de certains clients problématiques ?
9. Y a-t-il d'autres technologies qui ne sont pas utilisées ici mais qui le sont dans d'autres établissements commerciaux ?
10. Quels sont les développements à venir en matière de technologies de sécurité de pointe ? Lesquelles vous sembleraient particulièrement utiles ? Projetez-vous de les installer à court ou à moyen terme ?

Bases de données

11. Comment la ou les base(s) de donnée vous est/sont-elle(s) utile(s) ?
12. Est-ce que vous l'utilisez pour pister les « récidivistes » ?
13. Possédez-vous une liste de persona non grata au centre commercial ? Si c'est le cas, comment vous y prenez-vous pour dépister leur tentative d'accès au centre malgré tout ?
14. Sur votre site Internet, vous parlez d'« anticipation ». Comment mettez-vous en œuvre cette prévention ? Sur quelles informations vous basez-vous pour anticiper un délit au sein d'un centre commercial ?
15. Est-ce qu'une personne qui, par son accoutrement et son comportement, tend à déranger d'autres clients et à perturber leur tranquillité pose un problème ? Ou bien vous focalisez vous seulement sur les délits majeurs tels que vols ou comportements agressifs ?

Sécurité privée vs. sécurité publique

16. Est-ce que la mission de surveillance d'un centre commercial vous semble radicalement différente des missions de surveillance d'autres établissements ?
17. Est-ce qu'elle vous semble radicalement différente de la surveillance d'un territoire national par l'état ?
18. Quelles seraient les spécificités de la surveillance d'un centre commercial que l'on ne trouve pas dans d'autres activités de surveillance ?

L'entreprise

19. Avez-vous l'impression que les événements du 11 septembre et les divers problèmes sécuritaires à l'échelle internationale liés au terrorisme a une influence sur votre travail ?
20. Vous semble-t-il que la sécurité s'est renforcée, aussi dans les centres commerciaux ?
21. Est-ce que cela eu une influence, bonne ou mauvaise, pour le développement de vos activités dans le domaine de la sécurité dans les centres commerciaux ?

22. Y a-t-il une mutation dans la philosophie de la sécurité depuis ces dernières années ? Est-ce le cas particulièrement en ce qui concerne la sécurité dans les centres commerciaux ?

Publicité/Marketing

23. Puisque vous êtes spécialisé dans la sécurité d'espaces commerciaux, vous est-il arrivé de travailler parfois en collaboration avec le service du marketing et de publicité du centre commercial ou d'une autre entreprise ?
24. Avez-vous l'impression que votre expérience, vos connaissances liées à votre spécialité, les informations dont vous disposez représentent un quelconque intérêt pour une cellule marketing, ou au contraire, s'agit-il de deux mondes complètement distincts ?
25. Vos enquêtes peuvent-elles avoir un intérêt plus commercial que sécuritaire ?

Rapports avec la police

26. A partir de quel moment vous allez décider de faire appel à la police lorsqu'un cas de sécurité vous semble trop lourd à gérer ?
27. Quels sont vos rapports avec les services de la police ou de la gendarmerie ? Sont-ils trop présents ou pas assez ?

Annexe 11 : Guides d'observation ethnographiques

Guide d'observation Magasin W (carte Points)

Observation service clients

- Y a-t-il beaucoup de demandes relatives à la carte Points ?
- Quelles sont les demandes des clients sur la carte Points?
- Comment les employées y répondent-elles ?
- Quelles sont les opérations de caisse quotidiennes avec la carte Points?
- Octroi de point après oubli présentation carte
- Age/Sexe/type de demande

Observation caisse

- Comment les employés demandent la carte ?
- Comment reconnaissent-elles que le client a une carte ?
- Comment les clients réagissent-ils ?
    - Ca les énerve
    - Ils sont contents qu'on le leur rappelle
- Comment les clients présentent-ils leur carte ?
    - Avant de payer, après le paiement
    - Pendant l'enregistrement des achats
    - Ils la tendent, ils la posent sur la caisse, sur les articles, etc…
- Les stratégies pour demander la carte sans énerver le client
    - Le bon ton
    - Le bon moment pour poser la question
- Types de client à qui ont ne demande jamais ?

Guide d'observation Magasin Poke (carte Primes)

Observation service clients

- Y a-t-il beaucoup de demandes relatives à la carte Primes ?
- Quelles sont les demandes des clients sur la carte Primes?
- Comment les employées y répondent-elles ?
- Quelles sont les opérations de caisse quotidiennes avec la carte Primes?
    - Octroi de point après oubli présentation carte
- Age/Sexe/type de demande

Observation caisse

- Comment les employés demandent la carte ?
- Comment reconnaissent-elles que le client a une carte ?
- Comment les clients réagissent-ils ?
    - Ca les énerve
    - Ils sont content qu'on le leur rappelle
- Comment les clients présentent-ils leur carte ?
    - Avant de payer, après le paiement
    - Pendant l'enregistrement des achats
    - Ils la tendent, ils la posent sur la caisse, sur les articles, etc…

- Ont-ils beaucoup de cartes dans leur porte-monnaie ?
- Les stratégies pour demander la carte sans énerver le client
    - Le bon ton
    - Le bon moment pour poser la question
    - Types de client à qui ont ne demande jamais ?

Point de vente

- Y a-t-il beaucoup de clients qui paient avec leur carte Primes?
- Montrent-ils systématiquement leur carte ?
- Doit-on le leur rappeler ?

Guide d'observation Magasin FFF (carte Privilèges)

Interface logicielle

- Qu'y a-t-il sur l'écran ? Quelles informations sont visibles ?
- Les formulaires à remplir
- Les différentes interfaces
- Les procédures
    - Nouvelle carte
    - Donner un bon
    - Changer les données personnelles

Transactions

- Durée de la transaction
- Qui est le client ?
    - Age
    - Sexe
    - Provenance client
    - Profil carte
    - Carte paiement/carte à points uniquement
    - Etudiant/non-étudiant
    - Rapport à la carte. Détaché, beaucoup d'émotion…
- Identification
    - Carte uniquement ?
    - Et si oubli/perte de carte ?
    - Dans certains cas, demande d'identité même si carte ?
- Quelles sont les demandes des clients ?
    - Changement d'adresse
    - Créer un nouveau compte
    - Plaintes
    - Réclamer des points non crédités
    - Retirer les bons
    - Demandes relatives à la SP ?
    - Demandes sur option paiement
    - Problèmes avec facturation
- Comment y répond-on ?
    - Stratégies pour dissimuler le contrôle d'identité

- Gestion du stress
- Clients agréables, pas agréables

Entretien sur le vif

- Y a-t-il des types de clients ?
  - Agréable, patient, stressé, exigeant…
- Est-ce stressant ?
- Quelles sont les informations visibles par le système sur le client ?
  - En faudrait-il plus ?
- Quelle est ou quelles sont les situations les plus amusantes que vous ayez vécues ?

Guide d'observations Magasin Parc (carte Paiements)

Identification

- Quand y a-t-il réaction ou gêne ?
  - Les déclencheurs du sentiment subjectif d'atteinte à la SP : les modalités de récolte des données
- Sensibilité SP

Interconnexions

- Bases de données
  - Carte Paiement
  - Fichier client
  - Données bancaires
- Lien Centrale

Interface logicielle

- Qu'y a-t-il sur l'écran ?
- Quelles informations sont visibles ?
- Les formulaires à remplir
- Les différentes interfaces
- Les procédures
- Changer les données personnelles
- Connexion Centrale

Qui est le client ?

- Age/Sexe
- Provenance client

Rapport à la carte

- Comment s'en débarrasse-t-on ?
  - On la jette à la corbeille, sans la plier
  - On la découpe en petits morceaux

Transaction

- Durée de la transaction
- Gestion du stress
- Clients agréables, pas agréables

Entretien sur le vif

- Y a-t-il des types de clients ?

- Agréable, patient, stressé, exigeant…
- Est-ce stressant ?
- Quelles sont les informations visibles par le système sur le client ?
- En faudrait-il plus ?
- Quelle est ou quelles sont les situations les plus amusantes que vous ayez vécues ?

Guide d'observation centre d'appels de Poke (carte Primes)

La carte

- Quelles sont les préoccupations des clients ?
    - Gestion des points
    - Points perdus
    - Changement d'adresse
    - Question sur les lots
    - Possibilité de convertir les points en argent
- Demandes relatives à la vie privée ?
    - Combien
    - Type de questions
    - Précision des réponses
- Plaintes

Général

- Le type de questions
- Fidélité au magasin
- Questions éthiques
- Questions garantie
- Questions origine des produits

Accès aux questions email ? Archives ?

Précision sur statistiques

- appels concernant protection des données
- pourcentages par rapport à langue

Annexe 12 : Classification ACORN[482]

The ACORN Consumer

Category	% UK Pop	Group		% UK Pop
Wealthy Achievers 1	**25.4%**	**A**	Wealthy Executives	8.6
		B	Affluent Greys	7.9
		C	Flourishing Families	9.0
Urban Prosperity 2	**11.5%**	**D**	Prosperous Professionals	2.1
		E	Educated Urbanites	5.5
		F	Aspiring Singles	3.8
Comfortably Off 3	**27.4%**	**G**	Starting Out	3.1
		H	Secure Families	15.5
		I	Settled Suburbia	6.1
		J	Prudent Pensioners	2.7
Moderate Means 4	**13.8%**	**K**	Asian Communities	1.5
		L	Post-Industrial Families	4.7
		M	Blue-collar Roots	7.5
Hard-Pressed 5	**21.2%**	**N**	Struggling Families	13.3
		O	Burdened Singles	4.2
		P	High-Rise Hardship	1.6
		Q	Inner City Adversity	2.1
		U	Unclassified	

[482] Source : http://www.caci.co.uk/download.aspx?path=/libraries/document/394.pdf (07/09).

Classification

Group	Type		% UK Pop
A	1	Wealthy mature professionals, large houses	2.1
	2	Wealthy working families with mortgages	2.2
	3	Villages with wealthy commuters	2.1
	4	Well-off managers, larger houses	2.2
B	5	Older affluent professionals	1.9
	6	Farming communities	1.9
	7	Old people, detached homes	1.9
	8	Mature couples, smaller detached homes	2.1
C	9	Older families, prosperous suburbs	2.3
	10	Well-off working families with mortgages	2.6
	11	Well-off managers, detached houses	3.3
	12	Large families and houses in rural areas	0.7
D	13	Well-off professionals, larger houses and converted flats	0.8
	14	Older professionals in suburban houses and apartments	1.3
E	15	Affluent urban professionals, flats	1.1
	16	Prosperous young professionals, flats	1.0
	17	Young educated workers, flats	0.7
	18	Multi-ethnic young, converted flats	1.1
	19	Suburban privately renting professionals	1.6
F	20	Student flats and cosmopolitan sharers	0.6
	21	Singles and sharers, multi-ethnic areas	1.6
	22	Low income singles, small rented flats	1.3
	23	Student terraces	0.4
G	24	Young couples, flats and terraces	1.0
	25	White-collar singles/sharers, terraces	2.1
H	26	Younger white-collar couples with mortgages	2.2
	27	Middle income, home owning areas	2.4
	28	Working families with mortgages	2.6
	29	Mature families in suburban semis	3.5
	30	Established home owning workers	3.8
	31	Home owning Asian family areas	1.1
I	32	Retired home owners	1.1
	33	Middle income, older couples	2.9
	34	Lower incomes, older people, semis	2.1
J	35	Elderly singles, purpose built flats	0.8
	36	Older people, flats	1.9
K	37	Crowded Asian terraces	0.6
	38	Low income Asian families	1.0
L	39	Skilled older families, terraces	2.7
	40	Young working families	2.0
M	41	Skilled workers, semis and terraces	2.7
	42	Home owning families, terraces	3.0
	43	Older people, rented terraces	1.8
N	44	Low income larger families, semis	3.3
	45	Low income, older people, smaller semis	2.9
	46	Low income, routine jobs, terraces and flats	1.2
	47	Low income families, terraced estates	2.5
	48	Families and single parents, semis and terraces	1.9
	49	Large families and single parents, many children	1.5
O	50	Single elderly people, council flats	1.6
	51	Single parents and pensioners, council terraces	1.7
	52	Families and single parents, council flats	1.0
P	53	Old people, many high-rise flats	0.7
	54	Singles and single parents, high-rise estates	0.9
Q	55	Multi-ethnic purpose built estates	1.1
	56	Multi-ethnic, crowded flats	1.0
	57	Mainly communal population	

Annexe 13 : Formulaire de courrier ciblé W par les partenaires

Adress-Selektions- und -Bestellformular

Eingangsdatum: .....

An Kundenmarketing / / Marketing Services / Marketbearbeitung / HH11
E-Mail: , Tel 01 277 32 68 oder , Tel:

Von **Firma:** **BU / Abt.:** **Kst o. PSP-Nr:**
Vorname: **Name:** **Tel:**
Fax: **E-Mail:**

☐ **Voranalyse (Umsatzreport gewünscht** ☐
☐ **Auftrag :** ☐ **DM** *(Adressbestellung spät. 2 Wo vor* ***Adresslieferung am*** *.....)*
☐ **EP Beilage** *(Adressbestellung spätestens 6 Wochen vor* ***Adresslieferung am*** *.....)*
☐ **Warenrückzug *DRINGEND*** *(Wird sofort erledigt)*
☐ **MAFO** *(Adressbestellung spät. 2 Wo vor* ***Adresslieferung am*** *.....)*

Adressverwendung, Name der Aktion, Beschreibung der Massnahme:

Zielsetzungen
quantitativ:
qualitativ:
zu erreichen bis:

Versanddatum des Mailings / Beilage:

Postversand ☐ A-Post ☐ B-Post (Zustellung innert 2-6 Arbeitstagen)

CUMULUS-Kunden muss bei Ihrer Ansprache ein Vorteil gewährt werden. Worin besteht dieser?

☐ -Rabattcoupons * ☐ Gratisprodukt ☐

* *Bitte im Promis eingeben*

Details Angebot:
Gültigkeit:
Gültigkeit: von bis
Mindesteinkauf:
Muss ein EAN eröffnet werden? ☐ Ja ☐ Nein

Bitte teilen Sie die Details schnellstmöglichst mit.

Rabattcoupon sind grundsätzlich **kumulier- und kopierbar.** Daher werden für alle Angebote **RC-Sammelbogen** auf dem Intranet bereitgestellt. Bei grösseren Direct Mailings, ca. ab 50'000, sollten auch POP-Steller produziert werden, der Entscheid liegt bei der BU. **Möchten Sie POP-Steller?**

☐ Ja, bitte zur Verfügung stellen ☐ Nein, ist nicht nötig

(Bei Eigenpresse immer!)

Achtung: Falls Sie keine POP-Steller benötigen, bitte im Promis beim Feld "POP-Steller" den Hacken rausnehmen! Danke!

SELEKTIONSKRITERIEN:

- Angeschrieben wird immer der / die KontoinhaberIn, welche uns dies bei der Anmeldung zu erlaubt hat
- Standardausschluss: Wollen keine Werbung (ausser bei Warenrückzug) / Unzustellbar / Kommunikation gesperrt oder gelöscht
- Eigenpressbeilage: Bitte beachten Sie, dass nicht alle -Kunden die EP abonniert haben

1) <u>Anzahl (effektiv verwendeter) Adresse</u>

G:\03_MABE\12 Kundenmarketing\Manuals Vorlagen\Intranet Dokumente\Adressbestellformular neu NEU.xls

Bitte bei Eigenpress-Beilagen den Sprachsplit in % angeben

2) Auswahlkriterien

- ☐ Umsatzstärkste
- ☐ Umsatzschwächste
- ☐ Frequenzstärkste
- ☐ Frequenzschwächste
- ☐ zufällige Auswahl

Es kann nicht gleichzeitig nach Umsatz und Frequenz selektioniert werden (ausser bei Punkt 9)

3) Regionale Eingrenzungen

☐ **Nur Kunden bestimmter Genossenschaft/en der Nr 1 bis 15**

☐ **Alle GM's**

☐ **Kunden der Filiale/n** Filial Nr.

- ☐ benutzte Filiale
- ☐ Hauptfiliale Umsatz *
- ☐ Hauptfiliale Frequenz *

* *wird wöchentlich berechnet, rollend 3 Monate zurück*

☐ **Kundenwohnort (PLZ)**

bitte einfügen oder in separater Excel Liste aufführen

Inklusive Kunden mit dem Wohnsitz in Deutschland, Frankreich, Italien und Oesterreich

☐ **Ja** ☐ **Nein**

* *ohne Einschränkung wird immer aus allen Wohnsitzen selektioniert*

4.) Produktbezogen

Käufer folgender Produkte

BW	BB	VS	TH	Familie	Art.Nr. (12 Steller, ohne Punkt/Komma)

NICHT-Käufer folgender Produkte

BW	BB	VS	TH	Familie	Art.Nr. (12 Steller, ohne Punkt/Komma)

5.) Kunden mit Umsatz von bis

6.) Anzahl Einkäufe in angegebem Zeitraum

7.) Alter *(ca. 80% haben das Alter angegen)*

Jahrgänge
von bis
von bis

8.) Geschlecht ☐ Männlich ☐ weiblich

Die CUMULUS-Karte ist eine Haushaltskarte, die Einkäufe können nicht 100% dem Kontoinhaber zugeordnet werden.

9.) Sprache

☐ Deutsch ☐ Franz ☐ al.

10.) A,B,C - Kundenselektion (zsm mit Pkt 7, 8 + 9)

Die Selektion von A, B, C, D und E Kunden werden aufgrund von Umsatz **und** Frequenz in Segmente eingeteilt (A = Gold, B = Silber, etc). Diese Selektionsart kann nur mit dem Alter, Geschlecht und Sprache (Pkt 7, 8, 9) kombiniert

werden. Innerhalb von diesen Segmenten kann nur pro **BW, BB** oder **VS** gewählt werden (berechnet auf das Einkaufsverhalten der letzten 12Mt). ☐ ☐

☐ BW: ☐ BB: ☐ VS:

11.) Selektion nach M-Shoper Segmenten

Können mit allen Punkten1-10 kombiniert werden, jedoch wird die Anzahl noch mehr eingeschränkt!

☐ **Basic** 218'600 9.70%	☐ **Convencience** 167'900 7.5.%	☐ **Cooking** 165'200 7.40%
☐ **Diet** 155'600 6.90%	☐ **Discount** 272'300 12.10%	☐ **Driven by kids** 220'800 9.80%
☐ **Fresh** 196'100 8.70%	☐ **International** 330'900 14.70%	☐ **Natural Bio** 184'700 8.20%
☐ **Snackers** 170'600 7.60%	☐ **Traditional** 165'500 7.40%	

10) **Abgleich:** Wenn Sie mehrere Adressdatenbanken verwenden, müssen die Adressen abgeglichen werden. Muss ein Abgleich gemacht werden

☐ Ja, welche? * ☐ Nein

** Bei EP-Beilagen muss immr mit der DB von -Magazin-Bezüger abgeglichen werden.*

12) **Adressformatierung**

☐ Standard (Anrede, Adresse, Sprache, Geschlecht)

☐ Eigenpressbeilage (nur -Nummern)

☐ Spezielle = ☐ inkl. Telefon-Nr. ☐ E-mail ☐ Geb.-Datum

13) **AdressDatenempfänger** Datenempfänger/-verarbeiter muss SDV-Mitglied (Schweiz. DM Verband) sein. Kontaktieren Sie diesbezüglich . Bitte **Firma inkl. Personenname und E-Mail Adresse** des Verarbeiters.

……

14) **Bitte beachten Sie unbedingt unsere DM /RC Richtlinien. Ein Gut zum Druck des Mailings und RC's an ist zwingend. Gerne unterstützen wir Sie bei der Ausarbeitung Ihrer DM-Aktion. Bevor die Adressen gelieferte werden kann, muss sowohl der Brief/Beilage als auch der Vorteil (Rabattcoupon) ersichtlich sein. Sollen wir Sie diesbezüglich kontaktieren?**

☐ Ja ☐ Nein

Unterschrift Auftraggeber

Datum

Annexe 14 : Document interne de formation sur la carte Paiement[483]

Stratégie en cas de refus :

- Si le client est stressé, juste mentionner.
- N'ignorez pas les arguments nécessaires, essayez de les éliminer et les tourner à votre avantage.
- Mentionner : limite, paiement immédiat, interrogation du solde.

Réglez-vous avec la carte Paiement ?

- Par l'utilisation de la carte Parc, le client est identifié comme client fidèle et doit être interpellé par son nom, ce qui a un effet extrêmement positif.
- Ne pas payer de suite.
- On voit que Parc soutient son programme de carte de paiement.
- Un client dépense plus avec la carte.

Promouvoir la carte : il suffit de prendre l'habitude

- Quand ça m'est désagréable, ça se voit et ça ne fonctionne pas.
- Parfois ça prend trop de temps. Collègues qui ne posent pas la question parce que ça les ralentit.
- Si un client réagit positivement, expliquez les avantages de la carte et complétez le formulaire vous-même.

Du point de vue de l'entreprise

- A long terme, la carte Parc fidélise les clients : le contact personnel qui crée des liens, l'info sur les nouveaux produits et offres peuvent être ciblées, pas de dispersion comme avec les autres médias.
- La carte Parc est un moyen très avantageux (mieux que les espèces, mieux que d'autres cartes de paiement).
- L'analyse du comportement d'achat permet de mieux adapter les offres à la demande.
- Se différencier à la concurrence.

Du point de vue des collaborateurs

- Les collaborateurs reconnaissent les bons clients à leur carte.
- l est possible de s'adresser de manière personnelle (par son nom) au client.
- Les clients fidèles viennent souvent, dépensent plus et sont plus faciles à servir.
- Cela fait plaisir de parler aux clients, de leur proposer des avantages.

Du point de vue des clients

- Le client est flatté lorsqu'il peut bénéficier d'avantages supplémentaires et il aime surtout être reconnu et perçu comme un bon client.
- Carte Parc avec des avantages précieux.
- De nombreux clients sont déjà des clients Parc fidèles et aiment que LEUR grand magasin s'adresse à eux personnellement, que ce soit par les collaborateurs dans les rayons ou par les mailings de la centrale.

[483] Source : Copie manuscrite dans les notes ethnographiques d'un fichier PowerPoint présenté par le responsable du service clients (P2 : Obs/Parc, Centre appel, 16.04.08).

Bibliographie

6, P. 2005. "The Personal Information Economy: Trends and prospects for consumers." (17-43) in S. Lace, *The Glass Consumer: Life in a Surveillance Society*. Bristol: Policy Press, National Consumer Council.

ADORNO, T. W. 1961. "L'industrie culturelle." *Communication* 3.

—. 1993[1950]. *The authoritarian personality*. New York; London: W. W. Norton.

ADORNO, T. W. et M. HORKHEIMER. 1974[1944]. *La dialectique de la raison*. Paris: Gallimard.

ALAMI, S., D. DESJEUX et I. GARABUAU-MOUSSAOUI. 2009. *Les méthodes qualitatives*. Paris: PUF.

ALBRECHT, K. et L. MCINTYRE. 2005. *Spychips: How Government And Major Corporations Are Tracking Your Every Move*. Nashville: Nelson Current.

ANSELLEM, G. 2001. *Les cartes de fidélité dans la grande distribution suisse*. Rapport de recherche. HEC Genève. Genève: Université de Genève.

ARBORIO, A.-M., Y. COHEN, P. FOURNIER, N. HATZFELD, C. LOMBA et S. MULLER (eds.). 2008. *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*. Paris: La Découverte.

ARBORIO, A.-M. et P. FOURNIER. 2005[1999]. *L'enquête et ses méthodes: l'observation directe*, 2ème ed Armand Colin.

ARENDT, H. 1961. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy.

ARIÈS, P. et G. DUBY (eds.). 1987. *Histoire de la vie privée. De la Première guerre mondiale à nos jours*. Paris: Seuil.

ARVIDSSON, A. 2004. "On the 'Pre-History of the Panoptic Sort': Mobility in Market Research." *Surveillance & Society* 1(4):456-474.

—. 2005. "Brands: A Critical Perspective." *Journal of Consumer Culture* 5(2):235-258.

AUGÉ, M. 1992. *Non-lieux: Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris: Seuil.

BADINTER, R. 1968. "Le droit au respect de la vie privée." *La semaine juridique: Edition générale* I:2136.

BAKER, S. 2003. "CRM in the context of new consumer marketing." *Interactive marketing* 4(4):320-329.

BALL, K. 2006. "Organization, surveillance and the body: towards o politics of resistance." (296-317) in D. Lyon, *Theorizing Surveillance: The panopticon and beyond*. Devon, UK: Willan Publishing.

BARDIN, L. 1996. *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.

BARITCHI, A. 2004. "Data Mining and Knowledge Discovery." (35-47) in M. S. Raisinghani, *Business Intelligence in the Digital Economy*. Hershey, PA: IGI Publishing.

BARREY, S. 2004. "Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : Agir entre dispositif et dispositions." (127-152) in F. Cochoy, *La captation des*

publics. C'est pour mieux te séduire, mon client... Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
BARREY, S., F. COCHOY et S. DUBUISSON-QUELLIER. 2000. "Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande." *Sociologie du travail* 42:457-482.
BARTHÉLÉMY, M. 1998. "Le goût de l'extrême: passion et souffrance dans les aventures organisées." (477-495) in C. Bromberger, *Passions ordinaires*. Paris: Bayard.
BAUDRILLARD, J. 1968. *Le système des objets, la consommation des signes*. Paris: Gallimard.
—. 1970. *La société de consommation*. Paris: Folio.
—. 1972. *Pour une critique de l'économie politique du signe*. Paris: Gallimard.
BEAUD, S. et M. PIALOUX. 1999. *Retour sur la condition ouvrière: enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris: Fayard.
BEAUD, S. et F. WEBER. 2003a. *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
—. 2003b. "Vous méfier des 'guides d'entretien'." (204-208) in *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
BECK, U. 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
BECKER, H. S. 1985. *Outsiders, études de sociologie de la déviance*. Paris: Métailié.
—. 2002. *Les ficelles du métier*. Paris: La découverte.
—. 2006. *Le travail sociologique, Méthode et substance*. Fribourg: Academic Press.
—. 2009. "Préface." in J. Peneff, *Le goût de l'observation*. Paris: La Découverte.
BELK, R. W., M. WALLENDORF et J. F. SHERRY. 1989. "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey." *The Journal of Consumer Research* 16(1):1-38.
BELL, D. 1976. *Vers la société post-industrielle*. Paris: Robert Laffont.
BELL, Q. 1992[1976]. *Mode et société: essai sur la sociologie du vêtement*, 1976 ed. Paris: PUF.
BENNETT, C. et C. D. RAAB. 2006. *The Governance of Privacy*. Cambridge (MA): MIT Press.
BENNETT, C. J. 2008. *The Privacy Advocates: Resisting the Spread of Surveillance*. Cambridge, MA: MIT Press.
BENNETT, C. J. et C. D. RAAB. 2003. *The Governance of Privacy: Policy Instruments in Global Perspective*. Farnham: Ashgate Publishing.
BENSOUSSAN, A. 1996. *Internet: aspects juridiques*. Paris: Hermès.
BENTHAM, J. 1977. *Le panoptique*. Paris: Belfond.
—. 1985. *The Panopticon writings*. London: Verso.
BERGADAA, M. et L. AMRAOUI. 2002. *Les mutations du marketing: recherche naturelle conduite auprès de spet entreprises suisses en 2001*. Rapport de recherche. HEC Genève. Genève: Université de Genève.
BERNARD, S. 2005. "Le temps de l'activité de la caissière: entre logique productive et logique de service." *Sociologie du travail* 47:170-187.
BERRY, M. J. A. et G. S. LINOFF. 2004. *Data Mining Techniques*. Indianapolis: Wiley Publishing.
BERTHELOT, J.-M. 1990. "Typologie des schèmes d'intelligibilité." (62-85) in *L'intelligence du social*. Paris: PUF.
BERTHOUD, G. 2000. *La "société de l'information", une idée confuse ?* Lausanne: Université de Lausanne.
—. 2002a. "L'horizon d'une surveillance omniprésente ?" *Revue européenne des sciences sociales* XL(123):155-168.

—. 2002b. *La société de l'information : la nouvelle frontière ?* Lausanne: Université de Lausanne.
BERTILLON, A. 1890. *La photographie judiciaire: avec un appendice sur la classification et l'identification anthropométriques*. Paris: Gauthier-Villars.
BERTRAND, A. 1999. *Droit à la vie privée et droit à l'image*. Paris: Litec.
BLANCHET, A. et A. GOTMAN. 1992. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Nathan.
BLOUSTEIN, E. 1964. "Privacy as an Aspect of Human Dignity." *New York University Law Review* 39:962-1007.
BOGARD, W. 1996. *The Simulation of Surveillance: Control in Telematic Societies*. Cambridge: Cambridge U.P.
BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
BONDALLAZ, S. 2007. *La protection des personnes et de leurs données dans les télécommunications*. Zurich: Schulthess.
BOTTOMS, A. E. 1983. "Neglected Features of Contemporary Penal Systems." in D. Garland et P. Young, *The Power to Punish : Contemporary Penality and Social Analysis*. Antlantic Highlands N.J.: Humanities Press.
BOUBA-OLGA, O., É. BOURDU et M. FERRU. 2008. "La trajectoire organisationnelle des centres d'appels." *Reflets et perspectives de la vie économique* XLVII(4):65-83.
BOUDON, R. et F. BOURRICAUD. 1982. *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris: PUF.
BOUFFARTIGUE, P. et J. R. PENDARIÈS. 1994. "Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'oeuvre peu qualifiée: le cas des caissières d'un hypermarché." *Sociologie du travail* 36(3):337-343.
BOURDIEU, P. 1979. *La distinction*. Paris: Editions de Minuit.
—. 1980. *Le sens pratique*. Paris: Ed. de Minuit.
—. 1984. *Questions de sociologie*. Paris: Editions de Minuit.
—. 1993. "Comprendre." (1389-1447) in *La misère du monde*. Paris: Le Seuil.
—. 1994. *Raisons pratiques*. Paris: Le Seuil.
—. 1997. *Méditations pascaliennes*. Paris: Seuil.
—. 1998. *La domination masculine*. Paris: Le Seuil.
BOURDIEU, P. et Y. DELSAUT. 1975. "Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie." *Actes de la recherche en sciences sociales* 1:7-36.
BOURDIEU, P., J.-C. PASSERON et J.-C. CHAMBOREDON. 1983. *Le métier de sociologue*. Paris: Monton.
BOURRIER, M. 1999. *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
BOURRIER, M., avec la coll. de S. Coll. 2010. *Apprendre devant témoins : la transmission des compétences entre médecins hospitaliers* (soumis et accepté).
BOURRIER, M. et S. COLL, avec la coll. de F. Minner, V. Pais de Marco et M. Rebourg. 2008. *Apprendre devant témoins : Une étude dans un département d'anesthésiologie*. Rapport de recherche. Département de sociologie. Genève: Université de Genève.
BOWKER, G. et S. L. STAR. 1999. *Sorting Things Out: Classification and its Consequences*. Cambridge, MA: MIT Press.
BOYNES, R. 2000. "Post-Panopticism." *Economy and Society* 29(2):285-307.

BOZOVIC, M. 1985. "Introduction: An utterly dark spot." (1-27) in J. Bentham, *The panopticon writings*. London: Verso.
BRAUN, B. M. et M. D. SOSKIN. 1999. "Theme Park Competitive Strategies." *Annals of Tourism Research* 26(2):438-442.
BREINMAN, L. 2001. "Statistical Modeling: The Two Cultures." *Statistical Science* 16(3):199-231.
BRIN, D. 1998. *The transparent society. Will technology force us to choose between privacy and freedom ?* Cambridge, MA: Perseus.
BROWN, S. 2001. *CRM: La gestion de la relation client*. Paris: Village Mondial.
BRUNE, F. 1985. *Le bonheur conforme, essai sur la normalisation publicitaire*. Paris: Gallimard.
—. 1997. *"Les médias pensent comme moi!", analyse du discours anonyme*. Paris: L'Harmattan.
—. 2000a. *De l'idéologie, aujourd'hui : analyses, parfois désobligeantes, du médiatico-publicitaire*. Paris: Parangon.
—. 2000b. *Sous le soleil de Big Brother : précis sur "1984" à l'usage des années 2000 : une relecture d'Orwell*. Paris: L'Harmattan.
BRUNET, P. J. (ed.). 2002. *Ethique et Internet*. Laval: Presses de l'Université de Laval.
BUCHER, A. 1999. *Personnes physiques et protection de la personnalité*. Bâle: Helbing & Lichtenhahn.
BURGESS, A. 2007[1962]. *L'Orange Mécanique*. Paris: Pocket.
BURROWS, R. et N. GANE. 2006. "Geodemographics, Software and Class." *Sociology* 40:793-812.
BUSCATTO, M. 2002. "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique." *Sociologie du travail* 44:99-117.
BUSINO, G. 2002. "Les grandes mutations : textes des conférences et des débats, XXXVIIIe rencontres internationales de Genève." Genève: L'Age d'Homme.
CAMPBELL, C. 1989. *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*. Oxford: Blackwell.
CAMPBELL, J. E. et M. CARLSON. 2002. "Panopticon.com: Online surveillance and the commodification of privacy." *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 46(4):586-606.
CAPIZZI, M. T. et R. FERGUSON. 2005. "Loyalty trends for the twenty-first century." *Journal of Consumer Marketing* 22(2):72-80.
CASTEL, R. 2003. *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*. Paris: Le Seuil.
CATHELAT, B. 1976. *Publicité et société: de l'instrument économique à l'institution sociale*. Paris: Payot.
—. 1992. *Publicité et société*. Paris: Payot.
CAVOUKIAN, A. 2008. "Privacy in the clouds." Toronto: Information and privacy commissioner of Ontario.
CHABLO, E. 1999. *The importance of marketing data intelligence in delivering successful CRM*, http://www.crm-forum.com/crm-forum-white-papers/mdi/sld01.htm.
CHALMERS, A. F. 1982. *Qu'est-ce que la science?* Paris: La Découverte.
CHAMPAGNE, P., R. LENOIR, D. MERLLIE et L. PINTO. 1989. *Initiation à la pratique sociologique*. Paris: Dunod.
CHATRIOT, A., M.-E. CHESSEL et M. HILTON (eds.). 2004. *Au nom du consommateur : consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XXe siècle*. Paris: Éditions La Découverte.

CLAISSE, G. 1997. *L'abbaye des télémythes : techniques, communication et société*. Lyon: Aléas.
CLARKE, R. 1988. "Information Technology and Dataveillance." *Communications of the ACM* 31(5):498-512.
CLÉRO, J.-P. 2006. "Bentham ou les paradoxes de la transparence." *Cités* 26(2):101-114.
CLOT, Y. et D. FAÏTA. 2000. "Genres et styles en analyse du travail, Concepts et méthodes." *Travailler* 4:7-42.
COCHOY, F. 1999 *Une histoire du marketing, Discipliner l'économie de marché*. Paris: La Découverte.
—. 2004. "La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisité." (11-68) in F. Cochoy, *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client...* Paris: Presses Universitaires du Mirail.
—. 2005. "L'hypermarché, jardin d'un autre type au bord des villes." *Ethnologie française* 35(1):81-91.
COENEN-HUTHER, J. 1994. *La mémoire familiale : un travail de reconstitution du passé*. Paris: L'Harmattan.
—. 1995a. "L'hôpital et l'oeil du patient." (119-143) in *Observation participante et théorie sociologique*. Paris: L'Harmattan.
—. 1995b. *Observation participante et théorie sociologique*. Paris: L'Harmattan.
—. 2003. "Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique." *Revue française de sociologie* 44(3):531-547.
COHEN, S. 1985. *Visions of Social Control*. New York: Basil Blackwell.
COLL, S. 2003. *L'Ambient Intelligence et le 6ème programme-cadre de la Commission Européenne : Travail sur la priorité thématique de la société de l'information du 6ème programme-cadre communautaire de la commission européenne*. Rapport de recherche. Institut d'anthropologie et sociologie. Lausanne: Université de Lausanne.
—. 2004. *Surveiller, punir et consommer: Société de surveillance contemporaine et nouvelles technologies*. Mémoire de DEA en sociologie. Genève: Université de Genève.
—. 2008. *Consommation sous surveillance: L'exemple des cartes de fidélité*. Mémoire préliminaire de thèse. Genève: Université de Genève.
—. 2009. "Révolution sexuelle et libération de l'information : affaiblissement ou renforcement du contrôle social?" *InternetActu.net*. http://www.internetactu.net/2009/04/14/revolution-sexuelle-et-liberation-de-l%E2%80%99information-affaiblissement-ou-renforcement-du-controle-social/.
CONVERSE, J. M. 1987. *Survey Research in the United State, its Roots and Emergence, 1890-1960*. Berkeley: University of California Press.
COOPER, D. R. et P. S. SCHINDLER. 2006. *Marketing Research*. New York: McGraw-Hill.
CORRIGAN, P. 1997. *The sociology of consumption*. London: Sage.
COTTIER, B. 2004. "La protection des données." (83-108) in J. Perrin, *Internet au lieu de travail*. Lausanne: Cedidac.
CRARY, J. 1992. *Techniques of the observer : on vision and modernity in the nineteenth century*. Cambridge Mass.: MIT Press.
—. 1994. *L'art de l'observateur : vision et modernité au XIXe siècle*. Nîmes: J. Chambon.
CROSBY, L. A. 2002. "Exploding some myths about customer relationship management." *Managing Service Quality* 12(271-277).

CULNAN, M. J. et R. J. BIES. 2003. "Consumer Privacy: Balancing Economic and Justice Considerations " *Journal of Social Issues* 59(2):323-342.
CUSIN, F. 2004. "Attirer, sélectionner, fidéliser : Le double marché du crédit aux particuliers." (153-180) in F. Cochoy, *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client...* Paris: Presses Universitaires du Mirail.
CZARNIAWSKA, B. 2007. *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Copenhagen Business School Press.
DAGLAROGLU, B. 2006. *Nouvelles stratégies des entreprises de distribution. Les magazines de consommateurs*. Mémoire de DEA en sciences de la communication et des médias. Genève: Université de Genève.
DAMIEN, R. et P. MATHIAS. 2009. "Présentation." *Cités* 39(3):9-12.
DANDEKER, C. 2003[1990]. *Surveillance, Power and Modernity: bureaucracy and discipline from 1700 to the present day*. Cambridge: Polity Press.
DAVIE, N. octobre-novembre 2003. "Identifier les tueurs-nés." *Manière de voir : Obsessions sécuritaires* 71:46-48.
DE CERTEAU, M. 1990. *L'invention du quotidien : 1. arts de faire*. Paris: Folio.
DE LA VEGA, X. 2005. "Le devenir du rhizome." *Sciences Humaines: Numéro spécial: Foucault, Derrida, Deleuze : Pensées rebelles* 3. Mai-juin 2005.
DELAHAIE, H. et F. PAOLETTI. 1987. *Informatique et libertés*. Paris: La Découverte.
DELAY, C. 2009. *Les classes populaires à l'école. La rencontre ambivalente entre deux cultures à légitimité inégale.* Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, mention sociologie. Genève: Université de Genève.
DELEUZE, G. 1989. "Qu'est-ce qu'un dispositif?" (185-195) in *Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale*. Paris: Le Seuil.
—. 1990. "Les sociétés de contrôle." *L'autre journal*:111-114.
DELEUZE, G. et F. GUATTARI. 1980. *Mille plateaux*. Paris: Les Editions de Minuit.
—. 1991. *Qu'est-ce que la philosophie?* Paris: Les Editions de Minuit.
DEPAULO, B. M., C. WETZEL, R. W. STERNGLANZ et M. J. WALKER WILSON. 2003. "Verbal and Nonverbal Dynamics of Privacy, Secrecy, and Deceit." *Journal of Social Issues* 59(2):391-410.
DERLEGA, V. J., S. METTS, S. PETRONIA et S. T. MARGULIS. 1993. *Self-disclosure*. Newbury Park, CA: Sage.
DESCHENAUX, H. et P.-H. STEINAUER. 1995. *Personnes physiques et tutelle*. Berne: Stämpfli.
DESJEUX, D. 2006. *La consommation*. Paris: PUF.
DICHTER, E. 1960. *The Strategy of Desire*. New York: Boardman & Co.
DIGARD, S. et ROMNICIANU. 1981. *Informatique et libertés: Loi du 6 janvier 1978*. Paris: Entreprise moderne d'édition.
DIX, A., J. FINLAY, G. ABOWD et R. BEALE. 1998. *Human-Computer Interaction*. London: Prentice Hall Europe.
DODIER, N. et I. BASZANGER. 1997. "Totalisation et alterité dans l'enquête ethnographique." *Revue française de sociologie* 38(1):37-66.
DONOVAN, G. T. et C. KATZ. 2009. "Cookies Monsters: Seeing Young People's Hacking as Creative Practice." *Children, Youth and Environments* 19(1):197-222.
DUBEY, G. 2001. *Le lien social à l'ère du virtuel*. Paris: PUF.
DUBOIS, B. 2000. *Understanding The Consumer*. Essex: Prentice Hall.
DURKHEIM, E. 1937[1895]. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris: PUF.
—. 1975. "Les deux types de solidarité." (160-175) in P. Birnbaum et F. Chazel, *Théorie sociologique*. Paris: PUF.

—. 1994[1893]. *De la division du travail social*, 3e éd. Quadrige ed. Paris: PUF.
DWYER, C. 2007. "Digital Relationships in the 'MySpace' Generation: Results From a Qualitative Study." in *40th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.
DWYER, C., R. H. STARR et K. PASSERINI. 2007. "Trust and privacy concern within social networking sites: A comparison of Facebook and MySpace." in *13th Americas Conference on Information Systems*. Keystone, Colorado.
DWYER, F. R. 1997. "Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making." *Journal of Direct Marketing* 11(4).
EISENSTEIN, E. L. 2003. *La révolution de l'imprimé à l'aube de l'Europe moderne*. Paris: Hachette.
ELIAS, N. 1973. *La civilisation des moeurs*. Paris: Calmann-Lévy.
—. 1975. *Dynamique de l'occident*. Paris: Calmann-Lévy.
—. 1991. *La société des individus*. Paris: Fayard.
ELMER, G. 2002. "Consumption in the Newtork Age." *Convergence* 8(1):86-99.
—. 2003. "A diagram of panoptic surveillance." *New media & society* 5(2):231-247.
—. 2004. *Profiling Machines*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
ETZIONI, A. 1999. *The limits of privacy*. New York: Basic Books.
EWEN, S. 1983. *Consciences sous influence: publicité et genèse de la société de consommation*. Paris: Aubier Montaigne.
FASSIN, D. et D. MEMMI. 2004. *Le gouvernement des corps*. Paris: Editions de l'HESS.
FAYYAD, U., G. PIATETSKY-SHAPIRO et P. SMYTH. 1996. "The KDD Process for Extracting Useful Knowledge from Volumes of Data." *Communications of the ACM* 39(11):27-34.
FILSER, M. 1994. *Le comportement du consommateur*. Paris: Dalloz.
FINK, J. et A. KOBSA. 2000. "A Review and Analysis of Commercial User Modeling Servers for Personalization on the World Wide Web." *User Modeling and User-Adapted Interaction* 10:209-249.
FIRATAND, A. F. et A. VENKATESH. 1995. "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption." *The Journal of Consumer Research* 22(3):239-267.
FOUCAULT, M. 1961. *Histoire de la folie à l'âge classique. Folie et déraison*. Paris: Gallimard.
—. 1963. *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical*. Paris: PUF.
—. 1975. *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
—. 1976. *Histoire de la sexualité I : La volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
—. 1977a. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage.
—. 1977b. "L'oeil du pouvoir." (9-31) in J. Bentham, *Le Panoptique*. Paris: Pierre Belfond.
—. 1984a. *Histoire de la sexualité II : L'usage des plaisirs*. Paris: Gallimard.
—. 1984b. *Histoire de la sexualité III : Le souci de soi*. Paris: Gallimard.
—. 2001a. *Dits et écrits I, 1954-1975*. Paris: Gallimard.
—. 2001b. *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
—. 2001a[1977]. "L'oeil du pouvoir." (190-207) in *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
—. 2001b[1977]. "Le jeu de Michel Foucault." (298-329) in *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
—. 2001[1981]. "Les mailles du pouvoir." (1001-1020) in *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.

—. 2001[1979]. "Naissance de la biopolitique." (818-825) in *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
—. 2001c[1977]. "Non au sexe roi." (256-271) in *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
—. 2001c. "Prisons et asiles dans le mécanisme du pouvoir." (1389-1393) in Gallimard, *Dits et écrit I, 1954-1975*. Paris.
—. 2001[1978]. "Sécurité, territoire et population." (719-723) in *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
—. 2001[1975]. "Sur la sellette." (1588-1593) in *Dits et écrit I, 1954-1975*. Paris: Gallimard.
FREUND, J. 1966. "L'idéaltype." (51-61) in *Sociologie de Max Weber*. Paris PUF.
FRIED, C. 1968. "Privacy." *Yale Law Journal* 77(3):475-493.
FUCHS, C. 2009. *Social Networking Sites and the Surveillance Society. A Critical Case Study of the Usage of studiVZ, Facebook, and MySpace by Students in Salzburg in the Context of Electronic Surveillance*. Salzburg/Vienna: Research Group UTI.
GANDY, O. 1989. "The surveillance society : Information technology and Bureaucratic Social Control." *Journal of Communication* 39(3):61-76.
—. 1993. *The Panoptic Sort. A political Economy of Personal Information*. Boulder, CO: Westview.
—. 2003. "Public Opinion Surveys and the Formation of Privacy Policy." *Journal of Social Issues* 59(2):283-299.
GAVISON, R. 1980. "Privacy and the Limits of Law." *Yale Law Journal* 89(2):421-471.
GEORGES, F. 2009. "Représentation de soi et identité numérique: Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0." *Réseaux* 154(2):164-193.
GERPOTT, T. J., W. RAMS et A. SCHINDLER. 2001. "Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market." *Telecommunications Policy* 25:249-269.
GIBBS, J. P. 1982. *Social Control : views from the social sciences*. Beverly Hills; London: Sage.
GIDDENS, A. 1985. *The Nation state and violence*. Cambridge: Polity.
—. 1994. *Les conséquences de la modernité*. Paris: L'Harmattan.
GILLARD, N. (ed.). 1994. *La nouvelle loi fédérale sur la protection des données*. Lausanne: Cedidac.
GILLIOM, J. 2001. *Overseers of the Poor: Surveillance, Resistance, and the Limits of Privacy*. Chicago: University of Chicago Press.
—. 2006. "Struggling with Surveillance: Resistance, Consciousness and Identity." (111-129) in K. D. Haggerty et R. V. Ericson, *Surveillance and Visibility*. Toronto: University of Toronto.
GLASER, B. G. et A. L. STRAUSS. 2006 *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publ.
GOBLOT, E. 1967. *La barrière et le niveau*. Paris: PUF.
GODEFROY, T. 1996. "Nouvelle donne sur le marché du travail, nouvelle économie répressive ?" (449-459) in S. Paugam, *L'exclusion, l'état des savoirs*. Paris: La Découverte.
GOFFMAN, E. 1959a. *Asylums*. New York: Doubleday.
—. 1959b. *The Presentation of Self in everyday Life*. New York: Anchor Books, Doubleday.

—. 1959c. "Teams." (77-105) in *The presentation of Self in everyday life*. New York: Doubleday.
—. 1973. *La présentation de soi*. Paris: Ed. de minuit.
—. 1974. *Les rites d'interaction*. Paris: Les éditions de Minuit.
GONZALES FUSTER, G. et S. GUTWIRTH. 2008. "Privacy 2.0?" *Revue du droit des Technologies de l'Information*:349-359.
GOOLDAND, B. et D. NEYLAND (eds.). 2009. *New Directions in Surveillance and Privacy*. Portland: Willan Publishing.
GRAHAM, S. 2004. "The Software Sorted City: Rethinking the 'Digital Divide'." (324-332) in S. Graham, *The cybercities reader*. London etc.: Routledge.
GRAHAM, S. et D. WOOD. 2003. "Digitising surveillance : categorisation, space, inequality." *Critical Social Policy* 23(2):227-248.
GRAND, C. 2002. "Protection des données dans le rapport de travail et dans les assurances." (47-58) in J.-L. Duc, *Colloques et journées d'études de l'IRAL*. Lausanne: Presses Centrales Lausanne.
GRANDCLÉMENT, C. 2008. *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*. Thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation. Paris: Ecole des mines.
GREEN, C. L. 1995. "Media Exposure's Impact on Perceived Availability and Redemption of Coupons by Ethnic Consumers." *Journal of Advertising Research* 35(2):56-64.
GRINT, K. 1991. *The sociology of work : an introduction*. Cambridge Polity Press.
GROS, D., S. FLEURY et O. TSCHANNEN. 1998. "L'étude sociologique des comportements de consommation, contribution à une réflexion sur les 'goûts'." in *Goûts: actes du colloque, Dijon, les 12 et 13 septembre 1996*. Dijon: Univ. Dijon.
—. 1999. *Analyse sociologique de la consommation des ménages en Suisse*. Neuchâtel: Université de Neuchâtel.
—. 2003. *Inégalités et consommation: analyse sociologique de la consommation des ménages en Suisse*. Paris: L'Harmattan.
GROS, F. 1996. *Michel Foucault*. Paris: PUF.
GROSS, R. et A. ACQUISTI. 2005. "Information Revelation and Privacy in Online Social Networks (The Facebook case)." in *ACM Workshop on Privacy in the Electronic Society (WPES)*.
GUILLEBAUD, J.-C. 1998. *La tyrannie du plaisir*. Paris: Le Seuil.
HABERMAS, J. 1973. *La technique et la science comme "idéologie"*. Paris: Gallimard.
HACKING, I. 2004. "Between Michel Foucault and Erving Goffman: between discourse in the abstract and face-to-face interaction." *Economy and Society* 33(3):277 - 302.
HAGGERTY, K. D. 2006. "Tear down the walls: on demolishing the panopticon." (23-45) in D. Lyon, *Theorizing Surveillance: The panopticon and beyond*. Devon, UK: Willan Publishing.
HAGGERTY, K. D. et R. V. ERICSON. 2000. "The surveillant assemblage." *British Journal of Sociology* 51(4):605-622.
—. 2006. "The New Politics of Surveillance and Visibility." (3-25) in K. D. Haggerty et R. V. Ericson, *Surveillance and Visibility*. Toronto: University of Toronto.
HALBWACHS, M. 1913. *La classe ouvrière et les niveaux de vie : recherches sur la hiérarchie des besoins dans les sociétés industrielles contemporaines*. Paris: Alcan.
—. 1933. *L'évolution des besoins dans les classes ouvrières*. Paris: Alcan.

—. 1955. *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*. Paris: Rivière & Cie.
HALPERIN, R. et J. BACKHOUSE. 2008. "A roadmap for research on identity in the information society." *Identity in the information society* 1(1):71-87.
HAN, J. et M. KAMBER. 2006. *Data Mining: Concepts and Techniques*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
HARDT, M. et A. NEGRI. 2004. *Empire*. Paris: Exils.
HART, S., A. SMITH, L. SPARKS et N. TZOKAS. 1999. "Are loyalty schemes a manifestation of relationship marketing?" *Journal of Marketing Management* 15(6):541-562.
HEGEL. 1972. *Science de la logique*. Paris: Aubier-Montaigne.
HERPIN, N. 2004. *Sociologie de la consommation*. Paris: La Découverte.
HIGGS, E. 2001. "The rise of the information state: the development of central state surveillance of the citizen in England 1500-2000." *Journal of Historical Sociology* 14(2):175-197.
HOLBROOK, M. B. 1995. *Consumer Reasearch*. London: Sage.
HOLBROOK, M. B. et J. M. HULBERT. 2002. "Elegy on the death of marketing." *European Journal of Marketing* 36(5):706-732.
HORWITZ, A. V. 1990. *The logic of social control*. New York; London: Plenum Press.
HSU, J. 2004. "Data Mining and Business Intelligence: Tools, Technologies and Applications." (141-190) in M. S. Raisinghani, *Business Intelligence in the Digital Economy*. Hershey, PA: IGI Publishing.
HUBERT, C. 2005. *Assemblage*, http://www.christianhubert.com/writings/assemblage.html, 02/2008.
HUITÉMA, C. 1995. *Et Dieu créa l'Internet*. Paris: Eyrolles.
HWANG, H., T. JUNG et E. SUG. 2004. "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry." *Expert Systems with Applications* 26(2):181-188.
ILLOUZ, E. 1998. "The Lost Innocence of Love: Romance as a Postmodern Condition." *Theory, Culture & Society* 15(3):161-186.
INAYATULLAH, S. 1998. "Deconstructing the Information Area." *Futures* 30(2/3):235-247.
INGLEHART, R. 1977. *The Silent Revolution: changing values and political styles among Western publics*. Princeton: Princeton University Press.
—. 1993. *La transition culturelle dans les sociétés avancées*. Paris: Economica.
—. 1997. *Modernisation and Postmodernisation: cultural, economic and political change*. Princeton: Princeton University Press.
IZRAELEWICZ, E. 2001. "La dictature de la transparence." *Revue des deux mondes.* Février 2001:62-67.
JAEGER, C. 2002. "L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs." *Réseaux* 114(4):51-90.
JODELET, D. 2003. *Les représentations sociales*. Paris: PUF.
JOULE, R.-V. et J.-L. BEAUVOIS. 1998. *La soumission librement consentie*. Paris: PUF.
JOYE, D. 1996. *La structure sociale de la Suisse: catégories socio-professionnelles*. Berne: Office fédéral de la statistique.
KALE, S. H. 2004. "CRM Failure and the Seven Deadly Sins." *Marketing Management* 13(5):42-46.
KAMAKURA, W. A., M. WEDEL, F. DE ROSA et J. A. MAZZON. 2003. "Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction." *International Journal of Reseach in Marketing* 20(1):45-65.

KATZ, C. 2004. *Growing up global: Economic restructuring and children's everyday lives*. Minneapolis: Univ. of Minnesota Press.
KATZ, E. et P. LAZARSFELD. 1955. *Personal Influence: the part played by people in the flow of mass communications*. Glencoe: Free Press.
KATZ, S. 1996. *Disciplining Old Age : The formation of Gerontological Knowledge*. Charlottesville: University Press of Virginia.
KAUFMANN, J.-C. 2001. *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.
KAYSER, P. 1990. *La protection de la vie privée*. Paris: Economica.
KECK, F. 2008. "Les usages du biopolitique." *L'Homme* 187-188(3-4):295-314.
KELLE, U. 2004. "Computer-assisted Analysis of Qualitative Data." in U. Flick, E. von Kardorff et I. Steinke, *A companion to qualitative research*. London: Sage.
KELLY, S. 2003. "Mining data to discover customer segments." *Interactive marketing* 4(3):235-242.
KESSOUS, E. et B. REY. 2007. "Les traces d'attention entre captation et opportunité. La production conjointe du marché, des services et de la vie privée." in *Actes de la conférence RESER*.
KLEIN, N. 2000. *No logo: La tyrannie des marques*. Paris: Actes Sud.
KOTLER, P. et B. DUBOIS. 2004. *Marketing management*. Paris: Pearson.
LACE, S. (ed.). 2005. *The Glass Consumer: Life in a Surveillance Society*. Bristol: The Policy Press.
LACOUR, S. (ed.). 2008. *La sécurité de l'individu numérisé : Réflexions prospectives et internationales*. Paris: L'Harmattan.
LAHIRE, B. 2004. *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*. Paris: La Découverte.
LALLEMENT, M. 1993. *Histoire des idées sociologiques: des origines à Weber*. Paris: Nathan.
LATOUR, B. 1993. *Petites leçons de sociologie des sciences*. Paris: La Découverte.
LAUFER, R. S. et M. WOLFE. 1977. "Privacy as a concept and a social issue: A multidimensional developmental theory." *Journal of Social Issues* 33(3):22-42.
LEACH, W. 1993. *Land of Desire: Merchants, Power, and the rise of a New American Culture*. New York: Pantheon Books.
LEHU, J.-M. 1999. *Stratégie de fidélisation*. Paris: Editions d'organisation.
—. 2004. *L'encyclopédie du Marketing*. Paris: Editions d'organisation.
LENOIR, R. 1997. "La notion de contrôle social." *Sociétés & Représentations*. Décembre 1997:295-310.
LÉVY, P. 1994. *L'intelligence collective: pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte.
LEVY, R. 1983. *Structure sociale de la Suisse*. Zürich: Pro Helvetia.
—. 1997. *Tous égaux ? De la stratification aux représentations*. Zürich Seismo.
LÉVY, V. 2007. "Vie privée." (45-71) in A. R. Ziegler, M. Bertschi, A. Curchod, N. Herz et M. Montini, *Droits des gays et lesbiennes en Suisse*. Berne: Stämplfi.
LIANOS, M. 2001. *Le nouveau contrôle social : toile institutionnelle, normativité et lien social*. Paris: L'Harmattan.
LINDON, R. 1965. "La presse et la vie privée." *La semaine juridique: Edition générale* I:1887.
LINHART, R. 1995. *L'établi*. Paris: Editions de minuit.
LOS, M. 2006. "Looking into the future: surveillance, globalization and the totalitarian potential." (69-94) in D. Lyon, *Theorizing Surveillance: The panopticon and beyond*. Devon, UK: Willan Publishing.

LYON, D. 1986. "From "post-Industrialism" to "Information Society" : A New Social Transformation ?" *Sociology* 20(4):577-588.
—. 1991. "Bentham's Panopticon : from moral architecture to electronic surveillance." *Queen's Quarterly* 98(3):596-617.
—. 1992. "The new surveillance : Electronic technologies and the Maximum Security Society." *Crime, Law and Social Change* 17(2):159-175.
—. 1993. "An Electronical Panopticon ? A Sociological Critique of Surveillance Theory." *The Sociological Review* 41(4):653-678.
—. 1994. *The Electronic Eye : The Rise of Surveillance Society*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
—. 2001. *Surveillance Society : monitoring everyday life*. Buckingham: Open University Press.
— (ed.). 2003. *Surveillance as Social Sorting: Privacy, Risk and Digital Discrimination*. London, New York: Routledge.
— (ed.). 2006. *Theorizing Surveillance: The Panopticon and Beyond*. Portland, OR: Willan Publishing.
—. 2007. *Surveillance Studies: An Overview*. Cambridge: Polity Press.
LYON, D. et E. ZUREIK. 1996. *Computers, surveillance and privacy*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
MAGET, M. 1955. *Remarques sur le village comme cadre de recherches anthropologiques*. Paris: CNRS.
MARCUSE, H. 1968. *L'homme unidimensionnel*. Paris: Les Editions de Minuit.
MARGULIS, S. T. 2003a. "On the Status and Contribution of Westin's and Altman's Theories of Privacy." *Journal of Social Issues* 59(2):411-429.
—. 2003b. "Privacy as a Social Issue and Behavioral Concept." *Journal of Social Issues* 59(2):243-261.
MARTIN, E. 2006. "Cultures of Mania: Towards an Anthropology of Mood." (327-339) in K. D. Haggerty et R. V. Ericson, *The New Politics of Surveillance*. Toronto: University of Toronto Press.
MARTINEAU, P. 1957. *Motivation in Advertising*. New York: McGraw-Hill.
MARX, G. T. 1985. "I'll Be Watching You." *Dissent* 32:26-34.
—. 1995. *Les technologies de sécurité*. Paris: La Documentation française.
—. 1999. "Measuring Everything that Moves: The new surveillance at work." *Research in the Sociology of Work* 8:165-189.
—. 2002. "What's New About the "New Surveillance"? Classifying for Change and Continuity." *Surveillance & Society* 1(1):9-29.
—. 2003. "A Tack in the Shoe: Neutralizing and Resisting the New Surveillance." *Journal of Social Issues* 59(2):369-390.
MARZANO, M. 2006. *Je consens, donc je suis...* Paris: PUF.
MATTELARD, A. 2001. *Histoire de la société de l'information*. Paris: La Découverte.
MAUSS, M. 1950[1934]. "Les techniques du corps." (364-386) in *Sociologie et Anthropologie*. Paris: PUF.
MAYER, N. 1995. "L'entretien selon Pierre Bourdieu." *Revue française de sociologie* 36(2):355-370.
MAZOYER, F. 2003. "La fin de la vie privée ?" *Manière de voir : Obsessions sécuritaires* 71:42-45.
MEAD, G. H. 2006 *L'esprit, le soi et la société*. Paris PUF.
MELO, X., E. ROULIN et F. BÜHLMAN. *Brochure d'utilisation pour le logiciel ATLAS.ti 5.2*,

http://www.unige.ch/ses/sococ/aqual/links/BrochureUtilisation_ATLAS.ti(5.2).pdf.
MELUCCI, A. 1996. "Individual Experience and Global Issues in a Planetary Society." *Social Science Information* 35(3):485-509.
MERTON, R. K. 1997[1966]. *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris: Armand Colin.
—. 1997. "Structure sociale, anomie et déviance." (163-187) in *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris: Armand Colin.
MICHMAN, R. D. 1991. *Lifestyle Market Segmentation*. New York: Praeger.
MILLER, D. 1998. *A theory of shopping*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
MILLS, C. W. 1967. *L'imagination sociologique*. Paris: Maspéro.
MOLÉNAT, X. 2008. "Le neuromarketing lit-il dans nos pensées?" *Sciences Humaines* 197:39-41.
MUNARRIZ, R. A. 2009. *This is Why Theme Parks Matter*, http://www.fool.com/investing/general/2009/07/08/this-is-why-theme-parks-matter.aspx.
MURARD, L. et P. ZYLBERMAN. 1976. *Le petit travailleur infatigable*. Paris: Recherches.
MUSSO, P. 2000. "Le cyberspace, figure de l'utopie technologique réticulaire." *Sociologie et Sociétés* 32(2):31-56.
NISSENBAUM, H. 2004. "Privacy as Contextual Integrity." *Washington Law Review* 79(1):119-158.
NOIRIEL, G. 2001. *Etat, nation et immigration : vers une histoire du pouvoir*. Paris: Belin.
NORRIS, C. 1997. *Surveillance, Order and Social Control*. Swinden: ESRC.
O'BRIEN, M. 2008. "Law, privacy and information technology: a sleepwalk through the surveillance society?" *Information & Communications Technology Law* 17(1):25-35.
O'MALLEY, L. et C. TYNAN. 2000. "Relationship marketing in consumer markets: Rhetoric or reality?" *European Journal of Marketing* 34(7):797-815.
O'BRIEN, J. A. et G. M. MARAKAS. 2009. *Management information systems*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
OCDE. 2002. *Lignes directrices de l'OCDE sur la protection de la vie privée et les flux transfrontières de données de caractère personnel*. Paris: OCDE.
ODENDAHL, T. et M. A. SHAW. 2001. "Interviewing elites." (299-316) in J. F. Gubrium et J. A. Holstein, *Handbook of interview research*. London: Sage.
OGIEN, R. 1990. "Sanctions diffuses: Sarcasmes, rires, mépris,..." *Revue Française de Sociologie* 31(4):591-607.
OHL, F. 2002. "La construction sociale des figures du consommateur et du client." *Sciences de la société* 56:24-41.
ORDOLLI, G. 2009. "Les systèmes de surveillance des travailleurs: aspects de droit individuel et collectif."
ORWELL, G. 1984[1949]. *1984*. Paris: Gallimard.
PARKER, R. B. 1974. "A definition of Privacy." *Rutgers Law Review* 27(1):275-296.
PARSONS, T. 1951. *The Social System*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
PASSERON, J.-C. 1991. *Le raisonnement sociologique*. Paris: Nathan.
PATERNEK, M. 1987. "Norms and normalization : Michel Foucault's Overextended Panoptic Machine." *Human Studies* 10(1):97-121.
PAUGAM, S. 2008. *Le lien social*. Paris: PUF.
PAYNE, A. et P. FROW. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 69(4):167-176.

PENEFF, J. 2009. *Le goût de l'observation*. Paris: La Découverte.
PERRIN, J.-F. 2001. "Evaluation de la loi fédérale sur la protection des données personnelles." (135-151) in A. Auer, J.-D. Delley, M. Hottelier et G. Malinverni, *Aux confins du droit*. Genève: Helbing & Lichtenhahn.
PERROT, M. 1977. "L'inspecteur Bentham." in J. Bentham, *Le Panoptique*. Paris: Pierre Belfond.
PETITAT, A. 1996a. "Espace du secret et de la connaissance." *Revue européenne des sciences sociales* 103(34):159-174.
—. 1996b. "Secret, représentation et normativité." (23-36) in *Le secret*. Lausanne: Université de Lausanne.
—. 1997. "Secret et morphogenèse sociale." *Cahiers internationaux de sociologie* 102:139-160.
—. 1998. *Secret et formes sociales*. Paris: Presses univ. de France.
— (ed.). 2000. *Secret et lien social : actes du colloque "Secret et société"*. Paris: L'Harmattan.
PETRELLA, R. 2003. "Les remparts du capitalisme." *Manière de voir : Obsessions sécuritaires* 71.
PHELPS, J., G. NOWAK et E. FERRELL. 2000. "Privacy Concerns and Consumer Willingness to Provide Personnal Information." *Journal of Public Policy & Marketing* 19(1):27-41.
PINÇON, M. et M. PINÇON-CHARLOT. 2000. *Sociologie de la bourgeoisie*. Paris: La Découverte.
PIRES, A. 1997. "Echantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique." (405) in J.-P. Deslauriers, J. Poupart, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin.
PLIHON, D. 2001. *Le nouveau capitalisme*. Paris: Flammarion.
POSTER, M. 1990. *The Mode of Information*. Cambridge: Polity.
POUNDER, C. N. M. 2008. "Nine principles for assessing whether privacy is protected in a surveillance society." *Identity in the Information society* 1(1):1-22.
PRIDMORE, J. H. 2006. *Expert Report: Consumption and Profiling*. A report on the surveillance society: Appendices. Wilmslow UK: Office of the Information Commissioner.
—. 2008. *Loyal Subjects?: Consumer surveillance in the personal information economy*. Thèse de doctorat en sociologie. Kingston, Canada: Queens University.
PROST, A. 1999. "Frontières et espaces du privé." (13-132) in P. Ariès et G. Duby, *Histoire de la vie privée. De la première Guerre mondiale à nos jours*. Paris: Le Seuil.
PRUNIER-POULMAIRE, S. 2000. "Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché." *Actes de la recherche en sciences sociales* 134(1):29-36.
PRUS, R. 1989. *Pursuig customers: an ethnography of marketing activities*. London: Sage.
—. 1994. "Approaching the Study of Human Group Life: Symbolic Interaction and Ethnographic Inquiry." (10-29) in R. Prus, M. Lorenz Dietz et W. Shaffir, *Doing Everyday Life: Ethnography as Human Lived Experience*. Toronto: Copp Clark Longman.
PRUS, R., M. D. LORENZ et W. SHAFFIR (eds.). 1994. *Doing Everyday Life: Ethnography as Human Lived Experience*. Toronto: Copp Clark Longman.

QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
RABAGNY, A. 2005. *L'homme tel qu'en lui-même: droit et individualité*. Paris: L'Harmattan.
RADCLIFFE-BROWN, A. R. 1968. "Les sanctions sociales." (309-316) in *Structure et fonction dans la société primitive*. Paris: Editions de minuit.
REGAN, P. M. 1995. *Legislating privacy*. Chapel Hill & London: The University of North Carolina Press.
—. 2003a. "Privacy and commercial use of personal data: policy developments in the United States." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 11(1):12-18.
—. 2003b. "Safe Harbors or Free Frontiers? Privacy and Transborder Data Flows." *Journal of Social Issues* 59(2):263-282.
REINARTZ, W. et V. KUMAR. 2002. "The Mismanagement of Customer Loyalty." *Harvard Business Review* 80(7):86-94.
REY, L. et A. ECKHARDT. 2001. *Lèche-vitrine dans la galerie de verre du numérique: Saisie et analyse informatiques des données clients*Berne: TA-Swiss.
RICOEUR, P. 1997. *L'idéologie et l'utopie*. Paris: Le Seuil.
RITZER, G. 1996. *The McDonaldization of society : an investigation into the changing character of contemporary social life*. Londres: Thousand Oaks.
—. 1999. *Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks CA: Pine Forge Press.
ROSE, N. 1998. *Inventing our selves : psychology, power, and personhood*. Cambridge ; New York etc.: Cambridge Univ. Press.
—. 1999. *Powers of Freedom. Reframing Political Thought*. London: Cambridge.
—. 2000. "Government and control." *British Journal of Criminology* 40(2):321-339.
—. 2007. *The politics of life itself : biomedicine, power, and subjectivity in the twenty-first century*. Princeton: Princeton University Press.
ROSEN, C. 2007. "Virtual Friendship and the New Narcissism." *The New Atlantis* 17:15-31.
ROSNAY, J. D. 1995. *L'homme symbiotique*. Paris: Le Seuil.
ROSS, D. F. 2005. "E-CRM from a supply chain management perspective." *ISM Journal*. Winter 2005:37-44.
ROT, G. 1998. "Autocontrôle, traçabilité, responsabilité." *Sociologie du travail* 40(1):5-21.
ROTENBERG, M., D. L. SOBEL, S. ANDREWS, C. HOOFNAGLE, M. CONDON, K. REARS, C. LAURANT, M. KSHIRSAGAR et W. MADSEN. 2002. *Privacy and Human Rights 2002: An International Survey of Privacy Laws and Developments*. Washington DC: Electronic Privacy Information Center & Privacy International.
ROTH, R. 1981. *Pratiques pénitentiaires et théorie sociale : l'exemple de la prison de Genève : 1825-1862*. Genève: Librairie Droz.
ROUVROY, A. 2008. "Privacy, Data Protection, and the Unprecedented Challenges of Ambient Intelligence." *Studies in Ethics, Law, and Technology* 2(1):Article 3.
ROWLEY, J. 2004. "Loyalty and Reward Schemes: How much is Your Loyalty Worth." *The Marketing Review* 4(121-138).
—. 2005. "Customer knowledge management or consumer surveillance." *Global Business and Economics Review* 7(100-110).
RUEGG, J. 2006. "Vidéosurveillance de l'espace public: vers de nouveaux partenariats public-privé." (139-152) in N. Capus, *Public-Privé: vers un nouveau partage du contrôle de la criminalité?* Zürich: Verlag Rüegger.

RUEGG, J., V. NOVEMBER et F. KLAUSER. 2004. "CCTV, Risk Management and Regulation Mechanisms in Publicly-Used Places: a Discussion Based on Swiss Examples." *Surveillance & Society* 2(2):415-429.
RYALS, L. 2005. "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships." *Journal of Marketing* 69(4):252-261.
RYGIELSKI, C., W. JYUN-CHENG et D. C. YEN. 2002. "Data mining techniques for customer relationship management." *Technology in Society* 24(4):483-502.
SCARDIGLI, V. 1983. *La consommation, culture du quotidien*. Paris: PUF.
—. 2001. *Un anthropologue chez les automates : de l'avion informatisé à la société numérisée*. Paris: Presses Universitaires de France.
SCEMLA, J. 1999. "Citizen Cam." Islande: Saga Films.
SCHMITT, A. 1979. *La fédération romande des consommatrices : Un partenaire majeur*. Lausanne: FRC.
SCHULTHEIS, F., A. FRAUENFELDER et C. DELAY. 2007. *Maltraitance : contribution à une sociologie de l'intolérable*. Paris: L'Harmattan.
SCHULTHEIS, F., A. FRAUENFELDER, C. DELAY et N. PIGOT. 2009 *Les classes populaires aujourd'hui : portraits de familles, cadres sociologiques*. Paris: L'Harmattan.
SCHWARTZ, O. 1990a. *Le monde privé des ouvriers*. Paris: PUF quadrige.
—. 1990b. "Une méthode ethnographique." (35-60) in *Le monde privé des ouvriers*. Paris: PUF Quadrige.
—. 1993. "L'empirisme irréductible." (265-305) in N. Anderson, *Le hobo: sociologie du sans-abri*. Paris: Nathan
SCHWEITZER, L. 2003. "TIC et contrôle social: regard sur le travail dans les centres d'appels." *Terminal* 89:101-110.
SHAFFIR, W., M. L. DIETZ et R. STEBBINS. 1994. "Field Research as Social Experience: Learning to Do Ethnography." (30-54) in R. Prus, M. D. Lorenz et W. Shaffir, *Doing Everyday Life: Ethnography as Human Lived Experience*. Toronto: Copp Clark Longman.
SHEARING, C. et P. STENNING. 1985. "From the Panopticon to Disneyworld : the development of discipline." (335-349) in A. Doob et E. L. Greenspan, *Perspectives in Criminal Laws*. Toronto: Canada Law Books.
SIMMEL, G. 1988[1895]. "La mode." in *La tragédie de la culture et autres essais*. Paris: Rivages.
—. 1999[1908]. "Le secret et la société secrète." (347-405) in *Sociologie: Etude sur les formes de la socialisation*. Paris: PUF.
—. 1999. *Sociologie: Etude sur les formes de la socialisation*. Paris: PUF.
SMITH, A. et L. SPARKS. 2003. "Making tracks: Loyalty cards as consumer surveillance." *European Advances in Consumer Research* 6:368-373.
SMITH, R. E. 2000. *Ben Franklin's Web Site*. Providence, RI: Sheridan Books.
SOARES, A. 1996. "Nouvelles technologies = nouvelles qualifications? Le cas des caissières de supermarché." *Recherches féministes* 9(1):37-56.
SOLOVE, D. J. 2004. *The digital person: technology and privacy in the information age*. New York: NYU Press.
—. 2006. "A taxinomy of Privacy." *University of Pennsylvania Law Review* 154(3):477-560.
—. 2007. "'I've Got Nothing to Hide' and Other Misunderstandings of Privacy." *San Diego Law Review* 44:745-772.
—. 2008. *Understanding Privacy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SRUB, H. 1989. "The theory of Panoptical Control : Bentham's Panopticon and Orwell's 1984." *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 25(1):40-59.
STAERKLÉ, C., P. ROUX, C. DELAY et L. GIANETTONI. 2003. *Droits et appartenances dans une société fragilisée: analyse de la légitimité populaire de l'Etat social suisse.* Rapport de recherche. Berne: FNRS.
STALDER, F. 2002a. "The Failure of Privacy Enhancing Technologies (PETs) and the Voiding of Privacy." *Sociological Research Online* 7(2).
—. 2002b. "Opinion. Privacy is not the antidote to surveillance." *Surveillance & Society* 1(1):120-124.
STONE-ROMERO, E. F. 2003. "Personnel Selection Procedures and Invasion of Privacy." *Journal of Social Issues* 59(2):343-368.
STRÄULI, B. 2003. "La surveillance de la correspondance par poste et télécommunication: aperçu du nouveau droit." in U. Cassani, V. Dittmann, R. Maag et S. Steiner, *Plus de sécurité - moins de liberté?* Zurich: Verlag Rüegger.
STRAUSS, A. L. 1992. *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan.
—. 2003. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
STUTZMAN, F. 2006. "An Evaluation of Identity-Sharing Behavior in Social Network Communities." in *iDMAa and IMS Code Conference*. Oxford, OH.
TARDE, G. 1890. *Les lois de l'imitation, étude sociologique*. Paris: Alcan.
TASSERA, M. 2004. *Publicité réalité: Shockvertising*. Genève: Université de Genève.
TAVANI, H. T. 1999. "KDD, data mining, and the challenge for normative privacy." *Ethics and Information Technology* 1(4):265-273.
TERSSAC, G. 1992. *Autonomie dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
THIBAUT, J. et H. H. KELLEY. 1959. *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
THOMPSON, S. et G. GENOSKO. 2006. "Tense theory: the temporalities of surveillance." (123-138) in *Theorizing Surveillance: The Panopticon And Beyond*. Portland, OR: Willan.
TISSERON, S. 2006. "Les nouveaux enjeux du narcissisme." *Adolescence* 57(3):603-612.
TISSOT, N. (ed.). 2001. *Quelques facettes du droit de l'Internet: droit des nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Neuchâtel: Presses académiques Neuchâtel.
TÖNNIES, F. 1975[1887]. "Communauté et société." in P. Birnbaum et F. Chazel, *Théorie sociologique*. Paris: PUF.
TORPEY, J. 2000. *The Invention of the Passport: Surveillance, Citizenship and the State*. Cambridge: Cambridge University Press.
TSCHOPP, N. 2002. "Les renseignements économiques et la loi fédérale sur la protection des données." (259-270) in B. Foëx, *La défaillance de paiement: Retard et défaut de paiement*. Fribourg: Editions Universitaires Fribourg.
TUROW, J. 1997. *Breaking Up America: Advertisers and the New Media World*. Chicago: University of Chicago Press.
URRY, J. 1990. "The 'Consumption' of Tourism." *Sociology* 24(1):23-35.
VEBLEN, T. 1970[1899]. *Théorie de la classe de loisir*. Paris: Gallimard.
VEDDER, A. 1999. "KDD: The Challenge to Individualism." *Ethics and Information Technology* 1(4):275-281.

VERRET, M. 1996[1988]. "L'esprit de la consommation." in *La culture ouvrière*. Paris: L'Harmattan.
VEYNE, P. 1976. *Le pain et le cirque*. Paris: Le Seuil.
VIRILIO, P. 1993. "Nous allons vers des Tchernobyls informatiques." *Terminal*. Hiver 1993:115-134.
VOIROL, O. 2005a. "Les luttes pour la visibilité. Esquisse d'une problématique." *Réseaux* 129-130(1-2):89-121.
—. 2005b. "Visibilité et invisibilité : Une introduction." *Réseaux* 129-130(1-2):9-36.
VOLLE, P. 2000. "Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche." *Revue Française du Marketing* 177-178:83-100.
WAELLI, M. 2009. *Caissière... et après?* Paris: PUF.
WAGNER, P. 1996. *Liberté et discipline*. Paris: Métailié.
WALL, D. S. 2006. "Surveillant Internet Technologies and the Growth of Information Capitalism: Spams and Public Trust in the Information Society." (340-362) in K. D. Haggerty et R. V. Ericson, *The New Politics of Surveillance*. Toronto: University of Toronto Press.
WALTER, J.-P. 1988. *La protection de la personnalité lors du traitement de données à des fins statistiques*. Fribourg: Editions Universitaires Fribourg.
—. 2009. "Communication de données personnelles à l'étranger." (99-156) in A. Epiney et P. Hobi, *La révision de la Loi sur la protection des données*. Fribourg: Schulthess.
WANT, R., A. HOPPER, V. FALCAO et J. GIBBONS. 1992. "The active badge location system." *ACM Transactions on Information Systems* 10(1):91-102.
WAQUET, F. 2003. *Parler comme un livre: l'oralité et le savoir au XXI-XX siècle*. Paris: Albin Michel.
WARREN, S. et L. D. BRANDEIS. 1890. "The Right to Privacy." *Harvard Law Review* 4(5):193-220.
WASHINGTON, F. B. 1928. "Recreational Facilities for the Negro." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 140:272-282.
WATIER, P. 1996. "Simmel et le secret." (113-120) in G. Simmel, *Secret et sociétés secrètes*. Paris: Circé.
WEBER, M. 1964[1893]. *L'éthique protestante et esprit du capitalisme*. Paris: Plon.
—. 1971[1921]. *Economie et société I : Les catégories de la sociologie*. Paris: Plon.
WEBSTER, F. et K. ROBBINS. 1989. "Plan and Control : Towards a Cultural History of the Information Society." *Theory and Society* 18(3):323-351.
—. 1998. "The Iron Cage of Information Society." *Information, Communication and Society* 1(1):23-45.
WEISER, M. 1991. "The computer for the 21st Century." *Scientific American*. September 1991.
WESTIN, A. F. 1967. *Privacy and freedom*. New York: Atheneum.
—. 2003. "Social and Political Dimensions of Privacy." *Journal of Social Issues* 59(2):431-453.
WINKIN, Y. 2001. "Propositions pour une anthropologie de l'enchantement." (169-179) in P. Rasse, N. Midol et F. Triki, *Unité-Diversité. Les identités culturelles dans le jeu de la mondialisation*. Paris: L'Harmattan.
WITHAKER, R. 2001. *Big Brother.com, la fin de la vie privée ?* Paris: Denoël.
WOOD, D. 2003. "Editorial. Foucault and Panopticism Revisited." *Surveillance & Society* 1(3):234-239.

WRIGHT, D., S. GUTWIRTH, M. FRIEDEWALD, P. D. HERT, M. LANGHEINRICH et A. MOSCIBRODA. 2009. "Privacy, trust and policy-making: Challenges and responses." *Computer law and security review* 25(1):69-83.
ZARKA, Y. C. 2006. "Ce secret qui nous tient." *Cités* 26(2):3-6.
ZUKIN, S. 1991. *Landscapes of power : from Detroit to Disney World*. Berkeley ; Los Angeles [etc.]: Univ. of California Press.
—. 2004. *Point of purchase : how shopping changed American culture*. New York [etc.]: Routledge.
ZUKIN, S. et P. DIMAGGIO (eds.). 1990a. *The social organization of the economy*. Cambridge [etc]: Cambridge University Press.
—. 1990b. *Structures of capital : the social organization of the economy*. Cambridge ; New York [etc.]: Cambridge University Press.
ZUREIK, E. 2003. "Theorizing Surveillance: The case of the workplace." (31-56) in D. Lyon, *Surveillance as Social Sorting: Privacy, Risk and Digital Discrimination*. London, New York: Routledge.
ZUREIK, E. et K. HINDLE. 2004. "Governance, security and technology: the case of biometrics." *Studies in Political Economy* 73:113-137.
ZWICK, D. et J. DENEGRI-KNOTT. 2009. "Manufacturing Customers: The database as new means of production." *Journal of Consumer Culture* 9(2):221-247.