

## CHAPITRE 7

# Commerce électronique, marketing et liberté

Philippe LEMOINE

Les interrogations sur le commerce électronique portent sur l'évolution du triptyque production de masse / communication de masse / consommation de masse. Durant un demi-siècle, ces trois forces ont tiré le devenir des économies occidentales. Internet et le commerce électronique dessinent un avenir nouveau où la technologie semble devoir faire table rase de tout cela.

Dans ce triptyque, les trois volets ne sont toutefois pas de même nature. La *production de masse* renvoie à un mode d'organisation industrielle, perfectible aujourd'hui par la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion de la production : production flexible, flux tendu, réponse rapide, informatisation de la *supply chain*. La *communication de masse* est symbolisée par des médias, et d'abord par la télévision dont l'équilibre économique va être bouleversé par une évolution technologique qui fait chuter les coûts de production et plus encore de transport des images, ouvrant la voie à une hyperfragmentation des programmes et à une interactivité au niveau des personnes. La *consommation de masse*, elle, est d'une autre nature: elle renvoie à des comportements humains et sociaux, dont l'évolution du commerce est un reflet.

Quel est précisément le devenir de cette consommation de masse ? Le commerce entend désormais « gérer la relation client ». Il mobilise le potentiel de la technologie à cette fin. « Le chaland anonyme cède la place au client identifié », avons-nous écrit, il y a déjà sept ans<sup>1</sup>. Les uns saluent cette évolution comme bénéfique, en s'enivrant du vaste terrain qui s'ouvre à l'action et qui va permettre de créer de la différence par rapport au modèle ancien des « usines à vendre » et de la grande distribution. D'autres s'inquiètent des risques de dérive auxquels pourrait conduire un espionnage de la vie quotidienne dans ses moindres détails: marques préférées, quantités consommées ; date, heure, lieu d'achats ; modes de paiement; cigale ou fourmi ; normal ou pathologique; cru ou cuit; végétarien, régime ou casher ; cuir ou flanelle, etc. Le débat ne s'arrête pourtant pas là.

---

<sup>1</sup> Philippe Lemoine, *Le commerce dans la société informatisée*, Economica, 1993.

Trois facteurs viennent en effet complexifier l'analyse. Le premier est *l'extension de la sphère marchande* : on était hier client d'un monde de magasins et, d'une tout autre manière, on avait un compte sur une banque, on était assuré par une compagnie, on était abonné à un journal, on était usager du téléphone, on était membre d'un cercle, on était ami d'un musée, on était contribuable, patient, élève et, à temps perdu, citoyen. Tout cela semble fini. Vendeurs de biens ou de services, services privés ou publics, État même (pourquoi pas ?) : chacun ne s'adresse plus qu'à des clients. Le langage est devenu homogène, au moment même où la technologie paraît pouvoir fournir des plates-formes transversales d'intermédiation. Et comme la logique marchande s'étend, la rationalité de l'échange s'impose à toutes ces occasions de recueillir et de traiter des informations. Faut-il s'inquiéter ou non de la recomposition possible de ce puzzle indéchiffrable qu'était hier le système de relations entre une personne et les institutions ?

Le second facteur à prendre en compte, *c'est l'éclatement des frontières et la mondialisation* que permet la technologie. Cette évolution complique la mise en œuvre d'une législation et d'un contrôle. Mais, à l'inverse, elle favorise une diversité d'initiatives qui perturbe l'idée d'une intégration croissante des logiques et des données. Aujourd'hui, avant la montée en puissance du commerce électronique qui est annoncée, avant même l'an 2000, on estime en effet que plus de 2 millions de sites marchands sont déjà ouverts. Ils sont tous accessibles à chacun d'entre nous, dès lors que l'on est connecté au réseau. Dans cet univers où le nombre des marchands immédiatement accessibles par chacun s'accroît à grande vitesse, comment imaginer que s'organise une mise en commun des connaissances, une mise à jour des informations, une mise à nu des individus ?

Les technologies mises en jeu sur Internet ne sont d'ailleurs pas principalement des technologies visant à permettre à des institutions de « tracer » des comportements pour mieux « cibler » des consommateurs. Les innovations les plus fortes se rattachent plutôt au champ des technologies permettant aux personnes de naviguer sur ce réseau mondial, de sélectionner des sites, de passer de l'un à l'autre, de comparer des informations piochées ici ou là. D'où le troisième facteur à prendre en compte et qui est *la nature profonde d'une technologie adaptée à une interactivité en univers complexe* : les langages de programmation utilisés, les mécanismes de liens hypertextes, les procédés d'agents intelligents permettant à une personne de « surfer », c'est-à-dire en fait de commander un déroulement d'écrans selon des logiques qui paraissent échapper à toute prédétermination. Les institutions ne peuvent plus enfermer les personnes dans des arborescences informatiques figées. Mais quelle liberté laisse-t-on à celui qui peut feuilleter à l'infini un livre sans limites et, plus encore, à qui l'on donne les moyens d'en désarticuler et d'en recombinaer chaque phrase et chaque mot ?

Les problèmes d'organisation du nouvel espace marchand ne se résument pas à ceux d'un équilibre à trouver entre le *push* (la vision classique d'un jeu

dominé par des institutions qui proposent et qui sollicitent) et le Pull (le projet ou le mythe d'un système entièrement tiré par les personnes). Ils renvoient à la question des principes unificateurs de la société dans un contexte où la multifragmentation peut apparaître comme gérable sur tous les plans : niveaux de richesse, centres d'intérêts, composantes de la personnalité elle-même, puisque la navigation dans la complexité externe sollicite inmanquablement le thème du voyage et des raccourcis dans l'exploration et la mise sous tension de la complexité intérieure de chacun. *Quid* de la connaissance ? *Quid* des compétences ? *Quid* de la religion ? *Quid* des pensées et des opinions ? *Quid* de la mode et des courants ? *Quid* de l'unité de la personne ?

Ce sont ainsi des interrogations complexes, difficiles, contradictoires, fondamentales, dérangeantes, chaudes déjà et parfois brutales, qui apparaissent dès que l'on creuse cette question des nouvelles technologies et du devenir de la consommation de masse. En fait, c'est toute la problématique « Informatique et libertés » qui remonte à la surface, alors qu'on la croyait enfouie, gelée, passablement froide. L'angle n'est toutefois plus le même. Les questions « Informatique et libertés » avaient été soulevées en Europe, dans les années soixante-dix, autour des risques de l'informatique administrative et du Léviathan. C'est que l'époque n'était pas la même non plus : l'informatique était encore une affaire de grandes organisations; elle paraissait liée à la poussée du seul modèle américain; l'Europe tardait à se confronter aux enjeux des droits de l'homme et du totalitarisme.

Aujourd'hui, les interrogations ne viennent plus seulement d'Europe mais également des États-Unis; donc d'un pays où il n'y a pas de loi généraliste sur « Informatique et libertés ». Ce qui est visé, ce n'est pas l'informatique des administrations, c'est l'informatique des marchands ; et c'est le commerce électronique qui est l'occasion d'un débat que nous ne connaissons pas encore vraiment en Europe. Interrogés dans des sondages, les internautes américains placent les questions de *privacy* comme le principal problème soulevé par le développement du commerce électronique. Plus étonnant encore: ils sont une majorité à demander une loi sur le modèle européen<sup>2</sup>.

On assisterait donc à un double chassé-croisé. Les États-Unis semblent remplacer l'Europe comme foyer d'inquiétudes et d'interrogations. Les risques d'une technologie aux mains des marchands se substitueraient à ceux d'une technologie au service des États. Dans l'imaginaire collectif, la bascule est loin d'être neutre. A-t-on liquidé l'effort de mémoire sur le phénomène totalitaire qui était présent en creux dans la première vague des interrogations « Informatique et libertés » ? Sommes-nous en état de penser le monde futur en étant libres de toute réminiscence du passé ? Ou, au contraire, ne risquons-nous pas de mener une réflexion insidieusement alimentée par des images d'un autre temps, celle des marchands tirant secrètement les fils d'une société blonde et innocente ?

---

<sup>2</sup> Harris Poll, in *Business Week*, 16 mars 1998.

Je voudrais avancer ici sept axes de réflexion.

### **1. Les enjeux soulevés par le commerce électronique sont bien des enjeux de libertés, publiques et privées, et ne se résument pas à des questions de *privacy***

Aujourd'hui, on ne peut pas fréquenter un site élaboré du commerce électronique américain sans rencontrer une rubrique *privacy*. Les gestionnaires du site n'ignorent pas en effet qu'il faut répondre à une préoccupation. Et que répondent-ils ? Parfois, un avertissement technique est donné pour que l'internaute mette en œuvre telle ou telle procédure, afin d'éviter un enregistrement de données ou de bloquer la mise en place d'un fichier-espion, d'un *cookie*. Parfois, des engagements sont pris sur la non-commercialisation ou la non-réutilisation de tout ou partie des données collectées.

Plusieurs exemples ont illustré le fait que l'on ne pouvait pourtant pas accorder une confiance excessive à ce type de promesses et d'autorégulation. Tout va trop vite sur Internet et trop d'acteurs perdent encore trop d'argent. La tentation est donc grande de faire monnaie des données collectées. Même des sites affichant une philosophie communautariste et non marchande ont rompu le pacte moral qui les engageait et se sont alliés, avec leur stock d'informations et les restes de leur capital de confiance, à des sites commerciaux bien plus classiques.

Aussi le sentiment émerge-t-il que les enjeux soulevés par ce nouvel espace marchand qu'est Internet, vont bien au-delà d'une question d'accord contractuel entre une personne et un marchand quant au respect de la vie privée. Qui peut en effet nous protéger des faiblesses morales de notre interlocuteur ? Qui peut nous protéger des faiblesses techniques de ces systèmes, toujours violables, toujours perçables ? Qui peut nous protéger des pouvoirs de tous types, en période de guerre ou de troubles notamment, et qui pourraient exiger l'accès à tel ou tel secret ? Qui peut nous protéger surtout contre nous-mêmes, si nous résumons tout cela à une question de « vie privée » ?

En comparant le problème des données informatisées au problème de la photographie et du droit à l'image, l'idée peut venir que les données sur soi-même seraient un bien personnel que l'on peut vendre ou échanger. Qu'est-ce qui peut empêcher alors l'apparition d'un vaste système de troc où les plus faibles et les plus démunis seront appâtés par des propositions fondées sur l'échange d'une gratuité clinquante contre une multitraçabilité discrète et rampante ? Aux États-Unis, le marketing utilise déjà l'ambiguïté du terme *free* pour qualifier toutes les propositions, depuis l'acquisition d'un micro-ordinateur jusqu'à un abonnement à Internet, qui mixent la gratuité et la mise en jeu de la liberté.

L'ambiguïté de la *privacy* apparaît particulièrement dans les systèmes les plus sophistiqués d'intermédiation où un opérateur-intermédiaire propose un confort accru de navigation sur Internet, grâce à l'auto-établissement, par une personne, de son propre profil. À la sortie de ces systèmes, un programme anonyme, un « agent intelligent », va circuler librement sur un site ou sur plusieurs sites du réseau. Mais le passage par cette « chambre d'anonymisation » soulève encore plus de problèmes, tant on est impressionné par la variété des informations qui sont alors collectées. Et systématiquement, cette étape est pourtant qualifiée de procédure de *privacy*!

Les enjeux débordent le cadre de ce paquet commode de la *privacy*. Ils rejoignent toutes les questions des libertés individuelles, des libertés d'aller et venir, celles qui sont à la base du commerce moderne. Ils rencontrent les enjeux de libertés publiques, ceux qui conditionnent le regard que nous portons sur la démocratie et sur une société ouverte.

**2. Si l'enjeu ne se résume pas à la *privacy*,  
c'est d'abord parce que la consommation de masse  
ne s'analysait pas seulement comme un état d'anonymat,  
mais également comme un projet :  
celui d'une société pacifiée par un large accès au Bien et au Beau**

Dans *Internet et après ?*, Dominique Wolton analyse avec bonheur comment le discours positif sur Internet s'appuie souvent sur une méconnaissance du monde des médias grand public traditionnels, qu'il tend même à caricaturer pour entretenir un sentiment de progrès<sup>3</sup>. Des débats techniques sur les nouveaux terminaux domestiques, par exemple, sont chargés d'émotivité, opposant le monde du PC à celui de la télévision. La télévision est alors présentée comme un instrument archaïque, unidirectionnel, antérieur à l'idée d'interactivité, sans que l'on fasse l'effort de restituer les valeurs et les projets autour desquels elle s'est développée.

Il en va de même avec le monde du commerce et de la consommation. Ce serait une vision biaisée de ne retenir que la question de l'anonymat comme ligne de partage entre la « grande distribution » et les voies nouvelles qu'esquisse le commerce électronique. La notion de consommation de masse est en effet marquée par une histoire chargée de valeurs et de projets.

Bien avant Henry Ford et l'idée que les ouvriers seraient les premiers consommateurs de leur propre production, la révolution industrielle avait favorisé des débats qualitatifs et exigeants sur la consommation. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, des controverses passionnées étaient apparues, en particulier dans les

<sup>3</sup> Dominique Wolton, *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Flammarion, 1999.

pays scandinaves et germaniques. Dans les écoles d'architecture et dans les liges d'industriels, l'idée s'était imposée que le *sens* de la production industrielle en série était de déboucher sur une baisse des prix et donc sur une accessibilité des produits, tout en permettant de répéter à l'identique un modèle et donc de pouvoir démocratiser le Beau.

Tout le mouvement du *design* moderne est né de cette interrogation. En Allemagne, le Bauhaus s'est nourri de la réflexion sur les liens entre rationalisation, fonctionnalisme et esthétique. Et c'est en Allemagne également qu'est- apparu, avant la seconde guerre mondiale, le thème de la consommation populaire. Dans un contexte menacé par la violence et par la haine, l'espoir était qu'un large accès au Bien et au Beau pourrait contribuer à pacifier la société. Les magasins populaires, les voitures populaires (Volkswagen), le théâtre populaire ont marqué cette époque.

Après la guerre, la joie de la paix et la joie de consommer à nouveau se sont conjuguées pour renouer avec ces thèmes. Mais le terrain avait changé. Le foyer central de l'économie et de la production était sans conteste les États-Unis, et nombre d'Européens impliqués dans l'esthétique industrielle se retrouvèrent en Amérique pour diffuser l'idée que la laideur ne fait pas vendre. Plutôt que de consommation populaire, il faut désormais parler de consommation de masse, car la problématique du *design* se confond alors avec la force montante de la publicité et des mass-média, d'une part, du commerce sur parking et du déploiement des libres-services, d'autre part<sup>4</sup>.

Dès les années 1950, le règne de la consommation de masse est clairement affirmé, entretenu par l'idée rassurante que le Bien privé rejoint le Bien public et que, cahin-caha, la société chemine vers un avenir plus beau.

### **3. Bien avant que l'anonymat de la consommation ne soit levé, le marketing informatisé avait démantelé ce projet, en forgeant des « artefacts » (sociotypes, courants socioculturels) occupant le devant de la scène, au détriment des êtres humains**

L'objet n'est pas ici de retracer une histoire des cinquante dernières années de la consommation. Il faudrait se référer à des mouvements sociaux divers, notamment ceux des années 1960 où s'exprima la critique de l'« homme unidimensionnel » et de la « société de consommation ».

Le propos est d'illustrer comment la technologie a interagi avec le projet d'une consommation de masse, en soulignant que les thèmes de la fragmentation et de la diversification ont largement précédé le thème de la levée de l'anonymat.

<sup>4</sup> Philippe Lemoine, « L'objet postindustriel », *Autrement*, février 1982.

Jusqu'à la fin des années 1960, la technologie favorise les modèles intégrateurs et massifiants. Ce sont les caisses enregistreuses produites par NCR et promues dans le centre de démonstration de Dayton (Ohio) qui sont à l'origine du déploiement du libre-service. La modélisation économique sur ordinateur prolonge les efforts antérieurs d'établissement d'une comptabilité nationale et place la consommation au centre des « comptes de la puissance » d'une nation moderne<sup>5</sup>. Quant au marketing, il s'appuie avant tout sur des enquêtes d'opinion, souvent sous-tendues par une question sur l'acceptabilité d'une innovation technique ou sur l'état de progression d'un nouveau produit, selon un modèle de diffusion linéaire dans les différentes couches de la société.

La rupture provient d'une nouvelle génération d'outils statistiques : ceux de l'analyse multicritères, ou de l'analyse factorielle en composante principale. Il s'agit de procédés permettant de synthétiser des conclusions statistiques, tirées de l'analyse d'un tableau de données comprenant un grand nombre d'observations sur une population étudiée. En pratique, ayant interrogé  $x$  personnes, à qui l'on a posé  $y$  questions, l'analyse multicritères permettait de « positionner » ces  $x$  personnes dans l'espace à  $y$  dimensions de leurs critères de préférence ou de caractérisation.

Sur un plan technique, ce que l'ordinateur faisait, c'était de trouver le positionnement optimal d'un plan à deux dimensions venant couper cet espace théorique à  $y$  dimensions, tel qu'on minimise la perte d'informations lorsqu'on projette les différents points significatifs de l'espace multidimensionnel  $y$  sur l'espace plus pauvre à deux dimensions. Le résultat de ces analyses statistiques était ces fameuses « patatoïdes » qui ont envahi le discours marketing des années 1970-1980 et qui étaient en fait le produit d'une analyse multicritères où l'on avait projeté sur une feuille de papier à la fois des individus (les membres de la population étudiée) et des caractéristiques (les différentes rubriques du tableau de données).

Tout l'art du marketing à cette époque consistait à analyser de manière significative la proximité relative de ces individus et de ces caractéristiques. On cherchait alors le sens des coordonnées principales de la « carte » (nord / sud, est / ouest) et on établissait quatre, cinq ou six regroupements aux contours arrondis. Les conclusions de l'analyse reposaient sur le fait de dénommer ces « patatoïdes » et d'y voir des regroupements signifiants, permettant de caractériser des tempéraments (« cigales », « fourmis » ... ), des courants socioculturels (« aventuriers », « utilitaristes », « terriens enracinés », « décalés » ...), des humeurs, des attitudes face aux propositions des appareils industriels, idéologiques ou commerciaux.

D'un point de vue théorique, il était *impossible* de passer de ces catégories d'analyse à des catégories d'action. L'informatique servait à déconstruire l'idée de

<sup>5</sup> François Fourquet, « Les comptes de la puissance : histoire politique de la Comptabilité nationale et du Plan », *Recherches*, 1980.

consommation de masse, l'idée de marchés intégrés, « seulement » découpés par les traditionnels clivages sociaux. Mais elle ne pouvait s'attaquer à la déconstruction du modèle central qu'en donnant à voir des « artefacts » statistiques, ne correspondant, terme à terme, à aucun individu en chair et en os. La précaution devait d'ailleurs être toujours prise de rappeler que personne n'est à 100% une « cigale », un « décalé » ou un « moderniste utilitariste ». On ciblait alors des types purs, non des individus.

#### **4. Le thème du *one-to-one* est apparu lorsque la technologie a pu retrouver l'homme derrière les artefacts, en s'inspirant des outils nés de la segmentation comportementale, d'une part, des catalogues électroniques de l'armée, d'autre part**

Le moment important dans l'apparition d'une nouvelle problématique « marketing », profondément distincte de celle de la consommation de masse, est le moment où la technologie se reconnecte à l'homme réel et non à un artefact statistique.

Or, ce qui est intéressant, c'est que cette reconnection ne s'opère pas par une sophistication plus poussée des analyses multicritères de données, mais par des outils beaucoup plus simples, employés de surcroît dans deux contextes très différents, voire contradictoires.

Le premier contexte est celui des *segmentations comportementales* telles qu'elles sont utilisées dans la vente par correspondance ou dans le crédit à la consommation, par exemple. Le point de départ est celui des grandes banques de données, comportant des millions de consommateurs. Sur chacun d'entre eux, on connaît des dizaines d'informations différentes. Mais le traitement que l'on va opérer pour agir à partir de cette base de données n'a rien à voir avec un *mapping* des éléments les plus fins du fichier. La question que l'on se pose est en effet de maîtriser un risque ou de maîtriser la rentabilité d'un investissement, dans une proposition commerciale que l'on entend faire à un client. Dans ce cadre, l'homme réel est ainsi l'« objet » d'une sollicitation déjà définie dont il s'agit de maîtriser la rentabilité.

Partant de là, l'expérience démontre que la connaissance des opinions, des caractéristiques sociographiques (CSP, âge ...), des variantes fines dans les achats effectués (marque, modèle ...) ne sert pratiquement à rien. Ce type de données qui est à la base de la plupart des artefacts utilisés dans les statistiques marketing est inopérant dans des programmes visant à établir une relation marketing directe avec un homme réel. Les données discriminantes sont des données strictement comportementales, reflétant les actes objectifs accomplis par les clients dans un passé récent.

Les professionnels du marketing direct s'en tiennent d'ailleurs généralement à deux critères très simples : la fréquence d'achat (nombre d'achats réalisés dans les douze derniers mois) et la récence (délai écoulé depuis le dernier achat). Dans la vente par correspondance, par exemple, les professionnels segmentent ainsi leurs fichiers en différentes catégories, en croisant ces deux critères principaux, de manière à séparer les très bons, les bons et les moins bons clients et à hiérarchiser l'importance des investissements en communication qui seront réalisés sur ces différents types de « cibles ».

Si l'on ajoute d'autres critères à ces éléments de base, il s'agira toujours de critères simples: le montant moyen d'achat, par exemple (le « panier »), ou le mode de contact utilisé par le client (lettre, téléphone, minitel, Internet). Toutes ces données ont fait la preuve qu'elles pouvaient être opératoires, mais cela va rarement au-delà. Le domaine du crédit à la consommation emploie certes des outils d'apparence plus sophistiquée, avec les modèles de *scoring*. Il existe ainsi des scores d'acceptation, permettant de déterminer le niveau de risques que l'on prend à accorder tel crédit à telle personne et, plus élaborés, des scores prédictifs de comportement, permettant de sélectionner le sous-ensemble d'une base de données qui réagira le mieux à une proposition commerciale. Mais ces outils restent des modèles pondérant de manière linéaire différents critères auxquels on a associé une valeur statistique, en fonction d'observations antérieures. Aucun de ces modèles ne repose sur une tentative de simulation du *comportement cognitif* du client, de la manière dont va se forger sa décision ou son désir.

Au total, l'homme réel, dans ce contexte de segmentation au sein des banques de données, est un individu pour lequel on dispose d'une probabilité statistique de réaction à une sollicitation définie en fonction de critères simples et objectifs, assez indépendants de la sophistication des données plus personnelles que l'on a pu collecter sur lui par ailleurs. Il en va tout à fait différemment dans le cadre d'une navigation sur un *catalogue électronique* et dans le contexte de ce que les Américains appellent, depuis près de dix ans, *electronic commerce*.

Le contexte dans lequel cette deuxième batterie d'outils est apparu n'a rien à voir avec le marketing direct, la VPC ou le crédit à la consommation. Il s'agit au départ d'outils mis au point par l'armée américaine pour faire face aux considérables réductions de crédits qui avaient été décidées après la chute de l'empire soviétique et du mur de Berlin.

Les gestionnaires militaires étaient alors à la recherche d'économies et il leur est apparu nécessaire de changer les méthodes de travail dans tout le cycle de conception et de mise au point des systèmes d'armes. Dans le domaine de l'électronique notamment, la réalisation de prototypes et d'outils sur mesure coûtait beaucoup trop cher. Avec leurs grandes séries de production, l'électronique et l'informatique grand public offraient souvent des fonctionnalités très proches, à

des coûts dix, cent ou mille fois moindres. Certes, il était souvent nécessaire de rajouter des coûts d'adaptation et d'intégration de systèmes, mais ce poste d'économies pouvait être capital.

Le département de la Défense américain s'est alors posé la question de savoir *comment* il allait convaincre les acheteurs et les responsables de projets technologiques de changer leurs méthodes de travail. Car cela ne revient pas au même d'être le client, même important, d'une industrie ou d'être le maître d'ouvrage imposant ses volontés et ses cahiers des charges à des fournisseurs sous-traitants. La difficulté était d'autant plus grande que tout le monde s'était habitué à une organisation de la recherche-développement où l'électronique militaire était censée « tirer » l'électronique civile. Il fallait d'un seul coup inverser le processus.

L'idée s'est alors imposée qu'il fallait d'abord que les responsables technologiques de l'armée connaissent l'offre et puissent interroger le marché. Dans un secteur d'innovation permanente, avec des produits aux fonctionnalités différenciées et complexes et des industriels toujours plus nombreux, le thème des catalogues électroniques interactifs s'est alors imposé comme une voie privilégiée pour accompagner ce virage des responsables vers un rôle d'acheteur intelligent et informé. Ce thème s'est rapidement conjugué avec celui d'Internet dont tout le monde connaît par ailleurs les origines militaires.

C'est ainsi que s'est constituée la deuxième source du marketing *one-to-one*. Contrairement à la segmentation comportementale, elle ne repose pas sur un support « figé » comme le papier, mais sur des supports malléables et interactifs. Elle ne provient pas d'instruments aidant au ciblage de l'offre mais à un rôle accru du client et de l'utilisateur. Il est d'ailleurs amusant de se remémorer que l'origine de tout le thème actuel du client-roi placé par la technologie au centre d'un système dont il gouverne les flux est né du personnage bien particulier qu'est l'acheteur militaire.

**5. Le commerce de détail est invité à combiner et à utiliser massivement ces outils sur Internet, afin de créer une chalandise dans un contexte où les consommateurs-internautes peuvent être paralysés par la surabondance de l'information**

L'environnement d'Internet incite en effet à développer un véritable marketing individualisé qui reposerait à *la fois* sur des outils de segmentation comportementale et sur des outils interactifs du type catalogue électronique. Comme dans le monde réel, il faut conquérir et fidéliser des clients et donc détecter des prospects, les solliciter, les faire venir, les faire acheter, puis les relancer par des propositions adaptées. Mais, contrairement au monde réel, il

n'est pas nécessaire de suivre ce cycle en proposant des offres « bouclées », même si elles ne sont pas uniformes et qu'elles ont été fragmentées en micromarchés. Sur Internet, il paraît possible de créer tout un relationnel avec le client, à partir d'offres personnalisées et qui vont être de plus en plus adaptées à ce client unique, au fur et à mesure qu'on va le connaître.

En termes techniques, cela signifie que la notion même d'un site organisé par un commerçant va s'effacer derrière l'idée d'un site recomposé autour de la démarche d'un client. L'entrée en matière, la *home page*, ne se fera pas sur les mêmes thèmes ou sur les mêmes produits, d'un client à un autre et d'une fois sur l'autre. La navigation ne sera pas non plus la même dès que l'on pénètre dans le « magasin virtuel ». Tout cela n'est possible qu'en accumulant un très grand nombre d'observations comportementales: pas seulement sur la récence, la fréquence ou le montant des achats, mais sur les trajectoires de navigation, sur l'habileté qu'elles dénotent, sur la dextérité dans l'utilisation d'Internet, sur la sophistication du terminal utilisé par le client, sur la manière dont il le domine, sur le temps qu'il met à effectuer des choix, sur le caractère plus ou moins décidé qu'il traduit, sur le contenu même des choix.

Toutes ces observations doivent être stockées dans des entrepôts de données (*datamart*). Grâce à des programmes sophistiqués en temps réel, ces observations sont censées pouvoir gouverner une réorganisation et une recombinaison de la structure des catalogues électroniques. Alimenté par des outils mathématiques et statistiques encore plus élaborés que ceux de l'analyse factorielle en composante principale, le *datamining* est ce vaste champ de recherche et d'application qui entend fusionner les deux univers disjoints de la segmentation comportementale et de l'organisation de l'offre commerciale.

Mais est-ce un mythe ou est-ce une technologie réellement opérationnalisable ? Le débat n'est pas vraiment tranché dans sa dimension scientifique et épistémologique. Sur un plan professionnel, les commerçants sont enclins au scepticisme et à la réserve. Les exemples souvent cités, à partir de l'expérience de Wal-Mart, d'une corrélation entre l'achat des couches pour enfants et l'achat de la bière, paraissent anecdotiques. Deux facteurs contribuent toutefois à donner corps à ce projet d'un marketing *one-to-one* global et hypertechnologisé.

Le premier facteur ne tient pas au commerce lui-même, mais à ses auxiliaires. Autant les commerçants se montrent en effet spontanément sceptiques sur une trop forte programmation de la relation marketing, autant il n'en va pas de même d'autres professions qui concourent à la structuration du nouvel univers de l'échange. Il en va ainsi des banquiers, tout d'abord, qui se sentent parfois menacés par la montée des technologies d'information et dont certains voient dans le commerce électronique une occasion de valoriser la connaissance poussée qu'ils ont de « leurs » clients. Aussi les propositions émanant du monde bancaire en matière de sécurisation des moyens de paiement

sont-elles souvent influencées par l'idée de renforcer la traçabilité et donc d'accroître encore la position de force relative de la banque dans ses relations avec ses partenaires commerçants. À la limite, « l'idéal » serait une situation où le banquier virtuel loue un de « ses » clients au commerçant virtuel et où il le loue cher, car il le loue avec un mode d'emploi.

Le monde de la publicité intervient également fortement dans la mise en œuvre de ces nouvelles technologies marketing. Comme tous les opérateurs sont prêts à acheter de l'audience sur Internet et à acheter une audience « qualifiée », les publicitaires sont incités à investir dans toutes les technologies de *tracking*. Les agences comme Double Click, rémunérées au « contact utile », sont dans l'obligation de connaître finement la population des internautes pour envoyer à chacun le bandeau publicitaire adapté et sur lequel il aura le plus de chances de cliquer.

Tous les groupes issus de l'informatique ou des télécommunications qui ont eu l'idée d'ouvrir des « galeries marchandes » ou des « centres commerciaux électroniques » sur le Net sont dans une problématique proche. Tels les gestionnaires du monde réel qui ouvraient des centres commerciaux en plein champ, ils prennent le risque de créer le trafic. Ils attirent les commerçants en leur demandant de verser un « loyer » minimal, sans vraie prise de risques, mais en consentant un pourcentage sur leurs ventes. Au centre commercial de rémunérer son risque, en créant du trafic ! Et comme ces acteurs viennent du monde de la technologie, il leur semble naturel d'utiliser une technologie avancée pour créer ce trafic.

L'autre grand facteur qui incite le commerce à aller dans le sens de ce marketing *one-to-one on line*, c'est le comportement des consommateurs eux-mêmes. La surabondance de l'information, la surabondance des sites, la surabondance des choix donnent l'impression que les gens sont un peu perdus. Des progrès considérables ont certes été réalisés pour faciliter l'ergonomie d'Internet, pour lui ôter le caractère rébarbatif d'un langage technique, inadapté au grand public. Mais la facilité même d'Internet génère parfois une sorte de crainte et de paralysie. On peut certes « surfer » sur le Net, mais où nous entraînera cette glissade ? En cliquant sur les mots soulignés, on ouvre des portes latérales qui entraînent, par la grâce de l'hypertexte, d'un univers à un autre. Ne sommes-nous pas plongés ainsi dans un labyrinthe dont on ne pourra pas ressortir ? L'idée de la « toile d'araignée » qui est à l'origine du nom même de l'Internet moderne (le « Web ») nous reste perceptible.

D'où l'importance qui s'attache à la question des « métaphores », des cadres mentaux qui peuvent être proposés aux particuliers de manière à ce qu'ils se sentent rassurés, disposant de points de repère, plongés dans un univers lisible. La difficulté, c'est de conjuguer des éléments, de telle sorte que les personnes se sentent à la fois libres et guidées. Et l'expérience a montré que nombre de métaphores ne « fonctionnaient » pas. Il en va ainsi, par exemple, de toutes les

tentatives qui ont été faites pour que le commerce virtuel offre un cadre ressemblant au commerce réel : linéaires de supermarché, Mall de centre commercial, boutiques sur une place de village. Toutes ces images ont été essayées et toutes ont échoué !

Le milieu des graphistes,, des ergonomes et des différents spécialistes du commerce électronique commençait à douter, lorsqu'une bonne nouvelle a été annoncée : la « personnalisation », cela marche ! Des tests avaient été réalisés pour comparer la fréquentation d'un site par les clients avec qui cette relation *one-to-one* avait été construite et par d'autres clients, au départ semblables mais à la personnalité de qui le site ne s'était pas adapté. Les écarts entre les deux populations s'avéraient très significatifs. Dans le domaine des livres, par exemple, Amazon.com a fait le choix de ne pas recourir seulement aux atouts de sa formule initiale : hyperchoix, prix promotionnels, accès à des critiques de livres, à des débats et à des commentaires. Désormais, lorsqu'on a déjà commandé chez Amazon, on est accueilli par une proposition sur la *home page* adaptée à ses centres d'intérêt et l'on reçoit chez soi des e-mails personnalisés de relance.

Un ingrédient important du commerce électronique paraît ainsi avoir été trouvé. La question qui se pose, c'est alors de savoir pourquoi cela marche. Dans l'univers complexe d'Internet, *la métaphore la plus pertinente, ce serait soimême*. Ce serait le reflet de ses propres traces qui procurerait la meilleure lisibilité. Pourquoi ? Narcissisme éternel ou question nouvelle à relier à l'interactivité ?

## **6. La question des métaphores et de leur efficacité amène à réinterroger le mythe de *Big Brother* avant qu'il ne s'impose comme horizon indépassable de la société d'information**

Dans le cadre d'une interrogation prospective sur les libertés et sur l'avenir de la société informatisée, il est fondamental de constater que ce qui est au cœur de l'efficacité de ces nouvelles relations *one-to-one*, c'est l'adhésion des personnes elles-mêmes. Si les éléments des technologies et du savoir-faire qui composent cette forme de marketing parviennent à s'intégrer, ce n'est pas en raison d'un savoir scientifique ou professionnel. Le facteur décisif qui opère cette intégration, c'est le miroitement d'un mythe dont l'emprise est réelle sur l'esprit humain.

Au moment où ils formaient l'expression de « marketing *one-to-one* », Martha Rogers et Don Peppers<sup>6</sup> percevaient la nécessité de cette adhésion. Mais ils l'approchaient en termes quasi contractuels, comme un accord à trouver entre deux types d'intérêts. Le problème était de créer les conditions d'un marketing

<sup>6</sup> Martha Rogers, Don Peppers, *Le « one-to-one ». Valorisez votre capital-client*, Éditions d'Organisation, 1998.

« consensuel », point d'équilibre entre le besoin d'intimité des particuliers et le besoin de savoir des institutions. Jusqu'à un certain point, les personnes seraient d'accord pour se donner à connaître, si elles en perçoivent la contrepartie. Au-delà de ce point, la contrepartie serait trop onéreuse pour qu'une entreprise en tire une ressource rentabilisable.

Pour un Européen, cette vision d'un *échange* possible entre l'intimité et le marché garde un aspect cynique et déroutant. Il y a tout juste un siècle, Paul Claudel avait ressenti le même choc au contact de la société américaine. Dans *L'Échange*, il s'interrogeait sur le rôle d'équivalent universel de l'argent<sup>7</sup>. Grâce à l'argent, un milliardaire parvenait à corrompre un jeune couple, sans que rien ne puisse résister: ni la jeunesse, ni la beauté, ni l'innocence, ni l'amour. Est-ce la même force d'échange universel qui parcourt les veines du réseau Internet ?

Oui et non. Les protocoles hypertextes permettent une imbrication poussée des logiques marchandes et non marchandes, selon des schémas inédits qui renforcent encore l'interrogation de Claudel. Mais ce qui est nouveau, c'est la condition de ce méta-échange ; de cette interopérabilité généralisée, de cette équivalence entre les contraires, c'est l'attrait que chacun éprouve pour son « double informationnel » dans le cadre d'un nouveau rapport à l'Autorité.

La question des libertés mettait en scène, traditionnellement, deux volontés distantes et inégales : celle du sujet et celle de son maître. Norbert Wiener avait annoncé que la cybernétique allait complexifier cette problématique et qu'il ne suffirait pas d'automatiser les travaux d'esclave pour faire disparaître le principe de l'esclavage<sup>8</sup>. De fait, dans l'univers du virtuel et de l'échange électronique généralisé, la liberté se déploie ou se comprime dans des distances apparemment miniaturisées mais étonnamment puissantes : l'intervalle entre soi et son double; celui entre soi, son double et cet être mi-semblable mi-différent qu'est son frère.

Car là où le commerce électronique représente une étape fondamentale pour ceux qui se préoccupent de libertés, c'est qu'il oblige à se poser la question de la métaphore centrale: Pourquoi l'expression qui s'est imposée, depuis des décennies et sur le globe entier, est-elle celle de *Big Brother* ? L'origine est le talent de George Orwell, bien entendu<sup>9</sup>. Mais pourquoi *Big Brother*, précisément ? Pourquoi pas *Big Father*? ou *Big Mother*?

Ce qui intrigue, c'est que l'Autorité soit représentée par une figure fraternelle. La société postaristocratique s'était construite sur l'abandon de toutes distinctions ou prérogatives selon le rang dans la fratrie : cadets et puînés avaient les mêmes droits que les aînés. La République avait placé la fraternité à son frontispice, comme valeur complémentaire des valeurs d'égalité et de liberté.

<sup>7</sup> Paul Claudel, *L'Échange*, Gallimard, 1977.

<sup>8</sup> Norbert Wiener, *Cybernétique et société*, Union générale d'éditions, 1962.

<sup>9</sup> George Orwell, *1984*, Gallimard, 1950.

Quelle société nouvelle, quel ordre nouveau émergent derrière ce nouveau statut de « grand frère » ?

L'étonnement est d'autant plus grand que cette nouvelle autorité ne s'est jamais définie par un pouvoir de coercition ou de répression; *Big Brother is watching you*, dit Orwell. Il vous surveille. Et alors ? Des parents définissent des règles, éduquent, punissent si l'on s'en éloigne. Un frère, lui, ne détient pas une autorité symbolique: il peut certes « moucharder » et devenir un auxiliaire de la justice parentale ; mais un grand frère est d'abord un interlocuteur, un modèle d'identité alternatif par rapport auquel on se situe dans des rapports de complicité, de bagarre, d'association. En simplifiant et en raccourcissant, on peut dire que le Père et la Mère sont des figures de la Loi et, donc, de l'État. Alors qu'un frère est une figure du contrat et du conflit, donc de la société civile. Où nous emmène alors *Big Brother*?

*Big Brother* sait tout, voit tout. On pourrait soutenir que *Big Brother* n'est finalement qu'un adulte, quelqu'un qui sait. Et en quoi le fait qu'il sache maintiendrait les autres dans une dépendance ? Que chacun cesse d'être dupe et devienne *Big Brother* à son tour ! La crainte de l'infantilisation généralisée serait un fantasme. Internet et l'informatique de grande diffusion pourraient permettre l'émergence d'une société de grands hommes, de *Big Brothers* généralisés !

Cette façon de raisonner est pourtant trop simple, car elle néglige le problème majeur de toute vie en société: celui du rapport à l'innocence. Un adulte dans une société libre, c'est quelqu'un qui a su accéder au Savoir, sans briser les conditions de l'innocence. Car il n'est pas besoin de pactiser avec le Diable : on peut savoir et rester innocent. L'homme n'est pas le Dr Faust. Mais de quelle innocence parle-t-on ?

Sur Internet, l'homme ou la femme veulent parfois avoir plusieurs identités ou se masquer derrière un pseudonyme. Ils se plaisent à confronter les rôles qu'ils jouent dans le monde réel et les traces qu'ils entretiennent dans le monde virtuel. Les institutions se plient à ces règles, parfois même avec humour. L'agent intelligent tridimensionnel *my model* s'adresse en ces termes à son auteur.: «.Bonjour, je suis ton double. Je te ressemblerai en fonction de ce que tu m'expliqueras de toi-même, autant que tu le souhaiteras. Mais si tu me mens, je te mentirai aussi ! »<sup>10</sup>

Par nature, Hermès / Mercure, dieu du commerce, dieu de la communication, dieu des voleurs, s'adapte avec aisance à ces ambiguïtés : chacun peut être double dans le *one-to-one*. Là où tout change de nature, c'est au moment où l'on quitte le face-à-face, le masque-à-masque, pour admettre la présence d'un tiers, fusse-t-elle celle d'un frère. C'est là que s'impose la figure de *Big Brother*. Et les candidats ne manquent pas à vouloir tenir ce rôle. Combien d'acteurs veulent être

<sup>10</sup> Entretien avec Louise Guay, présidente de PTM (Public Technologies Multimedia); [www.ptm.ca](http://www.ptm.ca).

« tiers certificateurs », « tiers authenticateurs », « tiers de confiance » dans le monde Internet. Avec ces relations triangulaires, est-on encore dans le jeu ? Ou ne rentre-t-on pas dans l'invention de nouvelles formes de contrôle social ?

**7. En s'appuyant sur le droit et sur la philosophie, l'Europe doit jouer un rôle indispensable dans la clarification de notre avenir, en commençant par séparer individualisation et personnalisation**

Il n'est pas dans notre propos d'aller ici au bout d'une interrogation sur les relations entre l'échange, le commerce, l'autorité et les rapports triangulaires. Durant plus de trente siècles, notre société s'est développée à l'ombre du mythe d'Œdipe. La question que l'on peut se poser, au moment où chacun se plaît à consacrer la montée des valeurs féminines dans notre société, c'est de savoir si les technologies d'information et Internet ne contribuent pas à nous faire percevoir de *plus vastes changements encore*, dont *Big Brother* serait un signe avancé.

Une manière d'illustrer cette interrogation est de se référer à l'analyse que Claude Lévi-Strauss fait du mythe d'Œdipe<sup>11</sup>. Selon lui, la scène se joue en effet deux fois. Avant de franchir la distance qui aurait dû le séparer de sa mère, Œdipe franchit en effet la distance que chacun a respecté jusqu'alors, face à la connaissance. Interrogé par le Sphinx sur le chemin de Delphes, Œdipe se voit poser la célèbre énigme sur l'animal qui marche à quatre pattes le matin, à deux pattes à midi et à trois pattes le soir. Comme chacun le sait, il va répondre et pourra poursuivre son chemin, vers sa perte.

Ce qui doit étonner, note Lévi-Strauss, ce n'est pourtant pas qu'Œdipe réponde: l'homme. C'est que, jusqu'à lui, chacun ait préféré se faire dévorer plutôt que de déchiffrer cette énigme enfantine. N'est-ce pas le signe qu'il faut se garder de franchir une distance, celle qui a trait à la connaissance totale de l'homme ? Franchir cette distance, ce serait déjà violer la prohibition de l'inceste.

La société de l'information, l'économie de la connaissance ne peuvent pas s'inscrire dans ce mythe. Il faut pouvoir tout voir, tout savoir. « Il faut imaginer Sisyphe heureux », a pu écrire Albert Camus<sup>12</sup>. Peut-être. Mais chacun de nous peut observer un mythe en train de naître : Œdipe heureux. Car qui est donc *Big Brother*, si ce n'est Œdipe heureux ?

Par la philosophie et par le droit, l'Europe doit se donner les moyens d'aider le monde à traverser cette passe sans sombrer dans l'anomie et la perversité. Les technologies d'information progressent. L'économie se redéfinit. La démocratie est

<sup>11</sup> Claude Lévi-Strauss, cité dans Marc-Alain Ouaknin, *Les Dix Commandements*, Le Seuil, 1999.

<sup>12</sup> Albert Camus, *Le mythe de Sisyphe*, Gallimard, 1970

à la recherche de nouvelles références. La place des femmes et des hommes change dans la société. Nul ne peut encore, cependant, relier ces différents plans les uns aux autres.

Avec Internet, nous entrons dans un nouvel âge de l'échange. L'intermédiation prend un nouveau sens, et tout indique qu'il faut se méfier des risques juridiques, culturels et mentaux de certaines relations de triangulation ; rien n'est encore écrit sur l'avenir de la consommation de masse.

Sur le plan collectif, les enjeux soulevés sont graves et importants. Tout indique qu'il faut garder une dimension de « jeu » et se méfier de l'intrusion des logiques institutionnelles lourdes. Le nouvel univers de l'échange est complexe. Il est traversé par des mythes et porté par un principe de plaisir. Il serait déraisonnable de faire confiance à quelque tiers que ce soit, à quelque institution que ce soit, pour déterminer sa place par le seul jeu de l'ascèse et de l'autorégulation.

Pour des raisons symboliques, tout autant que pratiques, l'Europe doit affirmer avec force ce qu'elle a pressenti depuis plus de vingt ans : dans ces domaines, il faut faire une place à la loi.