



**HAL**  
open science

# L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DE SON SYSTÈME D'INFORMATION Ou comment l'organisation des marchés est devenue un jeu de main compliqué

Jean-Sébastien Vayre

► **To cite this version:**

Jean-Sébastien Vayre. L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DE SON SYSTÈME D'INFORMATION Ou comment l'organisation des marchés est devenue un jeu de main compliqué. 2015. hal-01227400

**HAL Id: hal-01227400**

**<https://hal.science/hal-01227400>**

Submitted on 10 Nov 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DE SON SYSTÈME  
D'INFORMATION**

**Ou comment l'organisation des marchés est devenue un jeu de main compliqué**

Auteur : Jean-Sébastien VAYRE

Courriel : [jean-sebastien.vayre@univ-tlse2.fr](mailto:jean-sebastien.vayre@univ-tlse2.fr)

Doctorant en sociologie

CERTOP - UMR CNRS 5044

Centre d'Étude et de Recherche : Travail  
Organisation Pouvoir - Sociologie

Adresse professionnelle : 5 allées Antonio  
Machado 31058 Toulouse Cedex 9

# **L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DE SON SYSTÈME D'INFORMATION**

**Ou comment l'organisation des marchés est devenue un jeu de main compliqué**

Résumé :

Actuellement, le modèle de la grande distribution affronte une problématique importante : comment concilier les logiques de massification et de personnalisation de façon à favoriser le commerce de précision ? Aujourd'hui, une solution commence à émerger. Cette solution, c'est le big data. Aussi, afin de mieux comprendre comment s'est construite cette problématique et pourquoi le big data est présenté comme une issue intéressante, nous proposons, à partir du cas français, de retracer les principales évolutions du modèle de la grande distribution et de son système d'information.

Mots-clés : grande distribution, système d'information, communication, commerce de précision, big data.

## **THE EVOLUTION OF THE LARGE-SCALE RETAILING MODEL AND ITS INFORMATION SYSTEM**

**Or how the markets' organization has become a complicated hand game**

Abstract:

The large-scale retailing model currently faces an important issue: how to reconcile the logic of massification and customization in order to promote the trade precision? Today, a solution is beginning to emerge. This solution is the big data. Thus, to understand better how this issue has been constructed and why big data is presented as an interesting issue, we suggest, on the basis of the French case, to trace the main developments in the large-scale retailing model and its information system.

Keywords: large-scale retailing, information system, communication, precision retailing, big data.

## Introduction

Depuis les années 1990, le modèle de la grande distribution est mis à l'épreuve. Car, avec le développement de l'électronisation du commerce [Rallet, 2001], de l'économie de la qualité [Karpik, 1989] et des singularités [Karpik, 2007], les acteurs de la sphère économique sont amenés à s'adapter aux attentes d'un consommateur multi-canal toujours plus singulier et informé [Nicholson et Vanheems, 2009]. Les professionnels de la grande distribution se trouvent alors dans une situation peu confortable. Ils doivent apprendre à jongler avec les logiques de massification et de personnalisation de l'offre de façon à instaurer un nouveau commerce de précision [Moati et al., 2010]. Actuellement, la gageure de la grande distribution est donc de mettre à disposition de la demande un ensemble de biens et services différenciés, de qualité et à des coûts intéressants. C'est précisément cette problématique qui a plongé les grands distributeurs dans une situation de trouble qui perdure depuis presque vingt ans [Moati, 2001].

Cependant, il semble qu'une solution commence à émerger. En effet, le mouvement de numérisation du commerce conduit les consommateurs à produire une énorme quantité de traces numériques [Kessous, 2012] que les professionnels du marché nomment les big data<sup>1</sup>. Or, c'est à partir de ces traces que les commerçants peuvent travailler à anticiper efficacement les désirs de leurs clients afin d'organiser la personnalisation de l'échange marchand [Vayre, 2013]. Compte tenu des tensions qui travaillent les acteurs de la grande distribution, les big data semblent donc constituer une masse d'informations susceptibles de les aider à instituer le commerce de précision.

Afin de mieux comprendre comment s'est construite cette problématique et pourquoi le big data constitue, aux yeux des commerçants, une solution intéressante, nous souhaitons revenir sur les évolutions qui caractérisent le développement de la grande distribution. Aussi, à partir de l'étude d'un corpus d'articles et d'ouvrages scientifiques, nous proposons de retracer la dynamique du modèle de la grande distribution tout en soulignant les formes de ses évolutions organisationnelles et informationnelles. En d'autres termes, à travers différents travaux de seconde main, nous souhaitons dans cet article examiner le problème suivant : quels sont les modèles d'organisation de la grande distribution en France ? Quels sont les systèmes d'information qui en sont sous-jacents ? Comment comprendre leurs évolutions respectives d'un point de vue socioéconomique ?

Afin de répondre à ce questionnement, nous proposons, dans la première section, d'observer la

---

<sup>1</sup> Dans le cas du marché, les big data constituent ces masses de données qui sont issues des outils de tracking (i.e. : sites web fréquentés, pages visitées, mots clés recherchés, etc.) ; des réseaux sociaux (i.e. : qui parle de quoi ? Comment ? Avec qui ? Etc.) ; des technologies de géolocalisation (i.e. : adresse Internet Protocol, Global Positioning System, etc.) ; des cartes de fidélité (i.e. : fréquence de courses, panier moyen, type de produits achetés, etc.).

scène marchande comme un espace de jeu de main visible [Chandler, 1977] impliquant, de façon plus ou moins continue, le jeu de la main droite, c'est-à-dire, celui du perfectionnement et de la performance, et celui de la main gauche, c'est-à-dire, celui de l'expérimentation et du service [March, 1991]. Dans la deuxième section, nous présentons l'avènement de la grande distribution. Nous montrons que des années 1950 aux années 1970, la grande distribution renvoie principalement au jeu de la main droite. Car, ici, les acteurs de l'offre et de la demande ont plutôt un rapport d'exploitation au marché. Dans la troisième section, nous exposons la première crise de la grande distribution. Nous présentons comment, des années 1970 aux années 1990, la grande distribution devient progressivement un espace de jeu de la main gauche. Les demandeurs et les offreurs ont cette fois-ci un rapport au marché qui est plutôt de l'ordre de l'exploration. Dans la quatrième section, nous étudions la deuxième crise de la grande distribution. Nous soutenons que des années 1990 à aujourd'hui, la grande distribution tend à recouvrir un jeu de main ambidextre [Duncan, 1976]. Pour les acteurs de l'offre et de la demande, l'enjeu actuel est en effet de trouver la bonne articulation entre les logiques d'exploitation et les logiques d'exploration du marché. Dans la cinquième section, nous proposons une typologie permettant de mieux saisir les formes de rationalisation que sous-tend cette évolution et nous exposons le processus de désenchantement/réenchantement du monde marchand que recouvre le développement de la grande distribution [Weber, 1964]. En conclusion, nous montrons en quoi les applications marchandes du big data, en favorisant l'institution du commerce de précision, peuvent contribuer au prolongement de ce que nous appelons le réenchantement désenchanté du monde marchand.

## **I. La grande distribution comme un espace de jeu de main**

Dans cette première section, nous souhaitons exposer les principaux éléments conceptuels qui nous ont permis de structurer la lecture et l'analyse des travaux que nous avons mobilisé, ainsi que l'organisation du compte rendu que nous proposons d'en faire dans notre développement.

Pour ce faire, nous commençons par pointer les limites du point de vue des économistes orthodoxes traditionnels qui consiste à voir le marché comme un espace organisé par la main invisible d'une sorte d'entité naturelle et surplombante [Smith, 1759]. Empiriquement, le marché est plutôt travaillé par la main bien visible de divers intermédiaires [Chandler, 1977]. Nous verrons alors que, dans le cas des États-Unis de la fin du XIXe siècle, la main visible des intermédiaires joue un jeu bien particulier. Ce jeu, c'est celui de la main chaude auquel se livrent les fabricants, les grossistes et les détaillants [Cochoy, 1999]. Et, quelques années plus tard, avec l'avènement de la discipline qu'est le marketing, ce jeu de la main chaude se transforme en un jeu de la dernière main : la vente devient une science, une expertise, un métier [Cochoy, 1999]. Nous proposons alors

de filer un peu plus loin cette métaphore. Partant du principe que tout jeu de main implique généralement la droite et de la gauche, nous postulons que, dans le cas de l'organisation du marché, le jeu de la main droite est sous-tendu par des logiques d'exploitation et celui de la main gauche par des logiques d'exploration [March, 1991]. En ce sens, nous proposons dans cette section d'observer la grande distribution comme un espace de jeu de main.

### ***1.1. De la main invisible...***

Plus précisément, il apparaît aujourd'hui que la *Fable des abeilles* [Mandeville, 1714] n'est plus une figure de rhétorique pertinente pour représenter la place du marché dans la société. Si les vices privés peuvent parfois contribuer au bien public, il est aujourd'hui difficile d'admettre les préceptes sous-tendus par la métaphore de la main invisible [Smith, 1759]. Le marché auto-régulateur n'est pas un ordre naturel qu'il s'agit de découvrir et de préserver. C'est plutôt un modèle d'organisation idéal reposant sur le principe purement théorique de l'équilibre général [Polanyi, 1944]. La liberté de choix, ou si l'on préfère, la rationalité des acteurs de l'offre et de la demande est toujours limitée [Simon, 1982] et l'information engagée dans leurs échanges n'est jamais pure et parfaite [Akerlof, 1970].

Par conséquent, la rencontre entre l'offre et la demande n'est pas configurée par la main invisible d'un être supérieur. Elle est organisée par la main bien visible d'une longue chaîne d'intermédiaire [Chandler, 1977]. Aussi, s'il existe, d'un point de vue théorique, un jeu de l'offre et de la demande [Say, 1803], il y a surtout un jeu empirique qui se manifeste entre l'offre et la demande [Cochoy, 1999]. Mais, quel est ce jeu ?

### ***1.2. ... en passant par la main chaude...***

Pour Franck Cochoy [1999], ce jeu est la symétrie inversée de celui décrit par Adam Smith [1759]. Car, à l'inverse du jeu de la main invisible qui est plutôt abstrait et froid, le jeu de main qui intéresse Franck Cochoy [1999] se frotte à la réalité. Ce jeu, c'est celui de la main chaude. Et, ce jeu de la main chaude se joue à deux niveaux : il engage les règles du jeu libéral et les identités des acteurs économiques. En ce sens, il peut être un jeu brûlant puisque le succès d'une règle ou d'un acteur est nécessairement associé à l'échec d'au moins une autre règle ou un autre acteur. En levant le voile de la main invisible de façon à mettre en lumière l'activité de la main chaude, le sociologue devient ainsi capable de mieux saisir les rouages et les modes de fonctionnement de l'économie libérale. Il lui est ainsi possible de comprendre et d'expliquer la contradiction qui caractérise, d'un point de vue orthodoxe, le problème du développement de l'économie de marché. Par exemple, comment se fait-il que les améliorations de la circulation des marchandises et de la qualité des

informations croissent dans le même temps que l'atomicité sur les marchés disparaît [Cochoy, 1999] ?<sup>2</sup>

C'est ainsi que la métaphore du jeu de la main chaude permet de représenter les évolutions des rapports de compétition et de coalition qui se font et se défont entre les fabricants, les grossistes et les détaillants des États-Unis à la fin du XIXe et au début du XXe siècle. Ceci, afin d'exposer comment chaque acteur économique est poussé à vouloir grandir pour pouvoir mieux résister aux pressions de ses concurrents. Néanmoins, il est important de souligner que, selon Franck Cochoy [1999], le jeu de la main chaude ne dure pas. Dès le début des années 1920, les travaux de Charles W. Hoyt [1912] ou encore de Percival White [1927], en introduisant des savoirs, des techniques et des compétences dans le jeu de la main chaude, contribuent, en quelque sorte, à faire de celui-ci « *une affaire de main d'œuvre spécialisée, [ou si l'on préfère,] un métier* » [Cochoy, 1999, p. 79]. De ce fait, aux États-Unis et durant les années 1920, avec l'arrivée des scientifiques de la relation client (i.e. : des marketers), il s'instaure progressivement un nouveau jeu : celui de la dernière main [Cochoy, 1999]. Ce jeu a pour vocation de stabiliser le jeu marchand. Il marque le début du basculement vers le marketing. Une nouvelle discipline destinée à discipliner le marché.

### ***1.3. ... à la main droite et à la main gauche de l'organisation des marchés***

C'est précisément ce jeu de la dernière main qui nous intéresse ici. Toutefois, nous souhaitons ajouter une précision qui, nous l'espérons, se montrera vertueuse sur le plan heuristique. En effet, et nous le développerons concrètement par la suite, comme tout les jeux de main, celui de la dernière main se joue en réalité à deux mains. Prenons un exemple typique : la boxe. N'implique-t-elle pas l'engagement plus ou moins stratégique, tactique et discontinu de la main droite et de la main gauche ? En outre, les travaux de Robert W. Hertz [1909] ou encore ceux, plus récents, de Pierre Bourdieu [2012], montre bien les avantages qu'il y a à distinguer, de façon plus ou moins abstraite et symbolique, l'activité de la main droite et celle de la main gauche.

Dans son étude sur la polarité religieuse, Robert W. Hertz [1909] explique que la main droite est généralement associée aux honneurs, aux désignations flatteuses et aux prérogatives. La main gauche, souvent méprisée, est quant à elle réduite au simple rôle d'auxiliaire. Autrement dit, ici, la main droite « *agit* », « *ordonne* » et « *prend* » alors que la main gauche « *assiste* », « *seconde* » et « *tient* » [Hertz, 1909]. Bien que Pierre Bourdieu [2012] n'étudie pas les polarités religieuses mais plutôt celles des institutions de l'État, il apparaît que ses travaux font indirectement échos à ceux de Robert W. Hertz [1909]. Car, chez Pierre Bourdieu [2012], la main droite symbolise les fonctions

---

<sup>2</sup> Rappelons que c'est précisément ce problème qui est au cœur de l'avènement de la grande distribution aux États-Unis (Cochoy, 1999).

régaliennes de l'État et la gauche celles de l'État providence. Notons alors que cette distinction permet de montrer comment la pensée que l'on se fait de l'État implique toujours de mobiliser les catégories de pensée qui sont symboliquement associées à sa main droite et/ou à sa main gauche. L'acte de penser sur l'État est donc, en même temps, une pensée d'État [Bourdieu, 2012].

Dans notre cas, nous ne nous intéresserons ni aux polarités religieuses, ni aux polarités politiques. Néanmoins, en résonance avec les travaux de Robert W. Hertz [1909], ceux de Pierre Bourdieu [2012] et en référence directe à ceux de James G. March [1991], nous conviendrons que, sur le terrain de l'organisation du marché, la main droite et la main gauche correspondent respectivement à celle de l'exploitation et à celle de l'exploration. Plus précisément, nous admettrons que la main droite est celle du « *perfectionnement, [du] choix, [de la] production, [de l']efficacité, [de la] sélection, [de l']implémentation, [et de l']exécution* » [March, 1991, p. 71]. Son rôle est celui du « *perfectionnement et [de] l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles.* » [March, 1991, p. 85]. La main droite est donc celle du plan, de la direction et de l'instruction. Par ailleurs, notons que c'est justement parce qu'elle est droite (i.e. : directe et juste) qu'elle est aussi performative, solide et puissante. *A contrario*, la main gauche est celle de la « *recherche, [de la] variation, [de la] prise de risques, [de l']expérimentation, [du] jeu, [de la] flexibilité, [de la] découverte, [de l']innovation* » [March, 1991, p. 71]. Son rôle est principalement celui de « *l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs* » [March, 1991, p. 85]. En synthèse, la main gauche, c'est celle de l'expérience, de l'ouverture et du service. Ici aussi, c'est parce qu'elle est gauche (i.e. : complexe et contrainte) qu'elle est aussi compréhensive, adaptative et innovante.

## **II. L'avènement de la grande distribution et l'instauration du modèle de l'exploitation des marchés**

Partant, afin de mettre à l'épreuve les vertus heuristiques de cette précision, nous souhaitons maintenant revenir sur les questions qui nous intéressent ici. Lors de l'avènement de la grande distribution en France, qu'elle est la forme du jeu de la dernière la main ? Est-ce plutôt un jeu de la main droite, plutôt un jeu de la main gauche, ou encore, pourquoi pas, une sorte d'articulation ambidextre des deux ?

Dans cette deuxième section, nous allons voir que, des années 1950 aux années 1970, le modèle de la grande distribution est avant tout influencé par les principes organisationnels issus des travaux de Frederick W. Taylor [1911] ou encore d'Henri Fayol [1916]. C'est pourquoi, afin de qualifier cette période, nous parlons du temps de l'Organisation Scientifique de la Distribution. Nous



montrons alors que cette forme d'organisation renvoie directement à un système d'information qui vise à instruire la rationalité substantive [Simon, 1982] d'un nouveau consommateur dit moderne [Grandclément, 2011]. Du point de vue du marché, ce temps est celui de l'information-calcul [cf. Laval, 2007]. Et, comme nous allons le voir, c'est précisément cette information-calcul qui permet progressivement d'ajuster la relation marchande de façon à ce que la main droite des offreurs puisse finalement rencontrer la main droite des demandeurs.

### ***II.1. Un modèle organisationnel influencé par l'école du management scientifique...***

Dans la France des années 1950, lors de l'avènement de la consommation de masse et de la grande distribution, la main gauche n'a pas vraiment prise sur l'organisation des marchés. Car, après la période de reconstruction financée par le plan Marshall, la modernisation des industries françaises, largement influencée par le modèle américain, participe à instaurer de nouveaux procès de production. Or, dans l'entreprise du *One best way*<sup>3</sup> récemment convertie à la production de masse [Marseille, 1996], c'est la main droite qui anime la hiérarchie verticale. Un important problème fait alors son apparition : arrivée aux portes de l'organisation, le jeu de la main droite achoppe. « *La production en série d'objets de consommation vient buter sur l'organisation de la distribution où on continue de « vendre au compte-gouttes »* » [Daumas, 2006a, p. 59].

Les acteurs économiques prennent ainsi conscience qu'entre production et consommation, il y a un intermédiaire : le commerçant [Moati, 2001]. Il en découle la solution du problème. La révolution commerciale doit s'imposer et permettre d'étendre le terrain de jeu des planificateurs. Dès lors, il devient indispensable de confectionner de nouveaux canaux de distribution afin d'impulser la consommation de masse. En ce sens, les prophéties de l'oracle de Dayton et ses méthodes marchandes modernes font l'objet d'une grande attention. Pour expliquer les avantages de la grande distribution et du libre-service, Bernado Trujillo martèle des formules chocs qui deviennent rapidement des formules cultes. Il s'agit, par exemple, des fameux « pas de parking, pas de business », « des îlots de perte dans un océan de profits », « empilez haut et vendez bas », ou encore « tout sous le même toit ».

Ces sortes de commandements séduisent donc l'ensemble des français concernés par la nouvelle et grande distribution. Par conséquent, le raisonnement des acteurs économiques de l'Outre-Atlantique est rapidement adopté par leurs voisins français. « *Si la technique taylorienne offre au manager la mainmise sur la production, elle doit aussi pouvoir lui permettre d'étendre sa main à la gestion du marché* » [Cochoy, 1994, p. 107]. C'est ainsi que, sous l'influence des États-Unis et de la

---

<sup>3</sup> C'est-à-dire, définie par son Bureau des méthodes et son Organisation Scientifique du Travail.

prééminence de la main droite, le premier supermarché ouvre ses portes à Paris en 1957 [Daumas, 2006a]. Après une lente diffusion, la grande distribution finit alors par s'imposer. En 1968, la revue *Libre-Service Actualités* invente et définit le terme d'hypermarché [Daumas, 2006a]. C'est le temps de l'Organisation Scientifique de la Distribution.

## **II.2. ... pour un système d'information centré sur le calcul du consommateur**

Et, le développement de ces nouvelles usines à vendre va progressivement instituer la pratique de la consommation moderne [Daumas, 2006b]. Cependant, le chaland étant dans un premier temps quelque peu désorienté, il est d'abord nécessaire de l'informer et de l'éduquer au fonctionnement de la nouvelle distribution. Compte tenu du fait qu'il s'agit de vendre sans vendeurs, les acteurs de l'offre sont alors conduits à développer des technologies matérielles et informationnelles encadrant l'activité du chaland [Grandclément, 2008]. Aussi, la publicité<sup>4</sup> apparaît comme un des principaux outils permettant de communiquer avec le consommateur, et ainsi, d'orienter ses comportements.

Or, la fabrique des produits se faisant à flux poussé [Lièvre, 2007], les marchands vont avant tout chercher à informer le chaland de façon à favoriser l'écoulement des biens stockés. C'est pourquoi, la publicité de première génération porte les marques de la prééminence de la main droite. Rationnelle et argumentée, elle doit être efficiente, favoriser la mémorisation et véhiculer des informations concernant les aspects utilitaristes des biens à consommer [Courbet, 2006]. Autrement dit, dans cette économie de la main droite, le marché est caractérisé par « *une pauvreté informationnelle, des préférences exogènes et une attention-réceptive de signaux* » [Kessous, 2012, p. 35]. Soit, à ce moment, ce qui compte dans l'échange marchand, c'est le prix, la quantité et la qualité des produits qu'il convient d'acheter. En d'autres termes, les professionnels de la grande distribution, en équipant la cognition et le corps du chaland pour qu'il se serve librement, participent à fabriquer la figure du consommateur moderne [Grandclément, 2011].

C'est donc à travers l'interface que constitue le marché, que la main droite de l'offre pénètre le terrain de jeu de la demande. À la production de masse finit par correspondre une consommation de masse. Autrement dit, bien que tout les acteurs de la demande ne soient pas devenus des Frank Bunker Gilbreth<sup>5</sup> [Gilbreth et Gilbreth, 1949], ils n'en restent pas moins imprégnés par la culture de la grande distribution. Conséquemment, bien que la consommation de masse soit porteuse de

---

<sup>4</sup> La notion de publicité renvoie ici à l'ensemble des éléments destinés à rendre publique l'information marchande (i.e. : les affiches, les flyers, les packagings, les étiquettes, les annonces, etc.) [Canu, 2009].

<sup>5</sup> Ici, nous faisons moins référence au collaborateur de Frederick W. Taylor qu'au père de famille décrit par Frank et Ernestine Gilbreth dans *Treize à la douzaine* [1949]. Dans cet ouvrage, Frank Bunker Gilbreth est présenté comme un père de famille à la recherche perpétuelle du perfectionnement et de l'efficacité des actions les plus triviales. M. Gilbreth apparaît donc comme l'archétype de l'homme rationnel. Ainsi, son histoire offre une bonne illustration de la manière dont la « nouvelle » culture de la production et de la distribution de masse peut venir orienter les pratiques de la vie quotidienne, et, par extension, celle de la consommation.

nombreuses innovations (cf. le succès des Salons des arts ménagers) [Leymonerie, 2006], compte tenu du fait que l'Organisation Scientifique de la Distribution est conduite à flux poussé, son objectif est avant tout de vider les dépôts des ateliers. En ce sens, durant la quasi-totalité des trente glorieuses et de son compromis fordiste, c'est le jeu de la main droite qui anime la rencontre entre l'offre et la demande. C'est le temps de l'exploitation du marché.

### **III. La première crise de la grande distribution et l'émergence du modèle de l'exploration des marchés**

Toutefois, dès la fin des années 1960, cette sorte de système d'exploitation que recouvre la grande distribution montre ses premières faiblesses. Compte tenu du contexte socio-économique et politique du moment, le jeu de la dernière main, qui se joue alors encore avec la droite, va, en quelque sorte, finir par être fragilisé. Afin de rechercher une nouvelle stabilité, les experts du marché vont devoir adopter une nouvelle stratégie.

Dans cette troisième section, nous souhaitons présenter comment l'organisation de la grande distribution est progressivement influencée par les travaux des spécialistes des facteurs humains [Mayo, 1933], des motivations profondes [Ditcher, 1961] et des situations psychosociales [Katz et Lazarsfeld, 1955]. En effet, nous le verrons par la suite, c'est à partir des années 1970 que les marketers décident de commencer à explorer plus sérieusement les sentiments et les comportements des consommateurs [Courbet, 2006]. Partant, jusqu'aux années 1990, en France, c'est le temps de l'Organisation Scientifique du Client [Benghozi, 1998]. Nous montrons alors que cette Organisation Scientifique du Client est aussi associée à un système d'information qui vise, cette fois-ci, à capter la rationalité procédurale [Simon, 1982] d'un consommateur devenu plus autonome, libre et responsable. Ce temps est donc celui de l'information-captation [cf. Cochoy, 2004]. Et, comme nous allons le voir, cette information-captation permet justement de réajuster la relation marchande afin de faire en sorte que la main gauche des demandeurs puisse rencontrer la main gauche des offreurs.

#### ***III.1. Un modèle organisationnel influencé par l'école des relations humaines...***

Plus précisément, jusqu'au début des années 1970, à travers les réseaux de la grande distribution, le jeu de main droite instaure une sorte de processus d'automatisation du système d'exploitation du marché. Dès lors, un second problème survient. Il apparaît que du fonctionnement de la grande distribution émane un certain nombre d'externalités non-anticipées qui viennent perturber l'équilibre de la société. La crise des années 1968 fait ainsi l'effet d'un catalyseur révélant, entre autre, les limites de l'Organisation Scientifique de la Distribution.

Car, c'est à ce moment que les critiques de la *Société du spectacle* [Debord, 1967] atteignent leurs apogées ; de telle sorte que le consommateur moderne finit par interroger son identité. La figure de Franck Bunker Gilbreth laisse alors progressivement place à celle de Stuart Hadley<sup>6</sup> [Dick, 2007]. Le consommateur ne serait-il pas devenu cet *Homme unidimensionnel* [Marcuse, 1968] dont on aime parler chez les intellectuels ? Partant, c'est dans une conjoncture de crise socio-économique, politique, et culturelle que les consommateurs, quelque peu fatigués de jouer de la main droite, vont apprendre à se servir de leur main gauche. Lassés et agacés par le système d'exploitation du marché, ils vont chercher une manière plus personnelle et responsable de consommer<sup>7</sup>. C'est donc à partir des années 1970, que les consommateurs commencent à prendre collectivement conscience de leurs pouvoirs d'action dans la société de consommation.

De ce fait, par une sorte d'effet ricochet, les acteurs de l'offre sont également conduits à se questionner. Le système d'exploitation du marché ne permettant plus de désemplir les entrepôts, les planificateurs se retrouvent dans une situation peu confortable. Compte tenu du contexte socio-économique et politique, il leur faut arrêter de sur-stocker et comprendre pourquoi l'offre ne convient plus à la demande. Il devient nécessaire de changer de stratégie. Compte tenu des difficultés rencontrées, le modèle japonais apparaît plutôt bien adapté : la production doit être guidée par ce qui se passe en aval de la chaîne de fabrication<sup>8</sup>. Et, à l'extrémité du côté de l'aval, le dernier maillon de la chaîne est celui qui accroche la demande. Les acteurs de l'offre décident donc de mettre en place de nouvelles techniques destinées à capter (i.e. : comprendre et attirer) le chaland [Cochoy, 2004]. Ils commencent à porter une réelle attention à l'hétérogénéité des figures du consommateur. Dès la fin des années 1970, les marketers de la différenciation et de la segmentation cherchent donc à satisfaire les attentes bien particulières des différents groupes de consommateurs.

---

<sup>6</sup> Stuart Hadley est le personnage principal du roman de jeunesse écrit par Philip K. Dick en 1953 : *Les Voix de l'asphalte*. Dans cet ouvrage, l'auteur présente l'histoire d'un futur père de famille qui mène une vie tranquille et confortable. Pourtant, Stuart Hadley est tiraillé par un malaise qui ne le quitte jamais. Et, c'est cette sorte d'inquiétude inexplicable qui le conduit à questionner son positionnement dans la modernité. Ne trouvant aucune solution dans les valeurs prônées par la société américaine, le jeune homme se laisse alors progressivement tenter par les expériences les plus extrêmes. En ce sens, Stuart Hadley constitue une sorte d'archétype des différentes formes de crises identitaires qu'ont pu éprouver, à différents degrés, les consommateurs des années 1970.

<sup>7</sup> Notons toutefois qu'il est clair qu'en France, bien que les premiers mouvements de consommateurs apparaissent au début du XXe siècle [Dubuisson-Quellier, 2009], la consommation engagée est plutôt une pratique des années 1990. Cependant, lorsque nous affirmons qu'entre les années 1970 et les années 1990, les consommateurs cherchent des manières plus responsables de consommer, nous faisons moins référence aux travaux de Sophie Dubuisson-Quellier [2009] qu'à ceux de Dominique Desjeux [2006]. En effet, cet auteur montre bien qu'avec le développement du libre-service et de la grande distribution, la consommation n'est plus un objet infrapolitique, mais constitue un acte proche de l'exercice du droit de vote. Nous souhaitons ainsi ajouter que c'est surtout à partir des années 1970 que les consommateurs français commencent à se faire écouter. Notamment parce que c'est à ce moment que les pratiques du marketing de la différenciation et de la personnalisation sont systématisées. Et, ce sont avant tout ces formes de marketing qui permettent aux consommateurs de faire entendre leurs voix.

<sup>8</sup> C'est le principe kanban du modèle toyotiste qui consiste à limiter la production en fonction des besoins du poste de travail se trouvant toujours en aval [Lièvre, 2007].

C'est ainsi que les acteurs de l'offre apprennent à leur tour à jouer de la main gauche. C'est le temps de l'Organisation Scientifique du Client [Benghozi 1998].

### ***III.2. ... pour un système d'information centré sur la captation des consommateurs***

En d'autres termes, c'est au début des années 1980, sous l'influence du néo-libéralisme, du développement de l'informatique et de la télématique, que le jeu de main gauche devient prééminent. Et, avec l'arrivée du nouvel intermédiaire qu'est le logisticien<sup>9</sup>, la distribution des biens de consommation n'est plus poussée mais tirée [Lièvre, 2007]. Les marketers et les logisticiens sont donc conduits à s'associer pour saisir et servir la main gauche des consommateurs. En d'autres termes, si les marketers attisent les désirs des chaland, les logisticiens font en sorte que leurs attentes soient comblées en lieu et en heure. La relation entre l'offre et la demande devient paradoxalement plus intermédiée et personnalisée. Notons alors que, dans cette organisation dont la hiérarchie tend à s'aplatir pour devenir horizontale [Veltz, 1996], les mots d'ordre sont service, compréhension, flexibilité, réactivité, ouverture et innovation.

Dès lors, le jeu de la main gauche qui s'instaure progressivement consiste à mettre de côté le plan afin de s'adapter aux exigences d'un consommateur libéré, complexe et changeant. Par conséquent, entre les années 1970 et les années 1990, les cadres cognitifs et relationnels des échanges marchands sont largement reconfigurés. Les consommateurs ne sont plus vraiment les spectateurs indifférenciés et aliénés par *Le système des objets* [Baudrillard, 1968], mais des braconniers capables de développer des stratégies et des tactiques leur permettant de détourner les prescriptions véhiculées par le système de la grande distribution [Certeau, 1990]. En outre, ce sont justement ces usages créatifs qu'il convient, pour les professionnels du marché, de découvrir, de comprendre et aussi de provoquer. De ce fait, la publicité de seconde génération porte cette fois-ci les marques du jeu de la main gauche. En effet, les professionnels des marchés, captivés par les comportements des consommateurs, vont chercher à explorer leurs insaisissables motivations, styles de vie, affects et émotions [Courbet, 2006]. C'est pourquoi, dans cette économie de la main gauche, le marché est caractérisé par une information abondante et segmentée, par l'identification des besoins et par une attention-captée [Kessous, 2012]. Partant, le jeu de la main droite étant toujours présent mais largement routinisé, l'objectif principal de l'Organisation Scientifique du Client est avant tout d'explorer et d'impulser de nouveaux marchés ciblés et personnalisés afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs.

À la fin des années 1980, la figure de l'ancien consommateur moderne et impersonnel laisse

---

<sup>9</sup> Car, c'est dans les années 1980 que la logistique devient une véritable discipline autonome et instituée [Lièvre, 2007].

ainsi place à celle d'un consommateur à la fois plus autonome, responsable et collectivement impliqué. En d'autres termes, bien que les anciens consommateurs modernes des trente glorieuses ne soient pas tous devenus des artistes du quotidien politiquement engagés, ils n'en restent pas moins imprégnés par cette culture de la distraction et de la liberté où l'expérience, l'innovation et la responsabilité sont fortement valorisées. Tout au long de ces incertaines années de crises économiques et sociales, qui sont caractérisées par le compromis toyotiste, c'est donc le jeu de main gauche qui anime la rencontre entre l'offre et la demande : c'est le temps de l'exploration du marché.

#### **IV. La deuxième crise de la grande distribution et la recherche d'une nouvelle forme de gestion ambidextre des marchés**

Dès les années 1990, c'est cette fois-ci le système d'exploration du marché qui montre ces premières limites. Car, du point de vue des grands commerçants, il apparaît que le développement du jeu de la main gauche ait finalement trop bien fonctionné. Les consommateurs sont devenus des rois ; et, ils savent faire valoir cette position [Rochefort, 1997]. De la sorte, pour certains commerçants du moment, le rapport de force de l'échange marchand finit par basculer du côté des demandeurs. Le problème des grands distributeurs est alors le suivant : comment reprendre la main sur le jeu de la main gauche ? Comment reprendre la main sur un consommateur qui se joue un peu du marché ?

Dans cette quatrième section, nous allons voir que pour répondre à cette question, les commerçants vont devoir trouver le moyen de réintroduire le jeu de la main droite sans pour autant négliger celui de la main gauche. En d'autres termes, ils vont être conduits à chercher le moyen d'exploiter plus efficacement le système d'exploration du marché. En ce sens, dès années 1990 à aujourd'hui, l'organisation de la grande distribution est plutôt influencée par le modèle exploitation/exploration [March, 1991] qui découle de la théorie du comportement organisationnel [Cyert et March, 1963]. Inspiré plus ou moins directement par les travaux d'Herbert A. Simon sur la rationalité limitée [1982], les grands commerçants vont chercher à mieux comprendre les processus attentionnels qui sous-tendent les comportements des consommateurs. Cette période correspond ainsi à ce que nous appelons le temps de l'Organisation Scientifique de la Cognition du Client. Aussi, nous montrons que le système d'information qui en est sous-jacent a cette fois-ci pour principal objectif d'économiser et d'économiciser l'attention d'un consommateur bien singulier [Kessous, 2012]. C'est le temps de l'information-attention [cf. Kessous, 2012]. Et, comme nous allons le présenter, c'est cette information-attention qui permet, encore aujourd'hui, d'instaurer le jeu de la main ambidextre sur l'arène du marché.

#### ***IV. 1. Un modèle organisationnel influencé par l'école du comportement organisationnel***

Dès la fin des années 1990, la démocratisation des Technologies de l'Information et de la Communication et le développement de l'électronisation du commerce [Rallet, 2001] marquent l'avènement d'une nouvelle économie dite de l'information [Akerlof et al., 2001]. Il en découle une sorte de révolution industrielle qui est aussi une révolution commerciale. Car, la diffusion du Net (intranet, extranet et Internet) et de ses applications constituent de nouveaux canaux de communication et de distribution à disposition des producteurs, des consommateurs et des commerçants. Et, d'une certaine manière, cette multiplication des Échanges de Données Informatisées [Rallet, 2001] permet de formaliser et de systématiser le système d'exploration du marché [Vayre, 2013].

Ainsi, du côté de l'offre, le jeu de la main gauche est, en quelque sorte, prolongé et automatisé à travers des chaînages d'algorithmes plus au moins complexes et étendus [Vayre, 2013]. Plus concrètement, l'informatique décisionnelle, largement mobilisée par les producteurs et les distributeurs, implémente rapidement les divers dispositifs d'Organisation Scientifique du Client. C'est ainsi que les technologies que sont le *Data Mining*, l'*Efficient Consumer Response* et l'*Entreprise Resource Planning* composent un assemblage qui vise à favoriser l'exploitation efficace du système d'exploration du marché [Rallet, 2001 ; Vayre, 2013]. Par conséquent, c'est dans un contexte de crise du modèle de l'innovation, notamment caractérisé par l'éclatement de la Bulle Internet [Tabatoni, 2002], que s'opère le retour du jeu de la main droite.

Et, c'est cette même logique d'exploitation du système d'exploration du marché qui est adoptée par la demande. Avec la numérisation du commerce, le jeu de main gauche de la demande est aussi systématisé et augmenté par le biais d'enchaînements algorithmiques [Vayre, 2013]. Par exemple, les moteurs de recherche, les systèmes de comparaison et de recommandation constituent autant d'outils de navigation et d'aide à la décision mis à disposition des consommateurs dans le but de favoriser l'exploitation de leurs activités d'exploration [Ertzscheid et al. 2013]. Partant, que ce soit pour les producteurs, les consommateurs et les commerçants, tout l'enjeu est de pouvoir articuler les meilleurs coups du jeu de la main droite et ceux de celui de la main gauche. Autrement dit, il s'agit pour les acteurs de l'offre et de la demande de pouvoir maîtriser l'exploration et l'exploitation de cette masse d'information qui circule sur les marchés. Et, à ce jeu, il semble que les ambidextres détiennent un avantage considérable. En tout cas, c'est dans cette environnement où la gestion des connaissances est centrale sur le plan socio-économique [Ascher 2001] et où l'attention est considérée comme un bien rare à exploiter et/ou à protéger [Kessous, 2012] que prend place l'Organisation Scientifique de la Cognition du Client.

## ***VI.2. ... pour un système d'information centré sur l'attention des consommateurs***

Insistons alors sur le caractère équipé de ce nouveau jeu de main que l'on peut qualifier d'ambidextre [Duncan, 1976]. Reposant pour grande partie sur le principe de la traçabilité et du paradigme indiciel [Ginzburg, 1989], ce jeu consiste, pour l'ensemble des acteurs du marché, à retracer différentes séquences d'informations dans le but de (re)construire des connaissances intéressantes. De la sorte, afin d'assurer le bon déroulement du jeu de la main ambidextre, les commerçants ont aussi pour fonction d'encadrer la production et l'usage des traces virtuelles laissées, plus ou moins volontairement, par les acteurs de l'offre et de la demande. Se trouve ici un des objectifs de la numérisation du commerce : en multipliant les canaux électroniques de distribution et de communication, elle favorise considérablement la production des traces numériques par l'ensemble des acteurs du marché. Le mouvement de numérisation du commerce autorise ainsi une meilleure traçabilité des activités de l'offre et de la demande.

Dès lors, à la production multicanal finit par correspondre une consommation multicanal. Et, selon les mécanismes de l'habitèle [Boullier 2004], les Technologies de l'Information et de la Communication instaurent une sorte de double (em)prise des acteurs de l'offre et de la demande. Par exemple, dans une situation de self-marketing [Cochoy 2011], le consommateur multicanal laisse des traces qui peuvent finir par être exploitées par les acteurs de l'offre. Auquel cas, la participation [Maillet, 2007] du consommateur peut être, dans une certaine mesure, considérée comme un travail [Dujarier, 2008]. À tout le moins, dans le jeu de la main ambidextre, les commerçants, les producteurs et les consommateurs sont, pour le pire et le meilleur, les coproducteurs des biens et des services échangés sur les marchés [Lush et Vargo, 2006 ; Vayre, 2012].

Ici aussi, la publicité porte les marques de ce jeu qui devient de plus en plus compliqué. Par exemple, le modèle de la cognition implicite [Courbet, 2006] est largement mobilisé pour concevoir les bannières publicitaires, les systèmes de recommandation et de participation mis à disposition des consommateurs sur Internet. C'est pourquoi, le marché est cette fois-ci caractérisé par le « *marketing des traces et une attention transactionnelle* » [Kessous, 2012, p. 36]. Partant, l'attention, la curiosité et la pertinence deviennent centrales dans ces marchés où les activités de recherche, de découverte et de leurs valorisations [Auray, 2011] sont les principaux moteurs du jeu de la main ambidextre. Ce jeu, c'est celui que nous connaissons actuellement. C'est le temps de la gestion ambidextre du marché.



## V. L'évolution de la grande distribution et le désenchantement/réenchantement du monde marchand

En référence aux travaux de Max Weber [1964], l'évolution de la grande distribution renvoie donc à un processus de rationalisation de la relation marchande que l'on peut saisir à l'aide de trois formes idéal-typiques. Dans cette section, nous montrons que ces trois formes peuvent permettre de mieux comprendre le processus de désenchantement/réenchantement que recouvre l'évolution de la grande distribution.

### V.1. *La rationalisation de la grande distribution : simplicité, complexité et complication*

La première forme idéal-typique, qui est celle de la simplicité, correspond au temps de l'exploitation du marché. Comme nous l'avons présenté, ici, c'est la main droite des offreurs qui conduit le jeu de l'échange marchand. La stratégie sous-tendue par l'Organisation Scientifique de la Distribution est alors de représenter le marché selon des catégories d'analyses relativement simples dans le but de favoriser l'efficacité de l'action marchande et de gagner en performance. C'est pourquoi, des années 1950 aux années 1970, la relation marchande est d'abord construite autour de la notion d'utilité. À ce moment, le marché doit en effet être pratique et intéressant. C'est en ce sens, qu'en référence aux travaux de Bernard Cova (2000), jusqu'ici, c'est le bien qui prévaut sur le lien.

La deuxième forme idéal-typique est quasiment l'opposé de la première. Elle correspond au temps de l'exploration du marché. Nous proposons d'appeler cette forme celle de la complexité<sup>10</sup> [Latour et Strum, 2006]. Car, comme nous l'avons exposé en amont, c'est cette fois-ci la main gauche des demandeurs qui guide le jeu marchand. Et, cette main gauche est complexe puisqu'elle agit et réagit dans un environnement naturel où sont entremêlés des réseaux de logiques et de motivations qui, finalement trop touffus, apparaissent en fait insaisissables. L'objectif visé par l'Organisation Scientifique du Client est alors de considérer le plus justement possible cette complexité afin de gagner, cette fois-ci, en expérience. Ceci, de façon à pouvoir comprendre plus profondément les attentes des clients et ainsi pouvoir y répondre plus finement. C'est pourquoi, des années 1970 aux années 1990, la relation marchande est constituée autour de la notion de désir [Johannes et Baygert, 2012]. À cette période, le marché doit d'abord être attractif, attachant et

---

<sup>10</sup> Dans leur article, Bruno Latour et Shirley Strum (2006) reprennent la distinction classique en philosophie des sciences entre complexité et complication. Cette distinction permet de rendre compte du mouvement de transduction que recouvrent toutes les activités de modélisation. Par exemple, le cerveau humain est un organe complexe dont les spécialistes des sciences cognitives commencent tout juste à comprendre et expliquer le fonctionnement. Ces spécialistes sont aujourd'hui capables de développer des modélisations du cerveau qui rendent compte, d'une façon plus ou moins plausible et d'un point de vue mécanique, de son fonctionnement. En ce sens, il est possible de dire que les chercheurs en sciences cognitives participent à décomplexifier le cerveau humain dans le même temps qu'ils contribuent à le compliquer. Plus généralement, il apparaît que la nature est toujours très complexe ; et, que les modèles qu'en font les scientifiques pour la mimer sont, quant à eux, toujours plus ou moins compliqués.

satisfaisant. Cette fois-ci, c'est le lien qui prévaut sur le bien [Cova, 2000].

La troisième forme idéal-typique est une sorte de compromis des deux premières. Elle correspond au temps de la gestion ambidextre des marchés. Nous la nommons celle de la complication [Latour et Strum, 2006] puisqu'elle représente un mouvement de systématisation, de formalisation et d'automatisation du jeu de la main gauche. En effet, la finalité de l'Organisation Scientifique de la Cognition du Client est de démêler le jeu de main la gauche afin de le transformer en un jeu de main ambidextre qui devient, de fait, moins complexe, mais aussi bien plus compliqué [Latour et Strum, 2006]. En d'autres termes, ici, il s'agit moins de chercher à comprendre par interprétation les désirs profonds des consommateurs que de chercher à quantifier et expliquer les formes de leurs cognitions de façon à pouvoir calculer et anticiper leurs plans et actions [Suchman, 1993]. Ceci, dans le but de leur proposer des offres qui soient à la fois nouvelles et seyantes. C'est ainsi que, depuis déjà plusieurs années, la relation marchande tend à être conçue autour de la notion de pertinence : le marché doit aujourd'hui être innovant, judicieux et congruent. En ce sens, il s'agit ici de personnaliser le lien de façon à mettre en avant le bien le plus pertinent. Par conséquent, il apparaît qu'actuellement le lien et le bien sont tout les deux aussi importants.

## ***V.2. Le processus de désenchantement/réenchantement du monde marchand***

Dès lors, il devient possible de mieux comprendre le processus de désenchantement/réenchantement que recouvre l'évolution de la grande distribution.

Durant le premier mouvement qui est celui de la simplification, la rationalisation de la grande distribution conduit au développement d'un modèle d'organisation principalement centré sur les produits. Rappelons-le, à ce moment, le marché doit être pratique et intéressant. C'est pourquoi, les consommateurs sont ici considérés comme des créatures du besoin [Johannes et Baygert, 2012]. Ainsi, selon la perspective de Max Weber [1964], il apparaît qu'à cette période, l'exploitation scientifique de la grande distribution participe à instaurer le désenchantement du monde marchand.

Alors, le deuxième mouvement, qui est celui de la complexité, permet de dépasser la crise qui découle de ce premier processus de désenchantement. En effet, ici, la vague d'intellectualisation du client instaurée par les grands commerçants participe à recentrer progressivement le modèle d'organisation du marché autour des consommateurs. Et, comme nous l'avons vu, ces derniers sont cette fois-ci considérés comme des créatures du désir [Johannes et Baygert, 2012]. Aussi, les penseurs de la postmodernité parlent d'hyperréalité afin de montrer comment le marché, en transformant l'univers de la consommation en un système de valeur-signes, contribue à brouiller les frontières qui permettent de distinguer le monde de l'imaginaire et celui du réel [Baudrillard, 1968 ;

1970]. Il est donc important de souligner que ce processus de réenchantement du monde marchand [Badot et Cova, 2003 ; Ritzer, 1999] découle en fait d'une nouvelle forme d'intellectualisation qui, plus orientée vers la nature humaine, consiste en une sorte d'exploration scientifique de la relation client.

Le troisième mouvement, qui est caractérisé par le développement des technologies numériques, est celui de la complication. D'une certaine façon, ce mouvement permet de canaliser et de formaliser le processus de réenchantement du marché. Il s'agit alors d'intellectualiser, non plus les clients, mais leurs cognitions, de manière à instituer un nouveau modèle d'organisation du marché focalisé sur leurs attentions [Kessous, 2012]. Les consommateurs sont alors considérés comme des systèmes cognitifs, ou si l'on préfère, des machines à anticiper [Dennett, 1996]. À travers les technologies de recueil et de traitement des données, le but des grands commerçants est alors de pouvoir modéliser et prédire efficacement les plans et les actions de ces machines à prévision. Toute la difficulté est alors de présenter ces prédictions à travers des formes de communication qui doivent apparaître, aux yeux des consommateurs, comme heureuses et fortuites [Vayre, 2013]. Autrement dit, pour les spécialistes du marché, l'objectif est alors de pouvoir saisir les consommateurs et leurs environnements comme un univers de consommation désenchantés sans pour autant nuire au processus de réenchantement du marché. C'est en ce sens que nous parlons d'un mouvement de réenchantement désenchanté du monde marchand.

## **Conclusion**

En synthèse, l'organisation de la grande distribution est passée du modèle de la magie de la science, qui est directement associé au processus de désenchantement du monde marchand, à celui de la science de la magie, qui est directement associé au processus de réenchantement désenchanté du monde marchand.

Effectivement, durant le temps du jeu de la main droite, le marché et ses consommateurs sont considérés comme des entités universelles régis par des lois naturelles et relativement simples qu'il s'agit de respecter. En ce sens, ce premier mouvement correspond à celui de la magie de la science. Ensuite, avec le jeu de la main gauche puis celui de la main ambidextre, le marché et ses consommateurs sont progressivement considérés comme des entités spécifiques régis par des facteurs culturelles et biologiques qui sont très nombreux et intriqués. À l'aide des technologies numériques, les acteurs de l'offre vont alors chercher à les anticiper de façon à soumettre aux consommateurs, d'une manière quelque peu miraculeuse, des biens et des services à la fois personnalisés et pertinents. C'est pourquoi, ce deuxième mouvement correspond à celui de la science de la magie.

En conclusion, il apparaît que les applications marchandes du big data, qui caractérisent les évolutions actuelles de la grande distribution et qui sont susceptibles de favoriser l'institution du commerce de précision, s'inscrivent clairement dans le développement de ce deuxième mouvement.

## Références

- AKERLOF G. (1970), « The Market for « Lemons »: Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, p. 488-500.
- AKERLOF G., SPENCE M., STIGLITZ J. (2001), « L'asymétrie d'information au cœur de la nouvelle économie », *Problèmes économiques*, n° 2734, p. 19-24.
- ASCHER F. (2001), *La Société hypermoderne ou Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Édition de l'Aube, Paris.
- AURAY N. (2011), « Les technologies de l'information et le régime exploratoire », in : ANDEL V. P., BOURCIER D., *La sérendipité. Le hasard heureux*, Herman, Paris, p. 329-343.
- BADOT O., COVA B. (2003), « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, n° 195, p. 79-94.
- BAUDRILLARD J. (1968), *Le système des objets*, Gallimard, Paris.
- BAUDRILLARD J. (1970), *La société de consommation, ses mythes, ses structures*, Denoël, Paris.
- BENGHOZI P.-J. (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, vol. 16, n° 91, p. 13-29.
- BOULLIER D. (2004), « L'habileté comme extension du domaine de la personne », *Consommation et société*, n° 4, p. 12.
- BOURDIEU P. (2012), *Sur l'État. Cours au collège de France (1989-1992)*, Seuil, Paris.
- CANU R. (2009), « La performativité des publicités. De l'enrobage des marchés à leur incarnation : les leçons du Magicien d'Oz », in : LICOPPE C., *Performativité et artefacts*, 3 juin, Paris ENST.
- CERTEAU (de) M. (1990), *L'invention du quotidien. 1. Art de faire*, Gallimard, Paris.
- CHANDLER A. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Belknap Press, Cambridge.
- COCHOY F. (1994), « La gestion scientifique des marchés : marketing et taylorisme dans l'entre-deux-guerres », *Recherche et Applications en Marketing*, n° 9, p. 97-114.
- COCHOY F. (1999), *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, La Découverte, Paris.
- COCHOY F. (2004), *La captation des publics : C'est pour mieux te séduire, mon client...*, PUM, Toulouse.
- COCHOY F. (2011), *Sociologie d'un « curio-sitif » : smartphone, code-barre 2d et self-marketing*, Lormont, Bord de l'eau.
- COURBET D. (2006), « Les applications en sciences humaines à la publicité : de la psychanalyse à la socio-cognition implicite et au neuromarketing », *Humanisme et entreprise*, n° 276, p. 1-20.
- COVA B. (2000), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, Paris.
- CYERT R., MARCH J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- DAUMAS J.-C. (2006a), « « Consommation de masse et grande distribution ». Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 3, n° 91, p. 57-76.
- DAUMAS J.-C. (2006b), « L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché », *Réseaux*, vol. 1-2, n° 135-136, p. 59-91.

- DEBORD G. (1967), *La société du spectacle*, Buchet/Chastel, Paris.
- DESJEUX D. (2006), *La consommation*, PUF, Paris.
- DENNETT D. (1996), *Kinds of Minds. Towards an Understanding of Consciousness*, Weidenfeld & Nicolson, London.
- DICK P. K. (2007), *Les voix de l'asphalte*, Cherche Midi, Paris.
- DICHTER E. (1961), *La stratégie du désir*, Fayard, Paris.
- DUBUISSON-QUELLIER S. (2009), *La consommation engagée*, PSP, Paris.
- DUJARIER M.-A. (2008), *Le travail du consommateur : de McDo à eBay : comment nous produisons ce que nous achetons*, La découverte, Paris.
- DUNCAN R. B. (1976), *The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation*, in : KILLMAN R. H., PONDY L. R., SLEVEN D., *The management of organization*, North-Holland, New York, p.167-188.
- ERTZSCHEID O., GALLETZOT G., SIMONNOT B. (2013), « À la recherche de la « mémoire » du web : sédiments, traces et temporalités des documents en ligne », in : BARATS C., *Manuel d'analyse du web*, Armand Colin, Paris, p. 53-68.
- FAYOL H. (1916), *Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'industrie minérale*, n° 10, p. 5-164.
- GILBRETH F., GILBRETH E. (1949), *Treize à la douzaine*, Flore, Paris.
- GRAND-CLÉMENT C. (2008), *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*, Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'École de Mines de Paris, Spécialité « Socio-économie de l'innovation ».
- GRAND-CLÉMENT C. (2011), « Le libre-service à ses origines : mettre au travail ou construire le consommateur ? », *Entreprises et histoire*, vol. 3, n° 64, p. 64-75.
- GINZBURG C. (1989), *Mythes, emblèmes, traces. Morphologie et histoire*, Verdier, Lagrasse.
- HERTZ R. (1909), « La prééminence de la main droite. Étude sur la polarité religieuse », *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, n° 68, p. 553-580.
- HOYT C. W. (1912), *Scientific Sales Management*, George B. Woolson and Company, New Haven.
- JOHANNES K., BAYGERT N. (2012), « L'immersion consumériste ou le réenchantement de la consommation », *Revue Internationale Communication Sociale et Publique*, n°7, p. 85-99.
- KARPIK L. (1989), « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, vol. 30, n° 2, p. 187-210
- KARPIK L. (2007), *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- KATZ E., LAZARFELD P. F. (1955), *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communication*, Free Press, Glencoe.
- KESSOUS E. (2012), *L'attention au monde. Sociologie des données personnelles à l'ère numérique*, Armand Colin, Paris.
- LATOURET B., STRUM S. (2006), « Redéfinir le lien social : des babouins aux humains », in : LATOURET B., AKRICH M., CALLON M., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, EMP, Paris, p. 71-86.
- LAVAL C. (2007), *L'homme économique : Essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard, Paris.

- LEYMONERIE C. (2006), « Le Salon des arts ménagers dans les années 1950. Théâtre d'une conversion à la consommation de masse », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 3, n° 91, p. 43-56.
- LIEVRE P. (2007), *La logistique*, La Découverte, Paris.
- LUSCH R., VARGO S (2006), « Service Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements », *Marketing Theory*, vol. 6, n° 3, p. 281-288.
- MAILLET T. (2007), *Génération participation : de la société de consommation à la société de participation*, M21 Édition, Paris.
- MANDEVILLE B. (1714), *The Fable of the Bees*, J. Tonson, Londres.
- MARCH J. G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- MARCUSE H. (1968), *L'Homme unidimensionnel. Essai sur l'idéologie de la société avancée*, Minuit, Paris.
- MARSEILLE J. (1996), « L'ère des industries de consommation », in : LÉVY-LEBOYER M., *Histoire de l'industrie française*, Larousse, Paris, p. 364-367.
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, Macmillan, New York.
- MOATI P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- MOATI P., JAUNEAU P., LOURDEL V. (2010), « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur », *Crédoc*, Notes de synthèses, Novembre.
- NICHOLSON P., VANHEEMS R. (2009), « Orientation d'achat et comportement multi-canal du client », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 21, p. 136-156.
- POLANYI K. (1944), *The Great Transformation: the political and economic origins of our times*, Beacon Press, Boston.
- RALLET A. (2001), « Commerce électronique ou électronisation du commerce », *Réseaux*, vol. 2, n° 106, p. 17-72.
- RITZER G. (1999), *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- ROCHEFORT R. (1997), *Le consommateur entrepreneur. Les nouveaux modes de vie*, Odile Jacob, Paris.
- SAY J.-B. (1803), *Traité d'économie politique : ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses*, Crapelet, Paris.
- SIMON H. A. (1982), « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », en ligne (consulté le 19 avril 2013) : <http://www.mcxapc.org/fileadmin/docs/lesintrouvables/simon5.pdf>.
- SMITH A. (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, A. Millard, Londres.
- SUCHMAN L. (1993), *Plan and situated actions: the problem of human-machine communication*, CUP, Cambridge.
- TABATONI P. (2002), « 2000-2002 : la crise du modèle d'innovation aux États-Unis », en ligne (consulté le 19 avril 2013) : [http://www.asmp.fr/fiches\\_academiciens/textacad/tabatoni/crise.pdf](http://www.asmp.fr/fiches_academiciens/textacad/tabatoni/crise.pdf).
- TAYLOR, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harpers & Brothers, New York.
- VAYRE J.-S. (2012), « Travail ou participation du consommateur ? Consommer : une activité co-élaborée », *Science de la société*, n° 82, p. 169-183.

VAYRE J.-S. (2013), « Le big data et la relation client. Quand les traces numériques organisent l'échange marchand », 12e Journées Normandes de Recherche sur la Consommation : Société et consommation, 28-29 novembre, IAE de Caen.

VELTZ P. (1996), Mondialisation, villes et territoires : une économie d'archipel, PUF, Paris.

WEBER M. (1964), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Suivi d'un essai, Plon, Paris.

WHITE P. (1927), Scientific Marketing Management: Its Principles and Methods, Harper Brothers, New York.