



**HAL**  
open science

## Le numérique au travail : mythes de rupture et mécaniques de récupération.

Edwin Mootoosamy

► **To cite this version:**

Edwin Mootoosamy. Le numérique au travail : mythes de rupture et mécaniques de récupération.. Histoire. Université Grenoble Alpes, 2017. Français. NNT : 2017GREAH032 . tel-01798109

**HAL Id: tel-01798109**

**<https://theses.hal.science/tel-01798109v1>**

Submitted on 23 May 2018

**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.

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

### **DOCTEUR DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

Spécialité : HISTOIRE

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

**Edwin MOOTOOSAMY**

Thèse dirigée par **ANNE DALMASSO**,

préparée au sein du **Laboratoire de Recherche Historique  
Rhône-Alpes**

dans l'**École Doctorale Sciences de l'homme, du Politique et  
du Territoire**

### **Le numérique au travail : mythes de rupture et mécaniques de récupération**

### **Digital at work: breakthrough myths and recovery mechanics**

Thèse soutenue publiquement le **21 décembre 2017**,  
devant le jury composé de :

**Madame Anne DALMASSO**

Professeure, Université Grenoble Alpes, Directrice de recherche

**Monsieur Gilles GAREL**

Professeur, CNAM, rapporteur

**Monsieur Thierry MENISSIER**

Professeur, Université Grenoble Alpes, Président du jury

**Madame Anne-Françoise GARCON**

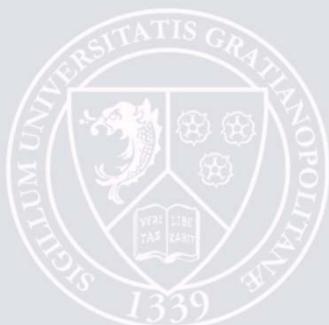
Professeure, Université Paris I Sorbonne, rapporteuse

**Monsieur Yves BOUVIER**

Maitre de conférences, Paris-Sorbonne Université (Paris IV),  
Examineur

**Madame Dominique LEVENT**

Directrice Créativité, Renault, Examinatrice



**LE NUMERIQUE AU TRAVAIL : MYTHES DE RUPTURE ET MECANIKES DE RECUPERATION.**

*EDWIN MOOTOOSAMY*

JUIN 2017

## Remerciements

Le travail de thèse de doctorat est une aventure qui marque profondément. Cette aventure est rythmée par des rencontres, qu'elles soient physiques ou intellectuelles, c'est d'ailleurs ce qui en fait un travail profondément collectif.

Bien des rencontres, des discussions, des personnes ont contribué à la présente thèse.

Je remercie en premier lieu Anne Dalmasso, ma directrice de recherche, pour le suivi et la confiance qu'elle m'a accordé.

Dans le même temps je remercie Dominique Levent qui, en me faisant elle aussi confiance, a offert à cette recherche et à son auteur un cadre de travail aussi fertile que confortable. Je remercie également les personnes rencontrées par l'intermédiaire de mon passage chez Renault notamment Laura, Dominique, Frédéric, Lomig, Mickael ...

Merci à l'équipe d'Ideas Laboratory au CEA pour son accueil, notamment Philippe Caillol, Michel Ida et Timothée Silvestre.

Merci à Thierry Ménissier et Olivier Zerbib pour les apports toujours à propos qu'ils ont fait dans le cadre de ce travail..

Un merci tout particulier aux amis rencontrés à travers l'aventure OuiShare particulièrement à Antonin, Flore, Benjamin, Marc-Arthur, Diana, Arthur, Côme, Jennifer, Francesca, Julie, Karene, Maiwenn, Samuel et Taoufik. Le soutien que vous m'avez témoigné, par différent moyens, a grandement contribué à l'achèvement de ce travail.

Un grand merci également à l'ensemble des membres de cette vibrante

communauté, vous avez par votre énergie, votre engagement, vos actions et vos rêves contribué à ce travail. Merci à tous ceux qui, par des petites ou des grandes contributions, font vivre cette incroyable aventure au quotidien.

Merci aux nombreux amis qui m'ont accompagné tout au long de ce travail, je pense particulièrement aux « Alban », à Nicolas, Thomas, Alexandre, Jean-Charles, François, Simon, Etienne et bien sûr, à Anaïs. Les parcours, la liberté et l'ouverture d'esprit qui vous caractérisent, sont le terreau fertile de ce travail. Au terme de cette recherche reste un mystère que je ne tenterai pas d'élucider, appelons le simplement « Fiers ».

Des remerciements plus personnels enfin.

Merci à ma mère et mes sœurs pour leur présence dense et profonde, chaque matin ressemble au premier.

Enfin, merci à Maëva pour sa présence, son écoute et son soutien. Ce travail lui doit beaucoup.

Bien qu'ouvrage individuel le travail de thèse est une aventure collective, jamais je n'aurais pu rêver être aussi bien entouré.

## Résumé

« Innovation », « Economie collaborative », « Uberisation », « Digital Natives », « Transformation digitale de l'entreprise » nous vivons une époque faite de mythes qui vont diffuser des idéologies et favoriser une forme de « présentisme », selon les mots de François Hartog : une injonction au mouvement et pourtant, une incapacité à incarner ce mouvement. L'hypothèse centrale de ce travail de recherche est que pour sortir de cette impasse il faut s'extraire de la lecture générationnelle du numérique, qui considère celui-ci comme un événement à part entière, pour développer une lecture dynamique par une appropriation des « économies de la grandeur » de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Cette lecture va nous permettre de densifier le présent et va dévoiler une partie des structures qui conditionnent les organisations ( dans le cas de ce travail : OuiShare et Renault). On va observer le numérique en situation, au cœur de la dialectique entre le système productif et le système social. De cette manière nous allons l'appréhender comme le catalyseur de transformation plus profondes comme celles qui touchent le travail et son organisation. Pour ce faire nous avons dû redonner à ces organisations qui régissent le travail une forme de plasticité tout en interrogeant les théories qui les caractérisent. Nous avons fait émerger trois dimensions, comme autant de ligne de crête qui conditionnent le travail et son organisation dont l'équilibre est aujourd'hui remis en question par le numérique: la concentration du capital, la concentration des moyens de production, la concentration de la capacité d'organisation. L'intention de ce travail de recherche est d'alimenter une approche complexe du numérique et de ses effets sur les modes d'organisation du travail et sur notre société en général afin d'ouvrir des pistes d'adaptation sociale et de créativité politique.

## Table des Matières

Introduction générale .....	9
Contexte .....	10
Cadre théorique .....	15
Terrains d'étude et d'observation .....	17
Grilles de lecture .....	24
Méthodes .....	30
Structure de la thèse .....	31
Partie 1 : Dépasser la mythologie de l'innovation, l'hypothèse des « esprits du capitalisme » .....	33
Introduction : Vivre au présent, une pratique sous influence .....	34
Chapitre 1 : Renault, un objet historique .....	64
Renault et son histoire .....	64
L'industrie automobile, un présent dense et complexe .....	69
Conclusion : Le secteur automobile, un présent hétérogène .....	72
Chapitre 2 : Lire Renault à travers les « économies de la grandeur » .....	74
Premier temps du capitalisme et de son esprit .....	75
Deuxième temps du capitalisme et de son esprit .....	79
Deux cités moins contextuelles .....	82
L'émergence de la cité Projet .....	85
Conclusion : Renault, des influences qui se croisent .....	86
Chapitre 3 : Le présent de OuiShare .....	89
Internet, un média pas comme les autres .....	90
OuiShare et la critique du capitalisme .....	99
Des racines idéologiques multiples pour un objet complexe .....	104
Conclusion : OuiShare, des influences anciennes .....	108
Chapitre 4 : Lire OuiShare à travers les « économies de la grandeur » .....	109
OuiShare, l'influence de la cité Projet .....	109
OuiShare, objet politique .....	111
La cité inspirée .....	112
La cité opinion .....	113
Les cités Domestique, Industriel et Marchande au sein de OuiShare .....	113
Conclusion : Le présent, une notion située .....	114
Partie 2 : Mécaniques de récupération des marges et définition du futur .....	118
Introduction : La révélation d'une mutation profonde .....	119
Chapitre 1 : L'industrie automobile dans la définition renouvelée du futur .....	120
Le cas Tesla .....	121
Renault, appréhender la nouvelle définition du futur .....	129
Le présent, une dialectique entre le passé et le futur .....	138
Conclusion : construire sa voie dans la nouvelle définition du futur .....	141
Chapitre 2 : Changer le futur et l'incarner dans le présent .....	146
Capitalisme et nouvel esprit .....	146
L'économie de la connaissance .....	156
Conclusion : Le « nouvel esprit du capitalisme » ? Une mutation du travail .....	162
Chapitre 3 : Mythologies du futur .....	163
« Digital Native » .....	164

« Economie Collaborative » .....	169
« Uberisation » .....	170
Conclusion : le rôle des discours dans l'esquisse des futurs .....	173
Conclusion : L'Homme en prise avec son présent .....	180
Partie 3 : Le numérique au travail.....	182
Chapitre 1 : Le dépassement de la critique des années 60.....	186
La critique des années 60 et le « nouvel esprit du capitalisme » .....	187
La critique contemporaine.....	188
Critique de la propriétérisation de l'information .....	189
L'open source, la critique réinterprétée par le capitalisme ?.....	195
Conclusion : Critique ou Contradiction ? ? .....	203
Chapitre 2 : l'entreprise, un objet historique.....	206
Les contours de l'entreprise.....	207
De la proto à l'industrialisation .....	208
De l'atelier au bureau des méthodes.....	210
L'entreprise un objet théorique .....	213
L'arbitrage entre transaction et organisation .....	214
Entreprise, externalités, écosystèmes .....	216
Conclusion : L'entreprise contemporaine, l'éternelle rupture.....	219
Chapitre 3 : Nouvelles exploitations et stratégies de contournements. ....	221
La déconcentration du capital.....	221
Le modèle coopératif .....	223
Coopérative et numérique .....	224
Les limites de la déconcentration du capital.....	227
La déconcentration des moyens de produire de la valeur .....	228
Les limites de la déconcentration des moyens de production .....	230
La déconcentration de la capacité d'organisation .....	231
Le développement de la bureaucratisation .....	232
L'émergence du « Digital Labor » .....	234
Les travailleurs des plateformes.....	236
Les limites de la déconcentration des capacités d'organisation.....	237
Conclusion : Une nécessaire redéfinition du travail .....	239
Conclusion partie : Le travail, une relation au temps .....	245
Conclusion : Le numérique au travail, le retour des grandes questions théoriques .....	249
La thèse, en résumé .....	249
La thèse, les enseignements .....	252
La thèse, l'ouverture .....	254
Bibliographie .....	257
Webographie .....	261
Annexes .....	265
Annexe 1 : Compte rendu de Mobility Village .....	265
Annexe 1.1 : Mobility Village, projet ANR.....	265
Annexe 1.2 : Le manuel de la tournée de la mobilité par Mobility Village.....	274
Annexe 2 : « La grammaire schumpéterienne outil d'une rhétorique libérale » .....	280
Annexe 3 : Le Whole Eart Catalog .....	296
Annexe 4 : Productivity and employment in the United States, 1947 - 2011 - Sources : US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.....	298
Annexe 5 : Real Gross Domestic Product / Real Median Household Income in the US - Source research.stlouisfed.org.....	300

Annexe 6 : Les entretiens .....	302
Annexe 6.1 : Dominique Levent – Directrice Direction « Creativity ».....	302
Annexe 6.2 : Mickael Desmoulins – Directeur du Creative Lab’ de Renault .....	309
Annexe 6.3 : Xavier Chalandon – expert interface Homme – Machine.....	316

Pour Enzo,

## Introduction générale

*« L'Histoire nous unit aux siècles passés et transmet ce que nous sommes aux siècles*

*futurs »<sup>1</sup>*

François Hartog

---

<sup>1</sup> HARTOG François, « Croire en l'histoire », Flammarion 2013, P13

## Contexte

« Il n'y aura pas de nouveaux entrants » c'est par ces mots que Carlos Ghosn, président directeur général de l'alliance Renault Nissan, a, le 19 janvier 2015, rassuré ses interlocuteurs de *l'European American Press Club* sur une potentielle « disruption » du secteur automobile. Dans le même temps, on ne compte plus les articles de presse vantant les mérites de « la licorne » BlaBlaCar à l'international et la transformation des usages de l'automobile qu'elle amène. Par licorne nous entendons cette entreprise autant mythologique qu'idéale qui arriverait à « disrupter » son secteur tout en pérennisant son secteur économique. On ne compte plus non plus les articles de presse<sup>3</sup> faisant mention des entreprises technologiques (Google, Apple...) qui développent tout ou partie de ce qui sera la voiture autonome – véhicule automatisé apte à rouler sur la route sans intervention du conducteur - et qui, on nous le promet, va modifier en profondeur nos usages de l'automobile.

Comment expliquer un tel décalage entre la perception qu'un secteur veut donner de lui-même et le discours médiatique dominant ?

Le titre d'origine de ce travail de recherche tient compte de cette lecture dichotomique : « Un « vieux constructeur » face aux nouvelles mobilités des « digital

---

<sup>3</sup> Par exemple, « Les grandes et secrètes ambitions d'Apple dans la voiture autonome », *Le monde*, 5 mai 2016, disponible en ligne : [http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/12/05/les-grandes-et-secretes-ambitions-d-apple-dans-la-voiture-autonome\\_5043388\\_1656994.html?xtmc=voiture\\_autonome\\_google&xtcr=16](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/12/05/les-grandes-et-secretes-ambitions-d-apple-dans-la-voiture-autonome_5043388_1656994.html?xtmc=voiture_autonome_google&xtcr=16) ou encore « Autonomie de série pour les voitures Tesla », *Le monde*, 20 octobre 2016, disponible en ligne : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/10/20/autonomie-de-serie-pour-les-voitures-tesla\\_5017298\\_3234.html?xtmc=voiture\\_autonome\\_google&xtcr=22](http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/10/20/autonomie-de-serie-pour-les-voitures-tesla_5017298_3234.html?xtmc=voiture_autonome_google&xtcr=22)

natives » : Renault, héritage historique et perspectives d'adaptation. » Cet énoncé reflète une approche située, de Renault, de la confrontation entre un « vieux constructeur » et un public particulier : les « Digital Natives ». D'un côté, Renault, entreprise fondée en 1899, qualifié de «vieux constructeur » dont le cœur de marché est constitué par des personnes qui ont, en France, 56 ans d'âge moyen<sup>4</sup>, non seulement Renault est un constructeur ancien mais son marché est relativement âgé par rapport à la population française<sup>5</sup>. Et, de l'autre, des « Digital Natives », concept flou qui regroupe les personnes nées entre 1985 et 1995. Celles-ci, sont caractérisées, outre leur jeunesse, par une pratique censée être « innée » du numérique, de ses codes et de ses coutumes<sup>6</sup>. C'est en tout cas ainsi que Marc Prensky, consultant américain, va diffuser son concept de « *Digital Native* » développé en opposition aux « *Digital immigrant* ». Les travaux qui ont étudié cette opposition sont nombreux<sup>7</sup>. Nous souhaitons nous en détacher et proposer une lecture alternative à la lecture générationnelle qui nous semble stérile. En effet, nous souhaitons densifier nos lectures du présent en dévoilant une partie des influences du passé, mais également du futur, sur celui-ci. L'ornière de la lecture générationnelle nous contraint à appréhender les transformations de façon radicale. Notre travail souhaite sortir de cette lecture et construire une compréhension plus fine sur ces mutations. Nous verrons que l'opposition est souvent un bon levier de passage à l'action mais elle aplatit le réel d'une façon telle que ce processus perd toute force explicative. Néanmoins la lecture générationnelle des transformations

---

4 New Car Buyer Survey, Novembre 2015

5 Selon l'INSEE la moyenne d'âge de la population française en 2017 est de 41,2 ans pour un âge médian de 40,4

6 Marc Prensky, Digital natives, digital immigrants, On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001

7 cf bibliographie.

portées par le numérique reste très présente dans l'environnement discursif qui entoure Internet. En cela elle constitue une forme de mythe que nous ne pouvons balayer d'un revers de la main mais qu'il nous faut interroger pour mieux l'appréhender. Dans les travaux que nous avons menés nous avons souhaité repartir de cette appréhension dichotomique en lui opposant une grille de lecture plus fine et plus ancrée d'un point de vue académique renouvelée par un détour empirique. La dimension empirique repose sur un dispositif d'observation participante que nous détaillerons plus loin, auquel a été appliqué un modèle théorique emprunté notamment à la sociologie. Elle prend ses inspirations dans différents terrains académiques mais s'appuie plus particulièrement sur les « économies de la grandeur », concept initialement développé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>8</sup>. Cette théorie introduit une dimension dynamique dans notre propos, dynamique qui nous a permis, en interrogeant la dichotomie préconçue entre ancien monde industriel et nouveau monde numérique, de faire émerger des transformations plus profondes. Plutôt que d'appréhender une photographie statique, comme le titre original de nos travaux pouvait le laisser penser, nous avons tenté de caractériser le film de façon diachronique, ou dit autrement, historique. Nous avons également progressivement déplacé le champ de la confrontation des questions de mobilités à celle du travail qui nous a paru être la véritable ligne de front de ce qui est à la fois une confrontation et une hybridation ;

Nous avons donc re-baptisé nos travaux : « Le numérique au travail : Mythes de rupture et récupération des marges. Densifier le présent : OuiShare, Renault, 2013-2017 ». Ainsi il s'agit bien de caractériser l'influence que peuvent avoir nos visions du

---

<sup>8</sup> BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification. Les économies de la grandeur » NRF, 1991

passé et du futur sur la construction de notre présent, de comprendre plus finement la dialectique d'un présent avec son passé et son futur. En effet, au-delà de la confrontation d'un « vieux constructeur » et de « Digital Natives » il s'agit de confronter le « vieux » monde industriel et le nouveau monde numérique pour appréhender les mutations en cours.

Le sujet de notre travail de thèse doit être situé. En effet, il est le fruit du dispositif de recherche CIFRE. La construction de ce dispositif est issue de rencontres, celles-ci ont conditionné son exécution et le cadre dans lequel il a été effectué. Dans un premier temps c'est notre rencontre avec Dominique Levent (*Creativity Vice-President*) via OuiShare - nous prendrons le temps de définir dans le détail ce mouvement dans la suite de nos travaux - qui lui a permis de voir le jour. Cette impulsion nous a amené à rencontrer Thierry Menissier, professeur de Philosophie à l'université Grenoble Alpes, dans un premier temps puis Anne Dalmasso, Professeure d'Histoire au sein de la même institution. C'est avec elle que nous avons construit ce travail de recherche au croisement des trois parties-prenantes d'une thèse CIFRE – Convention Industriel de Formation à la REcherche :

- ⇒ le doctorant,
- ⇒ l'entreprise
- ⇒ le laboratoire.

Notre sujet répondait aux « cahiers des charges » de ces parties. Enfin, nous avons eu l'occasion d'échanger avec Olivier Zerbib, Maître de conférences en Sociologie à l'université Grenoble Alpes. Le travail pluridisciplinaire est de fait un défi : articuler ces trois domaines, leurs histoires, leurs courants de pensées, leurs méthodologies

n'aurait pu se faire sans une certaine compréhension des enjeux de notre démarche d'une part, et une vraie adhésion à l'égard de nos travaux d'autre part. C'est bien cette démarche pluridisciplinaire qui nous a permis de « suivre » notre sujet, elle est partie prenante de la construction de nos conclusions. Le gage de l'adhésion de ces trois parties dans notre travail de recherche fut leurs implications dans des « écosystèmes innovants » et plus généralement leurs volontés affichées de développer une lecture critique de ces processus au regard de leurs domaines de compétence. Les travaux de Anne Dalmaso, professeure d'Histoire contemporaine appréhendent les entreprises et les processus d'innovation dans leurs dimensions territoriales. Thierry Ménissier, spécialisé en Philosophie Politique, travaille notamment sur la place de l'innovation dans nos sociétés contemporaines. Il étudie les leviers de renouvellement de la modernité qui en est issu, nous aurons l'occasion d'y revenir dans le détail. Enfin, Olivier Zerbib quant à lui travaille sur les formes culturelles et communicationnelles à l'heure de numérique. Olivier Zerbib et Thierry Menissier sont tous deux impliqués dans l'animation du Master Management de l'Innovation de l'institut de l'innovation rattaché à l'IAE de Grenoble.

Dans le même temps ce travail s'est articulé autour d'un dispositif de recherche constitué par trois organisations distinctes qui ont permis l'accès à différents terrains de recherche que nous caractériserons. La première de ces organisations est bien entendu Renault, en tant qu'acteur industriel. L'entreprise a été choisie comme exemple du « vieux monde industriel », bousculé par les pratiques numériques des jeunes générations ; Nous reviendrons dans le détail sur la présentation de l'industriel dans la première partie de ce travail de recherche. Le second acteur clé dans le cadre de nos travaux est OuiShare. Il s'agit d'une « communauté

internationale » qui souhaite encourager l'émergence d'une « société collaborative », là encore nous aurons l'occasion d'y revenir en détail par la suite mais il importe à ce stade de la voir comme une porte d'entrée sur les mutations sociétales portées par les supposés « digital natives ». Enfin, Ideas Laboratory, qui se définit comme un « plateau d'innovation ouverte multipartenaires » hébergé par le CEA, qui a notamment porté le projet Mobility Village que nous allons étudier comme espace d'expérimentation sur les confrontations et transferts entre les deux « mondes ».

## Cadre théorique

Dans ce dispositif nous avons mis en place et développé un cadre de recherche transdisciplinaire. Nous sommes à la frontière de l'histoire, la sociologie, la philosophie ou encore des sciences de l'information et de la communication. Un des points communs de ces démarches est de réintroduire une part de la complexité du réel dans les grilles de lecture des mécanismes sociaux. Comme le développe Edgar Morin dans son « Introduction à la pensée complexe »<sup>9</sup>, la connaissance scientifique « fut longtemps et demeure encore souvent connue comme ayant pour mission de dissiper l'apparente complexité des phénomènes afin de révéler l'ordre simple auquel ils obéissent. » L'économie est sûrement l'approche scientifique qui a le plus souffert de cette simplification de la pensée, ouvrant la voie à sa réduction en une vulgate libérale caricaturale qui érige quelques mécanismes, dont celui du marché, en régulateurs globaux. Fernand Braudel, sans en amoindrir l'importance, a montré

---

<sup>9</sup> MORIN Edgar, « Introduction à la pensée complexe », Seuil, Avril 2005

les limites de la lecture économique : « Il importe de signaler au moins que le marché, entre production et consommation, n'est qu'une liaison imparfaite, ne serait-ce que dans la mesure où elle reste partielle. » Avant d'ajouter « N'empêche que, jusqu'à des temps relativement proches de nous les économistes ne raisonnaient qu'à partir de ses schémas et de ses leçons. Et si, depuis plus d'une cinquantaine d'années, les économistes, instruits par l'expérience, ne défendent plus les vertus automatiques du laissez-faire, le mythe ne s'est pas encore effacé dans l'opinion publique et les discussions politiques d'aujourd'hui. »<sup>10</sup> Cette simplification a permis d'ériger des lois générales pour appréhender le réel. La « *pensée simplifiante* » est très influente dans les différentes formes d'analyse de notre société, qu'elles soient politique, économique, sociale ou encore environnementale. La « *pensée simplifiante* » permet, par réaction, la multiplication des « révolutions » : elle vient nourrir une lecture radicale des phénomènes qui produit du neuf par occultation ou ignorance tant du passé que de la complexité du présent et fait le lit du discours médiatique dominant.. Il nous semble qu'on peut y voir les limites de ce que Edgar Morin appelle « le paradigme de la simplification »<sup>11</sup> qui consiste en une disjonction, une réduction et une abstraction de toutes choses dans le processus analytique. Cet espace conservé opaque dans le débat public contemporain ouvre le champ aux « révolutions » non pas vu comme un concept scientifique mais plutôt comme un procédé rhétorique qui va artificiellement créer du nouveau sans pour autant le questionner ni l'analyser.

En effet, bien que le changement social soit analysable il est difficilement prédictible, le risque est donc sous couvert de l'illusion d'une transformation radicale de se

---

10 BRAUDEL Fernand, « La dynamique du capitalisme », Flammarion, 1985

11 MORIN Edgar, « introduction à la pensée complexe », Seuil, 2005

passer de l'analyse. Notre démarche souhaite interroger ces zones d'ombre qui semblent échapper à l'analyse par une forme de radicalité rhétorique. L'enjeu ici n'est pas de faire fi de la raison, bien au contraire, mais, à la manière d'Egar Morin, de la dissocier d'une forme de rationalisation simplifiante dont *l'homo-oeconomicus* est le symbole. Dans le cadre de notre recherche pour appréhender les évolutions en cours il nous faut sortir de l'ornière de la lecture générationnelle des mutations portées par le numérique et proposer une grille plus complexe. Or c'est bien cette « pensée simplifiante » qui donne une place prédominante à la lecture générationnelle pour expliquer les mutations socioéconomiques liées au numérique. Celle-ci est ancrée et influence le débat public contemporain depuis l'apparition d'Internet. Comme le dit Roland Barthes, « je ne sais si [...] les choses répétées plaisent, mais je crois que du moins elles signifient. »<sup>12</sup> Nous avons donc appréhendé cette approche binaire, un « vieux constructeur » face aux « Digital Natives », au regard d'une grille de lecture plus fine appliquée sur quatre terrains distincts au croisement entre Renault et OuiShare. Nous souhaitons ainsi caractériser cette lecture dichotomique pour mieux l'interroger.

### **Terrains d'étude et d'observation**

Le premier terrain que nous décrivons ici est le Creative Lab' de Renault. Ce Lab' interne de l'industriel a été créé en décembre 2012 et faisait, à l'origine, 50m<sup>2</sup>. En décembre 2015 le Lab' a déménagé dans des locaux de 250m<sup>2</sup>. Ces m<sup>2</sup> permettent l'accès à des machines de prototypage rapide et hébergent des ateliers de créativité notamment. En moyenne le Lab' voit passer 40 visiteurs par jour. Le Creative Lab'

---

<sup>12</sup> BARTHES Roland, « Mythologies », Point Essai, 2014

est un projet porté par la direction qui m'a accueilli le temps de mes travaux. Le Creative Lab' est né suite au diagnostic de certains membres de l'entreprise, dont Dominique Levent, selon lequel la « *conception réglée* » et notamment la « *qualité totale* » importée de Toyota a, tout en rationalisant les processus, contraint une certaine forme d'agilité. La « *qualité totale* » a été introduite dans l'entreprise dans les années 90, elle visait à optimiser le processus de production. La prise en compte d'un appauvrissement de la créativité que permettait un processus plus lâche a notamment provoqué une « *learning expedition* »<sup>13</sup> menée en 2007 sous l'impulsion de l'emblématique Yves Dubreuil<sup>14</sup> ; Dominique Levent a ensuite développé les activités de sa direction en souhaitant redonner une part à la « *conception innovante* ». D'abord par la mise en place de « *l'Innovation Room* », dispositif visant à permettre aux employés du Technocentre de Renault<sup>15</sup> d'explorer des sujets spécifiques<sup>16</sup>. Puis par le développement de la communauté d'Innovation Renault sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir dans la suite de nos propos. Une fonction de veille s'est ajoutée à la direction qui a, par la suite, muté en fonction d'analyse stratégique. Ainsi « *l'Innovation Room* » a permis de donner à voir la partie analyse menée par cette équipe. L'autre dimension de cette direction est le développement de la « *créativité* » : d'abord grâce au dispositif « *Renault Creative People* »<sup>17</sup> puis

---

13 Il s'agit d'un voyage de découverte dans la « Silicon Valley » lieu qui cristallise bon nombre de vérités et de mythes autour de l'innovation.

14 Le Technocentre de Renault, situé à Guyancourt au sud ouest de Paris, est le centre de conception de l'industriel.

15 Le technocentre est le centre de recherche où sont conçues les futures voitures du groupe Renault. Le site a été inauguré en 1998 à Guyancourt et regroupe plus de 10 000 employés. La direction Créativité et promotion de l'innovation y est directement rattachée.

16 J'ai pu le temps de mon travail de recherche assister à la mise en place de différentes expositions sur des thématiques aussi variées que : les émotions, les « makers », .....

17 Il s'agit d'un dispositif interne pour favoriser la créativité il est principalement constitué d'une plateforme de discussion en ligne et d'un cycle événementiel

par la mise en place du « Creative Lab »<sup>18</sup>, sorte de FabLab<sup>19</sup> interne. La mission principale du Creative Lab est la diffusion, par la formation, des méthodologies de *design thinking*, de la « *conception innovante* » auprès des porteurs de projets au sein de l'entreprise. Comme le dit Dominique Levent, « C'est de la transformation culturelle par diffusion virale »<sup>20</sup>. Ce processus a d'abord émergé en marge du processus d'innovation classique. Il a ensuite acquis une forme de légitimité à l'extérieur de l'entreprise, avant de faire l'objet d'une vraie reconnaissance au sein de l'acteur industriel.

Le second terrain que nous souhaitons présenter est Mobility Village. La direction « Créativité et Promotion de l'Innovation » de Renault a construit, depuis 2012, un partenariat avec le « plateau d'innovation multipartenaire » Ideas Laboratory. En ce sens, différents partenaires industriels ainsi que des institutions mettent en commun du temps et des moyens afin de développer des projets exploratoires sur des problématiques partagées. Durant notre thèse, ces partenaires regroupaient Renault mais également Bouygues Immobilier, le CEA ou encore STMicroelectronics, des distributeurs (Leroy Merlin) et le conseil général de l'Isère.. Ideas Laboratory est physiquement situé à Grenoble et rattaché au CEA – Commissariat aux énergies atomique et alternatives. Ma convention CIFRE comprenait une participation à l'activité de ce plateau d'innovation au nom de Renault. Concrètement cela s'est formalisé par une participation active au projet « *Mobility Village* », sorte de Living

---

18 Ce dispositif vient compléter « Renault Creative People » par la création d'un lieu censé développer la créativité des employés.

19 Il s'agit d'une contraction de l'anglais Fabrication Laboratory qui désigne des lieux respectant une charte définie par le MIT (Massachusetts Institute of Technology) – disponible en ligne <http://fab.cba.mit.edu/about/charter/> -. J'emploie l'expression « sorte de FabLab » puisque le Creative Lab de Renault ne respecte pas la charte du MIT mais revendique son appartenance au mouvement, plus large des Makers.

20 Dominique Levent, Interview, 26 mars 2015, disponible en annexe

Lab<sup>21</sup>– projet qui visait à explorer les pratiques de mobilité « *rurbaine* » sur la commune de Saint Martin d' Uriage près de Grenoble. L'objectif pour nous était d'observer la manière dont un industriel comme Renault pouvait changer de posture et, à partir des discussions avec des automobilistes sur leurs usages, développer des solutions innovantes. Ce partenariat, entre Renault et Ideas Laboratory, a pris fin en 2015 nous avons particulièrement pris part à ce dispositif de juin 2013 à décembre 2014.

Le troisième terrain est OuiShare, ou du moins, l'antenne parisienne de OuiShare. Dans ses documents de communications, OuiShare se présente comme « une communauté, un think-tank et un do-tank dédiés à l'émergence d'une société plus collaborative: une société basée sur des principes d'ouverture, de collaboration, de confiance et de partage de la valeur. Nous pensons que des structures économiques et sociales basées sur ces principes, peuvent résoudre nombre de défis de notre époque ; nous souhaitons accompagner leur développement, tout en analysant de façon critique les enjeux et les écueils de cette transition collaborative.

Les activités de OuiShare se structurent en 4 grands domaines :

- Animation de communauté (événements, groupes en ligne, OuiShare Fest, ...)
- Production intellectuelle (études et recherche, publications, méthodologies, ...)
- Incubation de projets (accélérateurs de projets, animation locale)
- Formation et accompagnement (étudiants, professionnels, entreprises,

---

21 Là encore Living Lab étant un terme normé par un programme lancé en 2006 sous la présidence finlandaise de la Communauté Européenne nous utilisons « sorte de Living Lab » pour définir Mobility Village

collectivités)

Association loi 1901 fondée en janvier 2012 à Paris, OuiShare est aujourd'hui un acteur international de premier plan dans le domaine de l'économie collaborative, qui s'appuie sur un réseau de 3000 membres et 80 "Connectors" (membres actifs) dans 20 pays en Europe, Amérique Latine et Afrique du Nord. <sup>22</sup>»

Au travers de l' « économie collaborative » OuiShare essaye d'appréhender les changements portés par le numérique. L'objet de OuiShare est donc d'influer sur ce modèle pour qu'il soit le plus « vertueux » possible selon les membres de OuiShare : dans la création de lien social, dans la redistribution de la valeur, dans la gouvernance. Au-delà de la communauté OuiShare en elle-même et de la richesse intellectuelle et sociale qu'elle véhicule ce sont également les relations qu'elle a permis qui ont enrichi ce travail, que celles-ci soient aux niveaux les plus élevés de l'administration, des pouvoirs politiques ou bien des grandes entreprises mais également à travers les relations développées avec des milieux innovants comme des startups ou encore des projets beaucoup plus alternatifs. OuiShare a permis de placer ce travail au cœur des interactions entre des grands groupes, des institutions et une multitude d'initiatives innovantes. Au-delà de cette description nous considérons ici à la fois OuiShare en tant qu'organisation qui interagit avec son environnement et comme OuiShare en tant qu'organisation que nous avons observée. En cela, ce qui est appelé, au sein de OuiShare, « l'équipe parisienne » ou « l'équipe française » a constitué pour nous un lieu d'expérimentation de nos idées et une source, inépuisable, de questions de recherche. En effet, au delà de OuiShare et

---

22 Extrait des communications de OuiShare, notamment le site web : [ouishare.net](http://ouishare.net)

de ses actions, l'organisation en elle-même est un terrain propice puisqu'elle peut être vue comme un laboratoire de nouvelles façons de travailler, de distribuer la valeur, d'expérimenter des modes de gouvernance et plus généralement comme un vecteur d'évolution des relations sociales dans un cadre professionnel.

Enfin, le dernier terrain que nous n'aurons pas le loisir de trop développer est le Square. Ce projet a pris place en novembre 2016 dans une ancienne concession de Renault. Il s'agit d'un lieu qui s'articule dans le réseau d'open lab de Renault – San Francisco, Tel Aviv et Paris donc – avec deux spécificités : son caractère éphémère, le lieu va être revendu deux ans après son ouverture, d'une part et la volonté d'articuler l'éco-système innovant qui gravite autour de Renault en l'hébergeant notamment.

Nous avons, dans ces différents environnements, endossé différents rôles, ceux-ci ont d'ailleurs parfois évolué le temps de nos travaux. Il nous semble important d'y revenir dès maintenant afin que le lecteur de ce travail de recherche puisse situer le discours. Au sein de Renault, l'étiquette est relativement définie puisque nous y étions en tant que doctorant CIFRE, ainsi intégré à la direction de Dominique Levent, participant aux travaux de celle-ci notamment quand ceux-ci touchaient aux domaines explorés par OuiShare. Plus largement, dans les différents environnements qui entourent cette direction que ce soit la communauté d'innovation ou Ideas Laboratory pour une part, la dissociation entre la casquette de doctorant et celle de fondateur de OuiShare était plus ténue. En effet, c'est plus l'expérience OuiShare que l'on s'attendait à voir être développée et pourtant c'est du fait du statut de doctorant en CIFRE que j'intervenais. Dans mes interventions dans ces deux environnements j'ai systématiquement présenté les deux rôles. Pour l'autre part de mes activités à Ideas Laboratory, notamment le projet Mobility Village, c'est bien du

rôle de doctorant détaché au CEA dont il était question. En effet, j'ai eu dans le cadre du projet Mobility Village à participer à la conception, à la production et à l'interprétation de toute une phase du projet. A la fois sur le terrain, à Saint Martin d'Uriage à la rencontre des habitants, mais aussi dans la relation du projet à son écosystème : la construction d'un projet ANR, la gestion des différentes parties prenantes du projet, la gestion d'équipe puisque nous avons animé une équipe de deux personnes dans la récolte des données anticipant le déploiement de cette première phase<sup>23</sup>. Au sein de OuiShare j'ai également endossé différents rôles. Tout d'abord un rôle administratif en tant que président de l'association française OuiShare. Il s'agit de « l'association historique » qui a porté et porte toujours les activités de OuiShare en France. Puis, et de façon plus opérationnelle :

- j'ai développé les liens avec un éco-système industriel facilité notamment par la place que j'occupais au sein de Renault,
- j'ai participé à la recherche de partenaire pour les différentes actions de l'association, les OuiShare Fest notamment,
- j'ai participé à l'animation de l'équipe parisienne de OuiShare,
- j'ai participé à l'émulation intellectuelle par la publication d'article<sup>24</sup>.

En marge de ces activités, j'ai également pris part à des projets commerciaux qui, pour certains, correspondent à des aventures entrepreneuriales. Ces activités ont pris différentes formes : le développement de médias <sup>25</sup>, la formation <sup>26</sup>, des

---

23 Le rapport en annexe témoigne de cette étude préliminaire au déploiement de la première phase de Mobility Village

24 Dont certains sont en annexe de ce travail de recherche, notamment « La grammaire schumpeterienne outil d'une rhétorique libérale », primé « prix des talents de la recherche » par Rue 89 et Faber Novel en décembre 2016

25 consocollaborative.com, le blog de la consommation collaborative et amedee.co, le bon génie des indépendants notamment

conférences, des cours... J'ai également, avec Estelle Berger et Laura Le Du, participé à une communication dans le cadre des ateliers de la contradiction de l'Ecole Supérieure des Mines de Saint Etienne en 2016. Le sujet était les formes de représentation des trajectoires professionnelles avec notamment, la dé-linéarisation de celles-ci. Ce travail de recherche collectif a ensuite donné lieu à la construction d'un proto-type qui est expérimenté au Square au moment de la rédaction de ces lignes <sup>27</sup>. L'objectif est d'en faire un service qui dévoilera et valorisera le fonctionnement par projet. En mettant notamment en valeur les réseaux dans lesquels s'articulent ces projets. Ces différentes activités, au delà de permettre un niveau d'émulation constant tout au long de ce travail de recherche, ont profondément marqué les développements qui vont suivre. Ils ont également permis une forme de réflexivité plus fine, de l'intérieur, des mutations que ce travail de recherche souhaite interroger.

Ces terrains ne sont pas tant à prendre comme des milieux caractérisés et analysés mais bien comme des points d'observation. C'est dans la construction d'une dialectique entre ces différents points d'observation que nous avons vu émerger une lecture plus fine des évolutions en cours.

## Grilles de lecture

Toujours dans la volonté de permettre au lecteur de situer ce travail de recherche nous allons maintenant esquisser non pas un état de l'art mais une mise au jour des différents champs que nous avons mobilisé. Le sujet et le dispositif de ce

---

26 Par exemple pour Groupama

27 Avril 2017

travail de recherche ont emmené nos développements sur différents terrains. Ces terrains nous avons essayé de les border en en donnant les grandes lignes. Notre démarche n'était pas de se limiter à un domaine scientifique mais plutôt de suivre le sujet et la problématique là où ils nous ont emmenés. Le premier modèle théorique qu'il nous faut ici présenter est celui des « économies de la grandeur ». Cette théorie transdisciplinaire, développée par un économiste des conventions, Laurent Thévenot, et par un sociologue proche de Pierre Bourdieu, Luc Boltanski nous a permis de sortir du travers de la lecture générationnelle qui nous apparaît comme stérile. En effet, il nous est rapidement apparu que cette lecture générationnelle tient plus du ressort du discours marketing que de la réelle grille analytique, en cela que c'est un discours qui pousse à l'action mais qui ne semble pas suffisamment opérant pour nous révéler les tensions et évolutions sous-jacentes. En effet, il apparaît rapidement qu'il n'y a pas d'un côté des « jeunes numériques » et de l'autre des personnes plus âgées « non-numériques ». D'une part, il faut bien dissocier la génération, une tranche d'âge qui va être marquée par des événements communs, de la cohorte, catégorie démographique qui qualifie une partie de la population par sa date de naissance <sup>28</sup>. D'autre part, et nous y reviendrons, cette lecture générationnelle est utilisée comme un outil rhétorique afin de disqualifier une approche vue comme archaïque portée par les « vieux ». En somme elle légitime leur exclusion et disqualifie dans le même temps les effets négatifs du numérique.

Les ouvrages fondateurs des économies de la grandeur sont « De la justification, les économies de la grandeur »<sup>29</sup>, « Le nouvel esprit du capitalisme »<sup>30</sup> ainsi que

---

28 CHAUVEL Louis, « Le destin des générations : structures sociales et cohortes en France du XXème siècle aux années 2000 », PUF, 2010

29 BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification. Les économies de la grandeur » NRF, 1991

« Enrichissement : une critique de la marchandise »<sup>31</sup>. Ce dernier définit que les acteurs sont conditionnés par des structures sous-jacentes, structures qu'il appartient au sociologue de dévoiler. Celles-ci s'articulent ensemble et permettent à l'acteur de s'adapter, plus ou moins, aux eco-systèmes dans lesquels il interagit. L'acteur peut avoir un regard réflexif sur ces structures et les manipuler à la marge. Nous reprendrons cette théorie que nous déploierons dans la suite de notre propos.

Dans un second temps le domaine que nous mobiliserons est un champ socio-historique qui s'intéresse aux débuts d'Internet. Celui-ci nous a appris comment le média Internet a été, et est toujours, le vecteur de toute une culture d'une part, et, d'autre part, comment cette culture s'est construite et continue d'influencer les mutations en cours. Pour cela nous nous baserons notamment sur les travaux de Fred Turner<sup>32</sup>, Patrice Flichy<sup>33</sup> et Michel Lallement<sup>34</sup>.

Le troisième champ théorique sur lequel nos recherches nous ont emmenés est celui des *communs*. Là aussi la littérature est dense et les contradictions et débats sont légions. Une fois de plus nous ne pouvons pas ici retracer l'ensemble des ces discussions. Il faut néanmoins poser les jalons de celle-ci. L'œuvre de référence dans ce domaine est celle de l'économiste Elinor Ostrom qui a reçu le prix Nobel en 2009. Elle a notamment développé sur les contradictions internes du modèle des communs tout en proposant une forme originale de critique du capitalisme. En effet, elle s'est attachée à sortir de la *tragédie des communs* liée au fait que l'intérêt soit

---

30 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », NRF, 1999

31 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, Une critique de la marchandise », NRF, 2017

32 TURNER Fred, « Aux sources de l'utopie numérique : de la contre-culture à la cyber culture », C&F édition, 2013

33 FLICHY Patrice, « L'imaginaire d'Internet », La découverte, 2001

34 LALLEMENT Michel, « L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie » Seuil, 2015, Paris P399

collectif alors que les coûts de ceux-ci sont partagés. Elle a notamment développé les concepts « *d'arrangements institutionnels* » et de « *jeux polycentriques* » qui montre la complexité des processus de gouvernance lorsqu'il s'agit de communs. Elle a bâti ses travaux sur un ensemble hétérogène de sources et d'observations ce qui en fait, aujourd'hui encore, une œuvre originale. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans le détail.

La suite de nos travaux nous a amené à nous interroger sur l'entreprise. A travers une lecture théorique liée aux sciences de gestion et à l'histoire des entreprises. On reprendra ainsi les Coase<sup>35</sup>, Williamson<sup>36</sup>, pour leur approche institutionnaliste mais aussi Mendels<sup>37</sup>, Dewerpe<sup>38</sup> qui nous ont aidé, au travers du concept de proto-industrie à penser les mutations actuelles dans le temps long. Sans oublier les apports des recherches sur la grande entreprise, comme Chandler<sup>39</sup>, Barjot<sup>40</sup> ou encore Franco et Jones<sup>41</sup>.

Si l'entreprise structure l'organisation du travail, le travail lui-même mérite qu'on l'interroge en tant que tel, c'est pourquoi nous nous sommes également appuyé sur une partie de la littérature en sociologie sur le sujet. Des travaux de Michel Lallement<sup>42</sup>, Marie-Anne Dujarier<sup>43</sup>, Antonio Casilli, Dominique Meda<sup>44</sup> ou encore

---

35 COASE Ronald, « The nature of firm », *economica*, 1937

36 WILLIAMSON O. E., « Markets and hierarchies, some elementary considerations », *American economic review*, 1973, P316 - 325

37 MENDELS Franklin, « Les temps de l'industrie et les temps de l'agriculture. Logique d'une analyse régionale de la proto-industrialisation », *Revue du Nord*, 1981

38 DEWERPE Alain, « L'industrie aux champs. Essai sur la proto-industrialisation en Italie du nord (1800 – 1880) », Publication de l'école française de Rome, 1985

39 CHANDLER Alfred « Scale and scope : The dynamics of industrial Capitalism », 1994

40 BARJOT Dominique, « Où va l'histoire des entreprises ? » *Revue économique* 58 - 1, janvier 2007

41 FRANCO Amatori, et JONES Geoffrey, « Business History Around the World », 2003,

42 LALLEMENT Michel, « L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie » Seuil, 2015, Paris

d'André Gorz<sup>45</sup>. Ici ce qui nous a intéressé c'est de tenter d'identifier la réalité de l'évolution du travail : à travers le numérique mais également au-delà.

Pour démêler numérique et industrie automobile nous nous sommes plongé dans l'histoire de Renault. Celle que nous retraçons dans les lignes de ce travail de recherche est le fruit d'un parti pris, reprendre les supports de communication de l'industriel français, notamment son site web. Nous obtenons ainsi un récit qui ne rend évidemment pas compte de la complexité de la réalité, de toutes les histoires qui ne sont pas advenues mais qui a l'intérêt de rendre compte de la vision que l'entreprise veut donner de sa propre histoire. Pour tenter de nous approcher de ce que fut cette histoire, nous avons ancré nos travaux dans ceux qui nous ont précédé sur le sujet et notamment, Patrick Fridenson<sup>46</sup>, Anne-François Garçon<sup>47</sup>, Mathieu Flonneau<sup>48</sup>, Emmanuel Chadeau<sup>49</sup> ou encore Jean Louis Loubet<sup>50</sup>.

Nous l'avons vu, Internet, joue une place centrale dans nos développements. Pour mieux appréhender l'impact des discours, leurs rôles sur les pratiques et la manière dont ils véhiculent des idéologies nous avons dû mobiliser les sciences de l'information et de la communication. En effet, pour ne pas tomber dans l'ornière d'une lecture empreinte de déterminisme technique nous avons mis en place un

---

43 DUJARIER Marie Anne, « Le travail du consommateur », La Découverte, 2008

44 MEDA Dominique, « Le travail, une valeur en voie de disparition », champs d'essai, 1995

45 GORZ André, « La métamorphose du travail », Folio, 1988

46 FRIDENSON Patrick, « L'histoire des usines Renault », Seuil, 1998

47 GARCON Anne-Françoise, « L'automobile son monde et ses réseaux », Broché Septembre 1998

48 FLONNEAU Mathieu, « Les cultures du volant : Essai sur les mondes de l'automobilisme du XXe – XXIe siècle », Editions Autrement, 2008

49 CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998

50 LOUBET Jean Louis, « Une autre histoire de l'automobile » PUR , 2017, LOUBET Jean-Louis, MICHEL Alain et HATZFELD Nicolas, « L'Ile Seguin. Des Renault et des hommes » ETAI, 2004, 192 p.

certain nombre de déconstruction. Celles-ci ont pour vocation de décoller le discours de la pratique pour l'analyser comme tel et dévoiler les idéologies qu'il véhicule. Là c'est sur des auteurs comme Roland Barthes<sup>51</sup>, Patrice Flichy<sup>52</sup> ou Yves Jeanneret<sup>53</sup> que nous nous sommes appuyés, notamment sur le concept de « *discours d'accompagnement* ». Et, plus largement sur la manière dont nos pratiques sont conditionnées par des discours qui véhiculent des idéologies. Il convient, pour ne pas soustraire sans le vouloir à ces idéologies, de les décoller des discours et des pratiques. Pour cela, il faut déconstruire les mythes sur lesquels sont bâtis ces « *discours d'accompagnement* »

Enfin le dernier champ de recherche que nous souhaitons présenter ici est celui de « l'économie de la connaissance ». En effet nos recherches nous ont conduit à interroger les mutations actuelles à travers différents prismes que nous avons plus ou moins développé. Au-delà de « l'économie des grandeurs » nous avons questionné ces mutations à travers le prisme de « l'économie de la connaissance » afin de ne pas prendre le risque de nous enfermer dans une lecture monolithique. Là encore nous n'avons pas pu rentrer dans une lecture fine mais plutôt dessiner les grandes lignes de fracture afin d'ancrer notre propos dans une approche plus globale : notamment celles d'André Gorz<sup>54</sup> ou de Dominique Foray<sup>55</sup>.

Pour terminer ce premier tour d'horizon des différents champs que nous avons eu l'occasion d'explorer à travers ce travail de recherche il nous faut revenir sur la

---

51 BARTHES Roland, « Mythologies », Point Essai, 2014

52 FLICHY Patrice, « L'imaginaire d'Internet », La découverte, 2001

53 JEANNERET Yves, « Autre chose qu'un discours, davantage qu'un accompagnement, mieux qu'une résistance », Terminal, 2001, n°85, disponible en ligne : [http://www.revue-terminal.org/www/no\\_speciaux/85/Jeanerret.html](http://www.revue-terminal.org/www/no_speciaux/85/Jeanerret.html)

54 GORZ André, « L'immatériel », Editions Galilée, 2003

55 FORAY Dominique, « L'économie de la connaissance », La Découverte, 2009

notion de numérique. Originellement censée d'écrire une information sous forme de nombre ce terme revêt une polysémie qui, comme souvent, lui donne une certaine complexité socio-historique. Dans un premier temps, le passage d'un univers mathématique à un univers informatique semble relativement cohérent. L'informatique peut se résumer à la computation d'information numérique. Néanmoins ce que nous abordons à travers le numérique dans nos travaux c'est plus sa dimension sociale et culturelle. Celle-ci revêt évidemment plusieurs formes socio-historiquement marquées. OuiShare, le terrain que nous avons appréhendé comme caractéristique du numérique, ne représente pas l'exhaustivité des cultures numériques. Il s'agit ici d'un parti pris, réducteur certes, mais pas simplifiant. En effet, nous le verrons la culture numérique véhiculée par OuiShare conserve une part de densité socio-historique. Ainsi, quand nous appréhendons le numérique au fil de nos travaux c'est bien de sa dimension culturelle, socio-historique qu'il s'agit.

## Méthodes

Pour en terminer avec ce troisième temps de notre introduction il nous faut dire quelques mots des méthodes utilisées lors de nos travaux. Que ce soit par le biais d'observations participantes censées rendre compte de la dimension empirique inhérente à ce travail ou via les entretiens que nous avons effectués pendant les trois ans de ce travail, l'objet est de caractériser une forme de nouvelle définition du futur construite à partir d'un ensemble théorique alternatif par sa transdisciplinarité. L'objectif ici est de sortir d'une vision mono-disciplinaire qui n'offrirait qu'une lecture partielle des évolutions supposées. À l'inverse, notre propos ici n'est pas de prétendre à une quelconque exhaustivité mais plutôt de développer un point de vue

holistique. Cette posture nous permettant de développer une lecture plus complexe de nos points d'observation. De cette manière nous nous affilions à tout un courant de pensée qui souhaite déconstruire « la pensée simplifiante <sup>56</sup>» évoquée plus haut. Via notamment l'observation participante<sup>57</sup> et à travers une approche combinée entre histoire et ethnographie nous avons eu l'occasion « d'observer le travail »<sup>58</sup> au plus près et au quotidien. Nous avons complété cette observation participante par des entretiens et nous avons mobilisé différents cadres théoriques au fil des évolutions de nos analyses. Ainsi nous n'avons pas borné nos travaux dans un champ spécifique mais nous avons suivi notre sujet, à la fois dans son évolution contextuelle mais également dans son évolution pratique. Lors de ce cheminement nous l'avons appréhendé à travers plusieurs déconstruction successives qui nous ont amenées à le reconstruire, à l'interroger différemment. Ce cheminement nous a d'abord conduit dans une impasse, une opposition indépassable analytiquement et stérile intellectuellement entre un « vieux » et un nouveau . Celle-ci nous a amené à ré-interroger notre sujet : en sortant de la lecture générationnelle nous avons compris que ce n'était pas du numérique dont il était question, mais d'une mutation plus profonde.

## Structure de la thèse

---

56 MORIN Edgar, « Introduction à la pensée complexe », Seuil, Avril 2005

57 ARBORIO Anne Marie, « Observer le travail Histoire, ethnographie, approches combinées » 1998, La Découverte.

Dans le premier de ces temps nous allons caractériser Renault, comme « vieux constructeur », et OuiShare, comme « Digital Natives ». Par là nous montrerons dans un cas comme dans l'autre que ces catégories préconstruites doivent être nuancées voire dépassées.. Nous déploierons la grille analytique développée par Boltanski et Thévenot puis par Boltanski et Chiapello qui nous permettra d'identifier les différences qui persistent entre ces deux « mondes » et les formes de compromis – au sens de Boltanski et Thévenot – que l'on peut voir se dessiner. Dans un second temps, nous reviendrons sur les origines de cette appréhension du nouveau face à un ancien. En effet, toujours grâce à la théorie des « économies de la grandeur » nous tenterons d'expliquer l'émergence de nouvelles façons de faire. Puis nous verrons comment ces nouvelles façons de faire peuvent s'appliquer à l'automobile. Nous verrons que ce n'est pas si facile et qu'il faut pour y arriver pouvoir mettre en place une opération de dévoilement efficace. Dans un secteur où discours et innovation technologique sont intimement liés nous verrons les processus de démythification que nous pouvons mettre en place. Si ces nouvelles pratiques peinent à prendre corps dans un secteur automobile ce n'est peut-être pas dû aux pratiques en elles-mêmes mais plutôt à leur organisation. Dans le troisième temps de ce travail de recherche nous tenterons de redonner à l'entreprise son caractère organique. Nous verrons comment l'intégration de la critique du capitalisme transforme les pratiques et les organisations qui les permettent. Enfin, nous appréhenderons les pistes de réflexion qui peuvent laisser entrevoir le travail et son organisation à l'heure d'un nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* ».

**Partie 1 : Dépasser la mythologie de l'innovation, l'hypothèse des « esprits du  
capitalisme »**

## Introduction : Vivre au présent, une pratique sous influence

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, l'objet de cette première partie est de décrire et de comprendre, à partir du cas des Renault et OuiShare comment fonctionne l'opposition qui transparait dans le titre original de ce travail de recherche en procédant par déconstruction successives.

La formulation initiale du titre de notre travail de recherche témoigne d'un positionnement tout particulier. D'une part celui-ci donne à voir le questionnement de Renault, ou, plus particulièrement celui de la direction pilotée par Dominique Levent, et, d'autre part il appréhende le temps sous la forme d'une tension entre le passé et le présent. Ces deux éléments sont dans les faits liés, en effet, c'est le mandat de Dominique Levent et de sa direction que de penser Renault en décalage : mettre l'organisation en tension en appréhendant le futur. Néanmoins ce type d'approche n'est pas le propre de la direction que nous avons eu l'occasion de fréquenter pendant les trois ans de ce travail de recherche. En effet, au sein des différents écosystèmes que nous avons eu l'occasion d'approcher nous avons noté une façon particulière de se projeter dans le futur. Nous avons observé une forme de « présentisme », selon les mots de François Hartog<sup>59</sup>, une approche qui place l'individu dans un présent omniprésent et inquiétant tout en lui faisant craindre l'avenir. Nous observons ainsi une forme de pathologie dans le rapport au changement : nous identifions une injonction permanente au changement et, dans le

---

59 HARTOG François, « Régimes d'historicité, présentisme et expérience du temps », Seuil, 2003

même temps, une incapacité profonde à embrasser ce changement. Cette « pathologie » est le fruit d'une lente mais profonde mutation de notre rapport au temps. Cette tension entre injonction au changement et difficulté à penser le temps dans l'entreprise peut être mise en rapport avec les évolutions globales du rapport à l'histoire. Selon François Hartog, alors qu'avant la Révolution française le passé structurait le présent, c'est le futur qui aurait pris un pouvoir structurant suite à aux grandes mutations du 18<sup>ème</sup> siècle. Celles-ci vont donner naissance à l'ère de *la modernité*. On y verra notamment l'avènement de la domination de la nature par la science et de son pendant la technique. C'est l'avènement du progrès, l'histoire a maintenant un sens et les souffrances passées ne sont pas inutiles. Cette période va prendre fin avec l'utilisation de la bombe atomique par les américains à Hiroshima et Nagasaki les 6 et 9 août 1945. Ils ont utilisé la science pour construire une arme de guerre, le progrès nous a mené à la destruction. A cette époque, Gunther Anders, écrira « nous vivons dans une époque où nous travaillons en permanence à la production de notre disparition »<sup>60</sup>. S'en est suivi une période de *crise de la modernité*, de remise en cause du progrès. Depuis on a mis une certaine distance avec ces idées de modernité et de progrès. On a, notamment vu émerger une notion comme l'innovation<sup>61</sup>. En effet, bien que présente dès le 16<sup>e</sup> siècle, celle-ci va bénéficier d'un écho nouveau à partir de cette période, nous y reviendrons.

C'est à la suite de cette période que le « présentisme » s'est développé, le futur n'étant pas aussi radieux que l'on pouvait le penser, nous voilà dans une impasse, dans un présent que nous voulons changer sans pour autant s'en donner

---

60 ANDERS Gunther, « L'obsolescence de l'Homme, tome 2, sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle », Fario, 2012, P20

61 MENISSIER Thierry, « Philosophie et innovation, ou philosophie de l'innovation », Revue philosophique, 2011, disponible en ligne : <http://www.revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>

les moyens. On se retrouve dans une situation statique et insoluble avec d'un côté Renault, le « vieux » et de l'autre OuiShare, le jeune, neuf. C'est bien de cela qu'il est question lorsque nous nous proposons d'interroger les liens entre un « vieux constructeur » et des « digital natives ». Ainsi, notre étude nous amène à appréhender le « vieux constructeur » à travers Renault, et les « Digital Natives » à travers OuiShare :

- Renault, à travers la direction de Dominique Levent qui a, le temps de ces travaux de recherche, pris différentes dénominations : « Créativité – Vision », « Créativité et Promotion de l'Innovation », « Stratégie Recherche et Créativité », « Créativité – Vision long terme » et enfin « Créativité »
- Elle a également évolué au sein de l'organigramme tout en restant dans la partie *ingénierie* du constructeur. Nous l'avons vu en introduction cette direction dispose d'un mandat tout spécifique qui lui permet d'explorer les marges des champs d'activités de Renault mais également les marges de la société en général. A partir de ce positionnement spécifique nous essayerons dans les lignes qui suivent de qualifier Renault et ses modes de fonctionnement
- OuiShare, comme une organisation originale empreinte des idéologies et imaginaires qui structurent le numérique et conditionnent les pratiques de ses membres. A travers l'observation de cette organisation ce que nous tenterons de dévoiler ce sont les structures sous-jacentes qui conditionnent les pratiques de ses membres. □

Nous avons appréhendé ces terrains à travers différentes méthodologies, différentes approches. Dans un premier temps, ce que l'on pourrait appeler l'observation

participante<sup>62</sup> et notamment de nos missions à Ideas Lab' ou chez Renault dans le cadre de notre dispositif. La Convention CIFRE offre la possibilité d'interagir au quotidien avec le monde professionnel et c'est notamment à travers les missions inhérentes à celle-ci que nous avons tiré la majeure partie de nos analyses. En effet, et comme détaillé dans l'introduction de notre propos nous avons été impliqué à différents niveaux dans les organisations que nous avons observées. Dans un second temps nous avons mis en place une série d'entretiens chez Renault mais également en marge de l'entreprise notamment auprès de certains membres de la communauté d'innovation.

Ces terrains nous permettent une nouvelle interprétation du titre de ce travail de recherche. En effet, le « vieux constructeur » est ici vu de l'intérieur mais depuis un point d'observation spécifique qui est celui de la direction de Dominique Levent. C'est donc en décalage de l'organisation en tant que telle que l'on voit le constructeur automobile comme « vieux » à la fois par son âge mais également par son organisation. D'autre part les « digital natives » et le lien avec les « nouvelles mobilités » sont là encore à appréhender depuis le point de vue de Renault. Pour Renault, ou du moins, pour Dominique Levent, OuiShare – tout ou partie de ses membres- constitue un point d'observation particulier pour appréhender les nouvelles pratiques des « Digital Natives ».

Le postulat de départ auquel nous sommes confrontés est celui où, dans un contexte où le présentisme est à l'œuvre, nous considérons Renault comme un acteur du passé et les « Digital Natives » comme les faiseurs de futur. L'objet du premier

---

62 BEAUD Stéphane, WEBER Florence, « Guide de l'enquête de terrain », La découverte, 2010

temps de ce travail de recherche est de confronter ces deux univers pour déconstruire cette lecture binaire, ainsi nous pourrions dévoiler une granularité plus fine.

Pour procéder à cette opération de dévoilement nous mobiliserons un courant de recherche qui prend ses racines dans les travaux de Weber et qui au moment où nous écrivons ces lignes trouve des traductions contemporaines dans les travaux de Boltanski et Chiapello<sup>63</sup>. La théorie que nous allons mobiliser dans la suite de nos travaux s'inscrit dans la lignée des travaux de Max Weber ou de Pierre Bourdieu, elle est bâtie sur les mêmes fondations tout en s'en démarquant sur la lecture en « classe sociale » définie. Il s'agit d'une théorie développée par Laurent Thévenot et Luc Boltanski et reprise par Luc Boltanski et Eve Chiapello par la suite. Il s'agit des « économies de la grandeur ».

Le courant des « économies de la grandeur », tel que le présente Laurent Thévenot et Luc Boltanski dans leur ouvrage « De la justification : les économies de la grandeur »<sup>64</sup> est le résultat d'une tradition socio-économique ancrée dans l'histoire. Celle-ci s'intéresse aux logiques de coordination au sein des organisations. La sociologie des conventions, dont découlent les économies de la grandeur, étudie les « Cadres interprétatifs mis au point et utilisés par des acteurs afin de procéder à l'évaluation des situations d'action et à leur coordination »<sup>65</sup>. Néanmoins il serait

---

63 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Broché, 1999

64 BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification : les économies de la grandeur », Gallimard, Paris, 1991

65 Rainer Diaz-Bone (Université de Lucerne) et Laurent Thévenot (EHESS Paris), « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales

réducteur d'en faire une simple théorie de gestion, en effet, cette approche est à la confluence de différentes traditions contemporaines qui vont tenter d'appréhender les sujets d'une façon complexe. Cette approche va nous permettre d'irriguer les différents champs disciplinaires qui encadrent ce travail de recherche mais également de nous permettre certaines ouvertures dans les champs des sciences de gestion ou des sciences de l'information et de la communication. Cette approche se démarque des travaux précédents par deux principaux points :

Elle permet d'intégrer une forme d'incertitude, à la différence des approches rationnelles initiées par Max Weber<sup>66</sup> qui considérait le sujet comme un être rationnel ce qui lui a permis notamment d'introduire son concept d'*ideal-type*. Dans le cadre des « économies de la grandeur » nous reconnaissons la rationalité limitée des sujets. Les conséquences sont nombreuses, si on appréhende l'organisation dans ce cadre par exemple, cette approche vient discuter la théorie des coûts de transaction telle qu'énoncée par Ronald Coase<sup>67</sup> avec une appréciation différente des coûts et des performances et donc de l'arbitrage entre « coût de transaction » et « coût d'organisation ». La rationalité des sujets étant subjective et propre à chacun il devient difficile d'en tirer une approche valable à l'échelle d'une organisation. On complexifie l'approche et, dans le même temps on redonne à l'organisation sa dimension dynamique, adaptative, vivante.

D'une part, selon « les économies de la grandeur », c'est à travers différentes conventions que nous évaluons et jugeons, les appréciations de coût et de performance deviennent subjectives. Le choix de l'intégration ou du recours au

---

françaises », Trivium [En ligne], 5 | 2010, mis en ligne le ..... , consulté le 27 décembre 2015.  
URL : <http://trivium.revues.org/3626>

<sup>66</sup> WEBER Max, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Broché, 2002

<sup>67</sup> COASE Ronald, « The nature of firm », *economica*, 1937

marché le devient d'autant. La qualification des personnes et des choses devient fonction de ces conventions qui vont formater différemment l'interprétation que le sujet va donner à l'information. Cette approche permet une meilleure appréhension des externalités, qu'elles soient positives ou négatives. Elle permet d'appréhender l'organisation comme un sujet complexe en interactions multiples et continues avec son environnement. Nous y reviendrons – dans la troisième partie de ce travail de recherche notamment.

D'autre part le travail de Boltanski et Thévenot intègre une dimension réflexive. En effet, les sujets pourraient développer une forme de réflexivité sur l'utilisation de telle ou telle convention. Ici on se démarque des travaux de Pierre Bourdieu, dont Laurent Thévenot a été un des collaborateurs. En effet, l'*habitus* popularisé en France par Pierre Bourdieu est un des éléments de sa lecture du monde social. L'*habitus* en tant que comportement, que disposition d'esprit, serait le résultat des socialisations primaires (enfance, adolescence) et secondaires (âge adulte). Cet *habitus* serait un des principaux déterminants de l'appartenance du sujet à une classe, il parle d'*habitus de classe*. Mais l'*habitus* serait pré-existant à la classe, celle-ci n'étant, en quelque sorte qu'une construction simplificatrice : «Les classes sociales n'existent pas. Ce qui existe, c'est un espace social, un espace de différences, dans lequel les classes existent en quelque sorte à l'état virtuel, en pointillé, comme un donné, mais comme quelque chose qu'il s'agit de faire »<sup>68</sup> Ainsi, que ce soit par l'approche des économies de la grandeur ou par l'approche bourdieusienne nous avons à faire à une forme de déterminisme issu des structures sociales. Mais, dans le premier cas on alloue au sujet une dimension réflexive qui

---

<sup>68</sup> BOURDIEU Pierre, « Raisons Pratiques, sur la théorie de l'action », Points, 2014, P28

n'apparaît pas dans les travaux de Bourdieu le sujet étant partie prenante d'une classe pré-définie.

Cette dimension réflexive des acteurs permet l'émergence d'une autre dimension que Thévenot et Boltanski ont appelé « grandeur » : « Les conventions deviennent des ordres de justification ou « grandeurs » lorsque les acteurs sont critiques ou se critiquent eux mêmes. Ils s'engagent alors dans une dispute où ils peuvent mobiliser une pluralité de conventions discordantes »<sup>69</sup>. C'est en appréhendant cette dimension de grandeur que l'économie des conventions devient un outil intéressant pour comprendre les logiques sous-jacentes aux mécanismes de coordination. Néanmoins pour atteindre cette dimension dialectique il nous faut définir plus finement ces conventions. Boltanski et Thévenot vont, en 1991, définir six différentes « cités », auxquelles Boltanski et Chiapello ajouteront une nouvelle entité en 1999 qu'ils développeront dans leur ouvrage : « Le nouvel esprit du capitalisme »<sup>70</sup>. Cette théorie nous permet d'appréhender deux objets différents sans pour autant préfigurer à priori sur la base de clichés parfois tenaces. Nous introduisons ici les travaux présentés dans le cadre de sa thèse de doctorat<sup>71</sup> par Régis Barondeau. Sa thèse est développée autour de quatorze axes repris de travail de Boltanski et Thévenot<sup>72</sup> :

---

69 Rainer Diaz-Bone (Université de Lucerne) et Laurent Thévenot (EHESS Paris), « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », Trivium [En ligne], 5 | 2010, mis en ligne le , consulté le 27 décembre 2015. URL : <http://trivium.revues.org/3626>

70 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Broché, 1999

71 BARONDEAU Régis, « La collaboration wiki : Critiques, justifications et perspectives. Le cas du nouveau centre hospitalier de Montréal », Université du Québec à Montréal, disponible en ligne : <http://www.archipel.uqam.ca/8546/1/D2988.pdf>

72 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Broché, 1999, P177 à P181

- ⇒ **Principe supérieur commun** : Ce principe de coordination, qui caractérise la cité, est une convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement;
- ⇒ **Etat de grand** : La définition des différents états de grandeur repose principalement sur une caractérisation de l'état de grand. L'état de petit est défini soit négativement par défaut de la qualité de grand, soit, moins directement, en indiquant que les petits sont réduits à ne jouir que de leur bonheur particulier, et donc en stigmatisant les expressions dérisoires de cette autosatisfaction;
- ⇒ **La dignité des personnes** : Dans le modèle des ordres légitimes que nous avons identifié, les gens partagent une même humanité, exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun. Le fondement en nature de cette commune « dignité » fait parler à son propos d'une « vraie nature », « innocente ». L'innocence se fait voir dans la façon dont les gens s'abandonnent à l'éden d'une situation naturelle, en fermant les yeux sur les insinuations d'êtres douteux;
- ⇒ **Le répertoire des sujets** : Pour chacun des mondes, on peut dresser une liste, un « répertoire des sujets », le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur (« petits êtres » ou « grands êtres' »);
- ⇒ **Le répertoire des objets et des dispositifs** : Dans chaque monde, les « répertoires des objets », ou leur combinaison dans des « dispositifs » plus compliqués, sont agencés avec des « sujets », dans des situations qui se tiennent, on peut dire qu'ils contribuent à objectiver la grandeur des personnes;

- ⇒ **La formule d'investissement** : La « formule d'investissement » est, comme nous l'avons vu en présentant le modèle, une condition majeure d'équilibre de la cité, puisqu'en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une « économie de la grandeur » dans laquelle les bienfaits se trouvent « balancés » par des charges;
- ⇒ **Le rapport de grandeur** : Le « rapport de grandeur » spécifie la relation d'ordre entre les « états de grandeur » en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au « bien commun », comprend l'état de petit;
- ⇒ **Les relations naturelles entre les êtres** : Ces relations, exprimées par des verbes dans les rapports, doivent s'accorder aux grandeurs des « sujets » et « objets » qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fondent la cité (ce qui n'implique donc pas que tous les êtres soient dans le même état). Certaines supposent des grandeurs de même importance, d'autres expriment un « gradient »;
- ⇒ **La figure harmonieuse de l'ordre naturel** : La relation d'équivalence n'est connue que révélée par une distribution des états de grandeur harmonieuse, c'est-à-dire conforme à la formule d'investissement;
- ⇒ **L'épreuve modèle** : L'épreuve modèle, ou grand moment, est une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est donc incertaine, et dans laquelle un dispositif pur, particulièrement consistant, se trouve engagé;
- ⇒ **Le mode d'expression du jugement** : Dans chaque monde, le jugement qui marque la sanction de l'épreuve est exprimé

différemment. Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun;

- ⇒ **La forme de l'évidence** : La forme de l'évidence est la modalité de connaissance propre au monde considéré;
- ⇒ **L'état de petit et déchéance de la cité** : Les qualifications de l'état de petit, caractérisé par l'autosatisfaction, sont souvent moins claires que celles de l'état de grand (lorsqu'elles n'en sont pas la simple négation), soit parce que l'identification cesse d'être possible aux abords du « chaos », lorsque les êtres sont en passe de se « dénaturer », soit que les désignations de la petitesse laissent transparaître des grandeurs d'autres natures abaissées dans des figures de dénonciation

	Cité Inspiration	Cité Domestique	Cité Opinion	Cité Marchande	Cité Industrielle	Cité Projet	Cité Civique
Principe supérieur commun	Inspiration	Génération, hiérarchie, tradition	Autres, grand public	Rivalité, compétition	Performance, avenir	L'activité, les projets, l'engagement, liens	Collectif, tous, volonté
Etat de grand	Bizarre, Insolite, merveilleux, spontané, émotionnel	Bienveillant, bien élevé, avisé, distingué, discret, réservé, confiance, franc, fidèle	Réputé, reconnu, visible, succès, se distinguer, persuasif, accrocheur	Valeur de , vendable, millionnaire, gagnateur	Fonctionnel, fiable, opérationnel	Engagé, engageant, mobile, enthousiaste, impliqué, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, employable, autonome, non prescrit, sait engager les autres, à l'écoute, tolérant, donne de l'employabilité	Unitaire, légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, libre
Dignité des personnes	Amour, passion, créer	Bon sens, le naturel, caractère	Amour – propre, désir de considération	Amour des choses, désir, égoïsme	Energie, travail	Le besoin de se lier	Droits civiques, aspirations politiques, participation

Répertoire des sujets	Esprit, ombre, monstre fée, je , enfant, femme, fou, artiste	Père, roi, ascendants, parents, famille, grande personne, chef, patron	Personnalité, leader d'opinion, porte-parole, relais, journaliste, attaché de presse	Homme d'affaires, vendeur, client, acheteur, indépendant	Experts, spécialiste , responsable, opérateur	Médiateur, chef de projet, coach, expert, client, fournisseur, innovateur	Collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent
	Cité Inspiration	Cité Domestique	Cité Opinion	Cité Marchande	Cité Industrielle	Cité Projet	Cité Civique

<p>Répertoire des objets et des dispositifs</p>	<p>Esprit, corps, rêve, inconscient, drogue</p>	<p>Bonnes manières, bienséance, rang, titre, demeure, présentation, signature, fare-part, cadeaux, fleurs</p>	<p>Marque, message, émetteur, récepteur, campagne, relations publiques, presse, interview, communiqué, support, brochure</p>	<p>Objet de luxe</p>	<p>Outils, ressource, méthode, tache, espace, environnement, axe, direction, dimension, critère, définition, liste, graphique, schéma, calendrier, plan, objectif, quantité, variable, série, moyenne, probabilité, norme, facteur, cause</p>	<p>Tous les instruments de connexion, technologies nouvelles, relations informelles, relations de confiance, partenariat, accords, alliances, sous- traitance, réseaux d'entreprise, entreprises en réseau, maille, boucle, synapse, neurones, projets</p>	<p>Droits, législation, décret, ordonnance, formalité, tribunaux, formalité, procédure, procès-verbal, protocole d'accord, dérogation, code, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration, affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, permanence, sigle, carte</p>
---	---	---	--	----------------------	---	--	--

<b>Formule d'investissement</b>	Remettre en question, risque, détour	Serviabilité, devoir, harmonie	Rvéler	Liberté, ouverture, attention aux autres, sympathie, détachement, distance émotionnelle, prendre du recul	Investissement, dynamique	Adaptabilité, légèreté, flexibilité, tolérance, location	Solidarité, dépasser les divisions, renoncer à l'intérêt immédiat, lutte
-------------------------------------	--	-----------------------------------	--------	---	------------------------------	--	---

	Cité Inspiration	Cité Domestique	Cité Opinion	Cité Marchande	Cité Industrielle	Cité Projet	Cité Civique
--	------------------	--------------------	--------------	-------------------	-------------------	-------------	--------------

Figure harmonieuse	Imaginaire, inconscient	Maison, famille, milieu, principes, usages, convenances	Audience, cible, positionnement	Marché	Organisation, ssystème	Le réseau	République, état, démocratie, base électorale, institutions représentatives, parlement
Epreuve modèle	Aventure, quête, voyage mental, cheminement, expérience vécue	Fête, naissance ; décès, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination	Manifestation, conférence de presse, inauguration, porte ouverte	Affaire réglée, dans le sac, marché conclu	Lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation	La fin d'un projet et le début d'un autre	Assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement , litige, recours, demander justice

<p>Mode d'expression du jugement</p>	<p>Illumination, intuition, jaillir, apparaître, chance, bouillonnement, révolution, vertige, se dépasser, chef d'œuvre, planer aura</p>	<p>Apprécier, féliciter, remontrances rapporter</p>	<p>Rumeur, bruit, mode, cote, retentissement, répercussion, mesurer l'audience</p>	<p>Prix, valeur,</p>	<p>Correct, en ordre de marche, fonctionnant</p>	<p>Etre appelé à participer, insérer, faire participer, parler de, éviter, tenir à l'écart, ignorer, rejeter, exclure</p>	<p>Vote, élection consultation, mobilisation, cause, prise de conscience</p>
<p>Forme d'évidence</p>	<p>Fantasme, symbole, signes, analogie, images, mythes</p>	<p>Donner en exemple, le préjugé</p>	<p>Connu</p>	<p>Bénéfice, résultat, rétribution</p>	<p>Mesure</p>		<p>Loi, règles juridiques, statuts</p>

Déchéance	Figé, habitude, signes extérieurs, reproducteur	Impoli, gaffes, appartés, criard, cancanier, à histoire, indiscret, brouillon, vulgaire, envieux, flatteur, traître	Méconnu, caché, indifférence, banal, détériorée, estompée, perdue	Servitude de l'argent	Traiter les gens comme des choses	Fermeture du réseau, corruption, privilèges, copinage, mafias	Divisé, minoritaire, particulier, isolé, coupé de la base, individualisme, déviation, catégoriel, irrégulier, arbitraire, annulé, déchu
-----------	---	---	---	-----------------------	-----------------------------------	---	---

Etat de petit		Moi-je, célibataire, étranger, femme, enfant, chien et chat		Détesté	Improductif, non optimal, inactif, inadapté, en panne, aléatoire	In engageable, inadapté, n'inspire pas confiance, autoritaire, rigide, intolérant, immobile local, enraciné, attaché à un statut, préfère la sécurité	
---------------	--	---	--	---------	---	--	--

**Figure 1 par Régis Barondeau : Grille d'analyse des mondes, selon Boltanski et Thévenot, 1991, p.200 à 262 et Boltanski et Chiapello, 1999, p.178 à 207, Novembre 201**

Ces cités sont construites à partir d'observations empiriques. Il convient d'appréhender à travers cette première grille de lecture les conflits, les litiges qui émergent. Ils peuvent être de trois ordres :

- Soit un conflit, un litige au sein de la même cité. Dans ce cas on a recours à un *principe supérieur commun* puisque les sujets appartiennent à la même cité. Un conflit de cet ordre semble plus facile à traiter du fait de l'existence de *ce principe supérieur commun*.
- Soit la coexistence des cités sans conflit avéré. Dans ce cas l'équilibre, précaire dans le temps, est réel.
- Soit le conflit, le litige entre des cités différentes. Dans ce cas on voit apparaître un processus relativement stable : dans un premier temps la *définition du litige*, celle-ci permet *l'opération de dévoilement* au cours de laquelle on appréhende des influences de cités différentes. Enfin, le *compromis*, celui-ci étant d'autant plus stable qu'il s'appuie sur des éléments de monde différents.

Bien entendu, ces cités ne sont pas exclusives, elles se confrontent et se chevauchent. Si l'on peut rattacher des cités différentes à des périodes différentes, les conflits qu'elles peuvent faire émerger seront autant de réponses d'un présent sous l'influence de son passé, et donc, d'un futur sous le joug de son présent. C'est la multiplicité des influences qui permet aux individus de se construire, de développer des liens entre pairs et pères - nous reviendrons sur ces logiques de générations dans la seconde partie de nos travaux.

Boltanski et Thévenot ont tenté une appréciation des critiques qu'une cité va dresser contre l'autre. Chantal Maillhot<sup>73</sup> en propose la synthèse suivante :

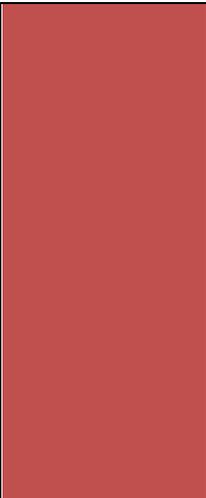
---

<sup>73</sup> MAILHOT Chantale, « Partenariat public privé en génomique : la construction de compromis au sein d'organisations hybrides » 2004 p51

	Cité Inspiration	Cité Domestique	Cité Opinion	Cité Civique	Cité Industrielle	Cité Marchande	Cité Projet
Cité Inspiration		Refus des choses installés dans la durée, de l'oppression d'une hiérarchie, du bon sens	Ne pas se préoccuper de la reconnaissance des autres. Se moquer des signes de réussite	Se méfier des formes institués	Rejet de la routine, du raisonnable, de la mesure, de l'identique, de la « compétence »	S'affranchir de la servitude de l'argent	« Bruit » créé par le réseau et la prolifération qui empêche une réelle authenticité
Cité Domestique	Refus du laisser aller		Discrétion, refus de se donner en spectacle.	Responsabilités personnelle, refus du « on » anonyme du collectif	Rejet des produits standards	L'argent doit être subordonné au mérite. Refus d'une appropriation marchande aliénable.	Superficialité des liens, illusion de l'égalité à l'intérieur du réseau : hiérarchie invisible

Cité Opinion	Refus d'une grandeur fondée sur « l'intime conviction	Rejet du secret et du caché, de la réputation fondée sur la tradition			Critique des techniciens et des spécialistes coupés de la masse	Compromissions par la grandeur marchande	Manque de transparence, rejet de la communication personnelle

	Cité Inspiration	Cité Domestique	Cité Opinion	Cité Civique	Cité Industrielle	Cité Marchande	Cité Projet
Cité Marchande	Distance émotionnelle, attention aux autres pour avoir accès au marché	Se libérer des liens locaux et des attaches personnelles. Refus d'un ancrage dans l'espace et le temps	Méfais de la spéculation et de la trop grande attention attachées à la célébrité	Refus de l'ingérence de la justice dans les rapports marchands	Eliminer les rigidités des structures des organigrammes		Manque de transparence du réseau, manque d'égalité et de fiabilité dans l'information

<p>Cité Projet</p>	<p>Refus d'une créativité qui consiste à s'isoler</p>	<p>Rejet de la hiérarchie, de l'enracinement communautaire, de la présence locale, du caractère prescrit des liens</p>	<p>Refus de la communication de masse, de l'asymétrie entre les gens célèbres et la masse</p>	<p>Rejet de tout ce qui viendrait entraver la prolifération du réseau pas de « grand » collectif indifférencié</p>	<p>Rejet de toute structure préétablie, flexibilité plus importante que l'expertise technique</p>	<p>Refus du caractère ponctuel et anonyme de la transaction marchande.</p>	
------------------------	---	--	---	--	---	--	---

**Figure 2: source : Chantal Mailhot 2004**

La connaissance de ces critiques permet de faciliter l'opération de dévoilement dans le cadre d'un conflit, d'un litige entre deux cités et ainsi d'accélérer le processus vers le compromis. Boltanski et Thévenot nous propose quelques figures de compromis :

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Inspiration			Toucher l'opinion publique, mettre son nom au service d'une cause, la caution d'un officiel, faire une campagne d'adhésion			
Domestique	La relation initiatique de maître à élève					
Opinion	L'hystérie des fans	Entretenir de bons contacts				

Civique	L'Homme révolté, le geste de protestation, le génie collectif	La correction envers les fonctionnaires, le bon sens dans l'application des règlements, l'extension des droits civiques, la communauté scolaire				
---------	---	---	--	--	--	--

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	industriel
Marchand	Le marché créatif, faire une folie, le sublime n'a pas de prix	La confiance dans les affaires, le service sur mesure, la propriété aliénable, l'esprit et le savoir-faire maison, l'efficacité des bonnes habitudes, la compétence de l'homme de métier, la qualité traditionnelle, la responsabilité du chef, les ressources humaines	L'image de marque			
	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	industriel

Industriel	La passion du travail rigoureux, les techniques de créativité, l'inventeur		Les méthodes pour implanter une image, la mesure de l'opinion, une opinion subjective	Les droits des travailleurs, les méthodes efficaces de mobilisation, l'accroissement de la productivité des travailleurs motivés, le travail en group, la certification de la compétence, l'impératif de sécurité, l'efficacité du service public	Un produit vendable, la maîtrise de la demande, les méthodes pour faire des affaires, l'utilité, entre désir et besoin.	
------------	--	--	---	---	---	--

Figure 3 : source : Chantal Mailhot 2004

Nous l'avons dit, le compromis étant par nature fragile, il convient de lui donner du corps à travers les cités en conflits. Les propositions de ci-dessus intègrent des propositions qui répondent aux enjeux des deux cités en question. Dans le monde complexe qui est le notre il nous semble intéressant de nous attarder sur ces cas, en effet, c'est dans la construction des compromis qu'il est possible de faire preuve d'une certaine forme de créativité. Néanmoins cette seconde grille n'intègre pas la cité projet, nous tenterons d'en esquisser les figures de compromis dans la suite de nos travaux.

Dans cette première partie de notre travail de recherche nous allons nous interroger sur les cadres interprétatifs qui se rapprochent d'une « organisation industrielle », représentée dans nos travaux par Renault, et ceux plus propres à une organisation numérique, observés au sein de OuiShare. Nous entendons organisation au sens de Patrick Fridenson « dispositifs cognitifs collectifs permettant à un groupe, par voie d'apprentissage collectif, d'atteindre des objectifs globaux d'efficacité minimale »<sup>74</sup>. Ainsi dans cette première partie nous allons nous attacher à la description de Renault à travers les grandes phases de développement mais également à travers les valeurs portées par l'industriel. Nous détaillerons ensuite les cités dans lesquelles s'expriment ces valeurs et ces pratiques. Ensuite nous nous intéresserons à OuiShare, là encore nous essayerons d'éclairer les racines idéologiques qui guident les pratiques des membres de l'organisation. Enfin, après avoir caractérisé ces pratiques nous appliquerons ici également la théorie proposée par les « économies de la grandeur ». L'objet étant, après avoir caractérisé ces deux

---

74 FRIDENSON Patrick, « Les organisation un nouvel objet », les annales, 1989, Volumes 44

organisations, d'utiliser cette grille de lecture pour déconstruire la vision binaire qui transparait dans l'énoncé original de ce travail de recherche.

## **Chapitre 1 : Renault, un objet historique**

L'objet de ce premier chapitre est de décrire Renault et de caractériser les éléments qui en font un « vieux constructeur ». L'objet n'est pas de dresser l'histoire de Renault mais plutôt de saisir l'héritage du constructeur. Ainsi nous dresserons une chronologie rapide basée sur des travaux précédents puis nous retiendrons des grandes phases. Le but étant de faire ressortir les valeurs du constructeur automobile français telles qu'elles sont mobilisées aujourd'hui dans l'entreprise

### **Renault et son histoire**

Renault est en 2017 un acteur économique central et stratégique pour un pays comme la France. Fondée par les frères Louis, Marcel et Fernand Renault en 1899 l'entreprise est le fruit d'une histoire mouvementée et très liée à l'histoire du pays qui l'a vu naître. Nous allons revenir sur cette histoire à travers six grands temps<sup>75</sup>. Ceux-ci sont directement repris des supports de communication du constructeur, notamment du site internet. C'est bien la manière dont le constructeur se voit que nous proposons de l'appréhender dans ce premier temps.

---

<sup>75</sup> Ces cinq grands temps sont directement repris des supports de communication officiels du constructeur. Ils sont, par exemple, disponible sur le site officiel : <http://www.renault.fr/decouvrez-renault/histoire-culture/>

## **Premier temps, Renault l'innovateur**

Le premier de ces temps correspond à la naissance de ce qu'on appellera « les usines Renault »<sup>76</sup>. Celui-ci correspond à une période allant de 1898 à 1918 pendant laquelle les bases de la future puissance industrielle de Renault ont été posées. Lors de cette période l'influence de Louis Renault a été décisive. Renault sera d'abord connu pour son efficacité dans le domaine sportif, sur les courses automobile<sup>77</sup>. Puis pour une certaine maîtrise dans le développement de son industrie. En effet, Louis Renault a été un des premiers industriels à mettre en place la production en série, 1905, puis à importer le Taylorisme des Etats-Unis en 1913. L'entreprise a été très impliquée dans l'effort de guerre et a apporté, selon les mots du service communication de Renault, « une contribution décisive ». Ce qui a également permis, selon Patrick Fridenson<sup>78</sup>, de développer grandement l'appareil productif du constructeur. C'est également pendant cette période que Renault a développé une stratégie d'intégration en amont et en aval en participant activement à la fondation de différents acteurs du secteur et en prenant part à la gouvernance de certains. Les années allant de 1919 à 1929 seront marquées par une croissance relativement régulière de l'industrie automobile en France (Renault, Peugeot, Citroën) et de l'entreprise de Louis Renault.

## **Deuxième temps, la modernisation**

---

76 FRIDENSON Patrick, « L'histoire des usines Renault », Seuil, 1998

77 Renault, histoire et culture, disponible en ligne : <http://www.renault.fr/decouvrez-renault/histoire-culture/histoire-renault/>

78 FRIDENSON Patrick, *op. cit.*

De 1919 à 1945, Renault va se « moderniser ». Ainsi, la première chaîne de montage va démarrer à Billancourt en 1929. Renault comprime les coûts pour résister à la crise, le climat social se tend ce qui n'empêche pas Louis Renault de recevoir les honneurs. Le 14 avril 1932 il sera nommé au rang de grand officier de la légion d'honneur. Dans le discours qu'il prononça alors il va se présenter comme un inventeur, un innovateur : « Tout jeune, par tempérament, je n'avais qu'un plaisir, je n'avais qu'une joie, celle de concevoir, de créer et de produire quelque chose. C'est la raison pour laquelle une de mes premières préoccupations a été d'édifier un petit atelier. Plus tard, lorsque je suis rentré du service militaire, j'ai eu l'idée de construire par moi-même, une automobile... Pourquoi ? [...] Je suis impatient, dès que j'ai une idée, je veux toujours la voir réaliser sans délai. Le plus vieux de mes collaborateurs [...] Edouard Richet, me disait toujours : « Donnez-moi le temps, il y a une heure que vous m'avez demandé cette chose, et vous voulez déjà l'avoir »... J'ai donc par nature le désir de la réalisation et de la réalisation rapide. En outre, j'ai toujours aimé l'indépendance. Qu'est-ce qui pouvait, plus que l'automobile, répondre à ces deux caractéristiques : vitesse et indépendance ? »<sup>79</sup> Néanmoins la seconde partie de cette phase recèle une période plus obscure pendant laquelle Louis Renault est accusé de collaboration avec l'occupant allemand. Ou, comme on le retrouve inscrit sur le site Internet de Renault « il se plie aux exigences » de ceux-ci. A la Libération, en 1945, et en réponse à cette accusation de collaboration, l'entreprise est nationalisée et prend le nom de la Régie Nationale des Usines Renault.

### **Troisième temps, le marché national**

---

79 FRIDENSON Patrick, « Histoire des usines Renault », Seuil, 1998, P45

De 1945 à 1975 Renault poursuit son développement notamment à l'international et ce malgré une tentative manquée sur le territoire américain. La régie enrichit sa gamme en milieu et haut de gamme notamment. Renault va alors développer les modèles qui feront sa réputation à l'échelle de la France : la 4L et la Renault 16 notamment. Le constructeur automobile va savoir adapter ses produits aux évolutions sociales.

### **Quatrième temps, le développement**

De 1975 à 1992, le renouvellement de la gamme s'accélère avec la Renault 25 et l'Espace. Les déficits s'accumulent néanmoins et l'entreprise a mis en place une politique drastique de réduction des coûts, elle redevient bénéficiaire en 1989. Là encore Renault va adapter son offre aux évolutions de la société : dans un contexte de crise pétrolière on va passer de la berline R25 à la « citadine » Super 5.

### **Cinquième temps, la privatisation**

De 1992 à 2005 c'est la privatisation de Renault qui marque un tournant. Celle-ci va donner une marge de manœuvre supplémentaire notamment dans la politique d'investissement. Renault devient actionnaire de Nissan en 1999 mais a également racheté Samsung Motors et Dacia pendant la même période. La gamme se renouvelle avec la sortie de la Mégane, de la Laguna qui sont les modèles mis en avant sur le site internet de Renault. Mais nous pouvons également mentionner la sortie de modèles plus originaux comme le Scénic ou la Twingo qui ont fait évoluer l'image de marque du constructeur. L'internationalisation s'accélère avec le lancement de la marque Logan à destination des marchés émergents.

## **Sixième temps, l'alliance Renault-Nissan**

Enfin, depuis 2005 il faut noter le renforcement de l'alliance de l'alliance Renault Nissan sous l'impulsion de Carlos Ghosn. A noter également le développement d'une gamme électrique avec des produit comme la ZOE, le Kangoo ou la twizy. Les trois années que nous avons passé au sein de Renault ont été marquées par cette collaboration renforcée puisque nous avons vécu la fusion partielle des ingénieries des deux constructeurs. L'alliance entre le japonais Nissan et le français Renault est une réalité depuis 1999. En effet, au delà d'une prise de participation croisée entre les deux entreprises les terrains de collaboration se sont multipliés, en ce qui concerne les achats dans un premier temps puis d'autres métiers, dont certains dans la production, ont été rapprochés. Depuis 2014 c'est l'ingénierie, la conception qui voit certains de ses métiers fusionner. Cela ne va pas sans quelques difficultés dues aux dissonances culturelles mais cela constitue un nouveau tournant dans la vie du constructeur français, tout en venant asseoir une stratégie internationale forte. Carlos Ghosn, dans son discours à l'assemblée générale du 30 avril 2015 au Carrousel du Louvres, affirme sa volonté de positionner « l'alliance dans le top 3 des constructeurs mondiaux ». On voit bien le tournant dans l'histoire de Renault qui devient partie prenante d'un groupe automobile international qui produit et vend des automobiles sur les cinq continents. L'héritage socio-historique de l'industriel s'en trouve modifié.

## **Renault un instrument complexe**

La manière dont le constructeur automobile se voit reflète à la fois une trajectoire relativement prévisible d'un secteur industriel en émergence puis en consolidation et en même temps les spécificités d'un acteur économique majeur en prise avec son époque et ses événements politique et économique. Renault est un constructeur

automobile emblématique des mutations économiques françaises. Ce n'est pas une entreprise comme les autres, son histoire et celle du pays qui l'a vu naître sont intimement liées. Cela donne un rapport tout particulier à l'innovation puisque c'est bien dans la dialectique entre des évolutions sociales et l'adaptation de l'objet technique que Renault la conçoit. Ainsi, bien que « vieux constructeur », Renault a su rester contemporain des différentes époques qu'il a traversé. L'industriel a su s'adapter aux présents en fonction des lieux et des contextes. On voit ici poindre la notion de « présent situé », nous y reviendrons.

### **L'industrie automobile, un présent dense et complexe**

Comme nous l'avons vu dans les précédentes lignes, l'entreprise Renault est le fruit d'un processus long et complexe puisqu'en interaction avec son environnement.

L'appellation secteur automobile est trompeuse car elle laisse penser à une forme d'uniformisation des acteurs. Il n'en est pourtant rien, le secteur de l'automobile présente de nombreuses particularités et aspérités que nous serions bien incapable de rendre visibles dans leur ensemble. C'est là toute l'ambiguïté de l'automobile qui a construit son succès sur le sentiment d'indépendance qu'elle procure alors qu'elle nécessite tout un environnement - d'infrastructures (de routes, de distribution du carburant...) , de services (d'assurance, de réparation,...) de lois (code de la route, uniformisation internationale,...) - pour permettre cette indépendance<sup>80</sup>. Cet environnement ne peut être que le fruit de nombreuses années

---

80 GARCON Anne-Françoise, « L'automobile son monde et ses réseaux », Broché Septembre 1998

de développement et d'interactions entre des acteurs multiples. Que ce soit l'Etat, les fournisseurs, les distributeurs, les réparateurs, les assureurs, les pétroliers, les médias, les constructeurs eux-mêmes mais aussi les particuliers et leurs compétences diverses tous font ce que nous appelons *le secteur automobile*. Nous souhaitons ici éviter une myopie d'habitude, là encore, à une lecture simplifiante, qui assimile le secteur de l'automobile à ses constructeurs<sup>81</sup>. Pour contextualiser l'avènement de l'objet automobile et de l'industrie qui va avec, nous proposons deux visions du secteur développées par Laurent Fouillé<sup>82</sup>. Il souligne, dans son travail de thèse de doctorat la tension entre des autophiles et des autophobes. Selon lui on peut appréhender cette tension suivant différents temps « Des balbutiements à la démocratisation (soit de 1900 à 1920 aux Etats Unis et de 1900 à 1950 en Europe) : on observe d'abord une petite minorité de défenseurs de l'automobile qui font face à des critiques majoritaires, mais ils répondent coup pour coup, s'organisent et tissent leur réseau jusqu'à ce que l'automobile devienne un acteur économique incontournable. Dès lors le travail de lobbying va tenir les politiques autophobes en respect, avant de les convertir en politiques autophiles. » Puis viendra une période « d'euphorie collective » qui va avec l'avènement de la consommation de masse (les années 20 aux Etats Unis et 50 en Europe). Quelques sceptiques continuent à grogner, mais ils passent pour des réactionnaires et des rétrogrades, alors que la majorité accède ou rêve d'accéder bientôt aux joies du progrès et du confort. « La période suivante viendra avec les « chantiers autoroutiers », ceux-ci s'invitent en ville ou traversent des parcs naturels. Les théoriciens de la critique de la fin des

---

81 FLONNEAU Mathieu, « Les cultures du volant : Essai sur les mondes de l'automobilisme du XXe – XXIe siècle », Editions Autrement, 2008

82 FOUILLE Laurent, « L'attachement de l'automobile mis à l'épreuve. Etude des dispositifs de détachement et des recomposition des mobilités ». Thèse de doctorat en sociologie sous la direction de Dominique Boullier, décembre 2010, Rennes 2

années 60 (Illich, Charbonneau, Sauvy, Baudrillard, Debord, Jacobs, Mumford) vont se retrouver appuyés par des actions de résistance populaire et par les mouvements de la contre-culture. » Cette critique sera le terreau de l'émergence de la « cité projet », nous y reviendrons. Etrangement, ce mouvement culmine au moment des chocs pétroliers. Le quatrième contrecoup pour l'automobile interviendra au début des années quatre-vingt, au temps de Reagan et Thatcher « mais aussi avec le chômage structurel et le contre-choc pétrolier, les théoriciens pro-automobiles vont reprendre la main (on peut citer parmi eux : Bruce-Briggs, Dunn et Lomasky) pendant quinze à vingt ans. » Enfin, au moment où nous écrivons ces lignes « les idées de la troisième période reviennent en force avec le réchauffement climatique, le pic de production pétrolier et la forte hausse du prix des hydrocarbures. Est-ce un nouveau cycle ? Un éternel recommencement ? Nous ne sommes pas en mesure d'y répondre. » Ce qu'on appréhende à travers le travail de Laurent Fouillé c'est une forme de dialectique entre *autophile* et *autophobe*, mouvement qui deviennent tour à tour majoritaire et minoritaire. Ces mouvements sont fortement conditionnés par l'évolution contextuelle. Bien que les valeurs de Renault semblent être contestées par le retour à une période autophobe il faut nuancer ce jugement.

L'industrie automobile, à la fois encensée et décriée, s'est construite autour d'une certaine idée de la liberté. Bien que la question que pose Laurent Fouillé sur l'existence d'un cycle semble pertinente nous ne tenterons pas d'y répondre ici. Néanmoins ce qu'on observe aujourd'hui c'est le retour d'un certain nombre d'arguments d'ores et déjà utilisés par le passé. Dans le même temps, et ce sera la seconde vision du secteur que nous reprendrons, le développement de services comme BlaBlaCar vient, paradoxalement, confirmer la place de l'automobile dans

nos sociétés. Bien que l'usage évolue, la place de l'automobile dans nos sociétés s'en trouve renforcée. Cette réflexion est à nuancer puisque l'avènement du covoiturage, à la BlablaCar, a également poussé des acteurs en place à développer de nouvelles solutions, des lignes de cars par exemple. Ces solutions restent routières et, pour une part, elles provoquent un transfert modal du train vers des solutions routières (que ce soit les lignes de car ou le covoiturage). Ainsi, dans la lignée des idées défendues par Mathieu Flonneau la voiture, outil d'une liberté individuelle et collective, offre des opportunités parfois plus adaptés que certaines solutions de transport en commun pour répondre aux enjeux liés à la mobilité. Même si au niveau individuel l'émergence de service comme BlaBlaCar semble être alimentée par une forme d'autophobie, au niveau général, le service de covoiturage vient conforter la place de l'automobile dans sa position de moyen de transport le plus utilisé. Il convient donc de sortir d'un débat polarisé autophile contre autophobe pour adopter une position plus pragmatique. Appréhender la voiture dans le cadre de nos recherches c'est intégrer une version parfois dégradée et moins gratifiante que les standards établis par l'automobile traditionnelle selon les mots de Mathieu Flonneau<sup>83</sup>.

### **Conclusion : Le secteur automobile, un présent hétérogène**

---

83 Mathieu Flonneau : « Le grand Paris ? Commencer par optimiser l'existant ! », Interview par Antoine Grenapin, Le Point, Décembre 2012, disponible en ligne : [http://www.lepoint.fr/automobile/mathieu-flonneau-le-grand-paris-commencer-par-optimiser-l-existant-08-03-2013-1637607\\_646.php](http://www.lepoint.fr/automobile/mathieu-flonneau-le-grand-paris-commencer-par-optimiser-l-existant-08-03-2013-1637607_646.php)

Bien que Renault apparaisse comme un vieux constructeur de par son âge la perception de l'automobile semble être sans cesse renouvelée. En effet, la stratégie d'innovation revendiquée par Renault qui souhaite développer des produits en adéquation avec une société en mutation en fait un acteur éminemment contemporain. Dans le même temps, nous avons à faire à des conceptions différentes qui se chevauchent, BlaBlaCar par exemple renouvelle l'usage de la voiture et donc la perception que peuvent en avoir les utilisateurs de ce service de covoiturage. Nous pouvons également mentionner Autolib' qui semble, selon les mots de Flonneau, être une version « dégradée » de l'automobile. Il y a également fort à parier que la « voiture autonome » viendra elle aussi renouveler cette perception. Il nous semble que le secteur automobile dans son ensemble soit relativement adaptable aux critiques qui lui sont adressées notamment du fait de l'hétérogénéité des réalités qu'il revêt. Bien que le modèle de la voiture individuelle soit remis en cause, l'ensemble du secteur semble être en capacité de s'adapter à l'évolution de ces facteurs. D'où, même si Renault est un « vieux constructeur » en termes d'âge, il semble que le produit de l'entreprise, ses automobiles, bénéficient d'une perception évolutive dans le temps et l'espace, en cela il nous faut apporter une certaine nuance sur la qualification de Renault comme une « vieux constructeur ». Pour amener une granularité plus fine dans l'appréhension de ce « vieux constructeur » en perpétuel réinvention nous allons dans les lignes qui suivent lire Renault à travers la théorie développée par les économies de la grandeur.

## Chapitre 2 : Lire Renault à travers les « économies de la grandeur »

De par son histoire, l'héritage de Renault est lourd et complexe. Cet héritage laisse des traces dans l'organisation et guide les pratiques du quotidien. Dans la lignée de nos précédentes réflexions nous souhaitons déconstruire la perception de Renault comme un « vieux constructeur ». En effet, il n'y a pas un nouveau qui remplace un ancien mais bien une superposition de différents phénomènes et c'est bien cela qu'il faut dévoiler si l'on veut tenter de comprendre le présent. Pour ce faire nous allons mobiliser la théorie présentée précédemment. En 1999 Luc Boltanski et Eve Chiapello ont publié « Le nouvel esprit du capitalisme »<sup>84</sup>. Dans cet ouvrage les auteurs ont développé une critique du capitalisme. Ils vont identifier trois esprits du capitalisme de manière chronologique : le premier se rattache aux cités Domestique et Marchande et s'ancre à la fin du XIXème siècle, le deuxième s'incarnera dans les cités Civique et Industrielle au cours des années 1930-1960, enfin, le troisième correspond à l'émergence de la cité par Projet des années 1990 à la période contemporaine. Nous n'allons pas tenter dans les lignes qui vont suivre une lecture dynamique mais plutôt utiliser la grille de Boltanski et Thévenot de manière statique afin de mettre en relief son héritage et son influence sur le Renault contemporain. En effet, bien que l'apparition des cités se succède dans le temps, en fonction des différents esprits du capitalisme, les structures inhérentes aux cités se superposent. Ainsi les pratiques, les imaginaires et les valeurs de Renault ne peuvent être lus à travers une cité mais bien via l'influence de plusieurs d'entre elles.

---

84BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, 1999

## Premier temps du capitalisme et de son esprit

Le premier esprit du capitalisme s'inscrit, d'après Boltanski et Chiapello, à la fin du XIXe. L'entreprise Renault, en tant que constructeur automobile, a été fondée en 1899 : si premier esprit du capitalisme il y a, Renault en a été empreint à la fois dans la constitution du projet initial, mais également au cours de ses premiers années d'existence. Quelles traces pouvons-nous trouver dans l'histoire de Renault qui viendraient argumenter en faveur du fait que Renault soit bien marqué de ce premier esprit ?

### **La cité Domestique**

Commençons par la cité Domestique. Celle-ci est définie par une prédilection particulière pour la famille, la tradition, la hiérarchie. S'y attache un goût prononcé pour la fidélité alors que la trahison et la nouveauté sont profondément décriées. La figure du patron y est également fortement valorisée. Les traces laissées par l'histoire de Renault peuvent, à différents titres, alimenter ces points. Notre démarche ici n'est pas de développer de façon exhaustive mais plutôt d'illustrer, de mettre en perspective l'héritage de Renault à travers cette cité. Nous l'avons vu, Renault est avant tout une histoire de famille. Une histoire mouvementée avec le comportement de Louis quant à l'activité historique de la famille. Le fondateur de la firme met un point d'honneur à entretenir des relations étroites avec les membres de sa famille que ce soit les Boullaire, sa belle famille, ou les fils de Fernande - la fille de Fernand

Renault<sup>85</sup> - qu'il embauchera, la famille est une des valeurs cardinales de Louis Renault.

Renault est une entreprise industrielle où la hiérarchie est présente<sup>86</sup>. La ligne hiérarchique<sup>87</sup> y est très marquée et joue un rôle prépondérant dans la manière dont les projets émergent et sont portés. Comme dans toute organisation hiérarchique la part d'informel est très forte. La mise en place de ce que du côté de l'Ecole des Mines, on nomme la « conception réglée » - qui implique une maîtrise poussée de la qualité, des coûts et des délais - a montré quelques limites. En effet, l'application de cette approche a augmenté de façon très importante les capacités de production et a, dans le même temps réduit les capacités d'adaptation de l'appareil productif<sup>88</sup>. Dominique Levent est arrivée chez Renault dans les années 80, avant la mise en place de cette « conception réglée ». Ce constat a fait émerger dans l'esprit de la directrice de l'entité Créativité et Promotion de l'Innovation, ainsi qu'au sein du CGS<sup>89</sup>, la nécessité de formaliser, en parallèle de la « conception réglée » une « conception innovante ». Celle-ci devait permettre de réintégrer une dimension adaptative, plus informelle, au sein du processus de conception. Il était pourtant difficile de développer l'espace nécessaire au sein de l'organisation pour cette

---

85 CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998

86 En effet nous avons à faire à une organisation industrielle relativement classique comme peut en témoigner son organigramme – cf annexe.

87 Pour Henry Mintzberg, la ligne hiérarchique est une hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer les équipes opérationnelles. Cf « Structure et dynamique des organisations », MINTZBERG Henry, 1998, Editions d'Organisation

88 LEVENT Dominique, entretien du 26/03/2015, Technocentre Guyancourt

89 Le MASSON Pascal, WEIL Benoit, « La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée : les expériences oubliées aux origines des Bureaux d'études », Entreprises et histoire 1/2010 (n° 58) , p. 51-73

« conception innovante » marginalisée par une transformation interne lourde- La mise en place de cette « conception réglée » au sein de l'organisation est une manifestation de cette volonté de hiérarchiser propre à la cité marchande. Mais consciente de la porosité grandissante des frontières de l'entreprise Dominique Levent dresse son diagnostic « Il faut qu'on se pense dans un écosystème en expansion »<sup>90</sup>. Cette appréhension du réseau, de l'écosystème est quant à elle très proche de la cité Projets, nous y reviendrons.

La plupart des employés de Renault construisent l'ensemble de leur carrière au sein du constructeur automobile<sup>91</sup>. En effet, les formes de mobilités internes sont favorisées et encouragées. Ainsi, chaque employé se constitue un réseau au sein de l'entreprise qui est un des déterminants non négligeable à la fois pour l'évolution des trajectoires personnelles mais également pour le développement des projets. On va jouer de ses relations en interne pour mener à bien les projets. Yves Dubreuil, chef de projet emblématique de Renault<sup>92</sup>, par exemple ne va pas hésiter à jouer de ses relations et de sa réputation lorsqu'il s'agira de développer des « projets en rupture » comme la Twizy<sup>93</sup>.

La fidélité est une des valeurs cardinales de Renault typique de la cité domestique. Les employés sont fidèles à leur employeur et cela tout au long de leur carrière. La trahison est profondément décriée. Lors de la – fausse - affaire

---

90 LEVENT Dominique, Entretien 26/03/15, Technocentre Guyancourt

91 Sans avoir de chiffre exacte cette observation est issue des personnes que nous avons rencontrées lors des trois années passées au sein du constructeur.

92 En témoigne le parking qui porte son nom au Technocentre. Il a notamment participé au développement de la Twingo

93 Il mettra à plusieurs reprises sa démission sur la table, entretien avec Yves Dubreuil, 11/03/2014 à FARGR - Fédération des Amicales Régionales du Groupe Renault

d'espionnage industriel<sup>94</sup> qui a secoué l'entreprise en mars 2011 la crise est importante et « la chasse aux sorcières » intense. Même une fois cette affaire réglée et les principaux accusés innocentés le malaise est resté profond, il perdure encore aujourd'hui. Pourtant l'histoire du constructeur automobile a vu se succéder différents types de complots, que ce soit ceux de 1940 pour évincer Louis Renault de la direction de son groupe ou encore la fausse affaire d'espionnage que nous avons mentionné ci-dessus. La figure du patron est centrale au cours des âges traversés par l'entreprise. Du « patron » dont les employés de Billancourt affublent Louis Renault<sup>95</sup>, au respect que suscite l'évocation de ceux qui lui ont succédé<sup>96</sup>, elle est omniprésente à travers tous les entretiens que nous avons menés. Carlos Ghosn, sans forcément être nommé, est mentionné. Ses prises de position ont une influence certaine sur les décisions stratégiques de l'entreprise mais également sur l'implication des employés.

### **La cité marchande**

La cité marchande quant à elle se définit principalement par la place accordée à la notion de rivalité, de concurrence. On va ainsi mettre en avant la figure du battant, du businessman. Cette cité a également une forte influence dans le développement de Renault. Dès la fin du XIX siècle la concurrence entre André Citroën et Louis Renault a été un formidable moteur pour l'industrie automobile

---

94 « Fausse affaire d'espionnage chez Renault : quatre personnes renvoyées devant le tribunal », Le Monde, 16/03/2017, disponible en ligne : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/03/16/fausse-affaire-d-espionnage-chez-renault-quatre-personnes-renvoyees-devant-le-tribunal\\_5095686\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/03/16/fausse-affaire-d-espionnage-chez-renault-quatre-personnes-renvoyees-devant-le-tribunal_5095686_3234.html)

95 CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998,

96 Pierre Dreyfus, Louis Schweitzer ou Carlos Ghosn

française. D'après les mots de Louis Renault lui-même : « Il [André Citroën] nous forçait à mieux faire. »<sup>97</sup> Ces années ont vu un chassé croisé ininterrompu entre les deux firmes que ce soit à grand renfort d'innovation produit, de modification de l'appareil productif ou de marketing. Billancourt et les Quais de Javel vont se livrer à une concurrence féroce mais courtoise.. « A la presse populaire, les gros titres sur la prétendue haine à couteaux tirés entre les deux hommes. A eux la courtoisie, l'estime, et toutes les attentions qui en découlent »<sup>98</sup>. La notion de concurrence a, dès les débuts de Renault, été au cœur de l'histoire de l'entreprise. Au moment où nous écrivons ces lignes, l'industrie automobile est soumise à une forte concurrence que ce soit par segment, sur les stratégies de production, de motorisation ou marketing. Lors du temps de notre étude il nous semble que bien que cette cité reste influente au niveau de la stratégie du groupe, de l'évolution du marché, de l'organisation du système de distribution de Renault. Ce dernier basé sur le modèle de la concession, fait que l'activité du Technocentre reste relativement éloignée de l'activité de vente en tant que telle qui est réservée soit aux concessionnaires (qui sont indépendants) soit aux succursales (qui font elles partie intégrante du groupe Renault).

## Deuxième temps du capitalisme et de son esprit

D'après Boltanski et Chiapello , les cités civique et industrielle, vont émerger simultanément dans un temps qui correspond au second esprit du capitalisme : 1930

---

97 CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998, P88

98 CHADEAU Emmanuel, *ibid.*, P87

– 1960. Pendant cette période deux cités se seraient particulièrement développées : la cité industrielle, qui prône une certaine forme d'efficacité par la science, et la cité civique, qui va mettre en avant le collectif et la solidarité. Observons l'héritage de Renault au prisme de ces deux cités.

### **La cité Civique**

La cité Civique est une des deux cités que Boltanski et Chiapello appréhendent dans ce second esprit du capitalisme. La cité civique représente d'une certaine manière la participation à la vie publique. Renault de part son influence dans la vie économique du pays qui l'a vu naître ne peut pas se soustraire à cette cité. Que ce soit au temps de Louis Renault qui a développé et entretenu des relations avec le pouvoir politique ou de ses successeurs. La prise de participation de l'état français au capital de Renault à quelques jours de l'assemblée générale de 2015 témoigne de la vivacité de ces liens. L'influence de l'épopée Renault sur le pays qui a vu débiter la firme est de la première importance. C'est ce qui fera dire à Maurice Bokanowski « Quand Billancourt éternue, la France s'enrhume »<sup>99</sup> tellement la vie politique et sociale du pays est influencée par ce qu'on appelle alors la « forteresse de Billancourt ». L'influence de Renault, à travers notamment son fondateur, dépasse le cadre d'un simple dirigeant d'entreprise : « Plus la crise se prolonge, et plus Louis Renault, semble aimé, non seulement des acheteurs de ses autos, mais aussi de la famille France. En quinze ans d'efforts, l'homme Renault, avec la maturité, a rempli le rôle que lui assignait, si jeune, la légende de 1918. Celui qui consiste à incarner la France qui dure, la France qui lutte contre les malheurs qui

---

99 Compte rendu colloque « Les hommes de l'industrie automobile », 1 et 2 octobre 2005, disponible en ligne : [http://atelierrl.blog.lemonde.fr/2005/01/12/2005\\_01\\_billancourt\\_lpr/](http://atelierrl.blog.lemonde.fr/2005/01/12/2005_01_billancourt_lpr/)

l'assaille, et qui gagne ses combats. »<sup>100</sup> . Louis Renault porte l'image d'une France combattante et victorieuse. D'une manière plus générale, l'entreprise Renault et le pays qui l'a vu naître entretiennent des liens étroits notamment du fait de l'influence forte de lobby notamment le CCFA – Comité des Constructeurs Français d'Automobile – qui entretient un dialogue continue avec le pouvoir politique.

### **La cité Industrielle**

Dans un second temps, la cité industrielle : comme nous l'avons vu celle-ci va mettre en avant l'efficacité, la performance basée sur la science. Elle va dévaloriser les pratiques considérées comme improductives. Les figures de référence en seront l'expert, le professionnel ou l'opérateur. On va y plébisciter la réalisation. Louis Renault se présente comme un scientifique<sup>101</sup> Il va être profondément marqué par la découverte du « modèle américain »<sup>102</sup>. » Aux Etats-Unis, il fait, les yeux écarquillés, le tour des grandes usines. Le clou de la visite : les séances de travail avec Frederick W. Taylor et son équipe d'ingénieurs-conseils. On connaît Taylor en France, mais rien ne vaut l'échange avec l'inventeur de « l'organisation scientifique du travail » . L'ouvrage de Taylor a trôné en bonne place sur le bureau de Renault.<sup>103</sup> Louis Renault tentera d'importer ces méthodes de travail dans ses usines, avec plus ou moins de succès. Il y découvrira également une forme d'irrationalité qui lui semble incompréhensible : « La grève de 1913 a convaincu Louis Renault que le modèle américain n'était pas transposable tel quel en France, étant donné les remous qu'on

---

100 CHADEAU Emmanuel, *ibid* P78

101 CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998, P45

102 CHADEAU Emmanuel, *idem*

103 CHADEAU Emmanuel, *idem*

avait ici chaque fois qu'on voulait changer les habitudes de la main-d'œuvre. Il a pris alors en compte la dimension irrationnelle des réactions des gens, et cette expérience l'a marqué toute sa vie... comme le caractère non maîtrisable des foules, perçues comme un animal sur lequel on ne peut rien. »<sup>104</sup>. Cette approche qu'il considère comme « rationnelle » est très ancrée dans la cité industrielle.

## Deux cités moins contextuelles

Reste deux cités, qui sont moins directement attachées à une époque. Elles sont de fait plus transverses, il s'agit de la cité inspiration et de la cité opinion. Dans un cas comme dans l'autre nous retrouverons des traces de ces cités à différentes époques bien que certains groupes sociaux, comme certains métiers par exemple pour ce qui est de Renault, peuvent s'y rattacher plus que d'autres. Comme nous l'avons vu, la cité inspiration donne la part belle à la créativité, à l'imagination. Dans ce cadre on va décrier l'habitude et mettre en avant la passion, la spontanéité, le vagabondage de l'esprit. Les figures d'excellence seront l'artiste, l'enfant ou le génie.

### **La cité Inspiration**

Chez Renault cette cité va vivre à travers un espace spécifique : le Creative Lab'. C'est dans ce lieu que les membres de la direction de Dominique Levent tentent de « libérer la créativité » à travers différentes méthodologies, que ce soit des « séances de créativité », des dispositifs physiques<sup>105</sup>, des intervenants externes ou des formations. Le Creative Lab' ce sont quatre murs qui permettent à des

---

104 Entretien de Emmanuel Chadeau avec François Lehideux, 8 juillet 1996, rapporté dans CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998, P45

105 des espaces ludiques par exemple

conventions différentes de celles qui sont influentes dans le reste de l'entreprise de s'exprimer. Comme le dit Mickael Desmoulins, le « Fab Manager » du Creative Lab' : « Remettre le faire dans la conception en quelque sorte. [...] C'est vraiment un truc qui est très fort chez Renault, cette séparation entre les penseurs et les faiseurs. »<sup>106</sup> On revient ici sur l'organisation scientifique du travail de Taylor puisqu'on va réintroduire de la construction dans la conception. Pour lui, mathématicien de formation, il est important de remettre de l'élégance dans les processus de conception. En effet, ce qui compte pour Mickael ce n'est pas tant le résultat que la manière de l'atteindre. Atteindre un résultat similaire en dépensant moins d'énergie est un signe d'élégance. Et, dans le même temps, ce type de lieu reste ancré dans le fonctionnement de l'entreprise. Il va même en souligner quelques caractéristiques. Comme nous l'avons noté auparavant, Mickael insiste sur la dimension informelle de l'organisation Renault : « C'est un système adhocratique, on va tous se rendre des services à côté du processus sinon ça ne marcherait pas. »<sup>107</sup> Comme nous l'avons déjà vu avec la mise en place de la « conception réglée », en marge du processus officiel se développe tout une part d'informelle qui est tout aussi importante. Le Creative Lab' est bâti sur ces fondamentaux. L'existence de ce type de pratique va favoriser l'émergence de dispositif d'innovation plus ambitieux comme le Square, nous y reviendrons.

Quoiqu'il en soit, on voit bien que le développement d'un tel espace au sein d'une entreprise comme Renault est, à la fois compliqué, puisqu'il peut être vu comme contraire à « la culture d'entreprise »<sup>108</sup> et apprécié au vu du succès de

---

106 Entretien avec Mickael Desmoulins, Creative Lab', Technocentre, 15/02/2016

107 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

fréquentation, au-delà des résultats en terme de créativité pour l'entreprise qu'il est sûrement trop tôt d'appréhender<sup>109</sup>. Là encore ce qu'il faut identifier ce sont les externalités

### **La cité Opinion**

Enfin, la cité Opinion. Le fonctionnement relativement familiale de Renault, pour ce que nous en avons observé, met en avant la réputation, la renommée des personnes et a une véritable influence au sein de l'entreprise. Le contexte industriel fera que cette réputation est majoritairement basée sur des faits. Les collaborateurs de Renault vont ainsi objectiver, au sens de la cité industrielle, la réputation de la cité opinion. Mickael, par exemple, va jouer avec les codes vestimentaires de l'entreprise : « Après il y avait aussi une façon d'incarner le Lab'. Cet espace d'exploration est aussi incarné par les gens qui le portent. Etre en baskets, Tshirt.., un peu subversif, la juste bonne limite ça passe par des petits détails... Des petites choses comme ça qui font que tu donnes des signes un peu différents. »<sup>110</sup> Il ne va pas hésiter à se mettre lui même en scène : « Quelque part on a créé un univers, on a créé quelques histoires. La mienne en fait partie, on est un peu des figures auxquelles certaines personnes se raccrochent. Ces personnes elles sont dans un processus d'évolution. »<sup>111</sup> Ici on touche bien à la dimension de « grandeur » au sens de Boltanski et Thévenot, Mickael va faire preuve d'une certaine réflexivité sur les conventions qu'il mobilise, sur les cités auxquelles il se rattache pour mieux les utiliser ou, du moins, pour mieux en faire un facteur de réussite pour son projet.

---

109 Les nouveaux locaux du Creative Lab' ont officiellement été inaugurés le 16 février 2015

110 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

111 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

## L'émergence de la cité Projet

Dans leurs travaux Boltanski et Chiapello caractérisent une cité plus contemporaine, la cité Projets. Ici c'est la construction de liens qui va être valorisé. La flexibilité, l'autonomie, l'employabilité et l'enthousiasme vont en être les caractéristiques cardinales. On va valoriser le passage d'un projet à l'autre. Alors que, dans le reste de l'entreprise Renault cette cité n'est que très peu influente, elle va, au sein du Creative Lab', être omniprésente. En fait, c'est même un des objectifs affichés par le lieu : « D'abord avoir un terrain neutre dans l'entreprise, en dehors des guerres de chapelle et des langages métiers, des attitudes, des formations... Ce sont des choses qui sont très fortes. L'enjeu c'était d'avoir un espace où l'on pourrait casser ça. Faire en sorte que les gens soient créatifs par eux mêmes. Vraiment un espace dans lequel on développe un langage commun. Créer une équipe indépendamment des métiers, des formations. »<sup>112</sup> On y retrouve des marqueurs forts de cette cité : « Le rôle que tu joues, la posture que tu joues elle est constamment remise en cause. C'est comme ça que tu t'identifies et que tu es reconnu. Par ce que tu fais et pas par ce que tu as fait. Mais ce n'est pas évident. Il y a cette espèce de bascule en avant permanente. En tout cas c'est différent de ce qui se passe dans le reste de l'entreprise. Toute l'entreprise est organisée autour de cette hiérarchie, c'est une construction, la trajectoire au sein de l'entreprise, l'école par laquelle je suis passé etc. Alors que dans un espace comme celui-là se sont tes compétences qui font ta valeur. Du coup tu te mets dans une posture dans laquelle il faut te ré-inventer en permanence. Moi, personnellement, je suis dans un inconfort, tu vois le lieu, c'est fait on vient de déménager. Moi la seule chose que je vois ce

---

112 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

sont les 250m<sup>2</sup> qu'il y a en face, construire un réseau de lab ailleurs, et puis de se dire une fois qu'on aura fait ça on fera quoi ensuite ? »<sup>113</sup> On retrouve ici les déterminants de la cité projet, qui, de fait, nécessite la construction permanente de nouveaux projets.

### Conclusion : Renault, des influences qui se croisent

Ainsi Renault, en tant qu'organisation peut être lue à travers différentes cités. La coexistence de ces cités au sein de l'organisation permet à différentes façons de faire d'exister. Cela semble être vertueux en termes de créativité<sup>114</sup> mais est forcément générateur de conflits. En effet, faire co-exister différentes conventions, différentes cités conduit nécessairement à des incompréhensions qui aboutissent à des impasses. Les confrontations sociales sont rarement apaisées, les comprendre pour mieux les traiter est un pas vers la transformation de ces entreprises empreintes d'une histoire qui a traversé les siècles. Dans notre cas c'est relativement facile à observer : « Le plus fort ça été une résistance locale quand on a installé le premier Lab dans un environnement très sérieux, c'était à la direction des matériaux. Le fait de voir un espace différent ça a provoqué des relations relativement dures. Il y avait une telle différence nous on amenait du jeu, beaucoup de jeu, alors que, à côté, nous avons des machines de mesure et de contrôle très sérieuses. »<sup>115</sup> Même au niveau personnel la construction du projet Creative Lab' a poussé Mickael à s'interroger sur ses pratiques professionnelles. Il y a décelé une construction qu'il

---

113 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

114 Il est sûrement un peu tôt pour juger de « l'efficacité » du Creative Lab'

115 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

impute à l'entreprise : « Comment partager sur un projet, le fait de partager quelque part ça ne peut être que positif pour un projet vu sous un certain angle. Mais pour une autre forme de génération, celle à laquelle j'appartiens c'est une mise en danger aussi parce que tu peux en être dépossédé. On a tous vécu des trucs plus ou moins marrants dans l'entreprise. Des trucs super-cools mais aussi des trucs pas marrants du tout. Donc oui je pense que c'est plutôt lié à ça. Parce que d'un point de vue culture perso moi j'ai une sœur jumelle, je n'ai jamais été enfant unique, mine de rien c'est un truc qui conditionne pas mal ton rapport à la vie. Alors que dans l'entreprise tu te retrouves poussé par des comportements très individualistes. Motivé par des stratégies de carrière. Le lancement du projet ça a été un moment où j'ai désappris cette culture de surprotection. Cette culture un peu du secret que je m'étais construite par les années en entreprise. »<sup>116</sup> Mickael a donc dû composer avec un conflit au sein de ses propres conventions, au sein de ses propres cités. Il a ici dû mettre en place un espace dialectique entre ses propres conceptions, ses propres manières de faire pour pouvoir en dresser la critique et les modifier. C'est bien de cela que Boltanski et Thévenot parlent lorsqu'ils abordent « l'économie de la grandeur ». Si conflit il y a, comment Mickael le traite-t-il ? Quels sont les outils, les méthodes qu'il utilise pour composer avec ces conflits ? Pour lui, les deux principaux leviers qu'il va actionner sont : l'empathie et l'enthousiasme. « Je me suis aperçu que les deux fonctions premières c'était la capacité d'écoute et l'énergie qu'on pouvait donner aux gens. D'être davantage sur du soft que sur du dur et puis relier les sujets qu'ils ont à d'autres personnes dans la boîte. A essayer de faire du lien, à créer de la valeur par le lien. »<sup>117</sup>. Il semble que bien qu'il ait identifié le conflit il reste dans sa

---

116 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

117 Entretien avec Mickael Desmoulins, *idem*

cité projet pour tenter de le régler. L'effort de dévoilement, et donc le compromis qui peut en découler, ne semblent pas complets. Il semble penser que sa position, son comportement au sein de l'entreprise sont plus « vrais » : « Quand tu regardes les ingénieurs assurance qualité, ils ont des postures très stables, ils ressortent les mêmes arguments dans le même ordre à travers les différentes réunions. Tout l'enjeu pour moi en reprenant mes études ou en faisant un espace comme celui-là c'était de devenir un peu maître de qui on est et de se remettre aux commandes, amener les gens à revenir aux commandes. »<sup>118</sup> Nous reviendrons sur ce point dans la conclusion de cette première partie afin de tenter de dessiner les premières lignes de la construction de compromis avec la cité projet.

Bien que, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, Renault soit un « vieux constructeur » avec une histoire et un héritage la grille descriptive déployée par Boltanski et Thévenot nous permet de nuancer cette vision d'un vieux confronté au nouveau. En effet, si l'entreprise Renault est une organisation relativement ancienne cela ne l'empêche pas de faire vivre des conventions, des cités, plus récentes. De par ses relations avec son environnement l'entreprise est contrainte de s'adapter aux évolutions de celui-ci. En effet, il ne s'agit pas seulement d'adapter un produit au marché mais bien d'adapter une organisation à un monde qui bouge afin que celle-ci ne soit relativement pas trop contrainte par ses processus et façons de faire. Ainsi, l'allocution « vieux constructeur » revêt une réalité plus complexe dans laquelle l'influence du temps n'est finalement que minoritaire par rapport à ce qu'elle laisse transparaître. Ce qui compte ce sont les moments d'émergence des cités, ce que Boltanski et Thévenot appellent les esprits du capitalisme, nous y reviendrons. Quoiqu'il en soit pour pouvoir confronter ce « vieux constructeur » nuancé aux

---

118 Entretien avec Mickael Desmoulin, *idem*

« digital natives » il nous faut, de la même manière appréhender ces « digital natives » on pourra créer une lecture dynamique.

### **Chapitre 3 : Le présent de OuiShare**

Nous avons déconstruit le mythe selon lequel Renault serait un « vieux » constructeur face au numérique du fait de son âge. Il nous faut maintenant procéder de la même manière en ce qui concerne les « Digital Native ». Qu'elle est la part de nouveauté dans les comportements de ces individus ? Quelle influence le passé a-t-il sur leurs pratiques ? En effet, comme nous l'avons vu en introduction le terme « Digital Native » peut revêtir différentes réalités ce qui ne facilite pas sa caractérisation, quoiqu'il en soit il semble désigner des individus ou des pratiques « nouvelles ». De la même manière que nous l'avons fait dans les lignes qui précèdent nous allons tenter ici de nuancer ce « nouveau » en observant, à travers le prisme de Boltanski et Thévenot les pratiques des membres de OuiShare que l'on apparente dans notre analyse aux « Digital Natives » mentionnés dans le titre de ce travail de recherche. En effet, par souci de simplification et, pour reprendre les mots de Dominique Levent, nous allons apparenter, au moins dans un premier temps ce mythe des « Digital Natives » aux membres de la communauté OuiShare. Celle-ci, et à l'inverse de Renault, est un cas relativement récent, c'est pourquoi avant de l'appréhender comme entité à part entière nous allons, dans un premier temps, tenter de faire apparaître les lignes de fuites idéologiques et pratiques sur lesquelles cette organisation originale s'est construite. Dans le deuxième temps de ce chapitre nous appréhenderons OuiShare en tant que tel. Ainsi ces deux temps vont nous permettre de naviguer d'un niveau général à un niveau particulier. En effet, OuiShare

est au cœur des évolutions portées par le numérique ce qui, au delà d'en faire un bon terrain, nous permet d'appréhender la dimension culturelle du média. Internet est une technologie relativement récente. Néanmoins, sa dimension médiatique en fait un objet culturel à part entière, voire pour certains une nouvelle « révolution industrielle », nous y reviendrons. En effet, le réseau est porteur d'imaginaires qui constituent un environnement idéologique qui s'exprime à travers différents types de pratiques. Dans ce chapitre nous vous proposons d'explorer les principaux déterminants et les mécanismes qui caractérisent ces imaginaires, ces pratiques. Il s'agit donc d'appréhender cette dialectique entre un objet technique, les pratiques, les discours et les imaginaires. Pour cela nous développerons une approche socio-historique puis nous analyserons les cristallisations de ces conventions, de ces « cités » à travers l'observation de nos terrains.

### **Internet, un média pas comme les autres**

Internet est un objet culturel complexe qui tire ses racines idéologiques dans différents terrains. Dans les lignes qui vont suivre nous allons tenter de dessiner les contours d'une influence particulièrement marquée : celle du mouvement contestataire de la fin des années 60. Nous allons montrer comment ce mouvement contestataire s'est emparé du média Internet et influence nos terrains de recherche. En effet, le temps de nos travaux nous avons observé que cette influence se cristallise de façon plus ou moins marquée dans les discours et les pratiques.

#### **Le Whole Eart Catalog, les premiers temps**

A la fin des années 60, une époque pleine d'émulation sociale et intellectuelle, une publication faisait l'unanimité dans les communautés hippies des environs de San Francisco : Le « World Earth Catalog »<sup>119</sup>. Il s'agissait d'un journal, d'un catalogue, qui rassemblait les outils, les techniques, les conseils et les retours d'expériences pour sortir du monde industrialisé. L'objectif était d'offrir l'opportunité d'échapper à un monde qui apparaissait comme violent. Dans un contexte de guerre froide où le conflit au Vietnam venait cristalliser des enjeux géopolitiques qui pour la plupart étaient incompris par de nombreux américains, beaucoup de citoyens américains ont par protestation rejoint ces mouvements hippies. A travers leurs implications dans ces mouvements ils ont remis en cause le modèle établi. Les communautés hippies qui vont se constituer à la fin des années 60 sont plus ou moins grandes et plus ou moins en marge de la société, mais vont toutes préconiser une forme de retour à la nature et adopter des formes de vie simple. Le « Whole Earth Catalog » était un des médias qui permettait à ces communautés de communiquer notamment autour d'outils et techniques pour faciliter ce retour à la nature. Chaque nouveau numéro était enrichi par le courrier des lecteurs du précédent. Le catalogue rassemblait différentes contributions<sup>120</sup> selon les expériences et les compétences de chacun. Ce journal a inspiré et influencé toute une génération. Steve Jobs, fondateur d'Apple, l'a mentionné dans une allocution aux diplômés de Stanford en juin 2005 en parlant « d'une publication incroyable »<sup>121</sup>. Dans cette même allocution il mentionne

---

119 Les lignes qui vont suivre sont tirées de la biographie de Stewart Brand –fondateur du Whole Earth Catalog - par Fred Turner : « Aux Sources de l'utopie numérique, de la contre-culture à la cyberculture. Stewart Brand, un homme d'influence », C&F Editions, 2013, Paris ainsi que d'une conférence donnée par le même Fred Turner à l'EHESS le 18 décembre 2014 et animée par Dominique Cardon, Monique Dagnaud et Olivier Alexandre

120 cf annexe 1 : Le Whole Earth Catalog

121 JOBS Steve, « Commencement Speech at Stanford university, », 2005 disponible en ligne : [https://www.youtube.com/watch?v=NFvasJzFR\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=NFvasJzFR_k)

notamment la quatrième de couverture du dernier numéro du Catalog, sur laquelle figure cette maxime : « Stay Hungry. Stay Foolish. » et l'importance qu'elle a eu sur son parcours. Le Whole Earth Catalog est rapidement devenu le média de toute la mouvance contre-culturelle de la fin des années 60. A l'origine, le rédacteur en chef de ce journal s'appelle Stewart Brand. Brand est un personnage atypique qui a papillonné entre les premières communautés hippies, les entrepreneurs de Menlo Park à San Francisco et le Media Lab du MIT. L'un de ses objectifs, avec ce catalogue, était de faire émerger une conscience collective des enjeux auxquels l'humanité devait répondre en démocratisant l'accès à l'information. Le nom du catalogue, « The Whole Earth Catalog » fait écho à un des précédents projets de Stewart Brand qui, en 1966, a lancé une pétition pour que la NASA dévoile la première photographie de la Terre vue d'un satellite : la première photographie publique de la Terre vue de l'espace. Il se servit de cette photographie et d'autres du même genre pour illustrer les différentes pages du catalogue. Dans ce contexte de Guerre Froide et de course à l'armement cette photographie devient vite le symbole d'un basculement anthropologique: nous avons une puissance infinie dans un monde fini. Cette photographie servira notamment l'émergence du courant environnementaliste. Le Catalogue, malgré un rythme de parution relativement chaotique va agréger de plus en plus de personnes que celles-ci soient membres de communautés hippies ou pas.

### **L'avènement de l'informatique, dialectique entre technique et social**

Stewart Brand est au cœur de la révolution informatique qui secoue la baie de San Francisco. « Tout comme il a fallu des visionnaires comme Steve Jobs et Steve Wozniak chez Apple pour transformer les ordinateurs personnels en machines

viables, il a également fallu des esprits imaginatifs comme Brand, Glossbrener et Kay pour faire de la mise en réseau une réalité pour les utilisateurs extérieurs au monde privilégié de l'armée. »<sup>122</sup> Le 9 décembre 1968 il fera partie des organisateurs de ce qu'on appelle aujourd'hui « The mother of all the demos », littéralement « La mère de toutes les démos ». C'est lors de cette présentation devant un petit millier d'informaticiens que Douglas Engelbart a présenté simultanément les bases de ce qui deviendra la souris, le bureau, la visioconférence, la téléconférence, le courrier électronique et le système hypertexte, ces innovations techniques venant à l'origine des universités, de l'industrie ou de l'armée. Il n'est pas le seul à se passionner pour ces innovations. Tout un courant de l'idéologie hippie est construit autour de l'augmentation de la conscience humaine. Ces communautés ont recourt à différents artifices pour expérimenter cette augmentation de la conscience comme le LSD par exemple. A cette époque, l'informatique est vue, par ce public, comme un nouveau moyen d'accéder à cette conscience augmentée. En 1985 alors que Internet est encore balbutiant - le Web via la création du protocole http ne sera créé par Tim Berners-Lee que 10 ans plus tard - Stewart Brand va co-fonder the WELL (Whole Earth 'Lectronic Link)<sup>123</sup>. The WELL est une des plus anciennes communautés en ligne. Cette communauté est organisée en forum de discussion, où sont abordés des sujets aussi divers que variés. Les forums de The WELL sont rapidement devenus le repère des fans de Grateful Dead<sup>124</sup> par exemple. Mais, les premières personnes à investir ces forums seront les lecteurs du « Whole Earth

---

122 CERUZZI Paul, « Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté », Le temps des Médias, « Histoire de l'Internet et l'Internet dans l'histoire », Editions nouveau monde, 2012, P18

123 The WELL : <http://www.well.com/>

124 Groupe de rock psychédélique américain fondé en 1965 emblématique de la contre-culture de l'époque

Catalog ». Ils reprenaient, sur les forums, les discussions qu'ils avaient autour du catalogue. Ainsi, chacun partageait ses expériences et ses compétences et construisait, par l'intermédiaire de discussions sans fin, une sorte de savoir commun sur de nombreux sujets. Ces publics ont perpétué sur les forums de discussion l'idéal contre-culturel des hippies. Le nouveau média que constitue Internet va permettre un changement d'échelle des pratiques auparavant concentrées autour du catalogue. Ces forums ont été le berceau de bon nombre d'initiatives qui ont structuré l'Internet que l'on connaît aujourd'hui comme la naissance du magazine Wired, la création de Craigslist, ou encore la formation l'EFF (Electronic Frontier Foundation) qui défend la liberté d'expression des internautes depuis 1990.

Fred Turner, dans son livre « Aux sources de l'utopie numérique »<sup>125</sup> revient en détail sur les interactions réciproques entre un mouvement contre-culturel, le développement d'Internet et le développement de nouveaux usages communicationnels. Ces développements, bien que volontairement subjectifs, puisque Turner suit comme fil rouge la vie de Stewart Brand, offrent un point vue relativement inexploré sur le développement d'Internet et nous plonge au cœur de la relation entre la société et la technologie à un moment où cette dernière n'est pas encore normée. Au delà du mythe fondateur lié à la migration d'une partie de ces communautés hippies du « offline » au « online » on voit bien l'influence de bon nombre d'idéologies qui, en 2015, sont encore très actives. Par exemple, lors de nos travaux nous avons notamment pris part à différents projets en écho à la COP21. La COP21 est la grande conférence sur le climat qui rassemble des représentants de tous les pays du monde. La vingt et unième *Conference of Parties* a eu lieu à Paris

---

125 TURNER Fred, « Aux sources de l'utopie numérique : de la contre-culture à la cyber culture », C&F édition, 2013

en décembre 2015. En marge des négociations une telle conférence donne naissance à tout un tas d'initiatives qui souhaitent profiter de la fenêtre médiatique pour porter un message plus ou moins spécifique. Dans le cadre de nos travaux et notamment avec la casquette OuiShare nous avons participé à deux initiatives de ce type, qui bien qu'elles n'ont pas les mêmes moyens ni les mêmes finalités présentent des points communs.

- *Transition2*<sup>126</sup> de la FING<sup>127</sup>, ce projet souhaitait, sur le modèle du *Whole Earth Catalog* documenter les différentes initiatives qui lient « transition écologique et transition numérique »
- POC21<sup>128</sup> de OuiShare / Open State qui se voulait un « accélérateur de projet open source <sup>129</sup> pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles ».

Dans ces deux cas l'influence du mythe fondateur est forte. On retrouve des mentions du *Whole Earth Catalog* dans les différents supports de communication<sup>130</sup>. Cela montre l'influence d'un mythe fondateur à un moment où les promesses de l'époque –la technologie au service de la préservation de l'environnement – semblent être remises au goût du jour par l'actualité<sup>131</sup>. D'une manière plus générale,

---

126 Transition2 est un projet porté par la FING dont l'objectif est de « Relier concrètement Transition écologique et Transition numérique »

127 Fédération Internet Nouvel Génération

128 POC21 est un projet porté par OuiShare et Open State et se veut : « un accélérateur d'innovations durables et open source (sans brevets). Cela prend la forme d'un "Innovation Camp", soit une résidence d'innovateurs de 5 semaines au château de Millemont dans les Yvelines, qui sera transformé pour l'occasion en grand "Fab Lab éphémère" du 15 août au 20 septembre prochain, avec 100 participants venus des quatre coins du monde. »

129 Nous reviendrons dans le détail sur cette notion de « open source » dans la suite de nos travaux

130 Que ce soit au cours des présentations auxquelles nous avons assisté, que des communiqués de presse, ou des site web poc21.cc ou transition2.net

131 Réchauffement climatique et COP21 à Paris

l'idéologie d'un retour à des processus simples, locaux, moins consommateurs d'énergies et, dans le même temps, d'un passage à l'échelle de l'information permis par Internet est au cœur de ces différents projets. En effet, Internet peut-être vu comme le média qui permet de se connecter d'un bout à l'autre de la planète mais c'est surtout le média qui permet de se connecter avec des personnes autour de chez soi.

### **L'influence contre-culturelle un levier de communication**

On l'a vu l'émergence d'Internet a eu lieu dans un contexte particulier qui donne aux imaginaires portés par le média une forme de prescription. Nous allons voir dans les lignes qui vont suivre comment ces imaginaires s'incarnent dans des pratiques. De l'influence de ces années 1960-1970 sur le développement d'Internet nous retiendrons deux principaux axes. D'un côté une forme d'institutionnalisation d'Internet comme le média de la contre-culture, et de l'autre, l'étonnante mobilisation de ces valeurs pour faire émerger « un capitalisme capable d'exploiter la créativité et la subjectivité »<sup>132</sup>.

Pour ce qui est du premier axe, on peut observer sa manifestation par différentes pratiques sociales. Le trolling<sup>133</sup>, le blogging<sup>134</sup>, le hacking<sup>135</sup> et d'autres sont autant de manifestation de cet héritage contre-culturel, nous y reviendrons. Une partie de ces valeurs contre-culturelles de l'époque sont aujourd'hui utilisées à des fins beaucoup plus pragmatiques. En effet, chaque média est constitué par une

---

132 LALLEMENT Michel, « L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie » Seuil, 2015, Paris P399

133 Le troll est une personne dont la seule finalité est de générer des polémiques

134 Le blog est une façon particulière d'utiliser le web, il s'agit d'un média sur lequel on va poster des articles de façon régulière.

135 Le hacking c'est, initialement, l'idée de détourner de sa fonctionnalité première un objet

forme d'aura socio-historique relativement complexe, bien que le mouvement hippie ne soit pas le seul à avoir influencé l'Internet que nous utilisons aujourd'hui on y retrouve un certain nombre d'imaginaires techniques qui sont liés à ces communautés. Ces imaginaires nourrissent les tensions que ce travail de recherche tente d'explorer et sont un élément déterminant de la compréhension de la culture que véhicule Internet. Ils peuvent également être un puissant outil de communication dont les entrepreneurs de la Silicon Valley notamment ont bien compris l'intérêt.

Il y a ici un terrain d'étude passionnant que malheureusement nous ne pourrions investiguer. Nous appuierons ici sur les travaux qui s'y sont risqués à savoir ceux de Fred Turner et de Patrice Flichy. Prenons néanmoins quelques instants pour en présenter les grandes lignes. En effet, les années qui ont suivi le lancement de The WELL et, plus généralement le développement des usages d'Internet ont fait apparaître une bascule idéologique étonnante. Dans la préface des travaux de Fred Turner <sup>136</sup>, Dominique Cardon dresse l'analyse suivante : le mouvement hippie peut être lu via deux principaux courants, le premier, contestataire souhaite changer la politique, le second pense que le changement passe obligatoirement par un changement, une évolution, une augmentation personnelle. Celle-ci sera expérimentée de différentes manières au sein des communautés, la technologie sera l'une d'elle. Lorsque ces communautés se sont défaites, cette idéologie d'un individu au cœur de sa propre individuation va s'exprimer de plus en plus sur le réseau. Or, dans le cas de nos communautés hippies, cette individuation singulière passe par une forme d'exil des structures sociales établies. « Cette culture

---

136 TURNER Fred, « Aux sources de l'utopie numérique, de la contre-culture à la cyber-culture, Stewart Brand, un Homme d'influence », C&F éditions, Paris , 2012

de l'exil a toujours été déterminante dans l'histoire de l'internet : on ne change pas ou on ne s'attaque pas au système politique central, on le déplace, on fait exemple ailleurs, on expérimente plutôt que de chercher à prendre le pouvoir. »<sup>137</sup>. On retrouve une approche similaire dans différentes manifestations qui se revendiquent de cette mouvance contre-culturelle comme le Burning Man<sup>138</sup>, le Chaos Computer Camp<sup>139</sup> ou POC21<sup>140</sup>. C'est cette volonté de se soustraire aux structures en place qui va permettre à une idéologie libertarienne de prendre corps au cœur de la Silicon Valley et qui va notamment construire la figure mythique de l'entrepreneur. Par échos, c'est cette bascule qui vient aujourd'hui nourrir idéologiquement les courants trans-humanistes - avec par exemple la constitution de la Singularity University - très actifs dans la Silicon Valley. En effet, au cœur des idéologies portées par le média Internet la liberté est une des valeurs fondamentales. En découle deux principaux courants, libertaire d'un côté avec là encore différentes tendances et libéral de l'autre avec notamment l'avènement de la Silicon Valley.

OuiShare est au cœur de cette tension. Il y a, au sein de la communauté deux grands principes qui guident la gouvernance : d'un côté la « do-ocratie » - ceux qui font ont les informations et sont donc plus à même de prendre les décisions – et le compromis de l'autre – les décisions qui impactent la communauté de manière transverse sont discutées et prises lors des Summits. Ces deux modes de gouvernance sont la matérialisation des deux courants précédemment présentés.

---

137 Interview de Dominique CARDON par Hubert GUILLAUD, Internet Actu, 7 octobre 2010, disponible en ligne : <http://www.internetactu.net/2010/10/07/dominique-cardon-pourquoi-linternet-na-t-il-pas-change-la-politique/>

138 Le Burning Man est une rencontre artistique qui se tient tous les ans dans le désert de Black Rock dans le Nevada

139 Le Chaos Computer Camp est le rendez vous international des hackers

140 POC21 est un camp d'innovation de 5 semaines organisé par OuiShare et Open State en août 2015

C'est bien une vision du monde<sup>141</sup> construite, teintée de libéralisme et d'idées libertariennes que diffuse une bonne partie des services développés dans la Silicon Valley. Cette tension influe sur les structures sociales, sur les outils, et sur les sujets qui y évoluent. Quarante cinq ans plus tard, en France, on peut observer les stigmates de cette bascule idéologique. En effet, on observe l'émergence d'une forme de « solutionnisme entrepreneurial » directement issu d'un « solutionnisme technologique » qu'Evgeny Morozov décrit très bien dans ses travaux<sup>142</sup>. D'autre part, des initiatives qui s'ancrent idéologiquement à gauche en soulevant des enjeux à caractère politique puisqu'il « s'agit de politiser la technique »<sup>143</sup>, « de ré-encastrier l'économie dans le social ». Dans les deux cas la notion de Liberté est centrale, mais, comme l'a montré Michel Lallement dans ses travaux, « il faut se rappeler qu'un même appétit de la liberté fonde la doctrine anarchiste et celle du capitalisme le plus débridé »<sup>144</sup>.

## OuiShare et la critique du capitalisme

OuiShare se veut la « communauté de l'économie collaborative ». Cette organisation originale a été fondée en 2012. Mais elle est le résultat de l'agrégation

---

141 Interview croisée de Peter THIEL – Libertarien entrepreneur : Paypal, Facebook...- et Pierre MANENT – Philosophe critique de la modernité – publié par Philosophie Magazine, septembre 2014

142 MOROZOV Evgeny, « Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique. », FYP, 2014, Paris

143 FEENBERG Andrew, « Repenser la technique, vers une technologie démocratique », La découverte, 2004

144 LALLEMENT Michel, « L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie » Seuil, 2015, Paris P339

de différentes personnes catalysée par Antonin Léonard au cours de l'année 2011 notamment grâce au blog qu'il a lancé en 2010 sur la consommation collaborative<sup>145</sup>. D'abord réuni à travers des rencontres physiques ainsi que via des groupes Facebook le mouvement va au cours de l'année 2012 se structurer. Il a dès le début fait preuve d'une volonté de développement international en se connectant avec d'autres initiatives européennes. En mai 2012 a eu lieu le premier OuiShare Summit<sup>146</sup> à Paris, juillet 2012 a vu le lancement du OuiShare magazine version française et en décembre 2012 a eu lieu le premier OuiShare Tour qui, via 11 dates à travers la France a permis de rencontrer toute une multitude d'acteurs souhaitant voir émerger un mouvement promouvant une « société plus collaborative ». En mai 2013 la communauté OuiShare a organisé le premier OuiShare Fest<sup>147</sup>. Les mois d'août, septembre, octobre et novembre 2013 ont vu l'organisation de trois OuiShare Tour qui participeront au développement de la communauté en Europe, au Maghreb et en Amérique du Sud. En mai 2014 le second OuiShare Fest va réunir à Paris près de 3000 personnes. En septembre 2014 la communauté va lancer le programme Sharitories qui vise à répondre aux problématiques politiques locales grâce à l'économie collaborative. Mai 2015 sera marqué par le troisième OuiShare Fest et la publication du livre « Société collaborative, vers la fin des hiérarchies »<sup>148</sup>. En Aout

---

145 Le blog de la Consommation Collaborative : [www.consocollaborative.com](http://www.consocollaborative.com)

146 Le OuiShare Summit est un format particulier d'événement qui est censé réunir les Connectors – ceux qui vont faire le lien entre des projets et des discussions locales et une émulation globale, c'est sur eux que repose l'organisation – afin de prendre collectivement des décisions qui engagent la communauté.

147 Le OuiShare Fest est vite devenu l'événement de référence sur l'économie collaborative. Il regroupe pendant plusieurs jours des intervenants du monde entier. Cette première édition a eu lieu au Cabaret Sauvage à Paris et a regroupé près de 1500 acteurs de l'économie collaborative pendant 3 jours.

148 OuiShare, « Société Collaborative vers la fin des hiérarchies », coordonné par Diana Filippova, 2014, Rue de l'échiquier

2015 OuiShare et Open State produisent POC21. En novembre 2015 la communauté barcelonaise de OuiShare organise le premier OuiShare Fest en dehors de Paris. Mai 2016 a vu l'organisation du quatrième OuiShare Fest. En novembre 2016, la communauté OuiShare a organisé Collaboramerica, premier OuiShare Fest à Rio de Janeiro. Au delà de ces actions, ce qui fait de OuiShare un terrain intéressant dans le cadre de nos travaux, c'est son organisation. En effet, derrière la marque OuiShare, la communauté se construit grâce à différentes structures juridiques : deux organisations *non-profit* (une à Paris, une à Barcelone. Lors du Summit de février 2016 la mise en place de trois nouvelles structures a été actée : en Angleterre, en Italie et en Allemagne), une association commerciale (à Paris), ainsi qu'un fond de dotation (également basé à Paris). Elles permettent aux contributeurs de OuiShare d'être efficaces sur différents plans. Les *Connectors*, que l'on peut assimiler à des membres actifs, au nombre de 80, font vivre la communauté à travers le monde (principalement en Europe, au Moyen Orient, au Maghreb et en Amérique du Sud). C'est sur eux que repose l'organisation. Avant de devenir *Connector*, la personne souhaitant être partie-prenante de l'organisation doit répondre à différents critères :

- ⇒ Etre cooptée par trois *Connectors*
- ⇒ Etre active depuis plus de trois mois au sein de la communauté
- ⇒ Avoir un « feat culturel » qui garantit une confiance à priori entre les *Connectors*

Ce « feat culturel » est basé sur une adéquation aux valeurs de OuiShare, au nombre de dix<sup>149</sup> :

- *Transparency*

---

149 Le détail est disponible sur le site de OuiShare : <http://ouishare.net/en/about/values>

- *MPRL – Meet People in Real Life*
- *Permanent Beta*
- *Inclusion*
- *Play*
- *Feedback*
- *Independence*
- *Action*
- *Openness*
- *Impact*

Le fonctionnement de la communauté est financé par une logique de « grand partenariat ». La MAIF est un des « Grands Partenaires » de la communauté OuiShare. Les projets portés par la communauté doivent développer leurs propres modèles économiques et rémunérer les équipes qui participent à leur élaboration. Au-delà de leurs investissements au sein de la communauté les *Connectors* sont invités à développer leurs propres activités économiques en marge ou à l'extérieur de la communauté. La plupart de ces membres actifs sont également consultants, entrepreneurs, ou doctorant. Pour résumer, les activités de OuiShare sont structurées en 4 grands domaines : animation de communauté (événements locaux, groupes en ligne, OuiShare Fest, ...) production intellectuelle (études et recherche, publications, méthodologies, ...) incubation et accélération de projets collaboratifs, et formation/accompagnement (étudiants, professionnels, entreprises, collectivités)

Par « économie collaborative » OuiShare essaye d'appréhender les changements portés par le numérique dans des secteurs qui n'ont pas encore été touchés. L'objet de OuiShare est donc d'influer sur ce modèle pour qu'il soit le plus « vertueux » possible selon les membres de OuiShare (dans la création de lien

social, dans la redistribution de la valeur, dans la gouvernance...). Il faut bien comprendre à ce stade que le terme « économie collaborative » est un concept de communication. Nous avons mis derrière une grande banderole des pratiques, des imaginaires et des idéologies différentes. Ce mélange hétérogène a permis - et permet encore - de créer du mouvement dans la société, de susciter une adhésion ou a minima une discussion. Néanmoins sa dimension explicative, analytique est limitée, en cela il est difficile d'en avancer une définition. En témoigne l'article de Arthur de Graves publié dans le magazine OuiShare : « L'économie collaborative c'est fini ! »<sup>150</sup> qui tente de recentrer les discussions sur un des sujets en mutation : le travail. Au delà de la communauté OuiShare en elle-même et de la richesse intellectuelle et sociale qu'elle véhicule ce sont également les relations qu'elle a permis qui ont enrichi ce travail. Que celles-ci soient à des niveaux les plus élevés au sein de l'administration, des pouvoirs politiques ou bien des grandes entreprises mais également à travers les relations développées avec des milieux extrêmement innovants que ce soient des startups mais également des projets beaucoup plus alternatifs. OuiShare a permis de placer ce travail au cœur des interactions entre des grands groupes, des institutions et toute une multitude d'initiatives innovantes.

OuiShare dans son organisation du travail semble être relativement innovant. Pourtant, ces « nouvelles » pratiques ne sortent pas de nulle part. Pour Boltanski et Chiapello elles sont directement issues d'une critique du capitalisme issue des années 60 et qui a donné naissance à un « nouvel esprit du capitalisme » : « Ainsi, par exemple, les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite - l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluri-compétence (par opposition à la spécialisation étroite de l'ancienne division du travail), la

---

150 GRAVES, de Arthur, « L'économie collaborative c'est fini ! » OuiShare magazine, février 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/02/leconomie-collaborative-cest-fini/>

convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute par rapport au vécu et l'accueil des expériences multiples, l'attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels - sont directement empruntés au répertoire de Mai 68. »<sup>151</sup> Comment la critique de cette époque a-t-elle pu à ce point influencer OuiShare ? L'hypothèse que nous posons ici, au delà de certaine filiation individuelle avec des personnes ayant pris part aux événements de mai 68, est que c'est le média Internet qui véhiculé cette critique, ses imaginaires et ses pratiques. En effet, Internet est né à cette époque et porte de ce fait les marques de cette critique. La porosité entre les milieux contestataires de l'époque et Internet a teinté de façon profonde le média.

### **Des racines idéologiques multiples pour un objet complexe**

L'utopie technique des hippies de construire leurs propres outils pour ne plus dépendre de la société industrielle est rapidement devenu une idéologie politique de construire une nouvelle société en marge de l'existante. Néanmoins la plupart des communautés hippies confrontées à la réalité de la vie en commun et des difficultés liées à la subsistance lorsque l'on n'a pas hérité de la culture appropriée ne feront pas long feu. D'autre part Internet est également porteur d'une forme d'idéologie beaucoup plus libérale qui a fait émerger le mythe de l'entrepreneur. Le développement de la consommation collaborative, ou, du moins des consommations collaboratives. Bien que les approches puissent se ressembler, les finalités divergent souvent. Ce développement a pu être vu comme une forme de résolution de la

---

151 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, 1999, P150

tension entre la dimension libérale et les idéologies portées par les mouvements hippies. Or il faut bien constater que l'économie collaborative revêt différentes réalités et qu'il faut lui reconnaître une forme de complexité. Pour une partie des pratiques nous serons plus proches d'ascendances libertaires et pour l'autre de principes libéraux. Dans le même temps, le développement du DIY – Do It Yourself – peut symboliser une volonté forte de se « réapproprier la technique » - nous y reviendrons.

On retrouve ici le parcours classique de l'innovation par les usages : issues des marges innovantes et relativement marquées idéologiquement les nouvelles pratiques vont se répandre plus ou moins rapidement en mettant parfois de côté leurs racines idéologiques. En effet, que ce soit par leurs volontés de toucher un public plus large ou par leurs modes de financement - les deux étant souvent liés – les services vont faire, au fur et à mesure de leurs diffusions, évoluer leurs positionnements. Les pratiques des marges innovantes vont se trouver récupérées par la machine capitaliste. Cette récupération va permettre une forme de passage à l'échelle mais va également mettre de côté un certain nombre de valeurs et d'imaginaires. C'est, selon nous, le principal levier de transformation du capitalisme. La consommation collaborative est un terrain où ces évolutions sont facilement observables. La consommation collaborative est une expression qui rassemble différentes pratiques qui vont, grâce à Internet, favoriser d'autres formes transactionnelles (le don, l'échange, le troc...) que l'achat. OuiShare, en tant que communauté internationale qui promeut certains usages de l'économie collaborative a été un terrain particulièrement intéressant pour observer l'évolution de ces pratiques. La consommation collaborative fonctionne sur le développement de places

de marché ou plates-formes qui vont mettre en relation une offre et une demande entre particuliers. Les entrepreneurs derrière ces plates-formes vont identifier des usages latents dans la société, comme le covoiturage. Ils vont l'outiller grâce à la mise en place de site web ou d'application. Ces outils vont transformer l'usage latent : le covoiturage que nous connaissons via BlaBlaCar par exemple n'a plus rien à voir avec le covoiturage tel que nous avons pu le connaître en tant que pratique hors de l'outil numérique. On observe un mécanisme de « masse critique » : il faut suffisamment d'offre sur la plate-forme pour attirer la demande et vice versa. Une fois cette masse critique atteinte la pratique en tant que telle est modifiée. La mobilité étant un des principaux postes de dépense des ménages, elle semble être un terrain particulièrement propice au développement de ce type de pratiques. De 2013 à 2016, soit le temps de notre travail de recherche, nous avons vu émerger des pratiques et des acteurs. En effet, là où, auparavant les acteurs B2C (Business to consumer) étaient majoritaires – nous parlons ici de Avis, Europcar, Autolib', Zipcar – nous avons observé des acteurs émerger avec une forme toute particulière. On parle de logiques P2P<sup>152</sup> – Pair to Pair- cette dénomination issue du monde du logiciel sert initialement à caractériser un serveur qui peut à la fois recevoir et émettre des informations, les deux serveurs sont ainsi au même niveau hiérarchique. Par analogie, si on applique cela à la mobilité on obtient des plateformes qui vont permettre aux particuliers d'être aussi bien offreur de mobilité que demandeur. On voit émerger des acteurs<sup>153</sup> comme BlaBlaCar pour le covoiturage, Drivy ou Koolicar pour la location de voiture entre particuliers, ou encore Uber Pop pour ce qui est du

---

152 HOOGE Emile, « Michel Bauwens : « Le modèle P2P et le capitalisme sont encore dépendants », 26 février 2013, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/02/michel-bauwens-capitalisme-peer-p2p/>

153 Nous nous concentrons ici sur les acteurs opérants en France

« covoiturage urbain »<sup>154</sup>. Toutes ces plateformes sont basées sur le même modèle, elles vont utiliser l'infrastructure existante pour se développer, que ce soit en terme de route, de véhicule, de législation et même, de conducteur. Elles vont pouvoir se positionner sur des trajets sur lesquels aucun autre prestataire ne peut se positionner de manière rentable, notamment dans un pays où l'infrastructure de transport est centralisée comme la France. En effet, la plupart des trajets province-province via les transports en commun nécessitent un passage par Paris. Au delà de la compétitivité sur les prix, la distribution de l'offre permet une efficience accrue par rapport aux modèles qui possèdent tout ou partie de l'infrastructure. Le modèle BlaBlaCar s'est construit sur cet idéal de liberté avec d'un côté une forme d'auto-organisation en marge des pouvoirs publiques et, de l'autre la promotion d'une forme de « micro-entrepreneuriat » où chacun va chercher à optimiser son profil, son offre, très proche de la vision que développe le libéralisme. En septembre 2015 BlaBlaCar compte 20 millions de membres dans 19 pays. Bien qu'il faille nuancer ces chiffres en les appréhendant sous l'angle de l'impact local comme le fait Benard Jullien dans une de ses chroniques « Les méthodes développées chez l'un vont-elles permettre que, sur chacun des marchés, le développement de ces pratiques décolle enfin ? Les utilisateurs revendiqués sont-ils de vrais utilisateurs ? Trouvent-ils chaussure à leur pied dans ce parc qui peut paraître important mais qui, à l'échelle de la France représente guère moins de 0,1% du parc total ou moins d'une voiture par commune ? Comment progressent ces autres indicateurs de développement ? Ce sont là autant de questions auxquelles on trouve plus difficilement des réponses. »<sup>155</sup> Le

---

154 Avant son interdiction par la préfecture de police de Paris en Juin 2015

155 JULLIEN Bernard, « Pourquoi les entreprises d'autopartage et de covoiturage sont-elles si pressées de s'internationaliser ? », publié 8 juin 2015, disponible en ligne <http://leblog.gerpisa.org/node/3133>

service de covoiturage a d'abord développé un positionnement en marge, en vantant les mérites d'une alternative avant de revendiquer une forme de légitimité sur le fond et la forme des messages qu'il va diffuser<sup>156</sup>. L'évolution de la baseline de Airbnb est également significative de cette évolution du positionnement. Lors du lancement de la plateforme, en 2008, celle-ci était « Travel like a human », début 2016 après plusieurs évolutions le slogan affiché de l'entreprise californienne est « Live there ». D'abord concentré sur le rapport à l'autre tout en se positionnant comme une alternative – « Travel like a human » sous entendu les autres façons de voyager sont inhumaines – la *baseline* se concentre début 2016 sur l'opportunité pour le consommateur de pouvoir facilement trouver une offre qui lui correspond.

### **Conclusion : OuiShare, des influences anciennes**

OuiShare est une organisation relativement jeune par rapport à Renault puisqu'elle a été initiée en janvier 2012. Néanmoins, comme nous l'avons dit, elle puise ses pratiques et ses imaginaires dans des périodes plus anciennes notamment la fin des années 60 qui correspondent à la fois à une période de critique intense du capitalisme qui, selon Boltanski et Thévenot, donnera lieu à la naissance d'un « nouvel esprit du capitalisme » et, dans le même temps aux débuts d'Internet. Le média va ainsi être initialement teinté par cette critique du fait de la porosité entre les milieux contestataire de l'époque et les premiers utilisateurs du média. Ces racines contre-culturelles seront également utilisées comme levier de communication. Certaines plates-formes de la consommation collaborative vont se servir de cette

---

156 En aout 2013 BlaBlaCar lance une campagne de publicité avec comme support principal des 4\*3 dans le métro parisien. Source : site BlaBlaCar : <https://www.blablacar.fr/blog/metro2013>

position alternative pour trouver leurs premiers utilisateurs pour ensuite faire évoluer le positionnement et se rendre légitime en tant qu'acteur central de leur secteur. Selon Boltanski et Thévenot OuiShare, comme différents acteurs du secteur, est directement influencé par la critique adressée au capitalisme dans les années 60. Le « Digital Native » s'inscrit dans une histoire dont les influences apparaissent comme plus complexe. Dans les lignes qui vont suivre nous allons montrer les autres influences de OuiShare grâce à la théorie proposée par Boltanski et Thévenot.

## **Chapitre 4 : Lire OuiShare à travers les « économies de la grandeur »**

OuiShare, bien qu'étant une organisation relativement jeune est influencée par des pratiques et idéologies plus anciennes. Les pratiques des membres de l'équipe parisienne qui semblent relativement nouvelles ne sont finalement qu'une réinterprétation d'idéologies préexistantes qui vont s'incarner en fonction du contexte de l'époque. Essayons d'appréhender plus finement l'articulation entre ces pratiques renouvelés et des conventions plus anciennes grâce à la théorie de Boltanski et Thévenot.

### **OuiShare, l'influence de la cité Projet**

La cité projet est au cœur de l'organisation OuiShare. La dimension transverse, ou « globale » de l'organisation est limitée à son plus simple appareil

pour donner la part belle aux projets. Les personnes peuvent ainsi être impliquées dans la dimension transverse (community management, administration, ...), au sein des projets (logistique, communication, coordination...), en marge de la communauté ou à l'extérieur de celle-ci. Ce fonctionnement par projet permet une multiplication des liens et une implantation plus profonde de OuiShare au sein de différents écosystèmes qui démultiplient de fait son influence. Dans le même temps, et de la même façon que ce que Mickael décrit pour le Creative Lab', au sein de OuiShare il faut sans cesse faire ses preuves et prouver sa valeur au sein de réseau. Les caractéristiques valorisées sont l'enthousiasme, la flexibilité et l'employabilité. Pour la plupart, au moins au sein de ce qu'on nomme « l'équipe parisienne », bien que les origines sociales soient différentes les parcours se ressemblent. Après avoir fait des études longues, souvent dans des écoles prestigieuses, les membres de cette équipe ont eu une première expérience professionnelle qui s'est souvent révélée décevante. Il en résulte une vraie volonté de mettre au centre des préoccupations l'épanouissement qu'il soit à la fois professionnel ou personnel. La structure relativement agile de l'organisation permet à chacun de la rejoindre relativement facilement mais également de la quitter lorsque celle-ci ne répond plus à cette exigence d'épanouissement, d'apprentissage, de rémunération. Ici on voit bien le parallèle avec les mouvements contre-culturels qui mettaient en avant l'épanouissement personnel, voire qui cherchaient des moyens d'augmentation de leurs acuités. Au sein de « l'équipe parisienne » de OuiShare, l'apprentissage est au cœur des relations. Les membres ont développé une « culture du feedback » en cela qu'ils vont de manière franche et spontanée, avec plus ou moins de tact, se faire des retours réguliers sur leurs prises de parole, leurs articles, leurs gestions des conflits... Ce type de « feedbacks » ne peut avoir lieu que dans une organisation où

la confiance entre les membres est forte. Cette confiance est alimentée par des relations interpersonnelles de proximité. Cette organisation permet une forme d'agilité, de liberté mais elle précarise en même temps. La sécurité n'est pas le maître mot de l'organisation. En effet, chacun des membres de cette équipe parisienne va plus ou moins développer son propre statut pour exercer son activité : de l'auto-entrepreneur, à la SASU en passant par la SAS ou le salariat. Ce n'est pas le cadre juridique qui définit la relation. Ainsi, entre les parties prenantes de cette « l'équipe parisienne » il y a une solidarité psychologique et d'une certaine manière financière (on va facilement « donner un lead » à un autre membre de l'équipe), cette solidarité n'est pas assurée par un cadre juridique protecteur. L'un des enjeux pour les membres d'une organisation comme celle-là est de développer la compétence de pouvoir participer à différents projets dans le même temps, ou différentes tâches au sein du même projet. Cela nécessite une vraie autonomie et une capacité d'organisation qui n'est pas forcément l'apanage des organisations traditionnelles. On voit émerger des individus indépendants, autonomes, apprenants mais qui ne peuvent se passer d'un réseau social fort et actif. Chacune des personnes est ainsi poussée à développer ses compétences personnelles : on parle ici de « hard and soft skills » : de compétences outils, pragmatiques ou de compétences plus personnelles.

### OuiShare, objet politique

« L'équipe parisienne » entretient un rapport étrange avec la cité civique. En effet, d'un côté il y a un attachement fort au « vivre ensemble » à la philosophie politique en général. Et de l'autre il y a une défiance toute aussi forte face aux institutions. Cette défiance semble propre à l'idéologie libertaire portée par certains

imaginaires liés au numérique. On va valoriser la solidarité, l'équité, la liberté. Et, dans le même temps on va décrier la bureaucratie, le fonctionnement élitiste, les modes de gouvernance et de fonctionnement des institutions en place. Il semble que ce qui explique ce positionnement ambigu soit la pauvreté des alternatives proposées. Une forme de modèle politique qui s'impose à lui-même et qui s'auto-entretient. Dans les lignes du magazine OuiShare on peut croiser des penseurs anarchistes comme David Greaber par exemple<sup>157</sup>. Il semble que l'objet soit de tenter d'ouvrir les possibles plutôt que de nourrir une pensée dominante. Nous observons notamment une forme de critique de ce qu'on pourrait appeler du « soft totalitarisme »<sup>158</sup> et que l'on pourrait définir par le caractère autoritaire, centralisé, monopolistique, anti-démocratique du système mondialisé actuel. Cette critique pointe à gauche de l'échiquier politique mais elle peut également s'appuyer sur des penseurs de droite, comme avec Natacha Polony.

### La cité inspirée

La cité inspirée a une influence forte, on va valoriser les individus capables de faire preuve de créativité dans les solutions proposées, dans les projets, dans les relations avec des grandes entreprises ou des politiques que dans les idées défendues. Il semble que, d'une certaine manière, l'organisation de cette équipe soit faite pour permettre à ces individus d'exprimer leur créativité. On va, par exemple, valoriser les apports qui vont décentrer les problématiques et permettre leur appréhension sous un angle nouveau et, ainsi, ouvrir de nouvelles perspectives

---

157 De GRAVES Arthur, « L'ère de la bureaucratie prédatrice – Entretien avec David Greaber », 21 janvier 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/01/ere-de-la-bureaucratie-predatrice-entretien-avec-david-graeber/>

158 POLONY Natacha, « Bienvenue dans le pire des mondes », Plon, 2016

quant à leur résolution. L'organisation va faciliter l'indépendance de ces individus pour qu'ils puissent aller s'inspirer dans leurs différents environnements, que ce soit en voyageant, en lisant, en rencontrant différentes personnes inspirantes ou, tout simplement en leur permettant de prendre du temps pour alimenter des réflexions.

### La cité opinion

L'autre cité influente dans l'organisation de cette équipe est la cité opinion. Chacun des membres de cette équipe est, à différents niveaux, « entrepreneur de soi ». La visibilité que ces personnes vont pouvoir acquérir à travers leur implication dans le projet collectif, va ainsi venir nourrir des stratégies personnelles. Chacun va mettre en place sa propre stratégie de communication en relative cohérence avec la stratégie du collectif. Les événements portés par l'équipe parisienne (notamment les quatre OuiShare Fest, Sharing Lille ou encore le Grand Barouf Numérique de Lille) sont l'occasion de l'expression de cette cité.

### Les cités Domestique, Industriel et Marchande au sein de OuiShare

Bien que ce ne soit pas les cités les plus influentes au sein de la communauté OuiShare on peut parfois en observer certaines cristallisations. Pour ce qui est de la cité Domestique par exemple, qui dans l'ensemble paraît éloigné des pratiques de OuiShare, on retrouve dans les deux cas une notion relativement centrale de confiance et de fidélité entre les membres. En effet, par des mécanismes de don contre don proches du potlatch les membres de OuiShare, ou du moins de l'équipe parisienne, vont tisser un réseau d'interdépendance basé sur la confiance, nous y

reviendrons. Dans ce type de fonctionnement le fait de donner devient naturel, tellement qu'il manque parfois de reconnaissance par les pairs.

La cité Industrielle quant à elle n'a que très peu de point d'intersection avec les pratiques de OuiShare. On pourrait même penser que les modes de fonctionnement de OuiShare se sont érigés en opposition à cette cité. Cette volonté de maîtrise, cette nécessité des process vient en opposition avec la sacralisation de la créativité comme valeur fondamentale du nouvel esprit du capitalisme, nous y reviendrons.

La cité Marchande quant à elle est appréhendable dans la pratique du « judo social » comme le définit Michel Lallement, « en se servant du marché comme d'un soutien au profit de l'innovation contestataire »<sup>159</sup>. Dans ce cas, l'action de vendre un partenariat ou une prestation est valorisée bien que beaucoup moins central que dans une organisation classique.

## **Conclusion : Le présent, une notion située**

Lors de cette première partie nous avons tenté de mieux comprendre l'articulation de notre sujet entre des « Digital Natives » et le « vieux constructeur » Renault. L'objectif était , par une déconstruction de ces deux à priori, de sortir de la lecture générationnelle en redonnant de l'épaisseur, de la densité au présent. Dans les quatre chapitres de cette première partie nous avons, à deux reprises :

- Dans un premier temps, contextualisé nos terrains pour leur donner de l'épaisseur et de la complexité, pour faire émerger les idéologies préexistantes qui influencent les pratiques.

---

159 LALLEMENT Michel, « L'Age de faire », Seuil, 2015, P399

- Puis, dans un second temps, nous avons déployé la grille de lecture de Boltanski et Thévenot. Celle-ci nous a permis de lire plus finement les multiples influences des structures sur les pratiques.

Nous avons ainsi pu appréhender les dispositifs qui tentent de créer des zones de compromis, comme le Creative Lab', en montrant une part de leurs limites, l'absence – pour le moment – de réelles opérations de dévoilement et donc l'émergence de vrais compromis. Mais cette étude nous a également permis de dégager une compréhension d'un phénomène qui dépasse les terrains que nous avons appréhendé. L'incompréhension large et profonde que suscite les usages d'Internet dans le contexte que nous connaissons ; à savoir des évolutions sociales, politiques, économiques et environnementales complexes. Pour cela nous avons appréhendé nos terrains d'une façon plus fine grâce notamment à la théorie développée par Boltanski et Thévenot. Celle-ci nous a permis de sortir de la dichotomie entre une Renault cité industrielle et par symétrie OuiShare cité projet. Nous appréhenderons par la suite la manière dont les cités projets de ces deux terrains peuvent ouvrir un espace dialectique.

Dans le deuxième temps de cette conclusion nous allons esquisser les figures de compromis que, dans la lignée des travaux de Boltanski et Chiappelo, nous pourrions voir émerger en nous concentrant sur celles en lien avec la cité projet. En effet, la cité Projet implique des figures de compromis toutes particulières. Si l'on reprend le tableau présenté dans l'introduction il nous faut penser les figures de compromis entre la cité Projet et les différentes autres cités. Si l'on appréhende la cité Inspiration et la cité Projet, on voit émerger l'approche entrepreneuriale si présente dans notre époque contemporaine. Dans une époque où les technologies -

le numérique notamment - mais également le contexte politique, social, économique et environnemental évoluent, ce compromis semble promis à une influence grandissante. Parfois même à l'extrême comme le dénonce Evgeny Morozov par exemple<sup>160</sup>. Lorsque l'on appréhende la cité Projet et la cité Domestique c'est l'approche communautaire qui peut faire figure de compromis. En effet, à la manière de OuiShare, dans un contexte complexe et mouvant il semblerait que des formes d'organisation hétérodoxes qui, dans leurs modèles économiques – au sens large – intègrent la prise en compte des externalités peuvent donner des pistes de compromis intéressantes aux conflits proposés par la confrontation de ces deux cités, nous le verrons dans le détail au cours du troisième temps de nos développements. Pour ce qui est de la confrontation de la cité Projet et de la cité Opinion, c'est la capitalisation sur une réputation comme facteur d'une forme de sécurité de l'emploi, d'une employabilité accrue qui semble se dégager. Si l'on interroge la cité Projet et la cité Civique c'est la volonté de transformation du modèle social afin qu'il puisse mieux répondre à la précarisation liée à l'évolution du travail qui semble prendre forme, nous y reviendrons dans le détail dans notre troisième partie également. Pour ce qui est du compromis entre la cité Projet et la cité Marchand, là c'est l'émergence de nouveaux services, plus individualisés - voire sur-mesure - comme nous l'avons vu avec le covoiturage, qui peut amener quelques pistes de compromis. Enfin, pour ce qui est de l'articulation entre la cité Projet et la cité Industrielle, il nous semble que c'est sur les modes d'organisation qu'il y a le plus grand chantier. Ici le problème n'est pas tant d'inventer de nouveaux produits, mais bien de construire des organisations capables de s'adapter aux évolutions en cours.

---

160 MOROZOV Evgeny, « Pour tout résoudre cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique » FYP, septembre 2014

Dans tous les cas, les figures de compromis esquissées ci-dessus donnent lieu à des réorganisations ou du moins à des ajustements qui mériteraient des travaux plus poussés. Ces figures de compromis, ainsi que les développements qui les ont précédé, nous conforte dans la construction d'une grille de lecture dont le contemporain serait un enchevêtrement de présents situés, influencés à la fois par des passés mais également par des visions du futur. Dans le même temps, le présent nous rappelle que nous ne pouvons être qu'à un seul endroit à la fois. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans la suite de nos développements. Après avoir caractérisé nos deux terrains et déconstruit les *a priori* qui les positionnaient de façon dichotomique, nous allons dans la seconde partie de ce travail de recherche explorer les tentatives d'hybridation entre ces approches. L'objet étant toujours de repérer les marqueurs de l'ancien monde face à la vague de nouveauté que l'on voudrait voir tout emporter sur son passage. Ainsi donner un certain relief aux tentatives de compromis qui donnent lieu à des hybridations.

## **Partie 2 : Mécaniques de récupération des marges et définition du futur**

## Introduction : La révélation d'une mutation profonde

Nous l'avons vu dans la première partie de ce travail de recherche, l'opposition entre le « vieux constructeur » et les « Digital Natives », entre l'industrie et le numérique est à nuancer. En effet, en ce qui concerne les organisations que nous avons observé, à savoir Renault ou OuiShare, on voit bien qu'elles sont pétries d'influences multiples et asynchrones. La lecture binaire semble relativement stérile et nous avons, dans la première partie de ce travail, tenté de sortir de la lecture générationnelle afin d'en proposer une plus complexe, celle des « économies de la grandeur ». En cela nous devons appréhender le présent dans sa complexité, dans toute son épaisseur. Malgré le déploiement de cette grille de lecture nous n'avons pas observé de réel compromis entre l'approche numérique et l'approche industrielle bien que celle-ci nous ait permis d'appréhender ces questions de manière plus fine. Il en résulte une incompréhension persistante du numérique. Dans les lignes qui vont suivre nous allons, dans un premier temps, tenter de comprendre dans quelle mesure la grille de lecture numérique peut venir influencer l'industriel Renault. Pour cela nous allons d'abord appréhender le cas Tesla avec pour hypothèse centrale que ce « nouveau venu » sur le secteur de l'industrie automobile représente une tentative de réinvention radicale de la voiture et de son modèle industriel. Nous confronterons cette vision à celle développée par Renault avec pour hypothèse que, bien que l'industriel doive réinventer son modèle, il doit le faire à partir de son mode d'organisation, il doit créer son propre « nouveau modèle ». Nous baserons nos analyses sur l'étude des cas Tesla, Mobility Village, Le Square et du Creative Lab' de Renault. Ces dispositifs permettant au constructeur de tenter de se positionner dans une nouvelle définition du futur. Nous verrons que ce « nouveau modèle » permet à

l'industriel de capter une partie de ce que Boltanski et Chiapello ont appelé « le nouvel esprit du capitalisme ». Dans le deuxième chapitre nous tenterons de définir plus finement ce « nouvel esprit », d'en déterminer les caractéristiques propres, à travers la lecture qu'en font les tenants de « l'économie de la grandeur » mais également à travers ce qu'on appelle « l'économie de la connaissance ». Nous verrons émerger des modes de production, de captation et de répartition de la valeur qui s'articulent autour de la connaissance, de la créativité. Nous démontrerons que ce qui est au cœur de la question c'est le travail, mais que c'est la seule chose dont on ne parle pas. Ce sera le sujet de notre troisième chapitre à la fois sur les stratagèmes développés pour éluder la question mais également sur les raisons de ce tabou. Pour finalement, une fois la zone d'ombre éclaircie, ouvrir la voie à notre troisième partie qui traitera du travail et de ses modes d'organisation.

## **Chapitre 1 : L'industrie automobile dans la définition renouvelée du futur**

Nous l'avons vu dans les lignes précédentes, le numérique et l'industrie automobile voient évoluer des personnes aux conventions différentes. Cela bien qu'il ne faille pas mettre au même niveau un secteur industriel : l'industrie automobile et une technologie : le numérique. Dans ce chapitre nous allons tenter d'observer l'industrie automobile à travers les lunettes offertes par les conventions du numérique. Comme nous l'avons vu précédemment, il semble possible de faire vivre des conventions différentes aux conventions classiques dans des lieux spécifiques,

comme par exemple le Créative Lab de Renault. Il semble également possible d'adopter des conventions particulières pour des occasions spécifiques, c'est ce que tentent de faire les membres de « l'équipe parisienne » de OuiShare lorsqu'ils vont s'adresser à différents publics. Alors que la première partie de ce travail de recherche nous a permis de sortir de l'ornière d'une lecture générationnelle binaire qui nous semble stérile nous allons maintenant nous intéresser spécifiquement à l'industrie automobile. Celle-ci est-elle en mesure de se réinventer ? Sur quelles bases ? Pour y répondre ce chapitre va se composer en deux temps. Le premier sera consacré à Tesla vu comme un acteur qui propose une réinvention radicale du secteur automobile. Le second temps s'intéressera aux dispositifs mis en place par Renault pour se positionner dans ces nouvelles manières de faire. Nous appréhenderons le cas du Creative Lab, de Mobility Village et du Square.

## Le cas Tesla

En 2003 une nouvelle firme automobile débarque dans un paysage relativement statique malgré les grandes manœuvres de concentration par fusion-acquisition qui se prolongent au moment où nous écrivons ces lignes. Il s'agit de Tesla. Tesla est une entreprise qui produit des voitures électriques en se positionnant, dans un premier temps, sur des segments relativement haut de gamme. Au delà de ce positionnement innovant, ce qui nous intéresse dans le cadre de nos travaux c'est la manière dont on peut lire la stratégie de Tesla, constructeur automobile, avec les conventions du numérique. En effet, l'un des co-fondateurs et le principal investisseur de Tesla n'est autre qu'Elon Musk. Cet ingénieur Sud Africain naturalisé américain est aujourd'hui un des entrepreneurs emblématiques du début

du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>161</sup>. Celui-ci a fait fortune au début des années 2000 en fondant deux entreprises revendues par la suite Zip2 –éditeur d'un logiciel de publication de contenu en lignes pour les informations des entreprises – et Paypal – service de paiement en ligne – qui a été revendu en octobre 2012 à Ebay pour 1,5 milliards de dollars. C'est à la suite de ces deux premiers succès que Musk va cofonder Tesla Motors. La fondation d'une entreprise comme Tesla véhicule son lot de mythes, en effet, la « culture d'entreprise » hésite rarement à ré-écrire l'histoire au profit de la mobilisation d'imaginaires plus porteurs. Ainsi Tesla, comme beaucoup d'entreprises de la « Silicon Valley » n'hésite pas à ré-interpréter le mythe de l'entrepreneur messianique. Dans des sociétés qui accordent beaucoup de place aux individus comme les nôtres, il est de bon ton de reconnaître à l'un d'entre eux les traits d'un icône, d'un génie voire d'un messie. Cela se fait, dans la plupart des cas, en faisant abstraction des structures sous-jacentes qui ont permis l'émergence de la technologie, de l'innovation, de l'entreprise. Alors même que ce sont ces structures complexes qui redonnent de l'épaisseur au présent. En somme, la vision messianique de l'entrepreneur diffusée par les imaginaires de la « Silicon Valley » a tendance à aplatir de réel. En cela Tesla n'est pas un cas isolé mais nous en faisons un cas particulier : l'entreprise est d'abord pensée par Martin Eberhard, le projet est mis en action avec l'aide de son ami, Marc Tarpenning. Ian Wright rejoindra l'aventure pour une année, avant de quitter l'entreprise. En janvier 2008, un nouveau Directeur Général va être nommé par le conseil d'administration : Michael Marks. C'est à cette époque que Eberhard et Tarpenning vont quitter l'entreprise au moment où Musk en prenait le contrôle par le biais d'une entrée au capital, JB Straubel, un des lieutenants de Musk rejoindra l'entreprise à la même époque. Ainsi, des cinq co-

---

161 Il a été classé en 2015 par le magazine Forbes comme la quinzième personne la plus influente au monde. Source : <http://www.forbes.com/powerful-people/>

fondateurs de l'entreprise il n'en reste que deux qui occupent des positions officielles dans l'organigramme de Tesla. L'industrie automobile n'est pas le seul secteur dans lequel Elon Musk est actif : Il est le Président Directeur Général de SpaceX<sup>162</sup>, le président du conseil d'administration de SolarCity<sup>163</sup>, il est également à l'initiative du projet Hyperloop<sup>164</sup>. Si l'on revient à l'automobile, Tesla, la société est valorisée près de 35 milliards de dollars<sup>165</sup>, a généré en 2015 3,7 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour un résultat net négatif de près de 800 000 dollars sur le même exercice. L'entreprise emploie un peu plus de 13 000 personnes. Tesla Motors a repensé les standards de l'industrie automobile - en terme de production, de financement et de marketing – pour produire une automobile électrique haut gamme. Après avoir produit industriellement et vendu un modèle Roadster depuis 2008, Tesla commercialise depuis 2013 le Model S, une berline sportive qui reste le seul<sup>166</sup> modèle commercialisé par le constructeur américain. Il en a écoulé 21 552 unités en 2015. Pour produire cette automobile il a repensé en profondeur les processus établis. Il a été influencé par ses expériences précédentes en imposant à ses équipes des approches « agiles et frugales » empruntées au monde du numérique. A noter également que Tesla ne produit pas uniquement des automobiles. En effet, la firme produit et commercialise PowerWall, une batterie domestique pouvant se

---

162 SpaceX est une société d'aéronautique fondée en 2002 est basée aux Etats Unis. Un de ses principaux faits d'arme a été de réussir à faire atterrir un lanceur après que celui-ci ait atteint la stratosphère.

163 Cette société fondée en 2006 et basée en Californie, fabrique, finance et installe des panneaux solaires photovoltaïques.

164 Hyperloop est un projet de recherche industrielle lancé en 2013, l'objectif de ce projet est de faire voyager des humains à plus de 1000 km/h via un dispositif terrestre.

165 En juillet 2016

166 A la date où nous écrivons.

recharger grâce à des panneaux solaires ou pendant les « heures creuses » des fournisseurs d'électricité domestique.

A l'inverse du constructeur américain, chez Renault on privilégie une infrastructure *hardware* – matériel - légère, en effet l'ordinateur de bord et tout ce qui constitue l'électronique embarqué sont pensés pour des logiciels – *software* – utilisés lors de la sortie du véhicule. Cette complémentarité, et les positionnements sur le marché qui en découle, est un sujet souvent exploré par les firmes qui oeuvrent dans le numérique. Soit on développe une partie *Hardware* relativement robuste qui permet la mise à jour fréquente du système, on se positionne de fait sur des segments relativement haut de gamme, soit on développe une partie *hardware* à minima en privilégiant des coûts faibles pour garantir un prix de vente accessible. On se positionne alors sur un marché de masse à faible marge. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail de recherche ce positionnement, marché de masse à faible marge, est le positionnement historique de Renault et ce bien avant que des logiques *hardware / software* du numérique débarque dans l'automobile via l'ordinateur de bord. Renault est un constructeur qui dégage de la marge sur des économies d'échelles, ainsi il produit beaucoup de véhicules à un coût qu'il souhaite le plus réduit possible. Le modèle économique de Renault est construit sur une industrie à gros volume petite marge<sup>167</sup>. Ce positionnement n'incite pas forcément à faire des paris technologiques risqués. Dans le même temps la mise à jour du logiciel va lui, être fortement contraint par cette stratégie. Les modèles de Renault ne sont pas en capacités d'intégrer des mises à jour régulières des logiciels. En effet, si celui-ci nécessite plus de ressources de la part de l'électronique embarqué il ne

---

167 Entretien Xavier Chalandon, expert Interface Homme Machine, 23 mars 2014, Technocentre

pourra, tout simplement, pas être installé sur les modèles en circulation. Les technologies embarquées dans les véhicules ne permettent pas forcément de suivre une évolution des logiciels bâtis sur une temporalité beaucoup plus rapide. Tesla, par son positionnement sur des segments différents, plus haut de gamme, peut embarquer dans ses véhicules des technologies beaucoup plus puissantes, la marge de manoeuvre pour la mise à jour de ces technologies est donc tout autre. En embarquant un écran tactile de 17 pouces dans son produit phare, la Model S, Tesla se laisse une marge de manoeuvre conséquente pour faire évoluer le cockpit de ses modèles qui sont d'ores et déjà en circulation. Cela permet à la firme américaine une plus grande agilité dans la gestion des contraintes techniques mais également dans l'optimisation de l'expérience utilisateur. Patrick Pélata<sup>168</sup>, ex-directeur de Renault, salue dans une interview à L'Usine Nouvelle la capacité de Tesla « à télécharger des fonctions complexes dans la voiture. Réglage des systèmes de suspension, repérage et gestion des défaillances, changement du système de navigation... C'est unique. »<sup>169</sup> De plus, la connectivité des véhicules Tesla garantit au constructeur un lien direct avec ses utilisateurs et permet d'optimiser l'expérience client à chaque instant.

Comme pour le logiciel, la stratégie d'Elon Musk est de commencer petit en anticipant sur l'infrastructure qui va lui permettre de passer à l'échelle, de « *scaler* » : « Tesla n'a produit que 2 000 véhicules, lorsqu'il s'est installé dans un site pouvant

---

168 Ces propos sont évidemment situés, Patrick Pélata dirige aujourd'hui Salesforce qui est sur certaines dimensions sous-traitant de Tesla

169 PELATA Patrick, « Tesla laissera une profonde empreinte dans l'histoire de l'industrie automobile », 18 juin 2015, Usine Nouvelle, disponible en ligne : <http://www.usinenouvelle.com/article/tesla-laissera-une-profonde-empreinte-dans-l-histoire-de-l-industrie-automobile-selon-patrick-pelata.N336619>

en assembler 400 000 par an. À peine en sort-il 30 000 qu'il construit une usine de batteries capable de fournir les 500 000 voitures qu'il vise. »<sup>170</sup> Pour cela, il a calqué son mode de financement sur celui des startups du numérique. Il a levé beaucoup d'argent, le 28 août 2015, Tesla affiche une valorisation de 28,31 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires en 2014 de 3,6 millions de dollars. Renault de son côté affiche une valorisation 21,53 milliards de dollars à la même date, pour un chiffre d'affaires de 41 millions de dollars en 2014. Le modèle Tesla est fondé sur une base spéculative très répandue dans la Silicon Valley, la valeur de l'entreprise reflète plus les bénéfices futurs attendus que les bénéfices actuels. La promesse étant que le marché de la firme américaine va rapidement se développer et que les économies d'échelle viendront valoriser cette prise de risque dans un second temps. En juin 2015 et depuis l'automne 2014, Tesla « brûle » 500 millions de dollars par trimestre. Ce modèle de financement qui favorise la prise de risque n'est pas l'apanage de l'industrie automobile mais bien du numérique. Tesla parie sur le passage à l'échelle rapide de la production en garantissant les moyens de production nécessaires. Les constructeurs historique ne peuvent pas se permettre ce type de stratégie de part leurs structures capitalistiques ou de part la place particulière qu'ils occupent au sein des marchés domestiques de ces acteurs<sup>171</sup>. La structure capitaliste de Renault est en partie, constituée par Nissan et l'état français, ainsi il est difficile pour un constructeur de s'engager sur des segments similaires à l'international s'il n'a pas stabilisé son marché domestique. D'autre part ce passage à l'échelle est favorisé par

---

170 « Elon Musk, le super-héro venu du numérique qui veut ré-inventer l'industrie », Manuel Moragues, L'usine digitale, 18 juin 2015, disponible en ligne : <http://www.usine-digitale.fr/article/elon-musk-le-super-heros-venu-du-numerique-qui-reinvente-l-industrie.N335644>

171 JULLIEN Bernard, « Le regain de forme des français, ou l'importance des bases domestiques », GERPIS ? février 2016, disponible en ligne : <http://leblog.gerpisa.org/node/3383>

l'intégration en amont de la chaîne de valeur pour limiter les sous-traitants tout en développant, en aval, un circuit de distribution relativement frugal.

Une autre dimension de l'industrie automobile est également revue par la stratégie de Tesla. Il s'agit du marketing et du circuit de distribution. Pour le constructeur américain pas de spot à la télévision ou de coûteuse campagne de communication. Les principaux canaux de communication exploités par Tesla sont ceux permis par Internet<sup>172</sup>. Le réseau de distribution quant à lui bien qu'en développement reste bien en deçà du nombre de concession Renault.

Ainsi, comme le note Patrick Pélata, « Tesla laissera une profonde empreinte dans l'histoire de l'industrie automobile » et ce, que les paris d'Elon Musk soient couronnés de succès ou pas. En effet, comme nous l'avons vu le modèle de financement sur lequel est basé Tesla n'a pas encore fait ses preuves et il est soumis à une forte volatilité du fait de sa base spéculative. Néanmoins, cette « empreinte », quelle ne soit que feu de paille ou réellement transformation d'une industrie automobile qui a émergé il a plus d'un siècle maintenant, a une conséquence : on peut penser la production d'un objet – en l'occurrence ici la voiture – en développant une approche alternative. Certains y verront une dimension révolutionnaire, nous y verrons la capacité de lire une industrie en place depuis plus d'un siècle à travers les conventions du numérique que nous avons décrits précédemment. La cité inspirée à travers notamment le personnage de génie partit d'une feuille blanche qu'Elon Musk s'est construit et qui reprend les valeurs d'inspiration, de création et d'imagination ou encore les caractéristiques valorisées de passion, d'émotion. Avec également une forte influence, la cité de l'opinion à travers la renommée d'Elon Musk ainsi que de la marque Tesla en tant que telle. Les

---

172 La fan page Facebook de Tesla regroupe, le 9 février 2015, 1 264 284 fans alors que celle de Renault à la même date affiche 775 135 fans soit 40% de plus pour le constructeur américain.

automobiles conçues par le constructeur de voitures électriques sont faites pour se démarquer des modèles classiques des gammes dans lesquelles elles s'intègrent. Enfin, et c'est sûrement le marqueur fort qu'il nous faudra retenir de cette partie, Tesla aborde l'industrie automobile à travers les conventions portées par la cité par projets. On va y retrouver l'enthousiasme, la flexibilité, une certaine forme de prise de risque qui semble propre à la cité par projet.

### **Enseignements du cas Tesla**

Tesla c'est un produit, une automobile, mais c'est également une organisation et une stratégie spécifique. Le pari est d'appliquer des façons de faire propre au numérique à une industrie centenaire. Pour cela il a fallu composer différemment que les constructeurs en place, entre un héritage historique d'une industrie spécifique et des modes de pensée et d'agir différents du fait de leurs porosités avec ce que nous appelons la cité projet. Il semble qu'embrasser la cité projet c'est, dans le même temps pouvoir se soustraire au poids socio-historique de l'industrie en question. Renault et Tesla ont beau tout deux produire des voitures ils ne sont pas sur le même marché. Tesla se positionne sur l'espérance et la crainte d'une rupture radicale c'est ce qui explique son mode de financement spéculatif. En France, nous pouvons d'une certaine manière faire le parallèle avec le début des années 2000 nous avons observé ce même phénomène avec l'explosion de la « bulle Internet » : les valorisations des entreprises du numérique avaient atteint des montants tels qu'elles n'ont pas tenues à l'épreuve du marché. De la même manière ces valorisations étaient construites sur l'espérance et la crainte de la rupture radicale. Notre propos n'est pas de dire que Tesla va subir le même sort que ces entreprises, le contexte est bien différent, mais plutôt de dessiner des parallèles entre la

construction de la valorisation des ces entreprises du numérique des années 2000 et le Tesla des année 2010. Pour en revenir à notre lecture de l'industrie automobile à travers les façons de faire de Tesla nous en déduisons que l'entreprise américaine ne peut pas nous donner à voir ce que seront les constructeurs automobiles classiques dans le futur du fait de ces spécificités.

## **Renault, appréhender la nouvelle définition du futur**

Les trois cas que nous allons maintenant développer – à savoir le Creative Lab', Mobility Village et le Square – doivent nous permettre d'appréhender la manière dont Renault en tant qu'acteur industriel qui sait s'adapter aux évolutions de son environnement est en train de mettre en place les moyens de cette évolution. L'hypothèse centrale ici est que l'industriel doit inventer son propre modèle sans s'affilier de trop près à un modèle de réinvention radicale comme celui proposé par Tesla tout en sachant, et nous le verrons dans la suite de cette partie, qu'il faut qu'il s'adapte aux nouvelles façons de faire.

### **Le cas Creative Lab**

Nous avons d'ores et déjà abordé le cas du Creative Lab' de Renault dans nos travaux, notamment dans la première partie de ce travail de recherche. Ainsi, nous allons dans les lignes qui suivent nous passer de la dimension descriptive pour nous concentrer sur les formes de compromis qu'on peut y observer. Cette critique s'adresse à la marge, le Creative Lab remplit sa mission et l'équipe qui l'anime est très compétente. D'abord marginal dans sa première version, Le Creative Lab' dans sa seconde version s'affiche et s'assume par l'ensemble du Technocentre, par l'ensemble de l'entreprise. Notre propos est d'en dessiner les limites. Notre rôle est

de dévoiler les structures sous jacentes afin de permettre aux sujets, aux dispositifs de remplir au mieux leurs missions. Il est indéniable que ce dispositif : l'espace délimité par ces quatre murs au milieu du Technocentre, permettent de faire vivre des conventions différentes de celles qui s'expriment principalement dans le reste de l'entreprise. Ce qui nous intéresse ici ce sont les logiques de compromis que l'on peut y voir. Il nous semble, depuis nos observations et l'entretien avec Mickael Desmoulins, « Fab Manager », que ces logiques de compromis ont parfois du mal à s'incarner. En effet, pour la plupart des personnes qui fréquentent le Creative Lab' son fonctionnement est relativement naturel, intuitif. Pour les autres, il peut être générateur de conflit. Cela passe par une opération de dévoilement, première étape vers le compromis, qui est plus ou moins inexistante. D'après Mickael : « Quand tu regardes les ingénieurs assurance qualité, ils ont des postures très stables, ils ressortent les mêmes arguments dans le même ordre à travers les différentes réunions. Tout l'enjeu pour moi en reprenant mes études ou en faisant un espace comme celui-là c'était de devenir un peu maître de qui on est et de se remettre aux commandes, amener les gens à revenir aux commandes. ». Ainsi, pour Mickael, les « ingénieurs assurance qualité » sont conditionnés par des structures. Or en prononçant cette phrase Mickael nie par la même occasion ses propres structures qui le conditionne tout autant. Tous les discours sont situés, pour que l'opération de dévoilement soit efficace il faut faire preuve d'une forme de réflexivité sur ses propres discours, sur sa propre position.

Malgré un dispositif efficace sous de nombreux aspects – qu'ils soient dans l'animation de processus multi-métier, l'accès à des prototypages, la dimension communicationnelle ou la dimension Ressources Humaines - il semble que le Creative Lab', en tant que dispositif puisse encore progresser dans sa volonté de

porter de nouvelles façons de faire, d'incarner au sein de Renault d'autres types de convention. Il ne suffit pas seulement d'un lieu et des « bonnes personnes » - Mickael a plusieurs reprises dans notre échange et notre relation nous a démontré sa capacité à mobiliser différents types de conventions – mais il faut également un effort d'empathie qui n'est pas naturel. Il faut se mettre dans la position de ses interlocuteurs, il faut comprendre cette position pour ensuite proposer des pistes de compromis adéquates. D'un point de vue organisationnel il s'agit de concevoir une organisation du travail qui permette de développer ces types d'interactions. Celle-ci doit être relativement souple, permettre une autonomie forte et permettre l'existence de temps « mous » où le « fab manager » va pouvoir se faire médiateur. Là encore les dépendances de sentier sont à l'œuvre. Que ce soit au niveau individuel, la posture de Mickael est construite par plusieurs années au sein du fabricant automobile, mais également au niveau organisationnel, les pratiques du Creative Lab' mettent en tension toutes les autres entités de l'organisation auxquelles le Creative Lab' se confronte.

### **Le cas Mobility Village**

Le projet Mobility Village est né de la volonté d'un acteur industriel, Renault, à travers Dominique Levent et Frédéric Touvard d'investiguer un terrain trop peu exploré. En effet les solutions de mobilité se multiplient, que ce soit à l'initiative d'acteurs privés ou publics, dans les pôles urbains. On développe des plateformes multi-modales, on met en place de nouvelles technologies, on équipe les utilisateurs d'applications capables de gérer, digérer l'information. Néanmoins ces solutions sont exclusivement urbaines. Même les pratiques de covoiturage « longues distances » qui, par définition sont amenées à sortir de la ville, se font de pôle urbain à pôle

urbain. Comment adapter les technologies et les services pour que ceux-ci soient adaptés aux publics péri-urbains ? Telle est la question qui sous-tend le projet Mobility Village. Dans le même temps ce projet est également né de la volonté de faire vivre et d'incarner dans l'action le partenariat entre Renault (via la direction dirigé par Dominique Levent) et Ideas Laboratory<sup>173</sup>. Dans le cadre de nos travaux ce qui nous intéresse c'est la tentative de changement de posture de l'industriel. Comment un industriel peut, ou pas, composer avec l'héritage socio-historique qui est le sien en vu de tester des nouvelles manières de faire ? Quels ont été les mécanismes utilisés dans le cas de Mobility Village ? Pour quels résultats ?

Le projet Mobility Village, est spécifique à la fois sur le fond et la forme. Sur le fond il souhaitait traiter une problématique peu explorée, celle de la mobilité péri-urbaine, sur la forme il avait l'ambition de la traiter en expérimentant un changement de posture de l'industriel. D'une manière générale, et comme pour l'ensemble des projets portés au sein de Ideas Laboratory, il n'aurait que très peu de chance de voir le jour au sein même de la grande entreprise et pourtant il s'est avéré riche en enseignement.

Les publics adressés par le projet représentent un enjeu significatif pour de nombreux industriels puisque selon le rapport du CAS<sup>174</sup> 21% de la population française habite en milieu périurbain en 2012 et 19% en milieu rural. « Au cours des trente dernières années, la population des communes périurbaines s'est accrue à un rythme beaucoup plus important que celle des pôles urbains, gagnant près de 3,5 millions d'habitants entre 1990 et 1999. »<sup>175</sup> Cela s'explique par une pression

---

173 Plateau d'innovation multi-partenaire du CEA que nous avons présenté en introduction

174 Centre d'Analyse Stratégique

175 CAVAILHES Jean, « La ville périurbaine », mai 2002, disponible en ligne : [http://www2.dijon.inra.fr/cesaer/wp-content/uploads/2012/11/WP2002\\_2.pdf](http://www2.dijon.inra.fr/cesaer/wp-content/uploads/2012/11/WP2002_2.pdf)

immobilière forte dans les centres ville et constitue un marqueur sociologique de la population en question puisqu'il s'agit, pour une part significative, de familles avec enfants en bas âge. Ce terrain particulier est soumis à de fortes contraintes liées à la mobilité et celle-ci occupe une part significative dans le budget global de ces ménages. Le modèle de la voiture individuelle y est dominant puisque c'est la seule solution qui permet de traiter l'ensemble des contraintes. Certes à un prix supérieur au coût moyen de la mobilité mais qui permet « d'acheter une certaine tranquillité d'esprit ». Mobility Village vise à introduire une dynamique « *bottom-up* » ou « ascendante descendante » impliquant les habitants dans la co-construction de solutions innovantes de mobilité (co-voiturage ; autopartage ; coworking ...) avec les acteurs historiques de l'innovation dans ce domaine (technologie, industrie, collectivités), tout en expérimentant une autre forme d'industrialisation, plus précise et spécifique. En effet, il semble que l'approche « *bottom-up* » soit la plus à même d'apporter des résultats.

Concrètement, et dans un premier temps, l'expérimentation a été articulée autour d'ateliers thématiques avec les habitants à Saint Martin d'Uriage de mai à juin 2014. Ceux-ci ont eu une temporalité régulière, de 3 à 6 mois, et une thématique particulière. Chacun de ces ateliers a donné lieu à des solutions innovantes pour traiter les contraintes. Ideas Laboratory, qui a porté le projet pour le compte d'industriels, de pouvoirs publics et de l'université de Grenoble, a dû solliciter un réseau d'acteurs pour outiller et rendre possible la mise en place rapide de ces solutions. Plusieurs chantiers ont été lancés en parallèle sur la même commune pour permettre l'émergence de synergies. Chaque chantier a été pensé et mis en place avec la volonté de l'ancrer dans la durée autrement dit, avec un modèle économique

viable à moyen terme ou, à défaut, une cohérence stratégique avec les projets déjà en cours.

Le projet a été mis en place sur la commune de Saint Martin d'Uriage. Celle-ci correspond à la fois au terrain que le projet souhaitait explorer : une commune péri-urbaine qui attire une population de CSP+ mais relativement enclavé et aux contraintes de mobilité fortes<sup>176</sup>. Il a également été sélectionné par opportunisme : plusieurs membres de l'équipe d'Ideas Laboratory habitent la commune de Saint Martin d'Uriage. Bien que l'automobile individuelle soit en position hégémonique nous avons noté lors de nos entretiens la volonté des habitants de tester d'autres modes de transport. En effet, aujourd'hui toutes les contraintes sont agrégées par la voiture individuelle mais le coût de celle-ci allant en augmentant les habitants sont de plus en plus enclins à tester des formes « innovantes ». Le temps passé est également un levier important, nous avons observé que quelques habitants se sont d'ores et déjà « auto-organisés » afin de covoiturer leurs enfants. Ce temps passé à se déplacer peut donner lieu à des déménagements, une des personnes que nous avons rencontrées nous a confié qu'elle avait quitté Saint Martin d'Uriage du fait de la contrainte en terme de mobilité. Passé ce premier constat il semble qu'il reste une série de freins à lever. La plupart des habitants nous a confié ne pas connaître leurs voisins, ne pas avoir beaucoup de temps à investir dans une telle démarche ou encore n'avoir jamais fait de covoiturage.

Concentrons nous sur une partie du projet, celle à laquelle nous avons participé dans le cadre de nos travaux : la tournée de la mobilité. Il s'agit d'un

---

176 Sur la base des déclarations du revenu brut imposable, on peut lire que les habitants de Saint-Martin- D'Uriage déclarent environ 40 000 € annuels, alors que la moyenne française se situe aux alentours de 23 000 €. De même, la proportion de ménages imposables (80%), ainsi que de propriétaires de leur logement, sont très supérieures à la moyenne nationale (respectivement 52% et 57%)

dispositif événementiel qui a été mis en place du 30 avril 2014 au 30 juin 2014. A travers 13 temps forts, 13 dates, pendant lesquels le dispositif a été mis en place à Saint Martin d'Uriage et dans les environs<sup>177</sup>. Ce dispositif était composé d'un stand mobile composé d'une tente regroupant différents espaces :

- un comptoir à concepts où la discussion avec les habitants s'engageait autour de discussions liées à de nouveaux outils de mobilité,
- un espace « les coûts de la mobilité » où les habitants pouvaient obtenir des informations sur les coûts en fonction des moyens utilisés,
- un espace « jeux » pour les enfants,
- un espace où les habitants pouvaient tester des véhicules électriques comme un Twizy, un vélo électrique...
- L'espace central était quant à lui réservé à un plateau de jeu développé par le CCSTI<sup>178</sup> de Grenoble qui devait permettre de contourner les freins perçus liés à l'abandon du modèle de la voiture individuelle.

Ce dispositif était complété en ligne par un blog sur lequel était repris les informations importantes liées à la tournée et une fan page sur Facebook. L'objectif principal de cette tournée était d'ouvrir un espace de discussion avec les habitants pour permettre aux discussions liées à la mobilité d'émerger. L'objectif secondaire était de récolter des informations depuis le terrain et de co-construire des solutions. Ainsi l'objectif du projet était bien de confronter des concepts liés à la mobilité à des utilisateurs « rurbains », dont la situation financière n'est pas une contrainte majeure et enfin dans un zone géographique à fort relief et dont les choix des itinéraires est

---

177 Au total la tournée de la mobilité a été installée dans 8 lieux différents aux identités et publics spécifiques.

178 Un des FabLabs de l'agglomération grenobloise

restreints. Mais il était également d'expérimenter le changement de posture de l'industriel.

Du 30 avril au 21 juin tous les mercredis après-midi à la Richardière et les samedis matin, dans différents hameaux de la commune de Saint Martin d'Uriage, le stand de la tournée de la mobilité par Mobility Village a été installé. Au total c'est près de 80 heures d'animation qui ont été effectuées et plus de 200 personnes rencontrées. Ces rencontres ont été de plusieurs ordres, de la simple discussion autour des véhicules électriques présents à l'implication dans les activités proposées et la volonté de voir émerger des services innovants. Ainsi, sans entrer dans le détail des retours collectés, il semble que nous aillions effectivement réussi à ouvrir cet espace de discussion avec les habitants en développant une approche empathique. En effet, lors de la toute première rencontre avec les habitants à travers une réunion formelle en novembre 2013 nous nous étions confrontés à une sorte de méfiance vis à vis de l'industriel, de la grande institution. La tournée de la mobilité a permis de traiter cette méfiance. Sur le fond ce dispositif a permis de faire émerger de nombreux éléments que nous ne détaillerons pas ici puisque nous nous concentrerons sur la forme du dispositif<sup>179</sup>.

La tournée de la mobilité a été pour Ideas Laboratory l'occasion de tester un dispositif et d'appréhender les dispositifs d'animation avec une granularité plus fine. Lors des étapes de la tournée dans les hameaux la fréquentation était très inégale mais souvent inférieure à celle de la Richardière. Bien que nous ne pouvons juger de la réussite de la tournée en fonction de la fréquentation il nous semble que le choix de visiter tous les hameaux tiennent plus de la décision politique que de la volonté d'être inclusif. D'autre part, le choix des lieux d'implantation du stand dans les

---

179 Pour ce qui est de l'ensemble des résultats voir annexe 1 : Compte rendu de Mobility Village

hameaux a aussi beaucoup joué dans la faible fréquentation de celui-ci. La configuration des lieux ne permettant parfois pas une visibilité optimale des habitants ou encore ne permettant pas l'arrêt des véhicules de passage.

Concernant la collaboration des participants, le préalable selon lequel ils avaient envie d'endosser une posture de co-concepteur était loin d'être évidente. En effet, plusieurs statuts se sont dégagés dans le comportement des habitants :

- Ceux d'accord de « partager de l'information », ils ont représenté 100% des participants, ils nous ont donc aidé à valider, enrichir et acquérir de nouvelles connaissances
- Ceux qui « réagissent à la proposition de concepts innovants » positivement et qui nous ont permis alors de valider, infirmer ou faire évoluer certains concepts. Ils ont représenté peut-être 50% des personnes.
- Ceux qui « co-conçoivent », c'est-à-dire imaginent avec nous de nouveaux concepts de mobilité. Et ici ils ont été très peu nombreux. La nouvelle posture de l'industriel qui cherchait à faire du bottom up leur apparaît parfois curieuse.

Sur le fond il semble que la tournée de la mobilité, sans forcément atteindre les objectifs ambitieux de fréquentation qu'elle s'était fixée a tout de même atteint son objectif en cela qu'elle a permis l'ouverture d'un « espace de discussion » avec les habitants. Sur la forme, le changement de posture de l'industriel est quant à lui, plus discutable.

### **Le cas le Square**

Le temps de notre travail de recherche nous a permis de voir émerger et de prendre part à un autre projet : Le Square. Concrètement il s'agit d'une concession Renault promise à la revente rue Amelot dans le centre de Paris. Ces 3000m<sup>2</sup> ont, d'ici la revente, vocation d'héberger des « projets innovants », OuiShare en fait partie. Ces projets qu'ils soient externes (on compte dans l'équipe de départ Nod-A, le média Silex, l'agence d'architecture 14 ou encore la Fabrique des Mobilités<sup>180</sup> ...) ou internes ( Renault consulting, LCI...) ont dû apprendre non seulement à travailler dans le même lieu mais également à travailler ensemble. En effet, l'enjeu est de faire émerger, en marge des projets propres à chacune de ces organisations, une gouvernance, un positionnement et des projets transverses. Né de rencontres et de discussions en marge de tout plan stratégique ce projet a d'abord été pensé sans lieu à priori, puis par la rencontre de l'équipe porteuse et des services généraux de Renault, la concession de la rue Amelot a été identifiée. Nous n'avons que peu de recul quant à la portée de cette initiative, ce que nous en retenons c'est le mode d'émergence en marge, et la volonté d'articuler un eco-système informel, à la marge de l'entreprise dans un lieu afin de se soustraire à une partie du jeu politique de l'entreprise. Nous retenons également la difficile mise en place d'un dispositif contributif lorsque celui-ci est porté par une grande entreprise.

## **Le présent, une dialectique entre le passé et le futur**

---

180 Il s'agit d'un programme d'accélération destiné aux services de transports et de mobilités.  
<http://lafabriquedesmobilites.fr/>

En amont de développement sur les enseignements que nous pouvons tirer de ces expérimentations il nous semble important d'introduire ici une notion, celle des « dépendances de sentier ». D'une manière générale il s'agit de l'influence des décisions passées sur les présentes. Des choix qui ont pu s'avérer rationnels et efficaces dans le passé peuvent paraître obsolète dans le présent mais conservent leur légitimité du fait du « poids des habitudes ». C'est en arrivant à se soustraire de ces dépendances que de nouvelles entreprises peuvent venir concurrencer des entreprises installées sur des secteurs depuis plusieurs années. Les deux exemples les plus frappants des « dépendances de sentier » sont l'organisation des claviers QWERTY et AZERTY qui vient directement de la contrainte technique des machines à écrire : il fallait mettre cote à cote des caractères qui avaient la moindre probabilité de se suivre en fonction de la langue au risque de voir les tampons de la machine à écrire se bloquer. L'autre « dépendance de sentier » relativement frappante est le fait d'embarquer dans un avion par sa gauche, directement hérité des premiers pilotes de l'armée tout juste débauchés de la cavalerie et qui avaient l'habitude de monter à cheval par la gauche, leur épée reposant sur leur jambe gauche. Appréhender l'évolution de Renault sans prendre en compte ces « dépendances de sentier » semble limité. Dans le cas de Mobility Village par exemple ces « dépendances de sentier » peuvent être imputées à Renault, l'industriel, par les moyens disproportionnés mis en place qui vont déséquilibrer le prise de contact avec les habitants et ainsi susciter une forme de méfiance a priori. Mais on peut également imputer ces « dépendances de sentier » à ces approches innovantes qui tombent dans les travers qu'elles dénoncent. En effet, en souhaitant développer une approche « bottom up » la tournée de la mobilité avait la prétention d'impliquer les habitants dans la construction d'une expérimentation, d'une offre spécifique, et cela

sans se poser la question de la volonté de ces habitants de s'impliquer dans ce dispositif. Les échanges avec la population nous ont par exemple démontré que la création d'un imaginaire à partir d'un simple objet technique semble assez stérile pour des acteurs non préparés et non entraînés. Malgré la mise en place d'un dispositif favorable pour stimuler les imaginaires, avec une participation basée sur le volontariat, l'utilisation et l'animation de jeux.

Les « dépendances de sentier » sont directement issues du poids socio-historique de l'organisation. Pour sortir de ces « dépendances de sentier » il faut construire une légitimité. Lors de sa création, en décembre 2012, le Creative Lab de Renault va d'abord prendre place dans une pièce peu visible de 50m<sup>2</sup>. C'est notamment en allant chercher de la légitimité en externe, via une couverture médiatique et la participation à des événements que le Creative Lab va trouver sa place au Technocentre. Cette légitimité lui a permis d'emménager, en décembre 2015, dans un espace de 250m<sup>2</sup> en face d'un des réfectoires les plus fréquentés du Technocentre. Le soutien financier a également suivi cette nouvelle légitimité : de 15 000€ en 2014, le budget du Creative Lab devrait être de près de 80 000€ en 2016<sup>181</sup>. C'est la trajectoire que semble suivre le Square : des marges à la légitimité grâce à une reconnaissance externe.

Dans le même temps, les récits sur le futur et la manière dont ceux-ci se diffusent à travers la société sont autant de façon de se projeter dans un futur et d'impacter nos décisions présentes. Le genre littéraire de la Science Fiction a notamment connu ses belles heures dans les années 60, 70 avec des auteurs comme Philip K Dick<sup>182</sup> qui ont participé à la construction d'une culture populaire sur

---

181 Entretien Mickael Desmoulins, Fab Manager du Creative Lab, 15/02/2016, Technocentre Renault.

182 PEAKE Anthony, « Philip K. Dick, l'homme qui changea le futur », Hugo Doc, 2016

le futur. Culture qui, au moment où nous écrivons ses lignes, continu d'infuser à travers notre société<sup>183</sup>. Or il est indéniable que l'époque contemporaine à ces lignes souffre d'un manque de récit sur le futur, que ceux-ci soient utopiques ou distopiques, on va plutôt privilégier un retour au passé<sup>184</sup>, une forme de replis sur soit. Cette façon d'explorer le futur à pourtant, par le passé, fait ses preuves.

### **Conclusion : construire sa voie dans la nouvelle définition du futur**

Nous avons vu, à travers ce chapitre, que considérer le secteur des constructeurs automobile comme homogène est une erreur. Il faut l'appréhender avec une granularité plus fine afin de ne pas mettre Tesla et Renault dans le même panier. Tesla offre une vision d'une réinvention radicale du secteur automobile ainsi penser Tesla comme le devenir de Renault serait grossier. Par la suite nous avons appréhendé Renault en tant qu'acteur industriel installé qui tente de réinventer son propre modèle en tenant compte des « dépendances de sentier » auxquelles il a à faire. Par conséquent pour éviter de telles ornières ces projets doivent se développer à la marge, gagner en légitimité grâce à une reconnaissance externe pour enfin être reconnus et assumés en interne. Plus largement, l'existence et le développement de telles initiatives témoignent de la nécessité pour Renault de :

- Positionner Renault dans une nouvelle appréhension du Futur et l'incarner dans le Présent

---

183 Sortie du film « Blade Runner 2046 » en 2017, il s'agit de la suite du film « Blade Runner » sorti en 1985 et qui est une adaptation d'une des nouvelles de Philip K. Dick

184 Le slogan de Donald Trump – « Make America Great Again » est caractéristique de ça.

- Capter une partie de ce « nouvel esprit du capitalisme » que nous détaillerons dans le prochain chapitre de cette partie .

Ce qui est en cause ici ce n'est pas tant une opposition entre numérique et industrie mais plutôt deux façons distinctes d'appréhender, de voir le futur. Le modèle de Tesla se positionne sur une forme de promesse de la rupture qui ne peut correspondre à Renault. Dans ce contexte comment Renault, en tant qu'industriel de l'automobile, peut-il se positionner, s'articuler dans cette nouvelle définition du futur ? Les expérimentations qui en découlent verront forcément le jour à la marge de l'organisation et devront traiter avec les « *dépendances de sentier* ». Mais d'où vient cette nouvelle définition, cette lecture renouvelée du futur ? Thierry Ménissier s'est risqué à travers un article<sup>185</sup> à une lecture dynamique de l'évolution de la notion d'innovation : à travers cette notion c'est bien notre vision du futur que l'on interroge. Les temporalités, passé, présent, futur, ne sont pas statiques, mais plutôt dans une dialectique qui s'incarne dans nos actions au présent. Notre appréhension du passé et du futur construit nos choix présents. Avant le XIXe siècle et l'avènement de la notion de progrès, « inventer était implicitement, voire explicitement une forme de transgression »<sup>186</sup> dans un contexte conservateur où celle-ci était foncièrement mal vue. On mettait à distance l'idéation « en plaçant invention et inventeur du côté du divin, du sacré, de l'exceptionnel. »<sup>187</sup> Puis à partir du XIXe siècle nous avons assisté à un premier glissement paradigmatique où le « neuf » est devenu la quête de toute

---

185 MENISSIER Thierry, « Philosophie et innovation, ou philosophie de l'innovation ? », Revue Philosophique, 2011, disponible en ligne : <http://www.revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>

186 GARCON Anne-Françoise, "Pour conclure: Retracer historiquement les chemins de la novation" contribution à l'ouvrage collectif "Les chemins de la nouveauté : innover, inventer au regard de l'histoire", CTHS, 2004, P444

187 GARCON Anne-Françoise, *idem*

une société occidentale. Arthur Rimbaud, témoin de l'époque, nous dit qu' « Il faut être absolument moderne »<sup>188</sup>. Cette lecture s'ancre dans une époque où le progrès technique était vu comme le pendant de la recherche scientifique qui avait pour but de donner à l'Homme les moyens de son émancipation de la nature. Cette approche était le fruit de l'époque des Lumières, la notion de progrès qui en découle insinue que l'histoire a un sens, que les souffrances passées de l'humanité ne sont pas vaines et vont vers son émancipation. Cela a ouvert une phase de développement industriel sans précédent, qui a donné à la science une aura quasi-divine, cette dernière venant légitimer les développements les plus humanistes comme les plus barbares. Max Weber parlera du « désenchantement du monde »<sup>189</sup>, de sa démagification, de son entrée dans l'ère de la rationalité : « le fait de savoir ou de croire que si on le voulait seulement on pourrait à tout moment l'apprendre, qu'il n'y a donc en principe aucune puissance mystérieuse et imprévisible qui entre en jeu, que l'on peut bien plutôt expliquer toute chose par le calcul. »<sup>190</sup>

Cette époque va toucher ses limites avec un second glissement paradigmatique : la fin de la seconde guerre mondiale. Les bombes atomiques d'Hiroshima et Nagasaki vont montrer la puissance destructrice d'un progrès technique auquel on accorderait une rationalité propre. La même puissance destructrice qui se nourrit d'une science que l'on aurait faite neutre. Le progrès technique peut à la fois être vecteur d'une forme d'émancipation mais peut

---

188 RIMBAUD Arthur, "Oeuvres Complètes", P441 442, "Adieu" dans "Une saison en enfer", Le livre de poche, 2004

189 WEBER Max, "Le savant et le politique", 10/18, 2002, P83

190 WEBER Max, " *idem*

également conduire à la destruction. Gunther Anders parlera de « l'obsolescence de l'Homme » dans une période où « nous travaillons en permanence à la production de notre disparition »<sup>191</sup>. Ces événements vont amener un glissement de cette notion de progrès vers la notion d'innovation. Pour Thierry Ménissier, « Selon le schéma induit par l'idée de progrès, le double aspect cumulatif et linéaire de la connaissance, implique que l'acteur de la découverte technique scientifique et intellectuelle « garde la main » sur son œuvre »<sup>192</sup>, pour ce qui est de l'innovation, « il semble qu'il l'ait perdue, et doublement - la découverte lui échappe car elle paraît souvent inopinée dans son mode de surgissement et toujours collective dans son mode d'appropriation et de diffusion. Les collectifs innovants sont régis par une logique de la pluralité car ils naissent de la rencontre entre des acteurs dont les intérêts sont variés, à savoir associent la recherche universitaire, la logique entrepreneuriale ou industrielle, et un milieu porteur pour le développement économique de l'invention sur une grande échelle. »<sup>193</sup> Que ce soit dans sa production, son appropriation ou sa diffusion, l'innovation, ainsi définie, nécessite d'autres moyens et d'autres dispositifs. Nous reconnaissons dans l'émergence des licences *open source*<sup>194</sup>, des collectifs innovants<sup>195</sup> et d'un certain type de plateforme<sup>196</sup> l'affirmation de l'innovation en tant

---

191 ANDERS Gunther, "L'obsolescence de l'Homme. Tome 2 sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle", Fario, 2012, P20

192 MENISSIER Thierry, « Philosophie et innovation, ou philosophie de l'innovation ? », Revue Philosophique, 2011, disponible en ligne : <http://www.revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>

193 MENISSIER Thierry, *idem*

194 D'abord appliqué au développement de logiciel, ce type de licence se diffuse aujourd'hui à l'ensemble des productions, qu'elles soient matérielles ou intellectuelles.

195 Ici nous pouvons citer de nombreux exemples, nous en garderons un : Enspiral - <http://enspiral.com/> collectif qui va produire des solutions techniques à des problématiques posées par des modes d'organisation originaux

que processus différent de celui qui a été diffusé auparavant. Cette façon de voir l'innovation laisse entrevoir une appréhension différente du futur. Il nous semble que c'est bien de cela qu'il s'agit lorsqu'on travaille sur les logiques d'innovation de Renault et de OuiShare : des appréhensions différentes du Futur et des manières tout aussi différentes de l'incarner dans le Présent. Thierry Ménissier ne dit pas autre chose « il ne s'agit rien moins que de régénérer le rapport – vital pour elles – de nos sociétés avec l'avenir. De la sorte, dans la substitution de l'innovation au progrès, ce qui en jeu est moins la capacité de notre temps à rejouer à son profit le scénario de la modernité, que la possibilité de reprendre d'une certaine manière l'esprit des Lumières, sans lequel l'invention technologique se retrouve coupée des forces sociales et morales la justifiant et lui donnant son impulsion dans la société. »<sup>197</sup> La notion de progrès touche à ses limites en nous proposant un futur toujours plus anxiogène, il s'agit, via l'innovation, de sortir d'une forme de « présentisme »<sup>198</sup> de François Hartog. Ce présent omniprésent et ce futur si inquiétant sont le terreau d'une pathologie toute particulière : nous sommes face à une injonction permanente au changement, et dans le même temps nous sommes incapables d'embrasser ce présent. La suite de nos travaux se propose d'aller un cran plus loin dans l'appréhension de ces différentes perceptions. Nous allons à travers deux tentatives, définir ce que l'on peut entendre par ces perceptions du futur et leurs incarnations dans le présent. Nous allons tenter de caractériser plus finement ce qu'on entend par

---

196 Là encore de nombreux exemples émergent, nous retiendrons Open Desk - <https://www.opendesk.cc/> : plateforme qui permet à des designers du monde entier de mettre à disposition les plans de mobilier de bureau. Ceux-ci pouvant être produit dans des ateliers de manière décentralisée

197 MENISSIER Thierry, « Philosophie et innovation, ou philosophie de l'innovation ? », Revue Philosophique, 2011, P16, disponible en ligne : <http://www.revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>

198 HARTOG François, « Régimes d'historicité. Présentisme et expérience du temps », Seuil, 2003

« nouvel esprit du capitalisme », cette « économie de la connaissance ». Nous allons chercher à déterminer comment est produite, captée et distribuée la valeur au sein de ces nouvelles perceptions du futur.

## **Chapitre 2 : Changer le futur et l'incarner dans le présent**

Le capitalisme, selon, entre autre, les tenants des « économies de la grandeur », est une matière mouvante qui s'adapte en permanence à son contexte. Nous avons vu se succéder différents états du capitalisme. Boltanski et Thévenot puis Boltanski et Chiapello ont distingué trois esprits du capitalisme émergeant à des périodes différentes et amenant leurs lots d'adaptations et leurs propres motivations. L'objet de ce chapitre est de caractériser dans le détail ce « nouvel esprit du capitalisme » à travers ce qui le définit, lui et sa critique. Puis, dans le second temps de ce chapitre nous ferons un pas de côté afin de mobiliser un autre point de vue sur ces mutations : l'émergence de « l'économie de la connaissance ». L'objet étant de comprendre en quoi la mutation d'une partie de l'activité productive est inhérente à la mutation du capitalisme, de discuter la proposition selon laquelle nous serions face à un mode de production, de captation et de distribution de la créativité, de la connaissance. En cela, nous serions face à une mutation profonde du capitalisme comme mode de production et de distribution de la valeur à travers la société.

### **Capitalisme et nouvel esprit**

« Il [le capitalisme] a besoin de la critique comme l'oiseau a besoin de l'air pour voler, car il ne peut s'appuyer que sur ce qui résiste. »<sup>199</sup>

### **L'avènement de la cité projet, la crise du capitalisme**

Le capitalisme comme mode de production et de distribution de la richesse développe une forte capacité d'adaptation aux contraintes d'une époque. Le capitalisme est basé sur la propriété privée des moyens de production. Néanmoins les réalités qui en découlent peuvent revêtir différentes formes. En effet, celui-ci va s'adapter géographiquement et en fonction du domaine. De ce fait il faut l'appréhender comme un modèle en permanente mutation. Boltanski et Chiapello dans leur ouvrage, vont s'essayer à l'exercice de la définition en dessinant des bornes ou principes directeurs :

- « Le capitalisme a besoin d'un esprit pour engager les personnes qui sont nécessaires à la production et à la marche des affaires.
- L'esprit du capitalisme doit, pour être mobilisateur, incorporer une dimension morale.
- Le capitalisme a besoin, pour se perpétuer à la fois de stimuler et de freiner l'insatiabilité.
- L'esprit du capitalisme ne peut être ramené à une idéologie au sens d'une illusion sans effet sur les événements du monde.
- Le capitalisme a une tendance perpétuelle à se transformer.
- L'opérateur de la création et de transformation de l'esprit du capitalisme est la critique.

---

<sup>199</sup> CLAM Jean, « Sociologie générale. », L'Année sociologique 1/2001 (Vol. 51) , p. 257-273  
URL : [www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-1-page-257.htm](http://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-1-page-257.htm).

- Sous certaines conditions la critique peut être elle-même un des facteurs de changement du capitalisme.
- La critique puise son énergie à des sources d'indignation »

Ce sont ces grands principes qui font du capitalisme un mode de production et de distribution de la valeur en mutation permanente. Il a par exemple su s'adapter aux développements de la marchandisation des loisirs qui sont devenus un secteur économique à part entière. Plus récemment, la marchandisation de son espace privé, permise notamment par le développement des plates-formes qui mettent en relation une offre et une demande entre particuliers, peut être vue comme une nouvelle mutation du capitalisme. Ce que l'on nomme communément la « consommation collaborative » peut, d'une certaine manière, être observée à l'aune d'une nouvelle adaptation du capitalisme. En effet, la marchandisation de son espace privé peut-être appréhendée comme incursion du capitalisme sur un nouveau terrain, au même titre qu'il y a quelques années nous avons vu se développer très rapidement une industrie du tourisme et des loisirs alors peu concernée par les logiques capitalistiques. C'est du fait de ces mouvements que les cités revendiquent une influence plus ou moins forte. C'est également de ce fait qu'on peut rapprocher des comportements et les cristalliser en une nouvelle cité. Pour certains c'est « l'esprit » du capitalisme qui constitue le cœur des transformations comme en témoigne le titre de l'ouvrage de Boltanski et Chiapello : « Le nouvel esprit du capitalisme ». Alors, qu'est ce qui fait muter le capitalisme ? Selon la grammaire développée par les tenants des « économies de la grandeur » la mutation du capitalisme est provoquée par la dialectique entre le capitalisme et les critiques qu'on peut lui adresser.

Quels sont les éléments qui ont permis le développement du capitalisme tel qu'on le connaît ? Pour Boltanski et Chiapello pas de doute possible, « les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite - l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluri-compétence (par opposition à la spécialisation étroite de l'ancienne division du travail), la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute par rapport au vécu et l'accueil des expériences multiples, l'attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels - sont directement empruntées au répertoire de Mai 68. »<sup>200</sup> Ainsi, ce serait sur les éléments critiques élaborés pendant cette période de contestation que le capitalisme aurait, par la suite, appuyé son développement. Boltanski et Thévenot distinguent deux types de critique : la « critique artiste » et la « critique sociale ». La première étant fondée sur des valeurs comme la liberté, l'autonomie, l'authenticité alors que la seconde sur la solidarité, la sécurité ou l'égalité. Ces deux types de critique ouvriraient un champ dialectique qui viendrait mettre en tension le capitalisme et favoriseraient par là même son évolution. En s'appuyant sur ces critiques pour muter, le capitalisme et son esprit nouveau, s'est assuré une phase de renouveau. Le capitalisme fonctionne avec son temps. « C'est [...] en s'opposant au capitalisme social planifié et encadré par l'état - traité comme obsolète, étriqué et contraignant - et en s'adossant à la critique artiste (autonomie et créativité) que le nouvel esprit du capitalisme prend progressivement forme à l'issue de la crise des années 60- 70 et entreprend de revaloriser le capitalisme. »<sup>201</sup> On comprend alors l'influence grandissante de pensées qui ont émergé et se sont construites dans les années 60,

---

200 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, P150

201 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, P288

70 au moment de la formation de la cité projet. Nous avons déjà développé, dans le premier chapitre de notre première partie, sur l'émergence de la pensée écologiste avec des auteurs comme Ivan Illich ou André Gorz. Ainsi au delà des éléments contextuels qui évoluent on voit revenir l'influence de toute une pensée et de pratiques attenantes, on peut notamment voir l'approche auto-phobe comme une de ces pratiques qui connaît un nouveau regain d'intérêt.

Comme nous le verrons par la suite, ce que nous observons – l'accroissement des inégalités, le réchauffement climatique...- ne sont pas les marqueurs d'une crise du capitalisme, mais la démonstration de logiques d'accumulation à l'œuvre. La crise de la critique du capitalisme peut être vue comme la crise du capitalisme tout court. Le capitalisme bâti sur ce nouvel esprit qui a émergé sur la critique de la fin des années 60 se révèle être dans une dynamique d'accumulation rarement connue à travers l'histoire<sup>202</sup>. Cette mutation est provoquée par une crise du capitalisme ou plutôt une crise de la critique de celui-ci. « Une critique qui s'épuise, est vaincue ou perd de sa virulence permet au capitalisme de relâcher ses dispositifs de justice et de modifier en toute impunité ses processus de production. Une critique qui gagne en virulence et en crédibilité oblige le capitalisme à renforcer ses dispositifs de justice, » 203 . Constituer une critique « virulente » et « crédible » est la seule régulation possible pour limiter les logiques d'accumulation. Il faut donc l'organiser et la structurer. En effet, après une forme d'ascèse protestant, puis de sacralisation de la valeur travail, la financiarisation de nos économies contemporaines permettrait le développement de l'accumulation capitaliste et, par là même occasion, le développement d'un « soft totalitarisme » comme nous l'avons vu. Dans le même

---

202 PIKETTY Thomas, « Le capital au XXIe siècle », Seuil, août 2013

203 BOLTANSKI Luc, CHIAPPELLO Eve *op. cit.*, P72

temps nous observons un affaiblissement de la critique. Comme nous l'avons vu, Boltanski et Chiapello distinguent deux types de critiques :

- *La critique sociale*, qui va dénoncer l'asservissement et qui va œuvrer à obtenir des contres-parties.
- *La critique artiste*, qui elle va prôner un renversement des valeurs et inciter à sortir de la dichotomie entre le consommateur et le producteur.

Ces deux critiques vont être en tension entre elles, la dernière va reprocher à l'autre d'entériner un système d'asservissement en construisant autour de celui-ci une forme de modèle social. On retrouve articulé autour de ces deux critiques celles principalement adressées à « l'économie collaborative » : d'un côté, elle asservit, il faut réglementer pour protéger, redistribuer ; de l'autre elle transforme les pratiques, elle floute les barrières entre le professionnel et l'amateur, entre la vie professionnelle et la vie privée. Or, on observe une baisse significative de l'influence de ces critiques. Pour ce qui est de la critique sociale cela est dû à l'influence décroissante des instances censées la porter comme les syndicats ou les organismes ayant des visions politiques radicales à l'image du parti communiste, ou de la pensée écologique qui peinent à sortir de l'ornière et qui, de ce fait, apparaissent chaque jour comme plus archaïques. En ce qui concerne la critique artiste, c'est la sacralisation de la créativité comme levier pour générer des profits et alimenter la logique d'accumulation qui est en cause. Cette nouvelle mutation a complètement désarmé la critique artiste puisque les oppositions sur lesquelles elle était construite sont aujourd'hui remises en cause. Ces logiques de classe définies, les artistes d'un côté les hommes d'affaires de l'autre, les patrons ici les prolétaires là, sont de moins en moins opérantes. Il faut donc reconstruire une critique artiste

basée sur une nouvelle grille de lecture. Par cette mutation, par son « nouvel esprit », le capitalisme a complètement remis en question les bases sur lesquelles se développaient ses critiques. La logique de classe, constituée par *l'habitus* de classe chère à Pierre Bourdieu, et les oppositions qui en découlent étaient le terreau de la critique quelle soit sociale ou artiste. Ce contexte a, selon Boltanski et Chiapello, été accentué par l'attente de la part de certains intellectuels d'une « implosion du capitalisme » : « Une majorité d'intellectuels fit comme si de rien n'était et continua à donner les marques (notamment vestimentaires) d'une opposition aux milieux d'affaires et de l'entreprise et à tenir pour transgressions des positions morales et esthétiques dorénavant incorporées à des biens marchands offerts sans restriction à un large public. L'espèce de malaise que cette mauvaise foi plus ou moins consciente ne pouvait manquer de susciter trouva un exutoire dans la critique des médias et de la médiatisation comme déréalisation et falsification d'un monde dans lequel ils demeuraient les seuls gardiens de l'authenticité. Chez une minorité, elle entraîna l'adoption de la seule voie encore disponible : celle du silence public, du retrait aristocratique, de la résistance individuelle, et de l'attente eschatologique d'une implosion du capitalisme (à l'instar du communisme) ou de l'effondrement de la modernité sur elle-même. Dans ce cas aussi, il n'était pas irréaliste de diagnostiquer la fin de la critique. »<sup>204</sup> Nous avons observé, le temps de ces travaux de recherche, les prémices de la reconstruction de ces critiques artiste et sociale. Celles-ci étant toujours portées par quelques intellectuels mais doivent encore trouver des caisses de résonance au sein de la société civile, c'est en partie le rôle de OuiShare. Des solutions porteuses de projets politiques alternatifs comme le Revenu de base<sup>205</sup>

---

204 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, P419

205 FILIPPOVA Diana, « Les secrets bien gardés du revenu universel », 25 février 2015, OuiShare Magazine, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/02/les-secrets-bien-gardés-du-revenu-universel>

vont, au sein de la communauté internationale trouver un nouvel écho tout particulier et reprendre une place dans le débat public.

### **La créativité, le graal de ce nouvel esprit**

De quoi parle t-on lorsqu'on parle de créativité ? La réalité que revêt ce terme est-elle toujours la même ? Pour Thierry Ménissier, la créativité autrefois acte individuel devient petit à petit une découverte collective, faite de rencontre et de discussion avec des publics variés. Auparavant compétence personnelle, la créativité devient de plus en plus un processus lié à un environnement. On ne compte plus le développement des salles de créativité au sein des entreprises industrielles<sup>206</sup>, on va y réintroduire une dimension ludique, parfois exagérée, et des processus dédiés. La multiplication des sessions de créativité va de pair, exercice collectif où on va tenter de faire émerger des idées, des concepts « nouveaux ». Les processus créatifs tendent à évoluer, le cadre dans lequel ils évoluaient auparavant peut donc sembler rapidement obsolète. Liliane Hilaire-Perez ne dit pas autre chose dans son introduction à l'ouvrage collectif « Les chemins de la nouveauté » : « Loin de magnifier la notion de rupture née d'un trait de génie, les différentes communications montrent que l'invention appartient aux processus cumulatifs de la connaissance qu'elle se nourrit d'analogies, d'emprunts et de substitutions de combinaisons et de perfectionnements. Toutes ces pratiques sont favorisées par les collections, les échanges, les voyages, les concurrences et les complémentarités entre fabricants,

---

revenu-universel/

206 Le temps de nos travaux nous avons particulièrement fréquentés celles de Renault et de Ideas Laboratory.

par les ressorts de la curiosité, de l'esthétique et de l'imaginaire. »<sup>207</sup> La créativité a donc fait l'objet de travaux quant à ses modes de production, de captation afin d'arriver à une forme d'industrialisation de la créativité. Quoiqu'il en soit il apparaît une opposition dans les pratiques entre une connaissance protégée par un brevet pour rémunérer son auteur, et une connaissance « open source » qui reconnaît que sa valeur est dans la diffusion et l'appropriation auprès du plus grand nombre, et qui par là, sans renier son auteur, va devoir proposer un autre système de rémunération. Nous y reviendrons dans la troisième partie de nos travaux.

En quoi la place de la créativité devient-elle centrale dans ce nouvel « esprit du capitalisme » ? Notre principale hypothèse ici est que : après l'ascèse protestant, puis la valeur travail, c'est la créativité qui devient la valeur fondamentale du « nouvel esprit du capitalisme ». La créativité est, dans une organisation comme OuiShare, mise en avant. Au sein de « l'équipe parisienne » on met en valeur les points de vue décalés permettant aux discussions de faire un bon qualitatif, de donner à voir un problème sous un autre angle et d'ouvrir de nouvelles pistes pour sa résolution. Cette forme de créativité est issue d'une recombinaison des éléments pour donner un ensemble, différent, peut-être plus lisible, plus facilement appréhendable. On voit poindre de nouvelles façons de travailler et d'appréhender sa carrière professionnelle. Au sein du Creative Lab de Renault c'est bien cette forme de créativité qui est promue bien que cela ne soit spontané ni pour l'organisation, ni pour les gens la composant. Mickael Desmoulins l'a formulé dans son interview, ce n'était pas naturel pour lui de partager le processus de conception du Creative Lab' du fait d'expériences passées au sein de l'organisation, « Comment partager sur un

---

207 HILAIRE-PEREZ Liliane, « Pratiques inventives, chemins inovants, crédits et légitimations », dans « Les chemins de la nouveautés, innover, inventer au regard de l'histoire », Comité des Travaux Historiques et Scientifiques, 2004, P31

projet ? Le fait de partager quelque part ça ne peut être que positif pour un projet vu sous un certain angle. Mais pour une autre génération, celle à laquelle j'appartiens c'est une mise en danger aussi parce que tu peux en être dépossédé. »<sup>208</sup> Et ce, alors que, sur un plan privé, il revendique une posture différente : « Parce que d'un point de vue culture perso moi j'ai une sœur jumelle, je n'ai jamais été enfant unique. Mine de rien c'est un truc qui conditionne pas mal ton rapport à la vie. Alors que dans l'entreprise tu te retrouves poussé par des comportements très individualistes. »<sup>209</sup> Le capitalisme a, une nouvelle fois, muté, il s'est emparé d'un des fondements de sa critique pour en faire un pivot, une valeur centrale : « La demande de créativité, portée surtout par les salariés diplômés de haut niveau, ingénieurs ou cadres, a connu une reconnaissance inespérée trente ans auparavant, quand il est devenu évident qu'une part toujours croissante des profits provenait de l'exploitation des ressources d'inventivité, d'imagination, d'innovation, développées dans les nouvelles technologies et surtout dans les secteurs en pleine expansion des services et de production culturelle, ce qui a engendré, parmi d'autres effets, l'affaiblissement de l'opposition, sur laquelle avait reposé pendant un siècle la critique artiste, entre les intellectuels et les hommes d'affaires et de production, entre les artistes et les bourgeois. »<sup>210</sup> Le Creative Lab' de Renault est un des symptômes visibles de cette évolution. Nous l'avons vu, au cœur d'une entreprise industrielle centenaire on a intégré un « espace de créativité » où le jeu et la décontraction sont de mises<sup>211</sup>

---

208 Desmoulins Mickael, entretien du 15 /02/2016, Creative Lab', Technocentre de Renault

209 Desmoulins Mickael, *idem*

210 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard , P418

211 Entretien Mickael Desmoulins, 15/02/2016, Technocentre Renault

Alors d'où provient l'émergence de cette créativité comme valeur fondamentale ? Peut-être d'une volonté de cohérence entre une posture personnelle et une autre professionnelle. Ou peut-être parce que c'est la place que laisseront les algorithmes et l'automatisation au travail humain. Là encore les causes sont complexes et ce ne sera pas notre propos de les détailler. Néanmoins, nous posons le postulat que « le nouvel esprit » qui émerge verra un des éléments structurants de nos sociétés évoluer : le travail, comme outil de socialisation et comme déterminant de la distribution de la richesse au sein d'une société. En effet, si la créativité prend une place de plus en plus importante, puisque potentiel relais de croissance, et que dans le même temps le processus créatif doit s'adapter alors il nous faut repenser son mode de production et l'organisation de cette production. Nous le verrons dans la troisième partie de nos travaux de recherche mais c'est bien la dialectique entre le travail et son instance organisatrice – ce que l'on nomme l'entreprise - qu'il faut aujourd'hui interroger pour sortir de cette période floue où la critique du capitalisme ne peut pas jouer son rôle de régulateur, de justice faute de ne pouvoir tout simplement pas s'ancrer.

## **L'économie de la connaissance**

Dans les lignes qui vont suivre nous allons intégrer d'autres visions de ces évolutions du capitalisme pour tenter d'élargir le tableau, de développer une approche alternative et voir si nous en tirons les mêmes conclusions : à savoir que la mutation du capitalisme serait d'abord et avant tout une transformation profonde et inévitable du travail.

La lecture de la créativité que nous venons de développer correspond à tout un mouvement que l'on a qualifié des *économistes hétérodoxes*. Ceux-ci appréhendent l'économie au carrefour de la politique, de la sociologie, de la philosophie et de l'histoire. Cette approche connaît depuis la crise des *subprimes*, en 2008, un nouveau souffle. En effet, pour ces penseurs cette crise est la preuve de l'incapacité du marché à s'autoréguler ce qui laisse la place à d'autres types de pensées (Keynesienne, Marxiste...). Nous allons rapprocher l'avènement de ce « nouvel esprit du capitalisme » avec l'émergence de ce que Dominique Foray appelle « l'économie de la connaissance »<sup>212</sup>, que l'UNESCO qualifie de « société du savoir »<sup>213</sup> ou qu'André Gorz qualifie de « capitalisme cognitif »<sup>214</sup>. L'approche hétérodoxe nous permet de développer un point de vue plus économique. Dominique Foray décrit cette période comme ceci : « des évolutions relativement claires quant à l'accroissement de l'importance de l'activité d'innovation (mesurée en termes de dépenses de R&D ou de nombre de brevets d'invention), l'accroissement des dépenses relatives à l'éducation et à la formation, l'intensification des relations entre la science et l'industrie, l'augmentation des transactions sur les « marchés du savoir » et une croissance économique dont les déterminants ressortissent de plus en plus au domaine du capital intangible. »<sup>215</sup> Nous sommes ici dans une ère où matérialité et immatérialité se recomposent. L'économiste, comme le juriste, a du mal à appréhender celles-ci avec ses grilles de lecture classiques. La créativité comme levier de l'innovation est un des éléments centraux de cette « économie de la

---

212 FORAY Dominique, « L'économie de la connaissance », La Découverte, 2009

213 « Vers les sociétés du savoir », UNESCO, 2005

214 GORZ André, « L'immatériel », Editions Galilée, 2003

215 FORAY Dominique, « L'économie de la connaissance », La Découverte, 2009

connaissance ». Alors qu' est ce qui va différencier cette économie de la connaissance ? Pour André Gorz, « le capitalisme cognitif fonctionne de manière différente du capitalisme tout court. Il a à répondre tout d'abord à une situation inédite. La force productive principale, la connaissance, est un produit qui, en grande partie résulte d'une activité collective non rémunérée, d'une "production de soi" ou "production de subjectivité". Elle est en grande partie "intelligence générale" culture commune, savoir vivant et vécu. Elle n'a pas de valeur d'échange, ce qui signifie qu'elle peut en principe être partagée à loisir, au gré de chacun et de tous, gratuitement, sur Internet notamment. »<sup>216</sup> On rapproche *créativité* de *connaissance* la première pouvant être le processus qui conduit à la seconde. Mais plus important encore et toujours selon André Gorz : « la vraie nouveauté, « révolutionnaire » est encore ailleurs : c'est que la connaissance, séparée de tout produit dans lequel elle a été, est ou sera incorporée, peut exercer en et par elle-même une action productive sous la forme de logiciels. [...] Le coût marginal des logiciels étant très faible ou même négligeable, elle peut économiser beaucoup plus de travail qu'elle n'en a coûté et cela dans des proportions gigantesques, inimaginables il y a peu de temps encore. Et cela signifie que si elle est, certes, source de *valeur*, elle détruit immensément plus de « *valeur* » qu'elle ne sert à en créer. »<sup>217</sup> En cela, cette action productive pousse notre système de production à évoluer et, par là même, transforme le travail. Comment définir plus finement cette économie de la connaissance ? Eric Dacheux et Daniel Goujon vont définir cinq points principaux<sup>218</sup>.

---

216 GORZ André, « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Editions Galilée, 2003

217 GORZ André, « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Editions Galilée, 2003

218 DACHEUX Eric, GOUJON Daniel, « La cohésion sociale source de la richesse économique : pour une approche interdisciplinaire de l'apport théorique de l'économie solidaire à la compréhension des

D'abord la « *dématisation de la monnaie* » qui accroît la volatilité des capitaux. La « numérisation de l'information » ensuite, qui permet le développement de mode de consommation « nouveaux », le covoiturage par exemple. Le développement exponentiel « des services en occident » du fait d'une articulation complexe entre délocalisation de l'appareil productif et vieillissement de la population qui accroît le développement de « prestations intellectuelles ». Dacheux et Goujon soulignent également l'importance croissante des « actifs immatériels » au sens de Gorz, que ce soit les marques, les brevets, ils participent de plus en plus à la valorisation des entreprises. Enfin, ils soulignent le « rôle de la recherche » dans la croissance, celle-ci n'est plus seulement vue comme une puissance explicative mais bien comme un maillon important du processus permettant de favoriser la croissance économique. A partir de cette définition plus fine, Dacheux et Goujon, reprennent deux lectures opposées d'un même phénomène. D'un côté, la mutation du capitalisme intégrerait une nouvelle fois sa critique. En effet, le numérique favoriserait l'émergence d'un nouveau phénomène « d'enclosure » où des « marchés parfaits » verraient le jour et favoriseraient le développement d'une approche taylorienne optimisée par le numérique. On parle alors de « Digital Labor » nous y reviendrons dans le détail dans notre troisième partie. D'un autre côté, l'impossibilité de justifier de la possession de biens immatériels, dans le sens où, selon Gorz « Elle [la connaissance] ne peut s'accroître en circulant sous la forme valeur, au contraire : c'est en se diffusant comme bien accessible à tous qu'elle engendre des connaissances supplémentaires »<sup>219</sup>. Si la propriété privée n'est plus justifiable alors la brique fondamentale du capitalisme vacille et la sortie, du capitalisme, est inéluctable.

---

transformations du capitalisme. », Communication au XXXe journées de l'AES, Charleroi, Belgique, septembre 2010, disponible en ligne : <http://base.socioeco.org/docs/communicationaesv4.pdf>

219 GORZ André, « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Editions Galilée, 2003, p73

Quoiqu'il en soit pour appréhender cette connaissance, pour administrer cette créativité il faut penser et concevoir une nouvelle forme d'organisation. Il faut concevoir de « nouveaux » modes de gouvernance. Dacheux et Goujon vont reprendre deux trajectoires : La gestions des communs développée par Elinor Ostrom <sup>220</sup> (que nous allons développer dans les lignes qui suivent), et le développement de modes de gouvernance solidaires comme les coopératives ou les mutuelles (que nous développerons dans notre troisième partie). Nous allons ici caractériser ce qu'on entend par bien commun avant d'en proposer une lecture numérique en revenant aux origines du concept dans la troisième partie. Pour bien comprendre ce qu'est un « bien commun » selon les terme de Ostrom, et la manière dont cette lecture peut nous aider à penser la production de connaissance et la créativité à l'heure du numérique, il nous faut définir deux caractéristiques :

- L'exclusivité
- La rivalité

L'exclusivité est le fait que, techniquement, l'accès au bien ou au service peut être empêché si l'individu n'a pas payé. La rivalité est le fait que l'utilisation du bien ou du service ne prive pas les autres individus. De ces deux caractéristiques quatre types de bien ou service se dégagent :

- Le bien ou service rival et exclusif, on parle alors de bien ou service privé.
- Le bien ou service non rival et exclusif, on parle alors de bien ou service club.
- Le bien ou service rival et non exclusif, on parle alors de bien commun.
- Le bien ou service ni rival ni exclusif, on parle alors de bien public ou collectif.

---

220 OSTROM Elinor, « Governing the Common », Cambridge University Press, 1990

La connaissance nouvelle, issue de la créativité peut revêtir n'importe laquelle de ces quatre formes en fonction du contexte juridique et social dans laquelle on va l'articuler. A partir des travaux de Ostrom, le juriste Lawrence Lessig va définir une licence Creative Commons. Celle-ci va être administrée par la fondation du même nom. Cette licence va permettre, au niveau international, de donner un statut aux œuvres dont les auteurs trouvent le droit de la propriété intellectuelle trop restrictif. Cette licence est conditionnée par trois caractéristiques que l'on peut combiner :

- Attribution, l'œuvre doit être signée,
- Non Commercial, l'utilisation de l'œuvre ne peut donner lieu à un profit sans autorisation de l'auteur,
- *No derivative works*, impossibilité d'intégrer tout ou partie dans une œuvre composite,
- *Share alike*, partage de l'œuvre avec obligation de redistribuer dans les mêmes conditions.

Que ce soit l'une ou l'autre des visions de l'évolution du capitalisme, celle développée par André Gorz ou celle reprise par Elinor Ostrom, une notion émerge et prend, ou plutôt reprend, une place toute particulière : le travail et son organisation. Celui-ci devient le cœur de la question de la sortie ou non du capitalisme puisque comme l'explique Dacheux et Goujon, il faudra trancher : « Dans une vision de sortie du capitalisme la connaissance deviendrait un bien public, alors que dans une vision de prolongation, la connaissance deviendrait un bien privé »<sup>221</sup>. En effet, dans la lecture défendue par André Gorz notamment, celle « d'une sortie du capitalisme », les modes d'organisation coopératifs et en réseau prendraient une importance

---

221 DACHEUX Eric, GOUJON Daniel, « La cohésion sociale source de la richesse économique : pour une approche interdisciplinaire de l'apport théorique de l'économie solidaire à la compréhension des transformations du capitalisme. », Communication au XXXe journées de l'AES, Charleroi, Belgique, septembre 2010, disponible en ligne : <http://base.socioeco.org/docs/communicationaesv4.pdf> P13

capital. Alors que, dans la lecture défendue par Elinor Ostrom, qui a donné naissance à différents courants de recherche qui appréhendent le numérique, le « commun » comme mode d'organisation de nos sociétés aurait une place croissante. Dans un cas, comme dans l'autre, ce qui est en jeu c'est la manière dont on produit, capte et distribue la valeur au sein de la société. Dans un cas comme dans l'autre ce qui est en jeu c'est le travail et son organisation.

### **Conclusion : Le « nouvel esprit du capitalisme » ? Une mutation du travail**

Après avoir montré la faible porosité qu'il peut y avoir entre une façon d'appréhender le futur par le numérique et une façon d'appréhender le futur par l'industrie notamment du fait d'un glissement paradigmatique du progrès vers l'innovation nous avons tenté à travers la lecture de « l'économie des grandeurs » et « l'économie de la connaissance » de caractériser ces nouvelles façons de faire. Dans les deux cas nous avons vu que ce qui changeait fondamentalement était les modes de production, de captation et de distribution de la valeur. En effet, que ce soit la créativité ou la connaissance, il semblerait que le capitalisme mute une nouvelle fois pour s'organiser, ou se réorganiser, autour du numérique. Deux grandes hypothèses s'en dégagent, celle d'une sortie du capitalisme dans le cas où la connaissance deviendrait un bien public, celle d'une prolongation de celui-ci dans le cas où la connaissance se « propriétaire ».

Dans les deux cas il convient d'appréhender plus finement ce que l'on nomme le travail et ses modes d'organisation pour mieux caractériser le nouveau de notre époque. Mais, avant cela, nous souhaitons nous interroger sur le fait que si nous sommes bien face à une mutation profonde et

inévitable du travail pourquoi cette question est-elle si peu présente dans le débat public ?

### Chapitre 3 : Mythologies du futur

L'hypothèse centrale qui émerge de nos précédents développements est le fait que ce qui est en jeu ce n'est pas tant une forme d'incompréhension entre un « monde numérique » et un « monde industriel » mais plutôt une transformation profonde et inévitable des modes de production, de captation et de distribution de la valeur. En somme, du travail et de son organisation. Avant d'aller plus loin dans l'analyse de ces évolutions, ce sera le sujet de notre troisième partie, nous souhaitons ici interroger le fait que cette question de l'évolution du travail et de son organisation soit relativement peu publicisée, dans la sphère publique du moins. Dans le troisième chapitre de ce second temps de notre recherche nous allons par une analyse des « discours d'accompagnement » esquisser une des raisons pour lesquelles la question du travail et de son évolution est relativement peu publicisée. Il s'agit de la construction des discours qui vont accompagner une innovation et vont participer à sa diffusion au sein de la société. Ceux-ci sont souvent basés sur la construction de mythes – en filiation avec le travail de Roland Barthes « Mythologies »<sup>222</sup>. Ils vont participer à la diffusion et à l'appropriation de l'innovation mais vont souvent aplatir le réel, parfois jusqu'à faire fi de certaines réalités. On peut rapprocher ces « discours d'accompagnement » des « discours d'escorte » que

---

222 BARTHES Roland, « Mythologies », Points, 2014

certaines ont notamment identifié dans les manuels scolaires<sup>223</sup>. Quels sont les mécanismes utilisés ? En quoi participent-ils à une forme d'incompréhension sur les transformations en cours ? Ces discours nous les avons observés grâce au dispositif tout particulier de cette recherche : à la confluence entre la communauté OuiShare, un éco-système qui se voit comme innovant et un industriel comme Renault. Plus précisément nous allons, dans les lignes qui vont suivre nous intéresser à trois expressions particulières : « Digital Native » ; « Economie collaborative » ; « Uberisation ».

### « Digital Native »

En introduction nous avons questionné la réalité de cette expression « Digital Native » ce qui nous a amené à prendre de la distance avec celle-ci. Ici nous y revenons pour mieux appréhender le rôle que ce type d'expression peut jouer dans la diffusion de technologies et de pratiques dans la société.

Selon Franck Rebillard<sup>224</sup>, les discours d'accompagnement permettent la diffusion d'une pratique, d'un outil en faisant « appel à un imaginaire techno-futuriste »<sup>225</sup>. Il a notamment travaillé sur la diffusion de l'expression « Web 2.0 » et de ses effets. De la même façon, nous pouvons analyser l'émergence et la diffusion

---

223 JEANNERET Yves, « Autre chose qu'un discours, davantage qu'un accompagnement, mieux qu'une résistance », Terminal, 2001, n°85, disponible en ligne : [http://www.revue-terminal.org/www/no\\_speciaux/85/Jeanerret.html](http://www.revue-terminal.org/www/no_speciaux/85/Jeanerret.html)

224 REBILLARD Franck, « Du Web 2.0 au Web2 : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux sociaux numériques », Hermès, La Revue 1/2011 (n° 59) , p. 25-30 URL : [www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-1-page-25.htm](http://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-1-page-25.htm).

225 Idem, le terme de « réalité augmentée » est, à date, sûrement l'un des plus significatifs de cet imaginaire techno-futuriste.

d'un des termes de l'énoncé de ce travail de recherche : « digital natives ». Popularisée par Marc Prensky à partir de 2001, cette expression a fait l'objet de nombreux écrits. Selon cet auteur<sup>226</sup>, le « digital native » est une personne née pendant la massification de la technologie numérique, et qui a appris naturellement à communiquer en utilisant les médias numériques. Le natif s'oppose au migrant qui, lui, a appris à utiliser le numérique plus tard dans sa vie, d'une façon consciente et cognitive, comme on apprend une nouvelle langue. On dit d'ailleurs à ce sujet que le migrant a un *accent numérique*, que de la même manière qu'on conserve un accent lorsque l'on apprend une langue tardivement, le « digital migrant » conservera un handicap pour communiquer avec les « natives ». Marc Prensky dans le premier de ses textes évoquant les « digital natives » utilise l'exemple du mode d'emploi jouant un rôle déterminant pour qualifier un « migrant » d'un « native ». Pour le premier la lecture du mode d'emploi est l'étape fondamentale avant la prise en main d'une technologie pour l'autre elle est inutile. Bien que Marc Prensky ait popularisé l'expression à partir de 2001, cette idée de génération dont les relations sociales sont fortement modifiées par Internet et qui, de ce fait, jouerait un rôle important dans l'histoire de l'humanité est plus ancienne. Ainsi dans l'éditorial du premier numéro de Wired<sup>227</sup>, paru en janvier 1993 à la question : « Pourquoi Wired ? », Louis Rosetto (directeur de la publication de Wired), répond :

« Parce que la révolution numérique bouleverse nos vies, comme un typhon du Bengale [...] que la presse informatique est trop occupée à étudier les derniers

---

226 PRENSKY Marc, « Digital Natives, Digital Immigrants », NCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001, disponible en ligne : <http://www.nnstoy.org/download/technology/Digital%20Natives%20-%20Digital%20Immigrants.pdf>

227 Revues emblématiques de la culture, des imaginaires et des pratiques d'Internet

événements de la stratégie mondiale des multinationales informatiques [...] pour débattre du sens de changement sociaux tellement importants qu'on ne peut les comparer qu'à l'invention du feu.[...] Wired concerne les personnes les plus puissantes sur la planète aujourd'hui : la génération numérique. »\_

D'une manière plus générale, cela correspond également à la vision défendue par Louis Rosetto, Jane Metcalfe (Présidente de Wired) et de Nicholas Negroponte (créateur et directeur du Média Lab du MIT en 1985 et principal financeur de Wired) :

« On entrait dans un nouveau monde, les techniques informatiques allaient engendrer une véritable révolution. Au-delà de l'Internet universel que certains s'employaient à promouvoir, l'informatique pénétrait toutes les activités humaines, professionnelles et personnelles, intellectuelles et artistiques. » <sup>228</sup>

Les innovations technologiques en matière de réseaux de communication, dont Internet est le principal résultat, devaient permettre à l'Homme de s'affranchir de tâches rébarbatives déléguées à l'instrument technique mais devaient également bouleverser l'ordre social établi. Ce type de discours porté par l'imaginaire révolutionnaire du média Internet est encore facilement observable de nos jours. Naturellement, la génération qui allait suivre l'émergence de ces évolutions techniques devait les exploiter de manière optimale et ainsi devenir la génération la plus « puissante sur la planète ». Ce discours d'accompagnement censé diffuser au sein de la société les usages que peuvent faire ces nouvelles générations du numérique est bâti autour d'imaginaires qui sont l'aura communicationnelle du

---

228 Editio du premier numéro de Wired qui répond à la question « Why Wired » en mars 1993

média. Patrice Flichy<sup>229</sup> entre autre s'est attaché à décrire le fonctionnement et les origines des ces imaginaires. Il va notamment étudier la façon dont des discours conçus par des politiques, des industriels, des informaticiens, des hackers ou des « expérimentateurs sociaux » vont donner naissance aux mythes qui accompagnent Internet et qui conditionnent nos usages du média. Ainsi, cette génération « *Digital Native* » a bénéficié de différentes définitions. Jon Katz dans sa définition de la « postpolitique » essaye de tirer les traits de cette génération. Ainsi, selon lui, ces nouveaux citoyens

« [...] sont plutôt libertariens, matérialistes, tolérants, rationnels, adeptes des nouvelles technologies, coupés des organisations politiques traditionnelles [...] Ils ne sont pas politiquement corrects, ils rejettent les dogmes et choisissent eux-mêmes leur position, ils préfèrent les discussions aux programmes tout faits. [...] Ils sont révolutionnaires, mais, contrairement aux baby-boomers, ils n'en parlent pas, mais la font. » Néanmoins cette définition ou du moins ces définitions sont loin de faire l'unanimité et n'ont pas prouvé leur vérité scientifique.

A première vue relativement éclairante cette lecture ne semble pas résister à l'épreuve d'un examen détaillé. Autant la lecture démographique peut amener une dimension quantitative à nos lectures du futur autant la lecture générationnelle, elle se base sur des mythes et participe à la diffusion d'une vision du monde simpliste qui s'avère rapidement obsolète. L'expression « Digital native » doit sa diffusion au fait qu'elle ait, au moins dans un premier temps, une dimension opérante, éclairante mais également au fait qu'elle soit « nouvelle ». Elle permet de momentanément

---

229 FLICHY Patrice, « L'imaginaire d'Internet », La découverte, 2001

qualifier quelque chose que l'on a du mal à comprendre. Néanmoins avec le temps ces expressions sont souvent moins opérantes puisque que la réalité va se densifier et l'expression éclairante va devenir une expression simplifiante qui génère une forme d'incompréhension. La dimension pernicieuse de ce système révèle toute sa puissance lorsque les deux champs sont manipulés par les mêmes personnes. Certains consultants, vont créer les maux, ou les mots, pour mieux vendre le remède. Ils vont, par un procédé rhétorique, créer « artificiellement » de la nouveauté. Ils vont semer l'incompréhension à travers la diffusion de termes « nouveaux » pour mieux vendre de la compréhension à travers l'explication de ceux-ci. La dénonciation de ces mythes place son auteur dans une dimension critique en creux de l'engouement que ces termes peuvent susciter. Et, dans le même temps ces expressions dont la définition scientifique peut-être discutable sont des outils pour générer de la mobilisation autour de transformations souvent plus profondes et sous-jacentes. Ces discours d'accompagnement permettent un passage à l'action.

On voit bien que dans la construction de ces « Digital Natives », de cette hypothétique génération numérique, ceux-ci appréhenderaient le travail et son organisation d'une toute autre manière que leurs aînés. En témoigne les discours qui accompagnent une génération qui deviendrait entrepreneur par nature et la diffusion d'une idéologie libérale toute particulière. C'est donc notamment le travail qui évolue avec l'arrivée de cette génération sur le « marché de l'emploi » pourtant dans la construction de ce « discours d'accompagnement » on aborde ce sujet seulement à la marge alors qu'il mériterait une place beaucoup plus centrale.

## « Economie Collaborative »

Deuxième expression que nous souhaitons appréhender dans cette partie « l'économie collaborative » a été un concept omniprésent tout au long de notre travail de recherche. Comme pour « Digital Natives » nous avons observé les mêmes mécanismes. Sans forcément en revendiquer la paternité OuiShare a grandement participé à populariser cette expression. Celle-ci a commencé à se diffuser début 2012 et à réellement toucher le grand public en février 2016<sup>230</sup>. Elle ne possède pas de fondement scientifique car elle ne peut revêtir une réalité uniforme. C'est une grande banderole derrière laquelle ont été mises des pratiques et des idéologies hétérogènes. Cela ne confère pas au concept en question une puissance explicative mais il permet de créer de l'attention et de la discussion qui favorise le mouvement. En février 2016, alors que l'expression est au paroxysme de sa diffusion, Arthur de Graves, rédacteur en chef du magazine OuiShare publie une tribune intitulée : « L'économie collaborative, c'est fini ! »<sup>231</sup> Dans celle-ci, il explique que le concept de communication « Economie Collaborative » n'est plus opérant en cela que son pouvoir explicatif est mis en tension par l'hétérogénéité des pratiques qu'il est censé définir. L'auteur a, au cours de ces quelques lignes, opéré une « démystification », selon les termes de Roland Barthes, en tentant de « détruire » son objet. Arthur de Graves parle même « d'euthanasie ». Cette « démystification » permet de faire émerger d'autres sujets qui sont liés à l'économie collaborative,

---

230 Google Trends « Economie Collaborative », consulté en juillet 2016, disponible en ligne : <https://www.google.fr/trends/explore?q=economie%20collaborative>

231 GRAVES, de Arthur, « L'économie collaborative, c'est fini », OuiShare magazine, 16 février 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/02/leconomie-collaborative-cest-fini/>

ceux-là peut-être plus analytiques à l'image par exemple du travail et de ses mutations. Ces actions de construction déconstruction semblent tout à fait réfléchies par leurs auteurs qui conservent au cœur de leurs approches une dimension critique. Il apparaît également que se positionner comme un contre-pouvoir de ceux qui s'emparent de ces termes à d'autres fins qu'une volonté explicative. Ainsi, on voit apparaître deux niveaux de lecture. Il y a les mots pour pousser à l'action, créer du mouvement, nous sommes là dans l'antre de la communication et du marketing - cette dimension est capitale pour n'importe quel mouvement social quelque soit son échelle - et il y a les mots pour comprendre, pour analyser. Nous devons sans cesse naviguer entre ces deux univers.

En ce qui concerne « l'économie collaborative » cette expression a permis d'attirer l'attention des institutions politiques et économiques, néanmoins elle n'a pas permis de saisir les mutations sous-jacentes au phénomène : celles du travail. Il semble que l'avènement de « l'économie collaborative » marque une étape supplémentaire dans la porosité entre le professionnel et l'amateur<sup>232</sup>. En cela l'économie collaborative est un des symptômes de l'évolution profonde du monde du travail.

### « Uberisation »

L'innovation est, pour la communication, un secteur particulièrement fertile – et vice versa -, à tel point que l'heure des révolutions n'en finit plus. En effet, elles permettent de construire un contexte qui met les acteurs dans une situation d'urgence qui les incite à passer à l'action. Pour ce qui est des transformations

---

232 FLICHY Patrice, « Le sacre de l'amateur », Seuil, 2010

portées par le numérique, Maurice Lévy, directeur de Publicis, a proposé l'expression « d'Uberisation de l'économie »<sup>233</sup>. Sans avoir une définition précise, il semblerait que ce terme désigne le recours à une force de travail qui serait disponible à la demande et qui viendrait ainsi concurrencer de façon déloyale les acteurs en place. Nous reviendrons dans le détail sur ces modes d'organisation dans le troisième temps de nos développements. Nous l'avons vu, l'exemple d'Uber et des taxis parisiens est significatif de ce mouvement. Or le terme « d'uberisation » introduit par Maurice Lévy ne donne pas à penser la pluralité des modèles et des questions qui peuvent émerger de ces phénomènes. Au contraire, il simplifie, il contraint, il uniformise des pratiques et des usages plus hétérogènes les uns que les autres. Le terme porté par Maurice Lévy reste néanmoins un bon levier d'action à ceci près qu'il est fondé sur la peur de se faire balayer par un nouvel entrant, celle d'être « en retard ». Le besoin de rester jeune alors que l'on est vieux en quelques sortes. Au delà de la pauvreté de cette proposition qui ne prend aucunement en compte la complexité des événements, le principal biais est de figer les imaginaires<sup>234</sup> et par la même de briser tout processus créatif. Le fait de figer les imaginaires, d'uniformiser la proposition nous empêche de déployer une vision analytique des processus et des dynamiques à l'œuvre. D'une certaine manière elle ferme le futur dans une forme de linéarité grâce à une simplification et, dans le même temps, elle met en mouvement, pousse à l'action. Ces mécanismes de mythification ne sont pas inhérents à Internet et sont souvent bien connus des personnes qui les utilisent. Dans une tribune publiée dans

---

233 LEVY Maurice, entretien au Financial Times, « Maurice Levy tries to pick up Publicis after failed deal with Ominicon », décembre 2014, disponible en ligne : <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0.html#axzz3dEM2Goia>

234 HOOGE Sophie, LE DU Laura. « Stimulating industrial ecosystems with sociotechnical imaginaries: The case of Renault Innovation Community ». EURAM, Jun 2014, Valencia, Spain. pp.24, 2014. <hal-00975558>

Les échos de mars 2015<sup>235</sup> Marc-Arthur Gauthey, OuiShare Connector<sup>236</sup>, dresse une critique de « L'uberisation » employée par Maurice Lévy puisque, selon lui, l'expression rendrait légitime une forme d'inaction latente depuis tant d'années dans différents secteurs d'activité qui se sont vus fortement modifiés par des services développés sur Internet. En effet, selon l'auteur de la tribune ces logiques de disruption d'un acteur en place par un nouveau venu qui s'appuie sur une logique de plate-forme ne sont pas nouvelles. De l'industrie musicale, à la presse en passant par l'encyclopédie ces logiques sont trans-sectorielles. En somme, Uber n'est qu'un épiphénomène dans ces évolutions qui touchent le fond et la forme des entreprises. La construction d'une sorte de mythe autour du terme « d'uberisation », repris en cœur par les communicants mais également par les chefs d'entreprise et les médias, n'est, sur un plan communicationnel, pas nouveau. Comme le dit Roland Barthes « je ne sais pas si, comme le dit le proverbe, les choses répétées plaisent, mais je crois que du moins elles signifient. »<sup>237</sup> « *L'uberisation* » est la cristallisation d'une peur liée à la vitesse de diffusion de ces modèles ne nécessitant pas d'infrastructure, ou alors la mutualisation de celles-ci au travers d'un seul et même outil : Internet. « *L'uberisation* » pousse également dans le même temps à optimiser au maximum l'utilisation des infrastructures existantes telles que les routes, les chambres sous-utilisées... Marc-Arthur Gauthey conclut sa tribune en insistant sur la nécessaire

---

235 « « L'uberisation » nouvelle mythologie française », Marc-Arthur Gauthey, Les échos, mars 2015, disponible en ligne : [http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706\\_l----uberisation---nouvelle-mythologie-francaise.htm#xtor=CS1-33](http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706_l----uberisation---nouvelle-mythologie-francaise.htm#xtor=CS1-33)

236 OuiShare est organisé, animé par des « Connectors » que l'on peut assimiler à des membres actifs. En juin 2015 il y a environ 80 Connectors principalement en Europe mais également en Amérique du Nord, du Sud au Moyen Orient et au Maghreb. Il y a un processus pour devenir Connector : « La règle des trois trois » : Trois mois d'implication, coopté par trois Connectors, une adéquation avec les valeurs de OuiShare explicité sur le site : <http://ouishare.net/en/about/values>

237 BARTHES Roland, « Mythologies », Point Essai, 2014

refonte de notre modèle social dans ce contexte. Ce que nous retiendrons à ce stade c'est que l'auteur se livre clairement à un travail de démystification de ce qu'on appelle en Sciences de l'Information et de la Communication, un discours d'accompagnement. Si on va plus loin, nous y voyons la dénonciation d'une certaine forme de pouvoir. Pour l'auteur : « Bref, quand on parle d' « *uberisation* », on fait du neuf avec du vieux. Recette classique : énoncer le mal pour vendre le remède. »<sup>238</sup>

La construction de l'article fait bien écho à cela puisqu'après avoir proposé une déconstruction du terme « *uberisation* » l'auteur nous incite clairement à développer une position politique en repensant le système social pour qu'il puisse permettre d'accompagner, d'orienter le développement de la technique. A travers « *l'uberisation* » c'est une nouvelle fois le travail, et plus précisément la production, la captation et la distribution de la valeur, qui est en cause.

### **Conclusion : le rôle des discours dans l'esquisse des futurs**

L'étude de ces trois expressions, « Digital Native », « Economie collaborative », « Uberisation » prises comme des discours d'accompagnement nous enseigne que même si elles n'en parlent pas ou peu, le sujet de ces expressions est bien la mutation du travail et de son organisation. « Discours d'accompagnement » et innovation sont indissociables. Ce sont ces discours, construits sur des mythes et idéologies préexistants, qui vont modeler les pratiques. Yves Jeanneret a, à de nombreuses reprises, étudié ces types de discours : il s'est, selon ses propres termes, attaché à « Arracher ces discours à leur prétention

---

238 « « L'uberisation » nouvelle mythologie française », Marc-Arthur Gauthey, Les échos, mars 2015, disponible en ligne : [http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706\\_l----uberisation----nouvelle-mythologie-francaise.htm#xtor=CS1-33](http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706_l----uberisation----nouvelle-mythologie-francaise.htm#xtor=CS1-33)

planétaire et à leur universalité technique pour les ancrer dans des enjeux, des lieux et des situations - analyser leurs effets dans la ville, dans l'entreprise, dans l'industrie culturelle, dans la relation sociale et amicale - permet de saisir des changements aussi importants que masqués. »<sup>239</sup> Celui-ci pense que le « démontage méthodique de ces nouvelles machines rhétoriques », est comme une forme de contre-pouvoir qui « permet de désigner une idéologie, de la décoller des objets auxquels elle adhère, de la combattre, d'y résister, alors que laisser en l'état l'agglomérat des objets et des discours conduit à subir un certain modèle politique comme le simple prolongement de la technique. »<sup>240</sup> Interroger ces discours et les mythes qu'ils véhiculent permet de sortir quelque peu de l'incompréhension qu'ils peuvent susciter. Et, dans le même temps, opérer ce travail de démystification des discours d'accompagnement c'est forcément développer une posture politique. Dans le cas de la tribune de Marc-Arthur Gauthey<sup>241</sup>, il s'agit bien d'une prise de position politique face à la technique, d'une distanciation face au discours simplifiant d'une technique qui deviendrait politique par la force des choses. En un sens il nous invite à politiser la technique en décryptant les « discours d'accompagnement » inhérents à l'émergence d'une nouvelle technologie. Néanmoins, l'équilibre est précaire puisque comme le dit Roland Barthes « Nous voguons sans cesse entre l'objet et sa démystification, impuissants à rendre sa totalité : car si nous pénétrons l'objet, nous

---

239 JEANNERET Yves, « Autre chose qu'un discours, davantage qu'un accompagnement, mieux qu'une résistance », Terminal, 2001, n°85, disponible en ligne : [http://www.revue-terminal.org/www/no\\_speciaux/85/Jeanerret.html](http://www.revue-terminal.org/www/no_speciaux/85/Jeanerret.html)

240idem

241 GAUTHEY Marc-Arthur, « « L'uberisation », nouvelle mythologie française », Les échos, 16 mars 2015, disponible en ligne : [http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706\\_l----uberisation----nouvelle-mythologie-francaise.htm](http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706_l----uberisation----nouvelle-mythologie-francaise.htm)

le libérons mais nous le détruisons ; et si nous lui laissons son poids, nous le respectons, mais nous le restituons encore mystifié »<sup>242</sup>.

Mais comment en somme nous arrivés là ? Dans cette incapacité à identifier et nommer les vrais vecteurs d'une transformation sociale profonde. Notre hypothèse est que le travail, en tant que valeur, a été sacralisé par la précédente mue du capitalisme qui, selon Boltanski et Thévenot, en faisait la valeur centrale. Construire et déconstruire ces concepts c'est interroger la raison même qui les régie, c'est en définir le point mort, l'unité de mesure, pour en appréhender la réalité. Ce mouvement de sacralisation de la « valeur travail » a permis le développement de la consommation de masse et donc du modèle industriel contemporain. La lecture en cycle économique couramment utilisée nous laisse à penser que l'innovation serait le moteur de la croissance qui elle-même permettrait la création d'emploi qui assurerait la distribution de la valeur dans la société, en plus de tous les facteurs de sociabilités qui lui sont attachés. Or il semble que la croissance à laquelle nous avons à faire soit une « croissance sans emploi »<sup>243</sup> ; pour d'autres il s'agirait de la phase de destruction de la lecture en cycle de Joseph Schumpeter<sup>244</sup> : cette dé-corrélation entre la création de valeur et la création d'emploi qui donne lieu à l'émergence de cette phase de « destruction ». On va tout simplement faire mieux avec moins grâce à la nouvelle technologie - pensez à BlaBlaCar<sup>245</sup>, on va, grâce à l'utilisation de la nouvelle technologie, Internet, optimiser l'utilisation des infrastructures existantes. Cette première phase devrait, dans un second temps, faire émerger la phase dite de

---

242 BARTHES Roland, « Mythologies », Point Essai, 2014

243 GIANINAZZI Willy, « André Gorz, une vie », La Découverte, 2016

244 SCHUMPETER Joseph, "Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process", The Review of Politics, 1941

245 Service de covoiturage en ligne

« création » en constituant, autour de cette nouvelle technologie, de nouvelles industries. Les deux courbes<sup>246</sup>, croissance et création d'emploi, vont à nouveau suivre la même trajectoire et ainsi garantir la distribution du surplus de valeur produite. Cette phase a été observée avec plus ou moins d'ampleur lors des précédents cycles économiques, que ce soit avec la machine à vapeur, l'électricité, le développement de la chimie. A la suite de cette première phase, si l'on suit les enseignements de Schumpeter, devrait émerger de nouvelles industries créatrices d'emplois<sup>247</sup>. Or il semble que l'ampleur du phénomène soit, cette fois, sans aucune mesure avec ce que nous avons précédemment observé. Cela est dû au fait que la nouvelle technologie va d'abord détruire des emplois, mais également que les « nouveaux emplois » sont proportionnellement moins bien payés que ceux que nous avions auparavant<sup>248</sup>. L'« innovation gap »<sup>249</sup> décrit de cette façon ne semble pas vouloir se refermer.

Des voix s'élèvent<sup>250</sup> pour remettre en cause l'existence de cycles économiques, et, *a fortiori* leur pouvoir prédictif. En effet, « la notion néo-schumpeterienne de changement et de croissance générée par un éventail restreint de percées technologiques radicales semble faire face à un examen détaillé. Ce

---

246 cf Annexe 5 : Real Gross Domestic Product / Real Median Household Income in the US Source [research.stlouisfed.org](http://research.stlouisfed.org)

247 cf Annexe 1 : Productivity and employment in the United States, 1947 - 2011 - Sources : US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics

248 cf Annexe 2 : Real Gross Domestic Product / Real Median Household Income in the US - Source [research.stlouisfed.org](http://research.stlouisfed.org)

249 Ce terme est introduit en 2002 selon Marc Giget par Kenneth Rogoff, alors économiste en chef du Fond Monétaire International, pour annoncer le décrochement relatif que l'on observe aujourd'hui entre la création de valeur et la création d'emploi

250 BRULAND Kristine SMITH Keith, "Les transitions technologiques à grande échelle, dans l'histoire et dans la théorie, contribution à l'ouvrage collectif "Les chemins de la nouveauté : innover, inventer au regard de l'histoire", CTHS, 2004, P137

processus apparaît plutôt comme progressif, étendu à toute l'économie, et à des secteurs variés, et en général se diffusant bien. »<sup>251</sup> Les travaux de Schumpeter sont à considérer comme descriptif plus que prédictif. Mais surtout, toujours selon Kristine Braland et Keith Smith, l'autre biais de cette approche serait une mauvaise lecture du lien de causalité : ce n'est pas tant l'irruption d'une nouvelle technologie qui va permettre la reconfiguration de la société autour de celle-ci mais bien une prédisposition sociale qui permet l'irruption, le développement et la diffusion de cette nouvelle technologie. Il faut alors renverser notre analyse de l'innovation technologique et appréhender les conditions financière, sociale, économique et idéologique de son apparition plutôt que d'en étudier les effets. A l'inverse d'un déterminisme technique, qui prête à l'objet technique une hypothétique autonomie, on inscrit l'innovation technique dans un champs dynamique, au prise avec le système de production, les ambitions politiques, les jeux de pouvoir et les dynamiques d'investissement... C'est là où le dynamisme de la « société civile »<sup>252</sup> et, plus largement, du contexte socio-politique, a toute son importance. C'est elle qui donne à l'innovation son caractère collectif. « D'où l'importance des réseaux, associations, institutions communautaires, municipales qui intensifient et manifestent ces processus d'intéressement. Les logiques collectives sont la clé des innovations; elles mettent en jeu des solidarités, des moyens et permettent les apprentissages, les perfectionnements et les rendements croissants d'adoption, en somme les

---

251 BRULAND Kristine SMITH Keith, *op. cit.*, P137

252 Selon l'UNESCO, "la société civile" peut être comprise comme regroupant l'ensemble des associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif travaillant dans le domaine de l'éducation

cheminements innovants. »<sup>253</sup> Cette lecture dynamique de l'innovation nous invite également à revoir une opposition trop souvent utilisée lorsqu'il s'agit d'innovation entre un ancien monde et un nouveau monde. « Paradoxalement, c'est le passé qui fait toute la valeur de l'invention. Les méthodes de l'invention, l'art de l'inventeur, ses capacités à combiner et à jouer de l'ancien, entrent à leur tour dans la construction d'un récit légendaire, d'une mythologie de l'invention »<sup>254</sup>. En appréhendant les influences du passé sur le présent d'une part, et admettant que celui-ci est conditionné par notre vision du futur, d'autre part, nous redonnons de l'épaisseur à ce présent. Nous le rendons profondément contemporain. Nous sortons d'une lecture radicale de l'histoire par révolution. Nous nous remettons au travail pour découvrir les structures sous-jacentes à l'innovation.

En effet, au delà de la réalité des thèses défendues par Joseph Schumpeter, il s'avère intéressant d'observer dans quelle mesure ces grilles de lecture sont mobilisées dans le débat public contemporain et dans quel but. La place que l'on accorde aujourd'hui à Schumpeter et aux fruits de sa théorie, notamment les cycles économiques, la Révolution industrielle, la place messianique de l'entrepreneur, sont le fait d'une appropriation de cette grille par une frange libérale de notre classe politique. La théorie de Schumpeter rend légitime une politique libérale. La « phase de création » arrivant, il ne s'agit pas de prendre des décisions qui viendraient entraver le développement de l'innovation, et ce, au prix d'un accroissement des inégalités et d'un appauvrissement de la classe moyenne<sup>255</sup>. Dans le même temps,

---

<sup>253</sup> HILAIRE-PEREZ Liliane, "Pratiques inventives, cheminements innovants, crédits et légitimation" contribution à l'ouvrage collectif "Les chemins de la nouveauté : innover, inventer au regard de l'histoire", CTHS, 2004, P38

<sup>254</sup> HILAIRE-PEREZ Liliane, *idem*

<sup>255</sup> PIKETTY Thomas, "Le capital au XXIe siècle", Seuil, 2013

la diffusion de ce discours est le terreau d'une forme de paresse intellectuelle qui n'attache plus d'importance aux conditions d'émergences, aux structures sous-jacentes de l'innovation, celle-ci étant de toute façon cycliques. Ce qui était descriptif devient prédictif

Il nous semble que la place que nous donnons aujourd'hui aux cycles économiques, à la "Révolution industrielle" ou même à l'entrepreneur messianique n'ait pour unique objectif que de légitimer une politique libérale. Ils deviennent alors des éléments d'une rhétorique, de construction d'un discours sans se soucier de la véracité des phénomènes. Notre propos ici est d'attirer l'attention du lecteur sur la place qu'occupent ces expressions afin de les considérer pour ce qu'elles sont. Les éléments d'un discours ont une importance capitale pour créer du mouvement, de l'émulation, de l'adhésion dans la société, mais ces mêmes mots peuvent perdre leur pouvoir explicatif lorsqu'on entre dans le champ de l'analyse. La lecture cyclique de Schumpeter est devenue partie-prenante d'un discours d'accompagnement d'une certaine vision de l'innovation et de la politique qui va avec. Il semble néanmoins que ce discours simplifiant ne permette pas d'identifier les conditions d'émergence et les structures sous-jacentes de l'innovation.

Cette lecture en cycle a pour fondement l'innovation comme vecteur de création d'emploi, sauf que l'innovation qui émerge aujourd'hui a plutôt tendance à « détruire de l'emploi », c'est tout le discours politique autour de la croissance qui en vient à s'épuiser. Il nous semble intéressant d'aller explorer auprès d'auteurs « post-croissantistes » les pistes d'une forme de créativité politique pour répondre aux enjeux d'une transformation aussi profonde de nos sociétés portées par la mutation du travail et de son organisation.

## Conclusion : L'Homme en prise avec son présent

Le secteur automobile, comme l'ensemble des secteurs industriels, voit arriver le numérique et doit s'y adapter aussi bien dans ses modes de communication, de financement, de production ou de distribution. Nous avons vu, à travers Tesla, comment un constructeur automobile entrant pouvait récupérer les modes de fonctionnement et les codes du numérique pour les appliquer à la construction automobile. Tesla est si radical dans son approche que, bien que le produit final soit une automobile, il est difficile de comparer cet acteur avec Renault, constructeur automobile centenaire, qui doit faire avec les « *dépendances de sentier* » que ces nombreuses années d'évolution ont laissé au sein de l'organisation. Néanmoins, et nous l'avons observé pour quelques cas, il semble que des initiatives naissent à la marge du fonctionnement classique de l'entreprise afin d'appréhender ces nouveaux modes de fonctionnement, ces nouvelles façons de voir le futur. En s'articulant avec un éco-système innovant le constructeur automobile centenaire souhaite capter, s'inspirer et infuser en son sein, ces nouvelles manières de faire. Au cours du second chapitre de cette troisième partie nous avons souhaité caractériser ces nouvelles manières de faire. Nous avons déployé deux grilles de lectures distinctes et complémentaires, la première, celle du « nouvel esprit du capitalisme » vient compléter les développements effectués lors de notre première partie autour des « économies de la grandeur ». La seconde, autour de ce que certains ont appelé « l'économie de la connaissance ». Dans les deux cas nous avons appréhendé que ce qui change ce sont les manières de produire, capter et distribuer la valeur. La créativité devient la nouvelle « force de travail » chère à Marx. En un mot, ce qui change c'est le travail et ses modes d'organisation. Néanmoins le temps de ces

travaux de recherche nous a permis d'explorer finement les éco-systèmes innovants et nous observons une grande différence dans le traitement de ce sujet, l'évolution du travail, au sein de ces éco-systèmes et au sein de la sphère publique, qu'elle soit politique ou économique. Le troisième chapitre de cette deuxième partie qui souhaite interroger ce tabou. A travers une lecture des « discours d'accompagnement » de l'innovation nous avons montré que ceux-ci traitent tous du travail sans le mentionner. L'hypothèse que nous avons construite ensuite est celle d'une vision monolithique autour d'une innovation moteur de la croissance et donc de la création d'emploi. Une théorie développée par Schumpeter notamment. Il nous semble néanmoins avoir observé bon nombre d'innovation qui, tout en favorisant une forme de croissance, ne permettraient pas la création d'emploi. C'est le modèle « croissantiste » qui s'écroule et qui emmène avec lui la « valeur travail », valeur fondamentale de l'esprit du capitalisme. Ainsi dans la troisième et dernière partie de nos travaux nous allons appréhender plus finement les évolutions du travail mais surtout les évolutions de l'organisation de celui-ci. L'enjeu étant de positionner ces organisations dans une nouvelle définition du futur qui se dessine dans ce « nouvel esprit du capitalisme », et notamment à travers sa critique, ou de « l'économie de la connaissance ».

### **Partie 3 : Le numérique au travail**

A travers les développements précédents nous avons tenté de proposer une lecture plus complexe que celle dichotomique, d'un « nouveau » face à un « ancien ». En cela nous avons tenté de redonner de l'épaisseur au présent ce qui permet de mieux l'articuler avec le passé et le futur. Nous avons présenté une lecture de Renault et de OuiShare à travers une grille de lecture spécifique, celle des « économies de la grandeur ». Grâce à celle-ci nous avons pu observer plus finement l'incompréhension, l'incapacité à construire de réelles formes de « compromis », utilisé au sens de Boltanski et Thévenot, comme processus permettant de s'élever « au-dessus » des cités réciproques, de leurs conditionnements et des conflits qu'ils peuvent générer. Nous avons vu à quel point le présent reste une notion historique, situé sous bien des aspects. Nous avons ensuite développé une autre théorie celle de « l'économie de la connaissance », celle-ci nous a permis de d'appréhender plus spécifiquement la production, la captation et la distribution de la valeur. Ces deux lectures nous ont permis de mettre en lumière des mutations plus profondes: le travail et son organisation. Valeur fondamentale du précédent « esprit du capitalisme » il semble que la « valeur travail » soit soumise à diverses pressions. Nous avons notamment caractérisé l'avènement de ce qu'on appelle la créativité comme le symptôme de mutations plus profondes et, notamment, le transfert du progrès vers l'innovation. Nous avons compris que ce qu'on pensait être une simple « transformation numérique » est en fait plus profond que cela puisque c'est de la transformation du travail et de ses mutations dont il s'agit. Nous avons observé des organisations du travail alternatives à travers deux approches :

- Les communs d'une part,

- Ce qu'on appelle l'économie sociale et solidaire qui regroupe notamment les coopératives ou les mutuelles qui permettent une distribution du capital d'autre part.

Ces deux pistes ont été choisies pour mieux explorer l'hypothèse d'une reconfiguration de l'organisation sur travail. Nous avons ensuite tenté de comprendre pourquoi cette question de l'évolution du travail et de son organisation était masquée par le discours de la novation dans le débat public, dans le cadre d'un discours *libéral* qui repose sur une boucle innovation, croissance, travail difficile à remettre en cause.

Dans les deux premières parties de ce travail de recherche nous avons appréhendé les mutations de Renault au contact du numérique. Nous en avons conclu que le numérique n'était qu'un épiphénomène d'une transformation plus profonde : celle du travail et de son organisation. Dans les lignes qui vont suivre nous allons nous concentrer sur les évolutions de l'organisation de la production, la captation et la distribution de la valeur mais aussi sur les évolutions du travail et de son organisation, à travers les grilles de lecture développées précédemment. Pour cela, dans un premier temps, nous tenterons de dépasser la critique des années 60. Celle-ci, selon les tenants des « *économies de la grandeur* », est le terreau des modes d'organisation que nous avons observé à travers OuiShare. Sur le même modèle nous essayerons de dessiner les grandes lignes de la critique contemporaine, à travers les travaux de Sébastien Broca notamment, pour anticiper sur les réinterprétations de ces critiques par le capitalisme, et ses effets sur le travail. Il nous faudra énoncer et dissocier clairement la critique sociologique de la

contradiction utilisée par Boltanski et une lecture plus marxiste que nous emprunterons à Robert Kurz<sup>256</sup>.

Dans un second temps nous nous intéresserons à l'organisation de ce travail, à ce que nous appelons l'entreprise. Nous tenterons de lui redonner son caractère historique. Nous développerons une lecture dynamique de celle-ci, nous présenterons ainsi les deux pieds de l'industrialisation : ses formes déconcentrées, identifiées historiquement par le modèle de la proto-industrialisation et l'industrialisation en tant que telle avec la grande entreprise comme paradigme. Nous verrons que si la seconde a concentré le pouvoir, le capital et la capacité d'organisation de la première s'est construite sur une organisation du système productif déconcentré. Nous interrogerons la succession des modes d'organisation du travail au regard du numérique ; cette lecture dynamique donnera tout son sens à l'entreprise en tant qu'objet théorique.

Enfin, dans le dernier chapitre de ce troisième temps de nos développements nous nous interrogerons sur le travail et sur sa possible réappropriation à travers trois axes. Tout d'abord, la concentration du capital, nous montrerons les limites du modèle des plateformes qui s'est particulièrement développé avec Internet, nous caractériserons l'émergence de la mutualisation. Dans un second temps nous reviendrons sur la concentration des moyens de production qui a permis une forme d'exploitation du « *patrimoine des choses* » sur le « *patrimoine incorporé dans les personnes* »<sup>257</sup>. Nous montrerons ici comment une nouvelle frontière entre le marchand et le non-marchand a été franchie avec Internet. Enfin, dans un troisième temps, nous nous intéresserons à la concentration de la capacité d'organisation avec

---

256 KURZ Robert, « Vies et mort du capitalisme », Nouvelles éditions, 2011

257 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, une critique de la marchandise » NRDF, 2017

d'un côté une « *bureaucratization* » Weberienne et de l'autre les « *organisations horizontales* » et leur limites. Pour ces trois axes, nous tenterons de les caractériser, de les définir mais également d'en montrer les limites.

## Chapitre 1 : Le dépassement de la critique des années 60

La critique du capitalisme doit d'un côté se manifester de manière visible et puissante et, dans le même temps elle doit être cohérente et pensée pour avoir une chance de faire apparaître un « *nouvel esprit du capitalisme* ». Pour reprendre les mots de Jean Clam « Le capitalisme a besoin de la critique comme l'oiseau a besoin de l'air pour voler, car il ne peut s'appuyer que sur ce qui résiste »<sup>258</sup>. Dans les lignes qui vont suivre nous allons développer deux critiques de manière chronologique. La première a, toujours selon les tenants des « *économies de la grandeur* », émergé dans les années 60 et a donné lieu à l'apparition du « *nouvel esprit du capitalisme* », avec notamment l'avènement de la «  *cité projet* » et les nouvelles formes d'organisation du travail qui en découlent. La seconde émerge de façon beaucoup plus contemporaine à l'écriture de ce manuscrit, bien que les racines de cette critique soient profondes. Celle-ci s'adresse particulièrement à ce qu'on pourrait appeler « *le capitalisme numérique* » partie prenante de « *l'économie de la connaissance* » que nous avons appréhendé précédemment. Cette critique contemporaine prend principalement deux formes : la « *propriétarisation de l'information* » d'une part, et le « *Digital Labour* » de l'autre. L'hypothèse centrale est

---

258 CLAM Jean, « Sociologie générale. », L'Année sociologique 1/2001 (Vol. 51) , p. 257-273  
URL : [www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-1-page-257.htm](http://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-1-page-257.htm).  
DOI : 10.3917/anso.011.0256.

que la caractérisation fine de ces critiques peut nous permettre de dessiner les prochaines mues du capitalisme.

## La critique des années 60 et le « nouvel esprit du capitalisme »

La critique qui a émergé dans les années 60 et qui s'est diffusée à travers différents pays industrialisés est, selon Daniel Bell<sup>259</sup>, causée par la tension entre un « *esprit du capitalisme* » articulé autour de *l'ascèse protestante* d'une part et l'émergence d'un « *nouvel esprit du capitalisme* » basé sur la « *valeur travail* » qui permet, d'une certaine manière de « *libérer la consommation* », de faire émerger « *la consommation de masse* » et le modèle industriel qui va avec. A partir de la fin du XIXe siècle, en France le processus de rationalisation et de Taylorisation connaît une forme d'apogée, comme l'a démontré Olivier Pastré<sup>260</sup>, ce qui amène mécaniquement une augmentation de la taille des entreprises d'une part et la concentration du capital de l'autre. Ces éléments ont constitué un terreau fertile à la critique cristallisée lors des événements de mai 68. Celle-ci a été virulente, fondée et reprise dans différentes couches de la société. Elle sera le levier du « *nouvel esprit du capitalisme* » de Boltanski et Chiapello. « Ainsi, par exemple, les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite - l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluri-compétence (par opposition à la spécialisation étroite de l'ancienne division du travail), la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute par rapport au vécu et l'accueil des expériences

---

259 BELL Daniel, « The cultural contradictions of capitalism », Basic Book, 1976

260 PASTRE Olivier, « Informatisation et emploi : les enjeux sociaux de la crise », Culture Technique n°2, 1982

multiples, l'attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels - sont directement empruntés au répertoire de Mai 68. »<sup>262</sup> La construction de cette critique laisse comme héritage principale l'hypothèse d'une opposition entre un monde professionnel qui émerge dans les années 90 construit en réseau et le monde des années 60 beaucoup plus « industriel ». C'est notamment ce que Boltanski et Chiapello ont démontré en basant leurs analyses sur l'étude d'ouvrages de management<sup>263</sup>. Comme nous l'avons vu, le « capitalisme », fait une nouvelle fois preuve de sa capacité à recycler les marges, à réinterpréter une critique pour en faire le pivot de sa nouvelle mue. OuiShare, en tant qu'organisation, ne serait que le résultat, ou un des résultats, de la critique du capitalisme qui a émergé dans les années 60. Ce n'est pas seulement la forme de l'organisation qui est affecté mais toute la culture de celle-ci. Si on va plus loin, on peut imaginer que ce type d'organisation correspond à un « besoin » du capitalisme pour aller au bout de sa mue et ainsi garantir sa survie. Nous avons, lors des quatre années de ce travail de recherche observé les limites<sup>264</sup> de ces types d'organisation, celle-ci étant encore embryonnaire. Elle nous invite à dépasser la critique des années 60, à mieux comprendre le monde tel qu'il est et pour mieux appréhender le monde tel qu'il vient.

## La critique contemporaine

Nous observons l'émergence d'une nouvelle critique du capitalisme à travers le numérique. Cette critique est notamment au cœur de l'activité et des prises de position de OuiShare. Cette nouvelle strate de la critique contemporaine doit être

---

262 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, 1999, P150

263 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, *op. cit.*, P203

264 CASSELY Jean Laurent, « « Les startups m'ont tuer » : pour un critique de la culture de la coolitude », 20 avril 2017, Kiss My Frogs, disponible en ligne : <https://www.kissmyfrogs.com/mathilde-ramadier-coolitude-startup-critique/>

mise en résonance avec la critique des années 60 puisqu'il y a fort à parier que, de la même manière, elle se fasse récupérer. Nous allons décrypter les tenants de cette critique selon deux axes<sup>265</sup> qui font échos à nos précédents travaux, le premier concerne la « *propriétarisation de l'information* »<sup>266</sup>. La propriété privée est une des pierres angulaires du capitalisme, ici celui-ci va « privatiser » l'information en fonction des plateformes sur lesquelles les utilisateurs s'expriment. Nous verrons comment la critique de cette « *propriétarisation de l'information* » s'organise pour proposer des alternatives. Dans un second axe nous reviendrons sur la critique qui s'organise autour du « *Digital Labor* ». Et, plus généralement sur les nouvelles formes de travail et leur adéquation avec le modèle social dont nous héritons.

### Critique de la propriétarisation de l'information

A l'heure du « *capitalisme numérique* » la critique de la « *propriétarisation de l'information* » trouve un écho de plus en plus fort. Le capitalisme, bâti sur la propriété privée, a, avec le développement des usages d'Internet, développé une forme de « *propriétarisation de l'information* »<sup>267</sup>. Ainsi, une partie des informations qui auparavant appartenait au cercle privé et ne faisait pas l'objet d'une monétisation se retrouvent aujourd'hui propriété des plateformes. En permettant une diffusion massive de ces informations auparavant privées, ces plateformes ont favorisé le développement de la production de ces informations. Dans le même temps, ces

---

265 Développés par BROCA Sébastien, « De l'Open Source au Digital Labor : deux critiques du capitalisme numérique », intervention lors du séminaire d'Antonion Casilli du 2 novembre 2015, EHESS

266 Terme emprunté à Sébastien Broca

267 Selon les mots de Sébastien Broca, « De l'Open Source au Digital Labor : deux critiques du capitalisme numérique », intervention lors du séminaire d'Antonion Casilli du 2 novembre 2015, EHESS

plateformes ont « propriétérisé » ces informations. Elles les ont privatisées et les vendent à des annonceurs afin de monétiser ce flux. Certains<sup>268</sup> ont comparé ces évolutions au mouvement des « *enclosures* » qui a eu lieu à partir du XVe siècle en Grande Bretagne et qui s'est intensifié avec la « *Révolution Industrielle* ». Par ce mouvement l'aristocratie a privatisé l'usage d'une grande partie des terres britanniques pour chercher des gains de productivité sur ces terres. Edward Palmer Thompson<sup>269</sup> dans ses travaux est notamment revenu sur le mouvement des enclosures des forêts seigneuriales par le *BlackAct* en 1723. Celui-ci condamnait à mort le ramassage du bois dans ces forêts. On a ici franchit un nouveau pas dans la conceptualisation plus poussée de la notion de propriété privée. Thompson met en exergue un « *individualisme possessif* » face « *aux droits collectifs* », et il décrit ainsi la « *guerre des forêts* » comme une lutte des classes. Ces mouvements d'enclosures ont également amené des modifications culturelles. En effet, la question de la propriété collective se posait alors à différents niveaux : que ce soit à l'échelle des communaux, d'une communauté particulière ou de quelques familles. Ce qu'interroge le mouvement des *enclosures* ce n'est pas le concept de propriété privée mais plutôt son utilisation : « Avant l'enclosure, les terrains communaux n'ont jamais été un espace de liberté absolue. Ils appartenaient au maître du manoir et cette propriété de fait n'était jamais remise en question : techniquement, il s'agissait des terres non cultivées du manoir sur lequel ils étaient situés. »<sup>270</sup> Les communs de l'époque doivent être vus comme des espaces régulés par des règles informelles. Ce sont ces règles informelles qui ont été modifiées par le mouvement des *enclosures*.

---

268 J. Boyle, L. Lessig, Y. Benkler

269 THOMPSON Edward Palmer, « La guerre des forêts, Luites sociales dans l'Angleterre du XVIIIe siècle », La Découverte, 2014

270 HEMMUNGS WIRTEN Eva, « Passé et présent des biens communs, de l'utilisation des terres au partage d'informations », La vie des idées, 17/09/2013, disponible en ligne : <http://www.laviedesidees.fr/Passe-et-present-des-biens-communs.html>

L'usage coutumier est devenu une intrusion illégale sur une propriété privée. Ces privatisations ont amené des mutations foncières et économiques motivées par le « *premier esprit du capitalisme* ».

Le second mouvement d'analyse des enclosures est un courant de recherche qui met en parallèle ce qui s'est passé en Grande Bretagne à partir du XVe siècle et la « *propriétarisation de l'information* » telle que nous la vivons aujourd'hui. Ici il n'est plus question des vertes collines de la Grande Bretagne mais bien de l'information et de son partage sur Internet. Sans entrer dans le détail de cette approche, il nous semble intéressant de noter que l'on reprend ici les codes des défenseurs des biens communs pour qui ce mouvement des *enclosures* constitue un des moments clés de l'histoire du capitalisme. Dans la seconde partie de notre travail de recherche nous avons développé une définition de ce que nous pouvons entendre par « *Biens Communs* ». D'une manière théorique le *bien commun*, que ce soient les terres pendant le mouvement des « *enclosures* » ou l'information dans celui des leur « *propriétarisation* », est toujours soumis à la même tension. Elinor Ostrom et Charlotte Heiss font partie des chercheurs qui se sont penchés sur cette question. Cela a valu à Elinor Ostrom le prix Nobel d'économie. Cette notion de commun a ré-émergé via un article de Garrett Hardin « *Tragedy of Commons* » publié en 1968. En dressant une critique de ces modes d'organisation, notamment en Grande Bretagne, Hardin réintroduit le concept dans le champ intellectuel. Ostrom et Heiss l'ont repris et développé. La tension inhérente au commun est que l'utilité est individuelle alors que le coût est partagé ce qui favorise les comportements de type « *passager clandestin* »<sup>272</sup>. Pour adresser cette problématique Ostrom invite à mettre en place des « *arrangements institutionnels* » entre le privé et le public. Elle va également

---

272 LAVAL Christian, « La nouvelle économie politique des communs : apports et limites », Séance du séminaire « du public au commun », 9 mars 2011, disponible en ligne : <http://www.journaldumauss.net/?La-nouvelle-economie-politique-des>

inviter à prendre en compte les « *jeux polycentriques* » : les procédures de décision à plusieurs niveaux. L'administrateur du commun devra développer un climat de confiance entre les utilisateurs basés sur une forme de « *capital social* »<sup>273</sup>. Le commun organise la réciprocité plutôt que l'échange. Il promeut et tente de formaliser une logique de *don contre don*. En cela il favorise la production d'externalités. Appréhender le commun c'est se situer entre le marché et l'Etat, entre le public et le privé. Si on y appose une lecture sociale on peut également y voir une forme de renouveau de la lutte des classes comme pour les précédents mouvements des *enclosures*.

Il faut néanmoins apporter des précisions à la notion de communs numériques au sens défendu par Ostrom et consorts. En effet, bien qu'étant des ressources rivales non exclusives comme le veut la définition proposée par les économistes, les communs numériques se démarquent sur, au moins, deux plans :

- La récupération de données utilisateurs qui ont elles-mêmes une grande valeur.
- Les communs numériques sont organisés pour faciliter la création et capter la valeur générée par les contributions des utilisateurs <sup>274</sup>

Cette critique du « *capitalisme informationnel* » s'appuyant sur le recours aux technologies numériques et à une logique de la contribution du grand nombre pour assurer la création d'une valeur économique fondée sur une capitalisation de l'information et de la connaissance »<sup>275</sup> prend également une forme qui se diffuse

---

273 LAURENT Eloi, « Economie de la confiance », La Découverte, 2012

274 VERDIER Henri, MURCIANO Charles, « The digital commons : a political and economic game-changer », Les cahiers de la Chaire Finance et Développement durable, n°68, avril 2016

275 PROULX Serge, « La puissance d'agir d'une culture de la contribution face à l'emprise d'un capitalisme informationnel. Premières réflexions », Revue du MAUSS permanente, 29 juin 2011 [en

rapidement dans différentes sphères de la société : il s'agit du piratage. Initialement proche des mouvements de « *Hacking* » cet accès revendiqué comme libre et gratuit à différents contenus a pris, à travers les époques, des formes différentes. La constitution des réseaux de téléchargement P2P qui faisaient des ordinateurs personnels des serveurs capables de télécharger et d'envoyer des fichiers a été à partir de la fin des années 90 une des manifestations les plus emblématiques de ces mouvements. Parmi les premiers services Napster – 1999 - a été le plus répandu à cette époque, ont suivi les eMule, Kazaa, Morpheus ou BitTorrent. Ils sont porteurs d'une certaine idée de la décentralisation chère aux premiers utilisateurs de *The WELL* par exemple. L'apparition de la Blockchain d'aujourd'hui se place dans la même lignée idéologique. On a ensuite vu, notamment grâce à l'évolution des technologies et de la bande passante, se développer d'autres services comme le *streaming*. Cette technologie, relativement ancienne<sup>276</sup>, a vu sa diffusion assurée par le développement des lecteurs, qu'ils soient propriétaires ou *Open Source*, ainsi que l'augmentation significative de la bande passante. Ces pratiques, parfois à la limite de la légalité, notamment du fait de la question de la rémunération des auteurs, baignent dans la critique du « *capitalisme informationnel* ». Nous avons observé un parcours en plusieurs étapes :

- La première : des pratiques alternatives dévoilent des contradictions.
- La seconde : ces pratiques font ensuite l'objet d'une forme de criminalisation par l'Etat puisque celui-ci les considère comme en marge et contraire aux principes qui le régissent.
- Enfin, la troisième : le système récupère ces logiques pour en faire les pivots de ses nouvelles mœurs, nous le verrons avec l'*Open Source*.

---

ligne].

<http://www.journaldumauss.net/./?La-puissance-d-agir-d-une-culture>

276 Le premier brevet concernant le streaming a été déposé par George O. Squier en 1920

Cette critique de la « *propriétarisation de l'information* » a ses mythes et ses portes étendards. Parmi eux on peut notamment citer Julian Assange<sup>277</sup>. Ce développeur, *hacker* australien est le fondateur et rédacteur en chef de WikiLeaks. Il s'agit d'un service qui publie des informations confidentielles pour révéler des conflits d'intérêts ou des fraudes de personnes publiques ou d'état. Faisant l'objet d'un mandat d'arrêt international Julian Assange vit aujourd'hui réfugié au sein de l'ambassade de l'Equateur à Londres. Il intervient, via Internet, dans de nombreuses conférences et continue à publier un certain nombre d'informations. En 2010, il est nommé par le magazine Forbes<sup>278</sup> comme faisant partie des 68 personnes les plus influentes au monde et personnalité de l'année par le magazine Times<sup>279</sup>. Faisant le constat d'une asymétrie d'information entre le pouvoir public et le citoyen, Assange a, une partie de sa vie, œuvré pour « libérer » un certain nombre d'informations conservées secrètes. D'autres ont fait le même constat, Edward Snowden, prestataire chargé du développement de plusieurs programmes de surveillance de masse généralisée pour la CIA – *Central Intelligence Agency* – et pour la NSA – *National Security Agency*, est l'un d'eux. A partir du 6 juin 2013 Edward Snowden a rendu publique un certains nombres d'informations notamment par l'intermédiaire du Washington Post et du Guardian. Cela lui a valu une plainte pour vol, espionnage et utilisation illégale de biens gouvernementaux de la part des Etats Unis le 22 juin 2013. Il a trouvé un asile politique en Russie. Les révélations permises par Edward Snowden ont valu au Guardian et au Washington Post le prix Pulitzer. Ces « *lanceurs d'alertes* » s'avèrent être les porte-étendards d'une critique de la

---

277 ASSANGE Julian, DREYFUS Suelette, « Underground » Editions des équateurs, 2011

278 « 2011 Most Powerfull People » Forbes, disponible en ligne : <http://www.forbes.com/profile/julian-assange/>

279 « Julian Assange: Readers' Choice for TIME's Person of the Year 2010 », Times magazine, Décembre 2010, disponible en ligne : <http://newsfeed.time.com/2010/12/13/julian-assange-readers-choice-for-times-person-of-the-year-2010/>

propriétarisation du « *capitalisme informationnel* ». Malgré leurs situations diplomatiques compliquées ils sont aujourd'hui encore influents et suivis par bon nombre d'observateurs. Par leurs actions, ces deux « *lanceurs d'alerte* » vont personnifier cette idéologie de l'accès à l'information et d'une certaine manière de cette critique de la « *propriétarisation de l'information* » adressée au capitalisme numérique. Bien que dans les deux cas, nos porte-étendards s'attaquent principalement à la « *propriétarisation de l'information* » par les Etats, et pas seulement par les entreprises, ils jouent le rôle de contrepouvoir face aux figures du capitalisme numérique que sont les entrepreneurs qui construisent leur modèle économique sur la « *propriétarisation de l'information* ». Dans ce contexte, les données, ou *Data*, deviennent une forme de mythe autour duquel on pense construire des fortunes. Elles deviennent le capital du « *capitalisme numérique* », à la fois monnaie d'échange et objet d'accumulation dans le but d'une valorisation supérieure à moyen ou long terme qui ouvrent la voie à une spéculation galopante.

Cette critique de la « *propriétarisation des informations* » est structurée autour d'un discours, de figures emblématiques, de pratiques et même, d'une certaine manière, autour d'une culture spécifique. Dans les lignes qui vont suivre nous allons tenter de montrer en quoi les approches « *open source* » peuvent être vu une forme de réappropriation par le capitalisme de cette critique.

### **L'open source, la critique réinterprétée par le capitalisme ?**

De la même manière que la critique des années 60 a été ré-intégrée par le capitalisme sous la forme de nouvelles organisations du travail, notre hypothèse ici

est que, pour une part, « *l'Open Source* » est une des pistes d'intégration par le capitalisme de la critique de « *propriétarisation de l'information* ».

Certaines entreprises intègrent dans leurs stratégies les logiques *Open Source* a différents niveaux : « Ainsi, un logiciel peut devenir « libre » après avoir été protégé et payant, comme l'a fait Netscape en 1998 pour son produit Communicator, dont le code-source est librement diffusé. Cette stratégie avait pour objectif de chercher à contrer Microsoft sur son propre terrain, en mobilisant un important effectif de programmeurs sur un produit clé, afin de l'imposer comme standard de fait. La logique économique pour Netscape était de réaliser ensuite ses gains sur les produits complémentaires, lesquels peuvent sans difficulté rester de l'ordre des architectures propriétaires. »<sup>280</sup> Mais alors que *l'Open Source* se concentre sur le processus, le libre revêt une dimension idéologique plus marquée. On va voir des alternatives *open source* se développer sur de nombreux services<sup>281</sup> qu'ils soient logiciel – software - ou physique – hardware -<sup>282</sup>. On va ainsi voir apparaître des outils et des pratiques empreintes d'une dimension critique du capitalisme dans sa volonté de « *propriétarisation de l'information* » qui vont participer à la réintégration de ce critique au sein du capitalisme et à la mutation de celui-ci.

Si l'on s'intéresse particulièrement à *l'open source* et à ses mécanismes de réappropriations il faut bien voir que ces logiques s'articulent en opposition à un existant. La  *cité projet*, elle-même bâti sur la critique du capitalisme issue des années 60 semble permettre une intégration de la critique de la « *propriétarisation de*

---

280 FORAY Dominique, ZIMMERMANN Jean-Benoît, « L'économie du logiciel libre. Organisation coopérative et incitation à l'innovation », Revue économique 7/2001 (Vol. 52) , p. 77-93 URL : [www.cairn.info/revue-economique-2001-7-page-77.htm](http://www.cairn.info/revue-economique-2001-7-page-77.htm).

281 WhatsApp et Telegram par exemple

282 Nous en avons notamment mentionné un certain nombre dans la seconde partie de ce travail de recherche.

*l'information* »<sup>283</sup> permise par l'*open source*. En effet, « Dans le domaine du travail et de la production qui nous intéresse plus directement ici, domine la dénonciation du « pouvoir hiérarchisé », du paternalisme, de l'autoritarisme, des horaires imposés, des tâches prescrites, de la séparation taylorisme entre conception et exécution et, plus généralement, de la division du travail, avec pour contrepoint positifs exigences d'autonomie et d'autogestion, et la promesse d'une libération sans limites de la créativité humaine »<sup>284</sup>. Comme nous l'avons vu, la notion centrale ici est celle de la créativité, mais une forme toute particulière : une créativité collective, différente de la créativité de l'inventeur de la cité industrielle, construite en réseau à travers des échanges avec divers acteurs. On va combiner, articuler des idées venant de milieux hétérogènes. « Dans la cité par projet la créativité est une fonction du nombre et de la qualité des liens. »<sup>285</sup> L'*open source* est d'abord une licence qui va permettre d'ouvrir le « *code source* ». L'*open source* peut également être vu comme une logique qui vise à partager les informations pour favoriser la créativité. Dans les deux cas on voit bien en quoi cette logique répond à l'enjeu de créativité propre à la cité projet. En effet, pour celle-ci la créativité se construit en réseau, si l'on ferme, si l'on protège les informations on en bride la diffusion et donc la créativité en résultant. Voire, pire encore, on casse la confiance qui règne à *priori* dans ce genre d'environnement. Dans ce contexte, le brevet est contre-productif puisqu'il bride l'innovation et qu'il admet la paternité d'une découverte qui est par définition collective. Pour les membres de OuiShare, l'*open source* fait la promesse d'une plus grande efficacité environnementale, économique et sociale. En effet, ce type de

---

283 BROCA Sébastien, Intervention « De l'open source au digital labor : deux critiques du capitalisme numérique », Séminaire d'Antonio Casilli, EHESS, Novembre 2015, disponible en ligne : <http://www.casilli.fr/2015/10/14/seminaire-ecnehess-a-casilli-et-s-broca-digital-labor-et-capitalisme-numerique-2-nov-2015-17h/>

284 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, P245

285 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, P192

licence couplé à une « *production décentralisée* » permettrait d'expérimenter des formes de distribution de la valeur originales. *Open Desk* par exemple permet à des designers du monde entier de poster les plans de mobilier de bureau sur la plateforme. Chacun peut ensuite y accéder et produire soit même son propre mobilier de bureau. Mais on peut également commander un bien qui sera alors produit localement dans le FabLab le plus proche. Une partie du prix ira au lieu qui a fabriqué, une autre au designer qui a conçu le produit et la plate-forme se rémunérera grâce à une commission. Les membres de OuiShare ont également développé des arguments en faveur de *l'open source* en terme de processus d'innovation. En effet, si les organisations peinent à relever des défis liés à l'environnement par exemple, c'est en partie du fait de leurs organisations elles-mêmes. *Wikispeed* est un projet de voiture *open source*. La motivation première qui a vu naître ce projet n'est en rien idéologique. En 2010, le gouvernement américain lance un concours : « *Progressive Insurance X Prize* ». Ce concours offre « une récompense de 10 millions de dollars à l'équipe qui mettra au point une voiture atteignant les 100 miles par gallon d'essence (soit une consommation de 2,3 litres aux 100 kilomètres). À cette époque, les seuls véhicules capables de cette performance ressemblent davantage à des bobsleighs qu'à des voitures, et ne peuvent accueillir qu'un seul passager. Quant à la sécurité, ils ne sont tout simplement pas homologués pour la route. »<sup>286</sup> « Le projet phare consiste en la fabrication d'une voiture à haute efficacité énergétique. Avec une consommation de 2,3 litres aux 100 kilomètres, une vitesse de pointe de 239 km/h et une accélération de 0 à 100 km/h en 5 secondes, la *WikiSpeed SGT-01* affiche des performances défiant les standards de l'industrie, tout en se conformant aux tests de sécurité

---

286 TINCQ Benjamin, « Wikispeed, la troisième révolution industrielle en open source » OuiShare magazine, 13 mai 2013, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/05/wikispeed-revolution-industrielle-open-source/>

routière les plus exigeants. »<sup>287</sup> Joe Justice, consultant en management, va se lancer dans l'aventure. Il va commencer par penser l'organisation qui produit l'automobile. Il va, à l'inverse des habitudes de l'industrie automobile, ouvrir les plans de la voiture en les mettant à disposition de tout un chacun sur Internet. Rapidement une communauté de passionnés a contribué à l'expérience : « Pas besoin de milliers de salariés et de R&D coûteuse, le premier prototype fut mis au point par une équipe de bénévoles, avec un budget des plus modestes... en à peine trois mois. Conçue et assemblée pour un coût dérisoire, sans réelle expérience de la construction automobile, la première *Wikispeed*, surnommée la « boîte à chaussures orange », se hisse au 10e rang du concours dans la catégorie grand public, devant une centaine de concurrents à gros budget, tels que Tata Motors, Tesla ou encore le MIT. « Comment une telle prouesse est-elle possible ? « L'industrie automobile évolue lentement, car le coût du changement est immense », explique Joe Justice. « Une portière de Tesla est fabriquée en modelant une feuille d'aluminium avec une presse dans laquelle le constructeur a investi la bagatelle de 10 millions de dollars. Par conséquent, si un ingénieur venait à mettre au point un design plus performant pour cette portière, il devrait attendre 10 ans avant de l'implémenter : le temps nécessaire au constructeur pour rentabiliser son investissement. »<sup>288</sup> Joe Justice va s'inspirer des modes d'organisation utilisés dans l'univers du logiciel libre pour les appliquer à la production d'objets. Dans ce cas c'est l'efficacité de *l'open source* sur le processus d'innovation articulée avec une organisation appropriée qui amène des pistes intéressantes. D'une certaine manière on peut, de part et d'autre de Wikispeed, observer deux types de pratiques distinctes. D'un côté *Open Source*

---

287 TINCQ Benjamin, *idem*

288 TINCQ Benjamin, « Wikispeed, la troisième révolution industrielle en open source » *OuiShare* magazine, 13 mai 2013, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/05/wikispeed-revolution-industrielle-open-source/>

*Ecology*, qui va également développer des véhicules. Ce projet vise à développer, en *Open Source*, les principales machines permettant la reconstruction d'une civilisation. On retrouve ici le couplet contre-culturel cher aux débuts d'Internet présent sur les forums de *The Well* notamment que nous avons développé dans la première partie de notre travail. De l'autre POM, – *Platform Open Mind* – projet annoncé par Carlos Ghosn lors du CES 2016 à Las Vegas, qui vise à mettre en *Open Source* une base existante de Twizy. Bien que les contours de ce second projet soient encore flous on perçoit facilement en quoi les deux approches, bien qu'utilisant le même vocable, ne portent pas les mêmes idéologies. D'un côté il y a l'ambition de développer de manière contributive des objets *Open Source* sur fond d'idéologie contre-culturelle, de l'autre de développer de nouvelles fonctionnalités sur un objet vendu par un constructeur automobile. Le capitalisme n'aurait-il pas, une nouvelle fois, trouvé le moyen de réintégrer sa critique ?

Analyser cette intégration de la critique c'est observer la forme que prend la nouvelle mue du capitalisme. Sébastien Broca voit, lui aussi, dans l'*open source* une forme d'intégration par le capitalisme de cette critique. Celle-ci prenant corps à travers des « *mouvements sociaux* » (open access, médicaments génériques, semences libres), une « *critique universitaire* » (à travers les travaux de Lawrence Lessig<sup>289</sup> notamment), l'émergence – ou la ré-émergence - de la notion de *bien commun* (avec les travaux de Elinor Ostrom), ou encore la diffusion des pratiques de piratage. Cette critique de la « *propriétarisation de l'information* » fait l'objet d'une littérature abondante qui s'ancre dans celle traitant de la ré-appropriation des moyens de production. C'est un des sujets très présents dans la littérature et ce

---

289 LESSIG Lawrence « Code : and others law of cyberspace, » 2009

quelque soit les courants de pensées (communiste, socialiste, libertarien...). Mais, en dépit d'une littérature abondante peu de modèles ont réellement émergé. Il semble qu'Internet offre un champ d'exploration nouveau notamment en ce qui concerne la réappropriation de cette critique par le capitalisme et, par ce même mouvement de transformation du capitalisme, ces projets sont une fenêtre vers d'autres modes de travail. Cette nouvelle utopie technique basée sur une distribution accrue des moyens de production est défendue par OuiShare comme l'avènement d'un « nouveau projet politique »<sup>290</sup>. Le temps de ces travaux de recherche nous avons observé comment l'expression *open source* et les pratiques qui l'accompagnent ont transité d'un environnement relativement alternatif à un environnement très convenu. Renault, en tant qu'acteur industriel s'est intéressé à ces processus plus ouverts : « L'axe qui serait totalement en rupture c'est fait ta voiture tout seul. L'ouverture c'est une façon d'organiser notre incapacité à prédire. »<sup>291</sup>. *L'open source*, ses pratiques et sa culture ont ainsi trouvé leurs places de façon incoercible dans les relations capitalistiques<sup>292</sup>. Les dispositifs que nous avons analysés dans le second temps de nos travaux, que ce soit le Square ou le Creative Lab' sont les symptômes de ce mouvement. Néanmoins il semble que, dans sa réinterprétation, le capitalisme n'en a pas pour autant oublié les grands principes de son fonctionnement. En effet, si on reprend l'exemple de POM on voit rapidement que Renault garde la main sur une partie non négligeable du produit, l'industriel en assure la production et la commercialisation. On peut même projeter que, le Twizy en tant que produit, ayant du mal à trouver son marché, POM est une

---

290 GAUTHEY Marc-Arthur, « Quand la bulle éclatera », OuiShare Magazine, 27/03/2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/03/quandlabulleeclatera/>

291 CHALANDON Xavier, expert IHM – Interface Homme Machine, entretien 23/03/2015, Technocentre de Renault

292 Renault a annoncé au CES de 2016 le déploiement d'un projet – POM- qui donnerait accès en open source à certaines connectiques de la Twizy

opportunité pour éviter de faire tourner les chaînes de production à vide. De la même manière sur cette facilitation de l'accès nous pouvons développer ici un autre exemple : celui de la musique. Alors que les logiciels P2P qui permettait le téléchargement de titres ont été criminalisés, nous avons observé l'émergence d'une offre commerciale qui vient reprendre les mêmes codes : accéder à toute la musique que vous souhaitez où vous voulez. Sauf que cette offre s'est construite autour d'un abonnement qui, s'il n'est pas payé, coupe tout accès au service. Sous couverts de l'approche *Open Source* ou de la critique de la *propriétarisation de l'information* on retrouve des services commerciaux. D'une certaine manière on peut schématiser les mécanismes de la grande machine de capitaliste en trois parties distinctes :

- *L'émergence* : Cette phase est la première du processus. Ici la pratique, la technologie évolue dans les marges du modèle. Le terme qui la qualifie reste de ce fait relativement opérant. Elle suscite néanmoins un intérêt croissant de la part des institutions, qui y voient un relais de croissance voire une opportunité de transformation. C'est l'heure des études, des conférences et autres *workshops*.
- *La récupération* : Nous voilà à la seconde étape du parcours, c'est le moment où le terme est à la mode, où investissements, articles dans la presse et grandes annonces affluent, on y voit un levier de transformation des grandes entreprises. C'est également le moment où le terme doit faire face à des tensions idéologiques fortes du fait de l'hétérogénéité des pratiques qu'il est censé décrire. C'est l'heure des premiers prototypes, des effets d'annonce.
- *La transformation* : Finalement la troisième et dernière étape est marquée par une forme d'implosion du terme qui ne peut plus supporter

les tensions idéologiques. Reste alors l'impulsion et les transformations permises par la diffusion de ces pratiques et technologies. Reste également une compréhension plus fine des mécanismes en jeu dans la diffusion de cette technologie, de cette pratique. La brume se dissipe et laisse apparaître un paysage plus facilement intelligible.

Que ce soit avec *l'économie collaborative*, la *BlockChain* ou encore *l'Open Source* nous avons observé ces mécanismes à plusieurs reprises lors de nos travaux. Il semble que la machine capitaliste soit toujours apte à recycler ses marges, mais n'est ce pas cela que l'on nomme innovation ? N'est ce pas le levier le plus efficace pour le transformer de l'intérieur ? Ou est-ce que l'innovation ne permet que de faire perdurer son emprise ?

### **Conclusion : Critique ou Contradiction ? ?**

En conclusion de ce chapitre nous allons, dans un premier temps, revenir sur la différence que l'on peut faire entre une critique sociologique, que nous avons abordé précédemment, et une contradiction marxiste. Puis, dans un second temps et au regard de nos précédents développements nous tenterons de dessiner les contours d'un nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* ».

Pour ce qui est de la lecture des contradictions marxistes, nous souhaitons redonner une forme d'épaisseur à l'analyse, il n'existe évidemment pas un modèle théorique immuable, il faut considérer les idées et leurs histoires pour arriver à toucher du doigt la complexité de notre monde contemporain. De plus, il semble que les mutations contemporaines réactives les hypothèses marxistes. Karl Marx est un de ceux qui ont le plus théorisé le travail et la place qu'il peut prendre dans la société

et dans l'économie. Il a basé sa lecture sur l'analyse de l'équilibre travail / capital. Lorsque l'équilibre est en croissance celui-ci est vertueux pour le capitalisme et permet le développement de nouveaux marchés. Robert Kurz<sup>293</sup> développe une lecture marxiste originale des évolutions contemporaines. Selon lui nous arrivons à un point d'inflexion où l'équilibre se brise : « Pour la première fois dans l'histoire du capitalisme [...], les potentiels de rationalisation [de l'appareil productif] dépassent les possibilités d'expansion des marchés. »<sup>294</sup> Selon la lecture schumpetérienne la phase de rationalisation permise par l'émergence d'une nouvelle technologie doit être compensée par « l'expansion des marchés », l'esprit de conquête du capitalisme qu'il soit géographique ou sectoriel, du fait de la pression concurrentielle. Dans notre contexte et d'après Kurz, nous arrivons aux limites de ce schéma, en effet, « l'épuisement des ressources énergétiques et la crise écologique se combine avec la nouvelle crise économique mondiale, laquelle suggère en même temps qu'il existe une limite économique interne du mode de production dominant. »<sup>295</sup> Nous en déduisons alors que les capitaux vont se concentrer non plus sur la conquête de nouveaux marchés mais bien sur la rationalisation avec deux conséquences :

- Le chômage de masse, la précarisation de certains emplois, la création de valeur n'est plus corrélée au travail mais bien à la rationalisation de l'appareil productif imposée par la croissance.
- Les bulles financières, qui vont artificiellement créer un substrat de croissance qui n'est plus lié à l'économie réelle mais au potentiel de rationalisation des organisations.

Ainsi émerge l'idée d'une « *croissance sans emploi* », contradiction systémique d'un modèle capitaliste à bout de souffle selon les marxistes. « La

---

293 KURZ Robert « Vies et mort du capitalisme », Lignes, 2011

294 KURZ Robert « Vies et mort du capitalisme », Lignes, 2011, P37

295 KURZ Robert *op. cit.*, P198

contrainte capitaliste à la croissance, qui n'a pas été dépassé et qui est dépourvue de croissance réelle, est un scénario catastrophe, rien d'autre. »<sup>296</sup> Selon cette lecture il ne s'agit pas simplement de revoir la place du travail dans nos sociétés. « Pour ne pas être condamné à mourir de faim sur les ruines de ces catégories économiques - alors que toutes les ressources sont disponibles- , il faudra que l'humanité affronte la tâche de « l'administration des choses » évoquée par Marx : une planification sociale n'a « du sens » que lorsqu'elle se réfère au contenu matériel et social et qu'elle n'enferme plus les produits alimentaires et les biens culturels dans la forme de l'objectivité-valeur, rendue inaccessible faute de capacité à payer. »<sup>297</sup> On passe, selon la lecture marxiste, d'un « gouvernement des personnes » à une « administration des choses » qui doit permettre la réalisation du rêve marxiste de « société sans classe ». Ce qu'offre cette piste c'est une forme de créativité politique quant à l'organisation d'une société guidée par un capital toujours plus rationnel économiquement et un travail qui cherche à s'émanciper de lui-même. Ce que demande cette piste c'est une forme de courage politique pour porter ce débat sur le devant de la scène d'une société construite sur le travail, la concurrence, la croissance.

Cette lecture est complémentaire à la lecture dynamique que nous avons développée dans ce chapitre. En effet, le dépassement de la critique des années 60 pour appréhender la critique contemporaine et les pistes d'intégration par le capitalisme, avec l'*open source* notamment, nous ont permis de dessiner le renouveau de l'esprit du capitalisme. En effet, dans la lignée des travaux de Luc Boltanski, Laurent Thévenot, Eve Chiapello ou Daniel Bell nous pouvons dessiner un parallèle entre : d'une part, l'émergence de la critique des années 60 au cœur de la

---

296 KURZ Robert *op. cit.*, P201

297 KURZ Robert « Vies et mort du capitalisme », Lignes, 2011, P201

tension entre un « *esprit du capitalisme* » articulé autour de *l'ascèse protestant* et l'émergence d'un « *nouvel esprit du capitalisme* » basé sur la « *valeur travail* » qui permet, d'une certaine manière de « *libérer la consommation* », de faire émerger « *la consommation de masse* » et le modèle industriel qui va avec. Et, d'autre part, l'émergence d'une critique contemporaine dont le terreau serait la tension entre un « *nouvel esprit du capitalisme* » basé sur la « *valeur travail* » et le nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* » basé sur la *créativité* pour s'émanciper du travail industriel taylorien, chronométré pour aller vers une société de services intellectuels. Nous voyons dans le développement du mode de travail en *freelance* au sein des professions intellectuelles le symptôme de la nouvelle mue du capitalisme et des besoins d'agilité de celui-ci. Avec, comme pendant des promesses d'émancipation des travailleurs, les risques d'auto-exploitation qui vont avec, nous y reviendrons. La critique contemporaine doit être interrogée dans sa capacité à faire émerger un « *nouvel esprit du capitalisme* ». Comme nous l'avons vu précédemment avec la critique des années 60, ce « *nouvel esprit* » influence le travail et son organisation. La grille de lecture basée sur la critique du capitalisme doit être nuancée par d'autre, notamment par la lecture marxiste des contradictions du capitalisme. Néanmoins elle nous semble pertinente dans le cadre de notre recherche en cela qu'elle intègre une approche dynamique de l'innovation par cette capacité à récupérer des marges du système capitaliste.

## **Chapitre 2 : l'entreprise, un objet historique**

Si d'après nos précédents développements, ce qui est en jeu dans les transformations actuelles c'est la manière dont on produit, capte et distribue la valeur

il convient d'appréhender l'organisation qui est censée administrer ces trois phases : l'entreprise. Une fois de plus nous postulons que les transformations que l'on dit liées au numérique sont dans les faits beaucoup plus profondes et ne peuvent pas être isolées de l'ensemble de la société. Appréhender le numérique en soi n'est pas possible, il faut porter notre regard sur l'intersection entre cette technologie et l'existant pour caractériser comment la société se reconfigure autour de l'outil. L'entreprise semble être donnée, nous ne questionnons pas son existence. Différentes approches prétendent pourtant la « libérer »<sup>298</sup> ou l'émanciper. Dans le cadre de nos travaux, il nous faut appréhender l'entreprise comme un objet mouvant, historique qui va s'adapter au contexte dans lequel elle va s'ancrer. Notre propos dans ce premier temps n'est pas de discuter du fonctionnement de l'entreprise mais plutôt d'en discuter les contours où on voit les interactions que l'entreprise peut avoir avec son environnement. De la même manière que l'on considère souvent à tort le corps humain comme une entité bornée dans un environnement, celui-ci étant en réalité fait de cellules qui vivent et meurent à chaque instant : le tout reste relativement stable alors que les parties évoluent en permanence. Il nous faut considérer l'entreprise en action avec son environnement sinon c'est son existence même que l'on remet en cause, on introduit une approche dynamique de l'entreprise, on arrête de la considérer comme une « boîte » hermétique. Appréhender les contours de l'entreprise nous permettra, dans un second temps, de tenter une forme de théorisation de celle-ci à partir des travaux existants.

## Les contours de l'entreprise

---

298 GETZ Issac, CARNEY Brian M. « Liberté & Cie », Flammarion, 2016

La littérature sur l'entreprise est tellement abondante que l'on s'abandonne rapidement à penser que ce type d'organisation a toujours existé dans la forme que nous connaissons. Ce serait une grossière erreur. Le terme « entreprise » revêt des réalités bien différentes en fonction de la géographie, du secteur mais également en fonction de l'histoire. C'est ce qui en fait un terme à la fois situé et historique, dans le sens où sa définition évolue en fonction du contexte socio-historique dans lequel il est employé.

### De la proto à l'industrialisation

Si on revient à la période qui précède la phase d'industrialisation massive en Europe, période que l'on a appelé la « Révolution Industrielle », des travaux d'historiens, notamment Mendels<sup>299</sup> et Dewerpe<sup>300</sup>, ont construit le concept historique de « *Proto-industrialisation* ». Lors de leurs travaux, ils ont dévoilé que, en marge d'une pré-industrialisation, s'était organisée une production rurale caractérisée comme :

- « 1. La production est destinée à un marché extérieur à la zone productrice.
2. La force de travail industrielle est composée de paysans et la production est implantée - du moins pour une large part du procès productif - dans les campagnes.
3. Les zones proto-industrielles sont associées de façon complémentaire avec des aires d'agriculture commercialisées, où, au sein de la même zone, l'on trouve une association de petites exploitations proto-industrielles et de grandes fermes tournées vers la commercialisation des produits agricoles. »<sup>301</sup>

---

299 MENDELS Franklin, « Les temps de l'industrie et les temps de l'agriculture. Logique d'une analyse régionale de la proto-industrialisation », Revue du Nord, 1981

300 DEWERPE Alain, « L'industrie aux champs. Essai sur la proto-industrialisation en Italie du nord (1800 – 1880) », Publication de l'école française de Rome, 1985

301 DEWERPE Alain, *op. cit.*, P16

Dans ces zones rurales peu denses, s'était organisé un réseau de production déconcentré en prise direct avec les marchés urbains. Dans leurs travaux, que ce soit Mendels ou Dewerpe, on voit bien comment ces types d'organisations ont émergé sur un tissu socio-économique particulier : celui d'une activité agricole dépendante des saisons. L'intensité du travail que demandait alors cette activité agricole était loin d'être homogène sur l'année et laissait des périodes d'oisiveté forcée. Par le développement de la proto-industrialisation ces périodes d'oisiveté ont pu être rentabilisées par la production de marchandises destinées à la ville. Ce système a su mêler productivité et innovation dans l'organisation du travail. Il faut bien comprendre que si le concept de « *proto-industrialisation* » émerge à cette période donnée c'est que le système social, le système de solidarité le permet. En effet, les solidarités, principalement familiales à l'époque, permettent de lisser les irrégularités des revenus. Dans le même temps, et dans certains secteurs, d'autres types d'organisation ont émergé plus concentrées, plus productives : c'est la naissance du modèle industriel. Là-encore le social joue un rôle déterminant puisque sans lui le développement de nouveau modèle n'aurait pas pu avoir l'ampleur qu'il a eu. Nous pensons notamment ici au phénomène « *d'exode rural* » qui a permis aux industriels de bénéficier d'une main d'œuvre bon marché et importante. Dans le même temps, le modèle productif a profondément marqué le tissu socio-économique dans lequel il s'est ancré. Ce type d'organisation modifie les flux de marchandise et de personne, change les rapports sociaux. Par exemple, pour Dewerpe, la *proto-industrialisation*, présente dans l'Italie du nord avant la « *Révolution industrielle* », a profondément marqué le capitalisme qui s'y est développé : « La marque d'une telle stratégie de développement est inscrite en profondeur dans la situation présente du capitalisme italien : déconcentration productive, politique de la sous-traitance,

importance des petites et moyennes entreprises, travail domestique, accent mis sur le travail non qualifié et à bon marché, autant de traits d'une *proto-industrialisation* qui a laissé son empreinte. Aux marges du centre du dynamisme usinier du XIX siècle, un capitalisme domestique, aux champs, un capitalisme de la petite taille, a pris racine. »<sup>302</sup> C'est la dialectique entre le système technique, le système économique et le système social qui fait émerger de nouvelles organisations du travail, et ce de manière dynamique dans le temps. Il nous faut déployer une double lecture pour appréhender ces évolutions du travail. La première, économique, est relativement classique et s'articule autour de l'arbitrage entre coûts de transaction et coûts d'organisation, nous y reviendrons. La seconde, comme nous venons de le voir appréhende la dialectique entre le système de production et le système social. Ces travaux sur l'industrialisation vue comme un processus protéiforme font émerger trois lignes de crête :

- Concentration du capital ;
- Concentration des moyens de production ;
- Concentration de la capacité d'organisation`.

Ces trois concentrations ont été nécessaires pour permettre le développement d'une industrie lourde qui nécessite une forte intensité capitaliste du fait d'investissement coûteux. Elles sont le fruit d'un modèle bâti sur la dialectique entre un système productif industriel et son système social.

### De l'atelier au bureau des méthodes

Les lignes qui suivent vont particulièrement développer la concentration des moyens de production avec pour objectif de définir plus finement les contours de

---

302 DEWERPE Alain, « L'industrie aux champs. Essai sur la proto-industrialisation en Italie du nord (1800 – 1880) », Publication de l'école française de Rome, 1985, P480

l'entreprise contemporaine. Sans forcément en être l'instigateur Taylor<sup>303</sup> a participé au transfert de la capacité d'organisation de l'atelier au bureau des méthodes sous couvert d'une rationalisation de la production. En effet cela correspond à l'émergence de ce que nous appelons l'emploi. Forcément, l'organisation qui le régit et la forme que prend le travail sont dans une relation d'interdépendance forte. C'est la dialectique entre la forme et le fond du travail qui a déterminé le fonctionnement de ces institutions, que l'on appelle entreprise. Celles-ci jouent un rôle central dans la façon dont notre monde social est organisé. En effet, comme nous l'avons exploré avec Laura Le Du dans un article publié dans le Magazine OuiShare<sup>304</sup>, c'est la « *dé-marchandisation du travail* »<sup>305</sup>, le fait de sortir le travail d'un marché quotidien, qui a fait passer la capacité d'organisation des ateliers au bureau des méthodes, puis qui a permis à l'emploi d'émerger et, par ricochet, à l'entreprise telle que nous la connaissons de se structurer. En effet, au cours du XIXe siècle les employés des principales unités de production étaient payés à la tâche ou à la journée. Cela entraînait des « coûts de transaction »<sup>306</sup> importants d'autant plus que, que ce soit du côté des ouvriers ou du côté des contremaîtres, les ententes étaient légions.. La négociation n'en était que plus difficile. Un homme a observé et analysé cette perte d'énergie, de temps et d'argent : Frederick Winslow Taylor. Dès 1878 il observe que les ouvriers et les contremaîtres des usines de la Midval Steel Co. perdent énormément de temps et d'énergie à négocier les rémunérations. A cette époque, les ouvriers sont embauchés à la journée et payés à la pièce. On n'échappe pas à la *théorie des jeux* : ouvriers et contremaîtres se retrouvaient fréquemment dans des situations de type dilemme du prisonnier, ce qui augmentait

---

303 TAYLOR W Frederick, « The principles of Scientific Management », 1911

304 LE DU Laura, MOOTOOSAMY Edwin, « La revanche de Taylor », Magazine OuiShare, 26 janvier 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/01/la-revanche-de-taylor/>

305 Pour reprendre le terme de Armand HATCHUEL

306 Selon les termes de Ronald COASE, nous y reviendrons

mécaniquement les coûts de transaction. On a vu à l'époque se développer des alliances, des ententes, qu'elles soient ouvrières ou patronales. On négociait sur la base d'une promesse, puisque la qualité de la pièce pouvait varier. On investissait plus d'énergie dans la négociation que dans la production elle-même. Aux yeux de Taylor, la contractualisation permanente ne peut pas être le support d'une productivité accrue. Il faut absolument « *diviser le travail* », et donc séparer l'organisation du travail de la relation entre l'ouvrier et le patron. Il a inventé un nouveau métier, celui d'expert en organisation du travail. Taylor, à l'aide de son fameux chronomètre, a mesuré la productivité moyenne du couple ouvrier / outil et s'est efforcé de l'optimiser. Il a déplacé la capacité d'organisation des ateliers vers le bureau des méthodes. La conception que nous avons de l'entreprise (concentration du capital, des moyens de production et de la capacité d'organisation), et de l'emploi qui va avec, est contemporaine de l'histoire des groupes capables de s'accorder pour travailler ensemble. De plus elle semble relativement dépendante du volet technique ce qui est communément appelé la « Révolution Industrielle » qui a nécessité une forte intensité capitaliste, beaucoup de main d'œuvre et d'imposantes machines. Nous l'avons vu, nous ne sommes pas passés d'un artisanat archaïque à une production taylorienne de masse en un seul mouvement. Comme l'avance Claire Lemerrier dans sa contribution au colloque de Cerisy « L'entreprise point aveugle du savoir » : « Les formes de l'entreprise qui ont longtemps soutenu le capitalisme naissant et la croissance économique étaient plutôt des formes en réseau, ressemblant à certains égards à celles de notre présent. Une « spécialisation souple » permettait de produire à la demande des biens très diversifiés ; le rapport salarial n'était guère distinct du rapport marchand; la

comptabilité était avant tout un moyen de gérer des réseaux de crédits »<sup>307</sup>. L'objet ici n'est pas d'avancer que nous retrouvons un fonctionnement que nous aurions déjà connu auparavant, nous attendons trop souvent du futur qu'il nous rende le passé. Il s'agit de mettre en perspective les formes de travail et d'organisation que nous connaissons pour mieux les appréhender.

A travers ces lignes nous avons redonné à l'entreprise son caractère plastique, son caractère vivant. On voit ainsi l'organisation du travail comme une dialectique entre un système productif technico-économique et un système social. Revenons maintenant aux théories qui, aujourd'hui encore, nous permettent d'appréhender cette organisation du travail

## L'entreprise un objet théorique

L'entreprise a fait l'objet de plusieurs tentatives de conceptualisation. L'une des plus influentes est celle de Ronald Coase qui, dans « *The nature of firm* »<sup>308</sup>, tente d'apporter une alternative à la vision technologique de l'entreprise considérée uniquement comme un lieu de production. Le numérique a la capacité de reposer les grandes questions théoriques quant à l'appropriation et à la concentration du capital, des moyens de production et de la capacité d'organisation. Nous allons maintenant caractériser ces grandes questions sous deux angles : l'arbitrage entre « couts de transaction » et « couts d'organisation » d'une part et les externalités d'autres part.

---

307 LEMERCIER Claire, « Naissance de l'entreprise et formes antérieures d'organisation », Colloque de Cerisy, 2014, P153

308 COASE Ronald, « The nature of firm », *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405, disponible en ligne :

<http://www.richschwinn.com/richschwinn/index/teaching/past%20courses/Econ%20340%20-%20Managerial%20Economics/2013%20Fall%20340%20-%20The%20Nature%20of%20the%20Firm.pdf>

## L'arbitrage entre transaction et organisation

Dans son article, Ronald Coase introduit le concept de « *coût de transaction* » que ce soit pour aller chercher des biens ou des compétences sur le marché ou en interne, au sein même de la firme. Les « *coûts de transaction* » regroupant les coûts de recherche d'information jusqu'aux coûts de vérification. A ces coûts il oppose les « *coûts d'organisation* » qui représentent les coûts d'internalisation d'une compétence et de son articulation avec la chaîne de valeur existante. Cette vision, très simplifiée de l'entreprise a acquis une influence forte dans la construction des grilles de lecture de cet objet particulier. A la suite de Coase, Williamson a prolongé ces travaux<sup>309</sup>. Il a donné une dimension supplémentaire aux *coûts de transaction* en les sortant de la dichotomie entre marché et entreprise. En effet, en refondant le principe d'entreprise sur l'individu, il a fait apparaître le concept « *d'arrangements institutionnels* ». Il reprend des hypothèses développées précédemment : La rationalité limitée des sujets, une granularité dans les transactions, le degré d'incertitude et la fréquence des transactions. A partir de là, Williamson définit les arbitrages entre différentes formes institutionnelles pour minimiser les coûts. Il distingue trois types de contrat :

- *Classique*, ponctuel et dans un environnement relativement certain
- *Néo-Classique*, l'incertitude est forte mais la relation se construit sur le long terme, avec parfois l'introduction d'un tiers pour arbitrer.
- *Personnalisé*, les liens sont durables et complexes, ils vont évoluer et se construire dans le temps.

Dans ce contexte, et dans la lignée des réflexions de Coase, l'intégration verticale a lieu lorsque les « *coûts de transaction* » sont inférieurs, à ceux générés

---

309 WILLIAMSON O. E., « Markets and hierarchies, some elementary considerations », *American economic review*, 1973, P316 - 325

par le passage sur le marché : ils deviennent des « *coûts d'organisation* ». Les limites de la logique sont la production de coûts liés à la *bureaucratization* d'une part et, d'autre part, la perte de l'incitation à l'optimisation via la confrontation au marché. A la suite de ce premier temps de théorisation, un second va voir le jour dans les années 70, il sera notamment constitué par la « *théorie de l'agence* ». Celle-ci met en lien deux acteurs : *l'agent* et le *principal*. Le second délègue au premier le pouvoir d'effectuer une tâche à sa place. Ce type d'organisation génère nécessairement des « *coûts d'agence* », que ce soit en terme de surveillance ou d'incitation. Tout l'enjeu est donc de construire des structures contractuelles pour limiter ces coûts. Dans ce cadre, l'entreprise est vue comme un nœud de contrats bilatéraux. Cette vision met donc en cause l'existence même de l'entreprise, il n'y a plus de différence entre l'interne et l'externe : il n'y a plus de projet commun. Dans les deux cas l'utilisation d'Internet dans la formation des différentes composantes des « *coûts de transaction* » amène mécaniquement à une baisse relative de ceux-ci. En reprenant la théorie de Coase, la baisse des « *coûts de transaction* » provoquée par l'utilisation d'Internet ferait de l'entreprise un objet plus poreux encore. OuiShare dans sa capacité à faire appel à des compétences spécifiques en fonction des projets est symptomatique de ces types de fonctionnement. Pourtant persiste un projet commun qui donne à l'organisation son caractère d'entreprise collective. Il n'existe pas une théorie globale et cohérente de l'entreprise qui prendrait en compte sa complexité et celle de son environnement.

La théorie économique classique a tendance à marginaliser ces externalités. Une externalité peut être positive ou négative, Yann Moulier-Boutang nous dit que l'externalité « apparaît à la frontière de la sphère marchande et de la sphère non marchande chaque fois que s'opèrent des passages d'une sphère à l'autre qui ne sont pas automatiquement compensés financièrement. »<sup>314</sup> Il développe notamment l'exemple des fournisseurs et des clients de boucherie :

« Quand ils organisaient le transport sur de très longues distances du bétail vivant vers les lieux d'abattage, à Chicago, rien ne les conduisait à tenir compte des incendies régulièrement provoqués sur des milliers d'hectares par les escarbilles s'échappant de la cheminée des locomotives. Si lorsque l'interaction de deux agents produit des effets sur des tiers qui ne font pas l'objet de compensation financière, il y a création d'externalités ; on dit aussi des effets externes. Si cet effet est positif (augmentation du bien-être du consommateur, gains de productivité pour l'entreprise ou plus grande efficacité de l'action publique) on parlera d'externalités positives. Si cet effet est négatif (mercure absorbé par les populations de la baie de Minamata au Japon, pollution de l'eau qui la rend même impropre pour certaines activités industrielles) on parle d'externalités négatives. »<sup>315</sup>

Yann Moulier-Boutang n'hésite pas à renverser une certaine vision du monde économique : « Au fond, les multiples interactions humaines en sont que très imparfaitement couvertes par l'état actuel de la sphère marchande. Recourons à une

---

314 MOULIER-BOUTANG Yann, « Aujourd'hui qu'est ce qu'une externalité ? », 11/03/2011, Paris Tech Review, disponible en ligne : <http://www.paristechreview.com/2011/03/11/qu-est-ce-qu-une-externalite/>

315 MOULIER-BOUTANG Yann, « Aujourd'hui qu'est ce qu'une externalité ? », 11/03/2011, Paris Tech Review, disponible en ligne : <http://www.paristechreview.com/2011/03/11/qu-est-ce-qu-une-externalite/>

métaphore commode : le monde global ressemble à un iceberg dont les échanges marchands ne représentent que la partie émergée. Plus des trois-quarts de ce qui se passe réellement (et qui a un impact considérable sur le « petit monde » de l'économie) se passe dans l'hors marché. »<sup>316</sup> Ce renversement des perspectives nous invite à interroger les fonctionnements de l'entreprise avec son éco-système. En effet, une partie des échanges entre l'entreprise et ses parties-prenantes donne lieu à des transactions. Or, à la lumière des apports de Yann Mouliers-Boutang, il convient d'appréhender les externalités générées par ces transactions. On peut ainsi expliquer le fait que l'apport de la communauté d'innovation Renault, du Creative Lab' de Renault, du Square ou encore de différentes interactions au sein de OuiShare ne soient pas identifiable, valorisable et retribuable tout simplement parce qu'ils ne peuvent pas correspondre à la grille de lecture qui nous permet de valoriser la valeur créée sur le marché. Ces lieux n'ont pas pour intention centrale la finalité productive au sens communément entendu. Mais plutôt une forme de productivité dans la mise en réseau et l'animation de ce réseau dans le but de rendre toujours plus poreuse les frontières de l'entreprise. Tout cela ne peut avoir lieu qu'en marge du marché, ce sont des dispositifs dont l'objectif est de générer des externalités. Ces externalités ne peuvent pas s'échanger sur un marché car la formalisation les rendrait de fait inopérantes. Et, pourtant, il faut bien les financer. Que ce soit OuiShare ou la communauté d'innovation de Renault, ce sont des projets difficiles à financer car la majeure partie de la production est immatérielle : ce sont des externalités. Ce qu'on appelle communément le *networking* est peut-être une des formes les plus palpables, car des plus basiques, de ces externalités mais il en existe une multitude aux formes différentes : que ce soit la stimulation des

---

316 MOULIER-BOUTANG Yann, *idem*

imaginaires, la confrontation des points de vue, où la réflexivité et donc la dimension psychologique que peut permettre ce genre de dispositif. Ces externalités étant difficilement formalisables et traçables elles n'ont théoriquement aucune valeur sur le marché. En générant des externalités ces dispositifs stimulent la créativité des participants. La créativité au sens de la cité Projet, celle qui se développe en réseau et en multipliant les connexions. L'avènement de cette créativité via la cité projet rend caduque la mesure du temps de travail. Dans le même temps on voit bien aujourd'hui que ces espaces qui favorisent l'émergence d'externalités sont nécessaires pour réinventer, a minima, faire un pas de côté pour mieux observer des entreprises enfermées dans leurs secteurs d'activité, leurs modes de management, leurs processus de décisions en un mot leurs organisations. C'est notamment sur cette intuition que Dominique Levent<sup>317</sup> a initié les grands projets de sa direction : L'innovation room, la communauté d'innovation, le Creative Lab', Renault Creative People. Ces « projets hétérodoxes » comme les appelle Daniel Kaplan<sup>318</sup>, sont difficilement finançables à travers les grilles de lecture habituelles : « A côté de l'innovation technologique, qui demeure bien sûr importante, une autre innovation monte en puissance, et c'est elle, bien souvent, qui change la vie et reconfigure les marchés. Pis, la focale technologique peut empêcher de voir cette autre innovation. »<sup>319</sup> Finalement ces projets hétérodoxes correspondent aux grands principes de la cité Projet qui a émergé à la suite de la critique du capitalisme de la fin des années 60.

---

317 Entretien avec Dominique Levent, 26/03/2015, Technocentre Renault

318 KAPLAN Daniel, « Au delà des technologies », Le Monde, 30/05/2013, disponible en ligne : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/30/au-dela-des-technologies-pour-un-soutien-aux-projets-heterodoxes\\_3421061\\_3234.html#lDb2UcjCCw6Uk2rB.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/30/au-dela-des-technologies-pour-un-soutien-aux-projets-heterodoxes_3421061_3234.html#lDb2UcjCCw6Uk2rB.99)

319 KAPLAN Daniel, « Au delà des technologies », Le Monde, 30/05/2013, disponible en ligne : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/30/au-dela-des-technologies-pour-un-soutien-aux-projets-heterodoxes\\_3421061\\_3234.html#lDb2UcjCCw6Uk2rB.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/30/au-dela-des-technologies-pour-un-soutien-aux-projets-heterodoxes_3421061_3234.html#lDb2UcjCCw6Uk2rB.99)

## Conclusion : L'entreprise contemporaine, l'éternelle rupture

Nous avons, quotidiennement via le discours dominant des médias, à faire à une forme de rupture lorsqu'il s'agit de numérique. En effet, bien que l'histoire récente ait vu se succéder différents modèles nous aurions plutôt à faire à une révolution qu'à une réorganisation du travail. Les discours radicaux annonçant une potentielle « Troisième révolution industrielle » nous pousse à appréhender un mode d'organisation en rupture avec le précédent. Néanmoins, et nous l'avons vu, ces types de discours s'apparentent plus à des procédés rhétoriques qui créent artificiellement du nouveau, de l'incompréhension afin, dans la plupart des cas, de pouvoir vendre de la compréhension dans un second temps. Ils sont, dans la plupart des cas, l'œuvre de consultants ou de communicants. Ils s'appuient sur le *mythe de l'innovation radicale* et la peur que ce mythe suscite chez les acteurs en place. Dans le même temps nous avons également montré dans nos travaux l'intérêt que peuvent avoir ces mythes dans la construction de *discours d'accompagnement* et dans l'intérêt qu'ils vont provoquer auprès des institutions politique et économique. Ce qu'on nomme l'innovation serait un champ mythologique. Construire et déconstruire ces mythes nous permet de mettre en lumière les jeux d'acteur et de pouvoir qui sous-tendent l'innovation. En effet, l'innovation, par son côté transgressif remet en cause un existant et, pour cela, elle s'appuie sur une mythologie.

C'est pourquoi en ce qui concerne les mutations du travail et de l'entreprise il nous faut sortir du champ mythologique. Nous avons appréhendé l'entreprise comme un objet dynamique, historique. Tout en lui redonnant un rôle politique au

sein de son écosystème, de la société. Pour cela nous sommes, dans un premier temps, revenus sur les contours de l'entreprise. En reprenant les analyses sur la proto-industrialisation, cette phase qui a précédé l'industrialisation, nous avons pu situer historiquement et géographiquement d'une certaine manière l'émergence de l'entreprise industrielle répondant aux besoins du capitalisme de l'époque. Autant de pistes de la possible réappropriation du travail que nous allons creuser lors du chapitre 3 de cette dernière partie. Nous avons ensuite repris les considérations théoriques de l'entreprise. En effet, en reprenant les théories énoncées par Ronald Coase pour tenter de définir les frontières de l'entreprise. Nous avons nuancé ces propos par l'apport des « économies de la grandeur », théorie bâtie sur des ouvrages de management. On voit ainsi apparaître la notion d'externalités et, notamment, la production de commun. Considérer l'entreprise comme une entité productrice de communs, c'est réintroduire l'entreprise, l'objet économique dans le jeu politique. Nous avons bien montré à la fois la dimension dynamique de l'entreprise, qui va s'adapter contextuellement, et, dans le même temps, la capacité du numérique à reposer les grandes questions théoriques d'appropriation et de concentration du capital, des moyens de production et de la capacité d'organisation. Le numérique en tant que tel peut ainsi être considéré comme un catalyseur qui interroge les grands équilibres. En cela il est l'annonceur d'une nouvelle phase du capitalisme. Comme souvent ces phases de transition ouvrent plusieurs pistes que nous allons, pour une part explorer dans le dernier chapitre de notre travail. Puisque, comme nous l'avons énoncé, dans le troisième temps de cette dernière partie nous allons investiguer les piste de déconcentration du capital, des moyens de production et de la capacité d'organisation.

## **Chapitre 3 : Nouvelles exploitations et stratégies de contournements.**

Dans ce dernier chapitre de notre travail de recherche nous dessinerons les grandes lignes d'une organisation du travail à l'heure du nouvel « nouvel esprit du capitalisme ». Nous reviendrons sur les trois lignes de crêtes qui conditionnent les organisations :

- ⇒ Le niveau de concentration du capital ;
- ⇒ Le niveau de concentration des moyens de production ;
- ⇒ Le niveau de concentration de la capacité d'organisation.

L'objet ici n'est pas de réduire le travail et son organisation à ces trois axes, ce serait renier la démarche complexe que nous avons déployée au cours de notre recherche. Mais plutôt de dessiner les pistes d'une possible réappropriation du travail, tout en en pointant les limites. Nous explorerons dans un premier temps l'hypothèse de la décentralisation du capital. Nous verrons comment celle-ci peut à travers Internet appréhender les conditions d'un renouveau de ces formes d'organisation du travail. Puis, dans un second temps nous interrogerons la concentration des moyens de production. Enfin, dans un dernier temps, nous analyserons l'évolution de la concentration de la capacité d'organisation. L'objet ici n'est, une fois de plus, pas de dresser un tableau exhaustif mais plutôt de dévoiler une dynamique.

### **La déconcentration du capital**

Déconcentrer le capital est pour certains courants de pensée une réponse qui, *a priori*, semble être appropriée aux enjeux soulevés par le numérique. Le numérique a rapidement diffusé des pratiques et des modes d'organisation qui transforment le travail. En effet, le numérique a permis l'apparition de ce que l'on a appelé des plateformes, ces outils qui ressemblent à des places de marché mettent en relation une offre et une demande en facilitant l'interaction via différents mécanismes (que ce soit de classement, d'interaction). Ces plateformes mettent en place différents mécanismes de captation de la valeur : Facebook par exemple extrait une partie de la valeur qu'il monétise du travail de ses utilisateurs. C'est parce que les utilisateurs postent sur le réseau qu'ils sont incités à prendre part aux conversations qui s'y tiennent, qu'ils s'y connectent. En utilisant ces plateformes les utilisateurs vont d'une certaine manière exprimer un consentement à l'égard de ces pratiques de captation de la valeur, ce qui constitue la condition de l'exploitation. Il y a une maîtrise relative et subjective de ce qui est partagé sur le réseau. Cela dit, la transaction paraît équilibrée à deux exceptions :

- La première, c'est qu'une des deux parties tire un léger avantage de la transaction. Le fait est que cette partie est la plate-forme et que cet avantage se multiplie avec le nombre d'utilisateur.
- La seconde c'est que les termes de cette transaction sont modifiables par une des parties, la plateforme, sans consultation de la seconde, les utilisateurs.

Pour le premier des points, c'est ce que les entrepreneurs appellent le « *passage à l'échelle* ». Pour la plupart des entrepreneurs, développant des plateformes à double entrée (offre et demande), que nous avons croisé lors de nos travaux de recherche le graal de leur démarche réside dans le fait d'atteindre la fameuse « *masse critique* ». Cette « *masse critique* » c'est le moment mythologique où la demande va

encourager l'offre et vice versa sur la plateforme. Lorsque cette *masse critique* serait atteinte le développement de la fréquentation de la plateforme prometterait d'être exponentiel. Le graal puisque c'est dans ce développement exponentiel que les plateformes vont pouvoir extraire la valeur qu'elles vont multiplier par le nombre de transaction. De fait ces logiques de plateforme ne peuvent être qu'oligopolistiques ou monopolistiques. La valeur que va créer l'utilisateur va pour une part lui permettre d'utiliser la plateforme « gratuitement », mais pour l'autre va être monétisé par cette même plateforme. Or l'utilisateur ne va pas être rémunéré pour la valeur qu'il apporte. Les mouvements mutualiste et coopératif qui se sont développés à partir de la fin du XVIIIe siècles, peuvent-ils être une réponse aux enjeux soulevés par le numérique aujourd'hui ?

### **Le modèle coopératif**

Cette critique de propriété de l'information que nous avons d'ores et déjà brossé donne une crédibilité nouvelle à une voie utilisée dans différents secteurs mais très peu dans le numérique. Il s'agit des modèles coopératifs. La coopérative est un mode d'organisation fondée sur la participation économique des membres en capital ou en opération. Selon l'Alliance Coopérative Internationale : « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » Ces formes n'ont pas attendu le numérique pour émerger. Bien que la charte de la mutualité, autorisant ce type d'organisation date du 1 avril 1898 le mouvement du mutualisme a des racines plus anciennes. On parle notamment de

« société de secours mutuel » à partir de la fin du XVIIIe siècle. Ces sociétés qui ont, d'une certaine manière, succédé aux corporations, sans forcément les remplacer on peut ici citer le compagnonnage, vont mettre en place des mécanismes de solidarité en cas de maladie, d'infirmité, d'accident ou de chômage. On peut également parler du compagnonnage qui est une forme de passage à l'échelle de mécanisme de solidarité qui préexistait localement et par secteur. Ces organisations ont répondu aux besoins d'une époque et, par le même mouvement de solidarité, ont favorisé le développement d'un système de production qui lui a emboité le pas. La volonté de construire des mécanismes de solidarité horizontaux, entre pairs, étant forte, l'organisation mutualiste apparaît comme efficace dans différents domaines : la santé, l'assurance, la vieillesse... Auparavant relativement communautaire les mutuelles se sont adaptées en ouvrant « leurs marchés », en adressant de nouveaux types de publics. La MAIF par exemple, qui a développé une relation toute particulière avec OuiShare, était, dans un premier temps, uniquement adressée aux instituteurs. A l'heure de ce travail de recherche, la mutuelle d'assurance a ouvert ses services à tout un chacun. La mutuelle est ainsi devenue une entreprise d'assurance, avec une forme particulière due à un héritage socio-historique. Nous avons observé une volonté de développer à nouveau des « formes de solidarité horizontales », entre pairs, plutôt que verticales, entre pères. Ces deux types de solidarité peuvent caractériser deux projets politiques et d'une certaine manière la gauche et la droite de l'échiquier politique français. Le modèle coopératif a su répondre au besoin particulier d'une époque, qu'en est-il avec l'avènement du numérique ?

### Coopérative et numérique

Concentrons-nous sur le mouvement mutualiste. Appliqué au numérique on parle de « *Platform cooperativism* ». Ce qui n'est encore qu'un courant de recherche qui a émergé dans la lignée du « *Digital Labor* ». Les deux courants se confondent parfois et on retrouve les mêmes personnes sur ces sujets : Trebor Scholz, Nathan Schneider, Antonio Casilli notamment. En novembre 2015, a eu lieu à New York la première conférence de recherche sur le sujet. Bien que celui-ci soit encore relativement théorique sa promesse intéresse de plus en plus d'acteurs économiques. L'objet serait de permettre aux utilisateurs des plates-formes de prendre part à la gouvernance de celles-ci en fonction de leur implication. On retrouve ici tous les ingrédients que nous avons précédemment décrits : la décentralisation, la distribution du pouvoir, l'efficacité en termes d'organisation... Il n'est pas étonnant qu'Internet soit porteur de ces « nouvelles formes » d'organisation. Si on conjugue ce temps de la prise de conscience de l'évolution des formes de travail à l'émergence d'une nouvelle technologie : la BlockChain, fait revenir à grands pas le temps des mythes révolutionnaires. Sans entrer dans les spécificités techniques de BlockChain il nous faut ici décrire son fonctionnement de base et les perspectives que cette nouvelle technologie laisse entrevoir. BlockChain est une nouvelle utilisation d'Internet, de la même manière que nous avons vu l'émergence du Web, via le protocole http, ou des applications mobiles. La promesse de Blockchain est de décentraliser l'information des serveurs vers tous les utilisateurs du réseau. Non seulement l'information est théoriquement infalsifiable et ineffaçable mais elle est disponible pour tous les utilisateurs. Sur la base de ce protocole on peut développer toutes les applications que nous utilisons, voire davantage. Avec la multiplication des projets autour de BlockChain, on voit se développer ce qu'on appelle des *Smart Contracts*, pilotés par des DAO -

*Decentralised Autonomous Organisations*. De façon pragmatique ces types d'organisation doivent permettre aux algorithmes de contracter entre eux. L'objet de notre travail de recherche n'est pas d'explorer ces questions<sup>320</sup>. Néanmoins, ces technologies, ou du moins les discours qui les accompagnent, disent pouvoir permettre l'émergence d'organisations du travail décentralisées. Dans ces formes d'organisation il convient de répondre aux mêmes questions auxquelles l'organisation taylorienne a répondu en son temps, à savoir, comment identifier, valoriser et rétribuer ces nouvelles formes de travail ? La startup Backfeed promet de « décentraliser le présent » en mettant à disposition un outil qui permet de favoriser les contributions sans instance centralisatrice. En cela elle souhaite explorer les nouvelles formes d'organisation adaptée à des organisations plus distribuées. OuiShare a expérimenté cet outil sur une partie des activités du OuiShare Fest<sup>321</sup> Paris en 2016. C'est la curation du programme du OuiShare Fest 2016 qui a été organisée grâce à Backfeed. Les contributions de chacun ont ainsi pu être identifiées, valorisées et rétribués grâce au programme qui prend en compte les personnes en fonction de leurs statuts au sein de la communauté. En effet, si on prend une opposition un peu simpliste, au sein de Renault il y a des fiches de poste, des objectifs, des KPI, une négociation salariale, un entretien annuel. Autant d'outils pour identifier, valoriser et rétribuer le travail. Comment mettre en place de tels outils dans une organisation contributive, quelles sont les règles de gestion qui s'en dégagent et, plus largement, quelle forme prend cette organisation ? Backfeed entend proposer une réponse à cette problématique. Cet outil entend permettre une

---

320 cf DAVIDSON Sinclair, FILIPPI de Primavera, POTTS Jason « Economics of BlockChain », Social Science Research Network, disponible en ligne :

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2744751](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2744751)

321 PICK Francesca, « Décentraliser OuiShare avec BlockChaine : expérience 1 », le 3 mars 2016, disponible en ligne <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/03/decentraliser-ouishare-avec-blockchain-experience-n1/>

alternative au système de gestion permettant d'adresser les multi-activités. Bien qu'empreinte d'une forme de déterminisme technique il semble que cette forme d'organisation laisse entrevoir quelques pistes créatives. Par ailleurs, sans aller jusqu'à l'émergence d'une nouvelle technologie, telle que la BlockChain, on peut également mentionner les Coopératives d'activités et d'emplois qui offrent aux travailleurs indépendants la même protection qu'aux salariés. Celles-ci dans un contexte où le « travail indépendant » semble bénéficier d'un souffle nouveau, apparaissent comme une réponse adaptée à ces nouvelles formes d'organisation du travail.

### Les limites de la déconcentration du capital

La transparence est également un vœu pieu dans ces organisations. OuiShare, pour ce qui est de l'organisation française, n'est pas une coopérative *stricto sensu* mais une Société par Actions Simplifiées dont le capital est entièrement détenu par une association. De cette manière la structure juridique conserve une certaine agilité tout en déconcentrant le capital puisque celui-ci appartient à une association gouvernée par les *Connectors France*. L'enjeu est donc de rendre la gouvernance de cette association la plus transparente possible, c'est notamment un des chantiers que nous avons suivi lors de nos travaux : la refonte des statuts afin que ceux-ci se rapproche au maximum de la réalité sans restreindre les évolutions possibles. La structure reste relativement souple du fait de l'intensité capitalistique qui est très faible pour OuiShare, à l'inverse de Renault. En effet pour le constructeur automobile les échelles sont toutes autres puisqu'il est valorisé à hauteur de 25 milliards et a dans son capital des actionnaires bien particuliers comme l'Etat français.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'hypothèse des modes coopératifs comme forme de déconcentration du capital, semble, une nouvelle fois, faire surface. Auparavant, ces organisations ont montré leur efficacité dans le secteur de l'assurance mais également dans le secteur agricole où les immobilisations d'actifs sont conséquentes. Bien que reposant sur des principes et des idéologies différentes ces organisations peuvent co-exister avec des organisations plus capitalistes.

### **La déconcentration des moyens de produire de la valeur**

Les années 60 ont été, nous l'avons vu, le berceau d'une critique du capitalisme puissante et relativement hétérogène. Pour une part, cette critique a été celle de la concentration des moyens de production de la valeur entre les mains de quelques propriétaires. S'en est suivi une forme de réorganisation, l'établissement de nouveaux équilibres mais également, selon Boltanski et Thévenot, l'émergence de la «  *cité projet* ». Les types d'organisation du travail qui en sont issus peuvent être vus comme autant de réponses à la concentration des moyens de production. Ces formes de travail se rapprochent du projet Marxiste de  *multi-activité* que Karl Marx a développé dans son ouvrage «  *Introduction générale à la critique de l'économie politique* », rédigé 10 ans avant son œuvre majeure :  *Le Capital*. Il faut bien saisir la signification de ce terme. D'après Dominique Méda, « Dans l'esprit de ceux qui l'utilisent, elle [l'expression « pleine activité »] signifie le plus souvent qu'à côté de la population qui dispose d'un emploi il faut offrir à celle qui en est exclue un possible accès à une activité qui, sans être de l'emploi, y ressemble... [...]. Nous pensons au contraire avec Marx que la notion de pleine activité doit s'appliquer non pas à la société dans son ensemble, mais à chaque individu, chacun disposant à la fois d'un temps d'emploi et d'un temps consacré à d'autres activités qui ne seraient ni de

l'emploi ni du travail. Car, plus encore que de revenus ou de statut, c'est de temps qu'il s'agit, et Smith n'était sans doute pas si loin de la vérité lorsqu'il assimilait temps et travail. Mais, en contribuant à homogénéiser la notion et à en faire un concept univoque, il a également considérablement gommé, non pas tant la diversité des travaux concrets que le rapport extrêmement diversifié au temps auquel ouvrent les différents types de travail. »<sup>322</sup> Selon le souhait de Dominique Méda et, avant elle, de Karl Marx chacun doit développer, « à côté du travail, d'autres activités collectives ou individuelles, de manière à ce que chacun devienne comme le souhaitait Marx, multi-actif »<sup>323</sup> Pour beaucoup, reprendre la main sur l'ensemble du processus, de la vente à la facturation, revient à se réappropriier son travail. La multi-activité deviendrait ainsi une façon de distribuer sa force de travail et donc de ne plus dépendre d'un propriétaire de moyens de production mais de plusieurs ce qui en diminuerait le pouvoir de nuisance. Néanmoins le travailleur reste soumis à la mise au service de celui qui possède le patrimoine matériel. Comme le disent Boltanski et Esquerre : « On peut en déduire une prééminence du patrimoine incorporé dans les choses sur le patrimoine incorporé dans les personnes, ceux qui bénéficient de cette seconde espèce de patrimoine étant condamnés, pour la mettre en valeur, c'est à dire pour la transformer en capital, à se mettre au service de ceux qui détiennent un patrimoine incorporé dans les choses, ou, pour le moins, de ceux qui en contrôlent l'accès. »<sup>324</sup> Prenons le cas du développement de la « *consommation collaborative* ». Celle-ci peut être vue comme l'intégration par le capitalisme de la critique qui a émergé à la fin des années 60. Dans le même temps ce développement cristallise un certain nombre d'enjeux quant à l'adaptation du système socio-politique. Lorsque les

---

322 MEDA Dominique, « Le travail, une valeur en voie de disparition », champs d'essai, 1995, P336

323 MEDA Dominique, *idem*

324 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, une critique de la marchandise » NRDF, 2017, P446

utilisateurs d'Airbnb louent leurs appartements sur la plateforme c'est une forme de travail. Ils développent une attitude entreprenante par une démarche d'essai / erreur pour affiner leur annonce et la rendre plus efficace. Ils doivent gérer les réservations, la logistique, l'accueil. Ces différentes étapes sont gérées de façon plus ou moins professionnelle. Pour autant, la promesse d'Airbnb est de coller le plus possible aux attentes des clients <sup>325</sup> et d'offrir un service unique à la différence de la standardisation des grandes chaînes hôtelières. Dans le même temps on assiste à une forme de marchandisation de son espace privé. La frontière du marchandisable / non-marchandisable semble s'être déplacée.

### Les limites de la déconcentration des moyens de production

Si Airbnb peut constituer une forme de déconcentration des moyens de production, il faut questionner les limites de ce modèle d'organisation du travail. La limite est que les sujets construisent des formes d'exploitation d'eux-mêmes. Le travailleur devient lui-même son propre exploitateur, c'est ce qui explique le nombre de *burn out* chez les entrepreneurs ou les travailleurs indépendants. « Dans un espace de ce type, chacun tend à s'auto-exploiter puisqu'il est à lui-même l'entreprise dont dépend sa survie. »<sup>326</sup> Pire encore, les travailleurs indépendants ainsi auto-exploités ne « disposent pas de levier pour mettre en lumière et critiquer la condition qui est la leur. »<sup>327</sup> Le temps de travail, autrefois mesure de l'exploitation, de la spoliation du travail par la personne qui l'exploite devient alors illimité alors que exploitant et exploité tendent à se confondre dans la même personne sous couvert d'émancipation, ce qui ne facilite pas l'émergence d'une critique cohérente. C'est à

---

325 Airbnb : « Bienvenue à la maison »

326 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, une critique de la marchandise » NRDF, 2017, P475

327 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, *op. cit.*, P489

propos du temps de travail, même si cette donnée reste théorique, que des mouvements social et politique se sont créés. Comment adresser une critique au travail si l'axe majeur de cette critique, le temps de travail, n'est plus opérant ? Ici nous reprenons le point que nous avons développé dans la conclusion du second chapitre de cette partie quant à l'apparition d'un nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* » lequel opposerait à la *valeur travail* la *créativité* et ainsi pourrait se soustraire à la critique qu'on lui portait sur la durée du temps de travail notamment. Il y a fort à parier que c'est exactement la forme d'organisation du travail dont a besoin le capitalisme aujourd'hui pour repousser cette frontière du marchand / non marchand. « A chaque moment de l'histoire, le capitalisme travaille, en effet - comme on le dit des plaques tectoniques -, aux frontières du marchandisable et du non-marchandisable, frontières qui sont soutenues par des normes sociales et morales et qui sont souvent transcrites dans le droit. C'est sans doute la raison pour laquelle la lutte contre la marchandisation a toujours constitué l'un des aspects centraux de la critique du capitalisme. »<sup>328</sup> Dans le même temps ces formes d'organisation du travail se sont développées via la volonté des acteurs de ré-encadrer leurs pratiques professionnelles dans leurs vies, de « donner du sens » en portant au travail et à la maison les mêmes valeurs.

### La déconcentration de la capacité d'organisation

Nous l'avons vu, l'avènement de la taylorisation a fait émerger des besoins spécifiques en termes de gestion. Ce sont ainsi développées des compétences, en

---

328 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, une critique de la marchandise » NRDF, 2017, P492

gestion notamment, à travers les écoles et les formations qui ont vu le jour. Dans le même temps, cette taylorisation a fait émerger une forme de « *bureaucratization* ».

### Le développement de la bureaucratization

Ce terme diffusé à partir 18<sup>e</sup> siècle pour dénoncer la place de l'administration dans la gestion du royaume a par Max Weber au 19<sup>e</sup> siècle. En effet, celui-ci va en étudier les évolutions et va l'appréhender comme un modèle de progrès économique, organisationnel et social. Il doit, par la rationalisation de l'organisation par bureau administratif, sortir l'organisation d'un « à peu près » qui était la norme auparavant. Cette « *bureaucratization* » à la Weber s'articule avec la volonté de celui-ci de « *désenchantement* », de « *démagification* » du monde en effet, dans un environnement bureaucratique l'organisation vit sous le mythe de la prévisibilité de l'ensemble des éléments du dispositif. Logique qui peut sembler effective lorsqu'on considère l'entreprise comme une « boîte » ou comme un ensemble hermétique. Mais si on l'appréhende articulé avec son éco-système et génératrice d'externalités comme nous l'avons vu il devient beaucoup plus complexe d'avoir la prétention de prévoir l'ensemble des réactions des différents éléments du dispositif. Néanmoins Max Weber établit six principes<sup>329</sup> de l'organisation bureaucratique :

- La division du travail et la définition stricte des tâches de chacun
- La structure hiérarchique
- La sélection du personnel
- Les règles et règlements normalisés
- Le caractère impersonnel des relations

---

329 WEBER Max, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », *Economie et Société*, 1921

- Le salaire fixe

Six principes qui sont autant de déterminants de la concentration de la capacité d'organisation. On assiste à un déplacement du pouvoir d'organisation de l'atelier vers le bureau des méthodes et, par voie de conséquence, à la désappropriation du travail. La bureaucratisation a amené son lot de critique, le 17 août 2013 David Greaber, anthropologue anarchiste, publie dans un magazine de la gauche radicale anglaise *Strike* l'article « *On the Phenomenon of Bullshit Jobs* » celui-ci va trouver un écho dans de nombreux médias internationaux. Pour l'auteur alors que le développement des machines doit permettre l'émancipation des individus par rapport au travail, il semblerait que, au contraire, on observe l'émergence de « *bullshit jobs* » qui, de l'aveu même de ceux qui les effectuent, n'ont pas lieu d'être fait. Ce qui laisse, d'après Greaber « une profonde blessure dans notre âme collective » mais surtout qui ne devrait pas émerger dans une société capitaliste. En effet, le marché devrait réguler l'émergence de ces « *Bullshit jobs* » du fait de la rationalisation et d'optimisation. Pour le penseur anarchiste, la raison d'existence de ces « *bullshit job* » est politique et morale, en effet, c'est selon lui une façon de contrôler les masses sous couvert de la « valeur travail » et de permettre aux élites économiques de faire fructifier le capital. C'est une autre manière d'appréhender la contradiction marxiste du capitalisme que nous avons soulignée précédemment à travers les travaux de Robert Kurz. Au sein de OuiShare, aucune des règles de la bureaucratisation weberienne n'est formelle. Certains des six points vont avoir une influence plus ou moins fortes mais aucun de ceux-ci ne sont formellement explicités. L'organisation OuiShare s'est consciemment construite en opposition avec la dimension formelle de la bureaucratie Weberienne. Alors que pour Renault c'est l'inverse, ces six points sont strictement respectés. Ils sont formalisés à travers des

grilles de salaire, dévaluation, des organigrammes, des règlements, des processus... Louis Renault en son temps était un grand admirateur des travaux de Taylor et a été précurseur dans l'adaptation de ceux-ci au contexte français<sup>330</sup>.

### L'émergence du « Digital Labor »

Si on traduit cette logique taylorienne à l'heure du « capitalisme numérique » on voit émerger ce qu'un courant de recherche New Yorkais a appelé le « *Digital Labor* ». Nous l'avons vu l'algorithmisation et l'automatisation amènent des transformations profondes du monde du travail. Ces approches modifient fondamentalement le travail et son organisation. Dans le même temps, le modèle social dans lequel nous vivons n'est pas adapté pour protéger ces nouvelles pratiques d'une part et, d'autre part, qui dit nouvelles organisations du travail dit nouvelles formes d'exploitation qu'il convient d'identifier. C'est au cœur de cette tension que se construit la critique du « capitalisme numérique » nommée : « *Digital Labor* ». Nous avons déjà, au cours de ces travaux, identifié ce « *Digital Labor* » au sein de la plupart des plates-formes<sup>331</sup>. Antonio Casilli propose de définir le « *Digital Labor* » : « Par « *digital labor* », nous désignons les activités numériques quotidiennes des usagers des plates-formes sociales, d'objets connectés ou d'applications mobiles. Néanmoins, chaque post, chaque photo, chaque saisie et même chaque connexion à ces dispositifs remplit les conditions évoquées dans la définition: produire de la valeur (appropriée par les propriétaires des grandes entreprises technologiques), encadrer la participation (par la mise en place d'obligations et contraintes contractuelles à la contribution et à la coopération contenues dans les conditions générales d'usage), mesurer (moyennant des

---

330 FRIDENSON Patrick, « Histoire des usines Renault », Seuil, 1972

331 Uber, BlaBlaCar, Airbnb, Facebook, Twitter....

indicateurs de popularité, réputation, statut, etc.). »<sup>332</sup> Ce domaine de recherche universitaire a émergé en 2009 aux Etats Unis grâce à la conférence « *The Internet as playground and factory* » sous la direction de Trebor Scholz<sup>333</sup>. Il doit être replacé dans un contexte plus large lié à la sociologie du travail, en France on peut notamment mentionner les travaux de Marie-Anne Dujarier<sup>334</sup>. Dans son ouvrage elle décrit trois formes de travail imputé au consommateur. La première, « *l'autoproduction dirigée* », consiste à déléguer au consommateur une partie du travail effectué auparavant par des employés et ce, grâce à une mise à disposition d'outils. On parle ici des caisses automatiques, des guichets électroniques ou des modes d'emploi qui vont permettre au consommateur de construire eux-mêmes leurs meubles. « L'externalisation de la production et de la distribution sur le consommateur se développe dans une optique de réduction des coûts, en partie acceptée sous contrainte et pour le sentiment d'autonomie procuré par le travail réalisé auparavant par la main d'œuvre salariée en *front office*, disparaissant au fur et à mesure de la prise en charge de leurs activités par des systèmes automatisés. »<sup>335</sup> La seconde, réside dans la « *coproduction collaborative* » permise notamment par Internet, on parle ici de *crowdsourcing*. On va ainsi capter les productions bénévoles à des fins productives et ce, sans forcément que le consommateur le sache. Nous sommes ici très proche de ce que Casilli et Scholz nomme le « *Digital Labor* ». Enfin, la troisième forme, est celle que revêt la prise en compte par le consommateur de l'organisation même de son travail. Là le consommateur va devoir gérer les « contradictions opérationnelles, pris entre le

---

332 CASILLI Antonio, « Digital Labor : travail, technologies et conflictualités », Editions de l'INA, pp.10-42, 2015, 978-2-86938-2299.

333 SCHOLZ Trebor est professeur associé à la New School for Liberal Arts de New York

334 DUJARIER Marie Anne, « Le travail du consommateur », La Découverte, 2008

335 HOCQUELET Mathieu, « Compte rendu de : Marie Anne Dujarier, « Le travail du consommateur », Socio-logos [En ligne], 4 | 2009, mis en ligne le 12 décembre 2009, consulté le 03 avril 2016. URL : <http://socio-logos.revues.org/2354>

discours d'une entreprise à son service et des dispositifs le mettant au service de cette dernière. »<sup>336</sup> On retrouve ici certains exemples de la « consommation collaborative ». Nous esquissons comment, en mettant « le consommateur au travail » on redessine les grilles de lectures du passé : la déconcentration de la capacité d'organisation fait émerger de nouvelles organisations du travail et donc de nouveaux travailleurs.

### Les travailleurs des plateformes

Nous allons maintenant développer l'exemple des plateformes de prestations de service comme Uber ou Deliveroo. Dans ces deux cas une plateforme va administrer un service (transport de personne pour le premier et livraison de repas pour le second) rendu par des travailleurs indépendants. Ici l'organisation du travail est rendue opaque : on l'a, d'après les discours, transféré de la volonté humaine à l'algorithme. C'est ce mythe algorithmique qui va décider qui a le droit de travailler et pour combien. Cela rend impossible toute réorganisation du travail par le bas, par les travailleurs. Voire pire on peut imaginer donner une intention particulière à l'algorithme, comme certaines organisations du travail l'ont fait par le passé, en évitant que les travailleurs se croisent, développent des liens affectifs entre eux, et puissent, un jour, s'organiser contre la plateforme. Dans ce cas on a poussé un cran plus loin la concentration de la capacité d'organisation puisqu'on limite les interactions entre les travailleurs sous prétexte d'autonomie, d'indépendance, de liberté. Liberté qui, on l'a vu, se limite surtout à la liberté de travailler en permanence

---

336 HOCQUELET Mathieu, « Compte rendu de : Marie Anne Dujarier, « Le travail du consommateur », Socio-logos [En ligne], 4 | 2009, mis en ligne le 12 décembre 2009, consulté le 03 avril 2016. URL : <http://socio-logos.revues.org/2354>

sans couverture appropriée. Au sein de cet univers de plate-forme l'accord qui régent la transaction est modifiable par une des parties sans avis de la seconde, de façon unilatérale. Les CGU deviennent le nouveau contrat de travail. En effet, les plates-formes peuvent modifier selon leur bon vouloir les conditions générales d'utilisations et ainsi faire évoluer les conditions contractuelles entre l'utilisateur et la plate-forme. Il y a une forme d'asymétrie entre l'utilisateur de la plateforme – le livreur - et la plateforme en tant que telle. Les droits et avis des utilisateurs ne sont pas pris en compte dans le processus, les décisions sont prises en fonction de la gouvernance de l'entreprise et imposées aux utilisateurs. Ceux-ci n'ayant aucune forme de représentativité auprès de cette gouvernance, ils n'en font tout simplement pas partie. Il faut également noter que bien que le modèle de protection social, bâtis sur le salariat, n'est plus adapté à ces modes d'organisation, c'est parce qu'il existe d'autres mécanismes de solidarité que ces modes d'organisation peuvent exister. La plupart des livreurs Deliveroo vont exercer cette activité pour générer un revenu complémentaire temporaire en marge de leurs études ou en marge d'une autre activité. Si ils peuvent le faire c'est qu'ils bénéficient d'une solidarité, qu'elle soit familiale ou sociale, qui leur permet d'exercer, à la marge, une activité aussi irrégulière. Ici on voit bien la dialectique entre un système de production et son environnement social.

### **Les limites de la déconcentration des capacités d'organisation**

Dans le même temps, se ré-appropriier sa capacité d'organisation peut sembler émancipateur à priori. Au sein de OuiShare, qui ne regroupe pas ce que nous avons précédemment appelé des « travailleurs des plateformes », ils vont

parfois privilégier des projets collectifs, rémunérateurs, au cœur de la communauté et parfois, non. Comme le dit bien Michel Lallement dans son ouvrage « L'âge de faire » : « Etonnant retournement donc : alors que dans les années 1990, les entreprises de la Silicon Valley ont réussi à mobiliser les valeurs de la contre-culture pour donner vie à un capitalisme capable d'exploiter la subjectivité et la créativité, les hackers d'aujourd'hui pratiquent à leur tour l'art du judo social en se servant du marché comme d'un soutien au profit de l'innovation contestataire. »<sup>337</sup> Pour une part de ces travailleurs, ils développent une forme de réflexivité sur le fait que la forme de leur organisation correspond finalement aux besoins d'un capitalisme en mutation. Cette réflexivité peut les prémunir contre une forme d'auto-exploitation et permet de soustraire de la sphère marchande un certain nombre de relations. Pour reprendre les mots de Michel Lallement, c'est bien de « judo » dont il s'agit. Néanmoins il ne faut pas sous-estimer l'explosion des coûts de transaction et le coût psychologique qu'ont ce genre d'organisation informelle. De plus, l'intégration ce faisant par les liens affectifs, notamment, ce type d'organisation ne peut que tendre vers une homogénéisation des personnes qui y trouvent leur place.

Il faut tout de même dissocier les cas où l'activité indépendante est subie de ceux où elle est choisie. D'un côté, on voit des personnes ayant suivies des formations longues, qui ont su construire un réseau professionnel, qui revêtent les caractéristiques de la critique de la fin des années 60. Elles sont ainsi « équipées » pour naviguer dans ce « *nouvel esprit* » du capitalisme, voire dans ce *nouvel « nouvel esprit du capitalisme »* comme nous l'avons précédemment développé. De l'autre, ce que nous avons appelé « les travailleurs des plateformes, » peu qualifiés qui, dans un contexte de chômage fort, vont développer des comportements

---

337 LALLEMENT Michel, « L'âge de faire, Hacking, Travail, Anarchie », Seuil, 2015

opportunistes afin de mettre en place de nouvelles formes de rémunération que ce soit pour partie ou pour totalité de leurs revenus. Et ce, nous l'avons vu, au prix d'une dépendance forte à la plate-forme pour laquelle « ils travaillent ». Quoiqu'il en soit, dans un cas comme dans l'autre les multi-actifs doivent faire face à une forme de précarisation. Notamment du fait que le modèle social tel qu'il est construit ne prend pas en compte ces travailleurs multi-actifs. Et, dans le même temps, sans ce modèle social, beaucoup de projets hétérodoxes ne verraient pas le jour. Au sein de OuiShare, la plupart des contributeurs rémunérés passent par une période pendant laquelle ils vont devoir mettre en place des stratégies d'optimisation entre allocation chômage et facturation via un statut d'auto-entreprise. Là encore, c'est parce qu'il y a des mécanismes de solidarité, familiale ou social, que peuvent se développer ces modes d'organisation du travail.

### **Conclusion : Une nécessaire redéfinition du travail**

A l'heure où, nous apercevons l'émergence d'un *nouvel* « *nouvel esprit du capitalisme* » qui, en opposant la créativité à la « valeur travail », en termine avec la dialectique politique du *temps de travail*, il nous faut redéfinir le travail. La bataille du *temps de travail* a été la croisade politique de toute une partie de la gauche ces cinquante dernières années car elle permettait d'adresser au travail une critique rationnelle et donc une opposition à son expansion et à l'exploitation des travailleurs qui va avec. Du moins jusqu'à ce qu'émerge en France le débat sur les 35 heures qui marque la fin de cette époque : auparavant l'abaissement du temps de travail devait permettre d'améliorer les conditions de vie des travailleurs, avec les 35 heures la diminution du temps de travail doit faciliter l'embauche et faire diminuer le

chômage. Sous couvert de reprendre une des batailles emblématiques de la gauche, les 35 heures ont amené une flexibilité accrue dans le monde du travail sans pour autant diminuer significativement le chômage. Nous pouvons considérer ce moment de l'histoire comme celui où la gauche française a perdu la main sur sa prise lui permettant une critique fondée du temps de travail et a abandonné sa bataille historique. Sans la construction d'une nouvelle définition du travail, aucune critique ne pourra émerger face à l'auto-exploitation qui émerge aujourd'hui sous couvert d'une « recherche de sens », de ré-encastrier le travail dans la vie.

Plus largement des sociologues, comme Richard Sennett<sup>338</sup> ont, dans leurs travaux, mis en lumière que les logiques de coopération peuvent être le levier pour redonner au travail une « âme », un « sens ». « La coopération dialogique implique une ouverture d'un genre particulier qui recourt à l'empathie plutôt qu'à la sympathie. » L'empathie vue comme la capacité de se mettre dans la position de son interlocuteur, de développer une forme de compréhension de ce dernier. « Ma prémisse, concernant la coopération, est que, bien souvent, nous ne comprenons pas ce qui se passe dans le cœur et l'esprit de ceux avec qui nous devons travailler. Pourtant, [...] un manque de compréhension mutuelle ne devrait pas nous empêcher de nous engager avec d'autres, nous voulons que quelque chose se fasse ensemble. »<sup>339</sup> L'espace dialogique représente un des axes du triangle social qu'il faut, selon Sennett, recréer au travail : « Les trois côtés du triangle social étaient l'autorité acquise, le respect mutuel et la coopération au cours d'une crise. Que ce soit à l'usine ou au bureau un triangle social de ce type ne transforme pas le travail en paradis mais il fait du travail autre chose qu'une expérience sans âme. Il fait un

---

338 SENNETT Richard, « Ensemble, pour une éthique de la coopération », Albin Michel, 2014

339 SENNETT Richard, « Ensemble, pour une éthique de la coopération », Albin Michel, 2014, P353

contrepois à la niche, à l'isolement formel. »<sup>340</sup> Sennett va même plus loin en argumentant que l'erreur de la gauche politique a été de construire sa pensée sur les logiques de solidarité alors qu'il faudrait plutôt construire cette pensée sur des logiques de coopération et ainsi refonder une pensée politique à gauche. L'idée n'est pas nouvelle : « Après sa mort prématurée (La Boétie), Montaigne continua de défendre l'idée « alternative » de son ami : construire l'engagement politique d'en bas, en se fondant sur la coopération ordinaire dans une communauté. »<sup>341</sup> Néanmoins Sennett entend lui redonner un souffle nouveau en démontrant que la coopération offre des voies politiques plus créatives. La coopération ouvre un espace créatif en terme de philosophie politique puisqu'elle permet de poser une critique du capitalisme basée sur les fondements des inégalités et évite de se concentrer sur une négociation avec celui-ci. Cette négociation ne pouvant donner lieu qu'à la mise en place de mécanismes de solidarité. Ce projet ambitieux, de refonder une pensée politique sur la coopération, ne pourra avoir une réalité qu'en dépassant profondément l'esprit du capitalisme et, pour cela, devra se fonder sur une critique puissante et fondée de celui-ci.

Hors, nous l'avons vu, le temps n'est plus une prise si facile d'accès pour critiquer le travail. Pour André Gorz, pas de doute, « Il s'agit, en un mot, de passer d'une société productiviste ou société du travail à une société du temps libéré où le culturel et le sociétal l'emportent sur l'économique »<sup>342</sup> Gorz oppose le travail au temps libéré. Lorsque l'on appréhende le travail c'est bien du temps qui passe dont il s'agit. Que ce soit le « travail pour soi » -travail qui n'a d'autre finalité que lui même et par là la construction de l'individu- l'activité ou encore le « travail productif » : dans tous les cas ce sont des façons différentes de vivre le temps qui passe. Du fait de la

---

340 SENNETT Richard, *op. cit.*, P196

341 SENNETT Richard, *op. cit.*, P354

342 GORZ André, « La métamorphose du travail », Folio, 1988 P289

teneur de ce temps qui passe celui-ci ne va pas avoir la même intensité. Il ne va pas participer au même titre à l'individuation, à la construction de l'individu qui le pratique. Il ne va tout simplement pas laisser les mêmes souvenirs, procurer la même expérience. En cela le temps, mesure rationnelle et normative, n'a pas la même intensité en fonction de sa teneur. Cette approche nous permet de densifier la lecture que Smith fait du temps. Pour Dominique Meda, il y a peu de restriction possible : « Sans doute est-ce un nouveau rapport au temps, valeur individuelle et collective majeure, que le desserrement de la contrainte du travail devrait permettre pour l'ensemble des individus, un temps dont la maîtrise et l'organisation redeviendraient, après plusieurs siècles d'éclipse, un art essentiel. »<sup>343</sup> Cet « *art essentiel* » est, au sein de OuiShare, à la fois vecteur de stress et d'une forme d'émancipation. Chacun gère son agenda, ses priorités, ses déplacements comme il l'entend. Chacun redevient ainsi relativement maître de son temps et donc de son travail. Néanmoins cela passe par une forme d'apprentissage et une forme de rigueur afin de maîtriser cet « art essentiel ». Au delà de la maîtrise de cet « art essentiel » la notion gorzienne de « production de soi » trouve ici également un écho, en effet, selon le philosophe autrichien, la « *production de soi* » est la négative du « *travail contraint* ». Cette expression regroupe l'ensemble des activités que l'on effectue sans autre finalité qu'elle même, en cela on se produit. Une forme d'utilité de l'inutile en somme. Pour en arriver à cette « *production de soi* » avoir la main sur son agenda ou du moins, pouvoir se réserver du temps, est forcément une variable facilitatrice. André Gorz observe que « Pour soustraire une partie de leur vie à la mise au travail intégrale, les « travailleurs de l'immatériel » donnent aux activités ludiques, sportives, culturelles, associatives dans lesquelles la production de soi est

---

343 MEDA Dominique, « Le travail, une valeur en voie de disparition », champs d'essai, 1995

sa propre fin, une importance qui finit par dépasser celle de leur travail. Dans le même temps, une certaine vision de ces évolutions fait apparaître un nouveau type de travailleur : « La subsumption totale de la production de soi par le capital rencontre donc des limites indépassables aussi longtemps, du moins, que subsiste entre l'individu et l'entreprise, entre la force de travail et le capital, une hétérogénéité qui permet à celle-là de se retirer du jeu, de se refuser à la mise au travail totale pour que le moyen de le tourner saute aux yeux : la différence entre le sujet et l'entreprise, entre la force de travail et le capital, doit être supprimé. La personne doit devenir pour elle-même une entreprise, elle doit devenir pour elle-même, en tant que force de travail, un capital fixe exigeant d'être continuellement reproduit, modernisé, élargi, valorisé. Aucune contrainte ne doit lui être imposée de l'extérieur, elle doit être son propre vendeur, s'obligeant à s'imposer les contraintes nécessaires pour assurer la viabilité et la compétitivité de l'entreprise qu'elle est. Bref le salariat doit être aboli. »<sup>344</sup> Néanmoins pour ces travailleurs, lorsqu'ils exercent en « indépendants » la frontière est parfois mince entre la « *production de soi* » et la « *mise au travail totale* ». Discerner le développement de compétences productives et la « *production de soi* » ne sont pas deux approches exclusives. Puisque comme le dit Pierre Levy, philosophe, sociologue et chercheur en sciences de l'information et de la communication : « Le « *développement personnel* » le plus intime mènera à une meilleure stabilité émotionnelle, à une ouverture relationnelle plus aisée, à une acuité intellectuelle mieux dirigée, et donc à une meilleure performance économique »<sup>345</sup>. C'est dans ce contexte de « *mise au travail totale* » que André Gorz prendra position en faveur « d'un *revenu d'existence inconditionnel* ». Cette idée protéiforme permet d'introduire dans le débat public la dissociation entre le revenu et le travail. En effet,

---

344 GORZ André, « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Galilée, 2003, P24

345 GORZ André, « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Galilée, 2003, P28

bien que ce sujet soit discuté au sein de cercles intellectuels elle a mis un certain temps avant d'être relayé par la sphère médiatique. Il aura fallu attendre Benoit Hamon et sa campagne pour les présidentielles pour que cette idée apparaisse aux yeux du grand public par le biais du programme du candidat PS.

Dans ce chapitre nous avons tenté d'identifier les tensions sous-jacentes aux transformations du travail pour tenter d'en percevoir les évolutions. Dans un premier temps nous avons exploré l'hypothèse de la décentralisation du capital qui apparaît de façon récurrente dans l'histoire du capitalisme. Ici elle semble encouragée par la tension entre des contributions distribuées et la centralisation toujours plus forte du capital d'une part, et par toute la mythologie qui entoure la diffusion d'une nouvelle technologie basée sur Internet : la Blockchain. Nous avons également sous-ligné les limites d'un tel dessein empreint de déterminisme technique. Dans le deuxième temps de ce chapitre nous avons caractérisé la piste de la décentralisation des moyens de production avec notamment l'avènement de la « consommation collaborative ». La limite de cette approche étant le franchissement de nouvelles frontières quant à la marchandisation de nos espaces privés. Enfin, dans le troisième temps de ce chapitre nous sommes revenus sur la décentralisation de la capacité d'organisation. En effet, du fait de la diffusion de la bureaucratie wébérienne nous avons vu se développer des organisations où les sujets ne sont plus responsables de leur travail. Ce qui a généré ce que David Greaber appelle des « *bullshit jobs* ». On en vient à la nécessité de repenser la place de la « *production de soi* » dans la société selon les termes d'André Gorz. On appréhende ainsi le plein emploi non plus au niveau macro-économique mais bien au niveau des individus avec ce que Marx appelait « *les multi-actifs* ».

## Conclusion partie : Le travail, une relation au temps

Nous avons vu, dans le premier temps de ce chapitre comment la critique du capitalisme issue des années 60 avait modelé la nouvelle mue du capitalisme et notamment le travail et son organisation vers une organisation rhizomatique reprenant le cœur de cette critique. Puis, nous avons tenté d'appréhender une critique plus contemporaine : à travers *l'open source* d'une part, et à travers le « *digital labor* » d'autre part., nous avons interrogé la « propriétérisation de l'information ». Nous en avons tiré principalement deux enseignements : les mécanismes de récupération capitaliste et l'émergence d'un nouvel « nouvel esprit du capitalisme ». En effet nous avons vu comment le transfert des marges du système vers son centre suivait souvent le même parcours avec une phase d'émergence, une phase de récupération et une phase de transformation. Nous avons également analysé cette critique contemporaine comme le levier d'un nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* » qui opposerait à « *la valeur travail* », la *créativité*. Celle-ci étant le nouveau graal d'une société bâtie sur une économie de services. Auparavant valeur centrale de la critique artiste on voit aujourd'hui cette notion infuser les mondes économiques, les écoles de commerce et d'ingénieur, les centres de Recherche et Développement des grandes entreprises. La créativité semble devenir le pivot des organisations de ce nouvel « *nouvel esprit* ». En conclusion du premier chapitre de cette troisième partie nous avons souhaité redonner un peu de complexité à cette lecture en mobilisant la lecture marxiste. Nous avons montré que les évolutions du capitalisme peuvent être vues à la fois comme son renouvellement incessant et comme des signes précurseurs de son effondrement. Dans le deuxième temps de cette dernière partie de notre travail nous avons détourné les contours de

l'entreprise. Nous sommes revenus sur les concepts de « *proto-industrialisation* » de Dewerpe et « *d'organisation scientifique du travail* » de Taylor. Nous avons également appréhendé l'entreprise dans son environnement, dans son écosystème en interrogeant l'arbitrage coûts de transaction, coûts d'organisation de Coase et en lisant l'entreprise comme une entité productive de *communs*. De ces différentes lectures nous sortons trois axes, trois lignes de crête pour définir l'organisation du travail : La concentration du capital, la concentration des moyens de production et la concentration de la capacité d'organisation. Nous avons, pour ces trois axes, entamé un travail de caractérisation basé sur nos terrains, Renault et OuiShare, et nous en avons identifié les limites. Le premier met en question le modèle mutualiste à l'heure du numérique. Le second met en lumière l'évolution de la frontière entre le marchandisable et le non-marchandisable. Enfin, le troisième, appréhende la « *bureaucratization* » weberienne et fait apparaître le concept « *d'auto-exploitation* ». En effet, si au cœur de ce nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* » la créativité vient remplacer la « *valeur travail* » alors la *critique social* du travail basée principalement sur l'abaissement du temps de travail, sacerdoce de la gauche à partir de la seconde moitié du XXe siècle, n'a plus lieu d'être. La critique n'a plus de prise sur le travail, tandis que le travailleur, lui, sous couvert d'une « *recherche de sens* » devient indépendant, exploitant sa propre force de travail. « [Le salariat] tend à être remplacé par un autre régime dans lequel le temps de travail, qui n'est plus stabilisé par des horaires préétablis et négociés, en vient à se confondre avec le temps de vie, parce que chacun des travailleurs de l'enrichissement est contraint de devenir son propre exploitateur en tant que commerçant de soi-même, c'est à dire qu'il est à la fois le marchand et la marchandise. »<sup>346</sup> D'où la nécessité pour ces travailleurs de se

---

346 BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, Une critique de la marchandise », NRF, 2017, P489

prémunir de cette « *auto-exploitation* » en appréhendant la « *production de soi* », selon les mots d'André Groz, de sortir du marché pour appréhender l'inutile utile : développer des actions qui n'ont d'autres finalités qu'elles mêmes.

Si le travail est une façon d'être en prise avec le réel, ce qui est en question c'est également le temps et notre rapport à celui-ci. Ne devrait on pas, pour construire une autre appréhension du travail, faire évoluer notre perception commune du temps? Interroger, à travers le travail, notre conception du temps, et la place de celui-ci dans notre société c'est là un des grands chantiers théoriques à mener pour ouvrir le champ à une forme de créativité politique bienvenue à l'heure d'une évolution profonde de nos sociétés.

Sur un autre plan, nous voyons dans l'intérêt croissant pour la physique quantique une forme de reconnaissance, à une échelle plus large, de la complexité du monde qui nous entoure et de la limite de certaines de nos grilles de lecture. En effet, la physique quantique, sans avoir la prétention d'en dévoiler les secrets ici, à l'inverse d'une théorie newtonienne communément admise, nous amène à penser le temps comme une matière plastique. La physique quantique admet un modèle probabiliste dans lequel ce qui n'a pas été observé ne peut avoir de réalité, ou plutôt peut en revêtir plusieurs, ce qui par effet de ricochet fait, conceptuellement, exister plusieurs présents en parallèle. Ce modèle théorique bâti à travers le XXe siècle a été corroboré par des observations en ce début de XXIe siècle. On peut par exemple mentionner l'observation de la fusion de deux trous noirs en 2016, ce phénomène a effectivement déformé l'espace-temps et a ainsi prouvé l'existence des ondes gravitationnelles par l'observation.<sup>349</sup> Ce qui était théorique : les grands principes de la physique quantique; a effectivement été observés. Nous en retenons deux choses

---

349« Les ondes gravitationnelles découvertes grâce à la fusion de deux trous noirs », Ciel & Espace, 11/02/2016 <https://www.cieletespace.fr/actualites/les-ondes-gravitationnelles-decouvertes-grace-a-la-fusion-de-deux-trous-noirs>

dans le cadre de notre recherche. La première est de continuer le nécessaire travail théorique de densification de nos lectures du temps : celui-ci ne pouvant être seulement appréhendé à travers un écoulement homogène. Ce travail théorique sera, sans nul doute, un terreau favorable à une forme de créativité politique en ce qui concerne les évolutions du travail et de son organisation. La seconde, c'est une forme de reconnaissance globale d'un phénomène bien connu des chercheurs en sciences sociales : l'autonomie du social. Nous devons appréhender notre monde social comme un enchevêtrement d'histoires effectives mais celui-ci est également fait des histoires qui ne sont pas advenues, de toutes les tentatives avortées, les opportunités déclinées et les échecs cachés. Notre lecture de l'histoire qui se concentre sur les faits advenus ne peut être que partielle et dans le même temps la complexité que laisse apparaître ce genre d'observation donne le vertige quant au travail à effectuer pour construire des sciences humaines toujours plus proches du réel.

## **La thèse, en résumé**

L'objet de notre travail a été de sortir de la lecture générationnelle du numérique en s'appropriant les « *économies de la grandeur* ». Cette théorie nous a permis de démontrer que le numérique n'était que le catalyseur de mutations plus profondes dont les mutations du travail et de son organisation. Elle nous a notamment permis de dévoiler l'hypothèse de l'émergence d'un nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* » bâti autour de la notion de créativité et qui libérerait le travail de son emprise temporelle. Avec, pour les travailleurs, un désir fort d'émancipation et dans le même temps le risque d'une « *Auto-exploitation* ». Nous avons notamment construit une grille de lecture autour de trois axes :

- La concentration du capital
- La concentration des moyens de production
- La concentration de la capacité d'organisation

En chemin nous nous sommes confrontés à « l'innovation » et à la place qu'elle occupe dans le discours médiatique contemporain. Nous avons interrogé un certain nombre d'expressions qui l'accompagnent pour montrer à quel point ces discours véhiculaient des idéologies accolées à des pratiques mais qui ne permettaient d'analyser finement les mutations. Cette approche nous a amené à critiquer la rhétorique libérale qui promeut une mécanique considérée comme immuable : l'innovation va créer de la croissance qui va elle-même créer des emplois.

Dans le détail, nous sommes sortis d'une lecture générationnelle du numérique qui nous semblait stérile d'une part et, d'autre part, nous avons souhaité éviter l'écueil d'un déterminisme technique souvent omniprésent lorsqu'il s'agit d'innovation. Pour cela nous avons mobilisé un cadre théorique particulier, « *les économies de la grandeur* » que nous avons confronté à nos terrains mais également à d'autres cadres théoriques que ce soit « *l'économie de la connaissance* », « *le capitalisme cognitif* »... Ce pas de côté nous a permis de mettre en lumière et de caractériser les mutations en cours avec une granularité plus fine que celle habituellement proposé par le cadre simplifiant de la lecture générationnelle. Nous avons, grâce à cette fine caractérisation, déterminé les causes de ces mutations ce qui nous a poussé à adopter une lecture dynamique des phénomènes que nous avons observé. Dans le même temps nous avons tenté d'appréhender les influences passés et futurs à travers une approche complexe de l'interdépendance entre la diffusion d'une technologie à travers la société, l'idéologie sur laquelle elle s'appuie, les imaginaires qu'elle va porter et les « discours d'accompagnement » qui lui ouvrent le champ. Grâce à ces deux approches nous avons appréhendé un présent sous influence, nous en avons ainsi densifié la lecture. Alors que dans la première partie de ce travail de recherche nous avons montré les influences historiques dont étaient pétries les deux organisations que nous avons analysées, à savoir Renault et OuiShare, nous avons, dans un second temps, tenté d'appréhender les métissages possibles entre ces deux approches. Nous avons donc tenté de caractériser, par l'étude de cas, quelques approches possibles. En cela nous avons mis au jour le fait que ces dispositifs innovants, comme le Square et le Creative Lab' par exemple, qui tentent de métisser une approche numérique et une approche industrielle semblent nécessiter la projection dans une forme de futur

commun qui peine à émerger. L'hypothèse que nous avons développée est que les analyses que nous déployons pour appréhender l'impact du numérique semble l'outrepasser pour laisser apparaître ce qui, d'après nous, est la lame de fond qui porte ces transformations : l'évolution du travail et de son organisation. En effet, sous couvert de la construction de « discours d'accompagnement » qui permettent la diffusion des pratiques à travers la société, le discours médiatique contemporain construit une forme d'obscurantisme autour du numérique. Le travail de l'intellectuel est d'interroger ces discours, de les démystifier sans pour autant en minimiser leur influence dans la diffusion de pratiques au sein de la société. Dans le troisième temps de notre travail de recherche nous avons retourné la grille d'analyse des « économies de la grandeur » : si le capitalisme intègre les éléments de sa critique pour en faire les pivots de ses nouvelles mues, alors, en analysant la critique actuelle on peut dessiner la prochaine mutation du capitalisme. Nous nous sommes d'abord intéressés à la « *propriétarisation de l'information* » puis au « *Digital Labor* ». Ces critiques nous amènent à repenser les frontières de l'entreprise, mieux, à redonner à l'entreprise son caractère dynamique d'une organisation qui s'adapte à son époque, en somme à en faire un objet historique. Celle-ci étant l'instance organisatrice de la production, la captation et la distribution de la valeur. Il faut surtout la penser comme un organe en mouvement, et en prise avec son environnement. Pour mieux appréhender l'évolution du travail et de son organisation nous avons, dans le dernier chapitre de ce troisième temps, tenté d'esquisser les tensions sur lesquelles peuvent s'articuler ces nouvelles organisations. La première : « la déconcentration du capital », celle-ci a déjà fait son apparition à plusieurs reprises dans l'histoire de nos sociétés. La seconde tension que nous avons abordée est celle de la « déconcentration des capacités d'organisation » à travers,

notamment, la fameuse « bureaucratisation » weberienne. Enfin, nous avons analysé la déconcentration des moyens de production et son pendant de repousser toujours plus loin la frontière du marchandisable, non-marchandisable.

## **La thèse, les enseignements**

Un travail de thèse comme celui-ci génère de multiples enseignements qu'on ne saura entièrement honorer ici. Néanmoins nous allons tenter, en trois temps, d'en souligner les grandes lignes.

En premier lieu nous souhaitons souligner la contribution de ce travail pour une meilleure appréhension des idéologies à l'oeuvre lorsque l'on parle d'innovation. En effet, l'innovation est un champ qui donne la part belle aux « discours d'accompagnement », il est donc capital de procéder à la déconstruction de ceux-ci autant qu'ils sont capitaux dans la diffusion d'une technologie, d'une pratique dans la société. En cela il faut s'attacher à décoller les idéologies des discours et des pratiques pour les considérer comme tels et ne pas y soustraire de façon naïve. Une fois ce travail effectué on s'étonne souvent d'une espèce d'omerta médiatique quant à la réalité des sujets quand ceux-ci viennent mettre en péril la rhétorique libérale de l'innovation qui favorise la croissance et donc la création d'emploi. Ce que cache le terme « uberisation » par exemple, c'est une mutation de l'organisation du travail qui, bien qu'elle soit considérée comme innovante, ne favorise pas la création d'emploi tel qu'on l'entendait précédemment.

En second lieu, nous souhaitons souligner l'humble apport de ce travail dans la compréhension plus fine de la dialectique entre un système productif et un système social. En effet, si exploitation, voire auto-exploitation, il y a, c'est que le système social le permet, c'est que des mécanismes de solidarité le permettent tout

en faisant évoluer la nature des flux de marchandise, de personne et des rapports sociaux. Il nous semble plus fertile intellectuellement d'appréhender ce que le discours médiatique dominant considère comme de l'exploitation des travailleurs par les plateformes de manière dynamique : cette exploitation est permise par un système de solidarité, étatique ou familial, et fait émerger les conditions d'une nouvelle dialectique entre système productif et système social. On voit donc, dans le même temps que se diffuse ces formes d'exploitation se développer des formes de solidarité entre pairs et entre pères qui vont renouveler les organisations qui habituellement portent ces voix : les partis politiques, les syndicats et même, nous l'avons vu les mutuelles. Reste à savoir dans quelle direction nous souhaitons voir évoluer cette dialectique. Et comment renforcer ces systèmes de solidarité ?

Enfin, dans le troisième temps, des enseignements de ce travail de recherche nous souhaitons revenir sur l'apport majeur de notre travail. Celui-ci, en reprenant la grille développée par les tenants des « économies de la grandeur », nous laisse appréhender l'innovation comme le mouvement de récupération des marges par le capitalisme. L'innovation devient à double tranchant puisqu'elle régénère d'une part la machine capitalistique et, d'autre part, elle constitue le meilleur levier pour la transformer. Notre étude, en s'appuyant sur les précédents travaux, montre l'émergence d'un nouvel « nouvel esprit du capitalisme » qui va substituer la créativité à la « valeur travail » et ainsi désarçonner la critique sociale de gauche quant à l'abaissement de la durée de travail. Le travailleur, sous couvert d'une « recherche de sens », dans une volonté de ré-encadrer son travail dans sa vie, devient ainsi indépendant au risque de s'auto-exploiter en laissant pénétrer toujours plus le marché dans son intimité. André Gorz, avait déjà, à son époque, perçu la nécessité de construire une « production de soi », certes facilitée par le fait

d'avoir la « main sur son agenda », en dehors du marché. Nous avons vu comment cette mécanique pouvait être insidieuse notamment avec l'avènement du « développement personnel », nouvelle récupération capitaliste de ses marges, qui devient un levier de productivité des travailleurs. Ce qui est en jeu dans ces mécanismes c'est notre rapport au temps, c'est notre rapport au réel à travers le travail.

En ouverture de ses enseignements, et au delà des pistes de créativité politique qu'ouvre notre travail, il nous semble important d'insister sur le temps. Notion banalisée par notre lecture simpliste d'un temps qui s'écoule celle-ci peut, selon nous, ouvrir le champ à de réels leviers de transformations sociales. Et, à la manière de la physique quantique, densifier notre lecture du temps en appréhendant l'histoire des faits qu'ils soient advenus ou pas. C'est la piste qui selon nous, permettra d'appréhender pleinement le social et son autonomie.

## La thèse, l'ouverture

Nos recherches et développements nous ont amené à penser que la pratique usuelle est de, via l'innovation, faire passer ce qui est de l'ordre de l'intérêt personnel pour de l'intérêt général. De la même façon que le progrès devait permettre à l'ensemble de l'humanité de s'émanciper de la nature il semble que nous retombions aujourd'hui dans les mêmes travers en ce qui concerne l'innovation. L'innovation et la créativité, comme valeurs fondamentales de ce nouvel « *nouvel esprit du capitalisme* », deviennent ainsi le sens de toute une société sans s'interroger sur les jeux d'acteurs et de pouvoir sous-jacents. Toute approche critique de l'innovation

semble être désarçonnée au titre d'une forme de conservatisme voire de populisme. Alors que, au contraire, une approche progressiste construite se doit d'interroger l'innovation et de l'appréhender comme un terrain complexe. Dans le même temps il ne s'agit pas de castrer l'innovation, au contraire, il faut déployer une approche plus spécifique, plus précise et bien dissocier les approches qui sont de l'ordre de l'intérêt général de celle qui représente l'intérêt personnel d'une personne ou d'un acteur particulier. C'est notamment le sens de la proposition de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel dans leur ouvrage, « Refonder l'entreprise »<sup>350</sup>, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel montrent que lorsque la logique d'accumulation du capitalisme, et donc les intérêts à court terme des actionnaires, prennent le pas sur l'intention initiale du projet collectif, l'entreprise n'est plus à même de jouer son rôle de régulateur du capitalisme et de vecteur de progrès qu'elle jouait lors de l'apparition de ce mode d'organisation. Pour « sauver l'entreprise » il faut s'inspirer des alternatives comme les coopératives qui, par leurs formes, permettent de conserver le fond, l'intention initiale au cœur du projet. Ils dégagent ainsi quatre principes pour « refonder l'entreprise » :

- « Distinguer l'entreprise par sa mission de création collective.
- Clarifier le statut des dirigeants.
- Définir la participation au collectif « entreprise » comme un engagement.
- Affirmer de nouveaux principes de solidarité.»<sup>351</sup>

Les constats et ces grands principes directeurs dressés par les auteurs les ont poussé à considérer le vide juridique qui entoure l'entreprise. Ils proposent, en échos

---

350 SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, « Refonder l'entreprise », Seuil, 2012

351 SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, « Pour la création d'un nouveau statut d'entreprise à objet social étendu », Les échos, 08/2013, disponible en ligne : <http://business.lesechos.fr/directions-generales/innovation/innovation-sociale/pour-la-creation-d-un-nouveau-statut-d-entreprise-a-objet-social-etendu-8147.php#>

à d'autres initiatives la création d'un statut d'entreprise particulier : la société à objet social étendu – SOSE. « Elle permettrait d'élargir l'objet social en inscrivant dans leur statut que leurs objectifs, tout en incluant le profit, doivent intégrer d'autres buts, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, etc. »<sup>352</sup> Ce nouveau statut reconnaîtrait la participation des entreprises à la création de communs. L'externalité ferait son entrée dans le droit et, sans forcément aller à l'encontre de la dimension informelle de ces externalités, celles-ci auraient une existence juridique et seraient inscrites dans les statuts de ces entreprises. On sort ainsi le projet d'entreprise de la recherche exclusive de profit. On en fait un acteur de la société, on lui redonne sa dimension politique, on en fait un objet de philosophie politique.

De fait c'est en mêlant intérêt personnel et intérêt général que l'on pourra ré-encastrent l'économique dans le social.

---

352 SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, *idem*

## Bibliographie

ANDERS Gunther, « L'obsolescence de l'Homme, tome 2 : Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle », Fario, 2013

ARENDT Hannah, « Le système totalitaire : Les origines du totalitarisme », Seuil, 2005

BATAILLE Georges, « La part maudite », Les éditions de minuit, 2014

BARTHES Roland, « Mythologies », Point Essai, 2014

BEAUD Stéphane, WEBER Florence, « Guide de l'enquête de terrain », La découverte, 2010

BECK Ulrich, « Le société du risque », Aubier, 2001

BELL Daniel, « The cultural contradictions of capitalism », Basic Book, 1976

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Broché, 1999

BOLTANSKI Luc, ESQUERRE Arnaud, « Enrichissement, Une critique de la marchandise », NRF, 2017

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification : les économies de la grandeur », Gallimard, Paris, 1991

BOURDIEU Pierre, « Raisons Pratiques, sur la théorie de l'action », Points, 2014, P28

BRULAND Kristine SMITH Keith, "Les transitions technologiques à grande échelle, dans l'histoire et dans la théorie, contribution à l'ouvrage collectif "Les chemins de la nouveauté : innover, inventer au regard de l'histoire", CTHS, 2004

CASILLI Antonio, « Digital Labor : travail, technologies et conflictualités », Editions de l'INA, pp.10-42, 2015, 978-2-86938-2299.

CERUZZI Paul, « Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté », Le temps des Médias, « Histoire de l'Internet et l'Internet dans l'histoire », Editions nouveau monde, 2012, P17

CHADEAU Emmanuel, « Louis Renault, biographie », Plon, 1998

CHRISTENSEN Clayton, « The innovator's dilemma », Harvard Business Review Press, 1997

COASE Ronald, « The nature of firm », economica, 1937

DEWERPE Alain, « L'industrie aux champs. Essai sur la proto-industrialisation en Italie du nord (1800 – 1880) », Publication de l'école française de Rome, 1985

DUJARIER Marie Anne, « Le travail du consommateur », La Découverte, 2008

DUPUY Jean Pierre, « Le capitalisme s'effondrera lorsqu'on cessera de croire en son immortalité », ouvrage collectif « André Gorz, un penseur pour le XXIe siècle »,

FEENBERG Andrew, « Repenser la technique », La Découverte, 2004

FLICHY Patrice, « L'imaginaire d'Internet », La Découverte, 2001

FLICHY Patrice, « Le sacre de l'amateur », Seuil, 2010

FLONNEAU Mathieu, « Les cultures du volant : Essai sur les mondes de l'automobilisme du XXe – XXIe siècle », Editions Autrement, 2008

FOUILLE Laurent, « L'attachement de l'automobile mis à l'épreuve. Etude des dispositifs de détachement et des recomposition des mobilités ». Thèse de doctorat en sociologie sous la direction de Dominique Boullier, décembre 2010, Rennes 2

FORAY Dominique, « L'économie de la connaissance », La Découverte, 2009

FRANKLIN Benjamin, « Necessary Hints to Those that Would be Rich » (1736, Œuvres, Sparks, II, p. 80)

FRESSOZ Jean-Baptiste, « L'apocalypse Joyeuse, une histoire du risque technologique », Broché, 2012

FRESSOZ Jean-Baptiste, BONNEUIL Christophe « L'Événement Anthropocène. La Terre, l'histoire et nous », Seuil, 2013

FRIDENSON Patrick, « L'histoire des usines Renault », Seuil, 1998

FRIDENSON Patrick, « Les organisation un nouvel objet », les annales, 1989, Volumes 44

GARCON Anne-Françoise, « L'automobile son monde et ses réseaux », Broché Septembre 1998

GARCON Anne-Françoise, "Pour conclure: Retracer historiquement les chemins de la novation" contribution à l'ouvrage collectif "Les chemins de la nouveauté : innover, inventer au regard de l'histoire", CTHS, 2004

GARCIA Patrick, « Les présents de l'historien », Publication de la Sorbonne, 2014

GIANINAZZI Willy, « André Gorz, une vie », La Découverte, 2016

GOETA Samuel, DENIS Jérôme, « La fabrique des données brutes. Le travail en coulisse de l'open data Penser l'écosystème des données. Les enjeux scientifiques et politiques des données numériques, Feb 2013, Paris, France.

GORZ André, « L'immatériel. Connaissance valeur et capital », Editions Galilé, Janvier 2003

GORZ André, « La métamorphose du travail », Folio, 2004

GORZ André, « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Galilée, 2003

HATCHUEL Armand, Symposium sur le nouvel esprit du capitalisme, Sociologie du travail 43 (2001)

HARTOG François, « Régimes d'historicité, présentisme et expérience du temps », Seuil, 2003

HEGEL Georg Wilhelm Friedrich, « Principes de la philosophie et du droit », PUF 2013

HILAIRE-PEREZ Liliane, « Pratiques inventives, chemins inovants, crédits et légitimations », dans « Les chemins de la nouveautés, innover, inventer au regard de l'histoire », Comité des Travaux Historiques et Scientifiques, 2004, P31

Sophie HOOGE, Laura LE DU. Stimulating industrial ecosystems with sociotechnical imaginaries: The case of Renault Innovation Community. EURAM, Jun 2014, Valencia, Spain. pp.24.

KURZ Robert « Vies et mort du capitalisme », Lignes, 2011

LAURENT Eloi, « Economie de la confiance », La Découverte, 2012

LALLEMENT Michel, « L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie » Seuil, 2015, Paris

LATOUR Bruno, « Nous n'avons jamais été modernes », La Découverte, 1997

LATOUR Bruno, « Pasteur : Guerre et Paix des microbes », La Découverte, 2011

LEDU Laura, HOOGE Sophie, LE MASSON Pascal, « The technical object as a ressource for imaginairies stimulation : the case og Twizy in the automotive industry », Communication à l'occasion de la 22eme conférence annuelle de Innovation Product Development Management, Copenhague, Juin 2015

LEMERCIER Claire, « Naissance de l'entreprise et formes antérieurs d'organisation », Colloque de Cerisy, 2014, P153

LEMOINE Philippe, « La nouvelle grammaire du succès, La transformation numérique de l'économie française », novembre 2014

LEVILLAIN Kévin, HATCHUEL Armand, « Repenser les finalités de l'entreprise, la contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien », Revue française de gestion, Aout 2014

MAILHOT Chantale, 2004 p51

Le MASSON Pascal, WEIL Benoit, « La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée : les expériences oubliées aux origines des Bureaux d'études », Entreprises et histoire 1/2010 (n° 58) , p. 51-73

MEDA Dominique, « Le travail, une valeur en voie de disparition », champs d'essai, 1995

MENDELS Franklin, « Les temps de l'industrie et les temps de l'agriculture. Logique d'une analyse régionale de la proto-industrialisation », Revue du Nord, 1981

MORIN Edgar, « Introduction à la pensée complexe », Seuil, Avril 2005

MOROZOV Evgeny, « Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique. », FYP, 2014, Paris

OuiShare, « Société Collaborative vers la fin des hiérarchies », coordonné par Diana Filippova, 2014, Rue de l'échiquier

OSTROM Elinor, « Governing the Common », Cambridge University Press, 1990

PASTRE Olivier, « Informatisation et emploi : les enjeux sociaux de la crise », Culture Technique n°2, 1982

PIKETTY Thomas, « Le capital au XXIe siècle », Seuil, aout 2013

SCHUMPETER Joseph, "Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process", The Review of Politics, 1941

SENNETT Richard, « Ensemble, pour une éthique de la coopération », Albin Michel, 2014

SENNETT Richard, « Les tyrannies de l'intimité », Seuil, 1979

SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, « Refonder l'entreprise », Seuil, 2012

TAYLOR W Frederick, « The principles of Scientific Management », 1911

THOMPSON Edward Palmer, « La guerre des forêts, Luttés sociales dans l'Angleterre du XVIIIe siècle », La Découverte, 2014

TINCQ Benjamin, MOOTOOSAMY Edwin, « Société collaborative, vers la fin des hiérarchies », sous la direction de Diana FILLIPOVA, Rue de l'échiquier, mai 2015

TURNER Fred, « Aux sources de l'utopie numérique, de la contre-culture à la cyber-culture, Stewart Brand, un Homme d'influence », C&F éditions, Paris , 2012

VERDIER Henri, MURCIANO Charles, « The digital commons : a political and economic game-changer », Les cahiers de la Chaire Finance et Développement durable, n°68, avril 2016

WEBER Max, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Broché, 2002

WEBER Max, « Le savant et le politique », 10\*18, 2002

WEBER Max, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », Economie et Société, 1921

WEBER Max, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », Economie et Société, 1921

WILLIAMSON O. E., « Markets and hierarchies, some elementary considerations », AMrican economic review, 1973, P316 - 325

## Webographie

BASTIN Côme, « Uber t'es foutu, BlockChain est dans la rue », 25 mai 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/05/uber-tes-foutu-la-blockchain-est-dans-la-rue/>

BARONDEAU Régis, « La collaboration wiki : Critiques, justifications et perspectives. Le cas du nouveau centre hospitalier de Montréal », Université du Québec à Montréal, disponible en ligne : <http://www.archipel.uqam.ca/8546/1/D2988.pdf>

CALLON Michel, « Elements pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », disponible en ligne : [https://yannickprimel.files.wordpress.com/2014/07/mcallon\\_la-domestication-des-coquilles-saint-jacques-et-des-marins-pc3aacheurs-dans-la-baie-de-saint-brieuc\\_1986.pdf](https://yannickprimel.files.wordpress.com/2014/07/mcallon_la-domestication-des-coquilles-saint-jacques-et-des-marins-pc3aacheurs-dans-la-baie-de-saint-brieuc_1986.pdf)

CAVAILHES Jean, « La ville périurbaine », mai 2002, disponible en ligne : [http://www2.dijon.inra.fr/cesaer/wp-content/uploads/2012/11/WP2002\\_2.pdf](http://www2.dijon.inra.fr/cesaer/wp-content/uploads/2012/11/WP2002_2.pdf)

CLAM Jean, « Sociologie générale. », L'Année sociologique 1/2001 (Vol. 51) , p. 257-273  
URL : [www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-1-page-257.htm](http://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-1-page-257.htm).

CHAVAGNEUX Christian, « Le capitalisme numérique réinvente le XIXe siècle », Alternative économique, Juillet 2015, disponible en ligne : [http://www.alternatives-economiques.fr/le-capitalisme-numerique-reinvente-le-xixe-siecle\\_fr\\_art\\_1368\\_72983.html](http://www.alternatives-economiques.fr/le-capitalisme-numerique-reinvente-le-xixe-siecle_fr_art_1368_72983.html)

DACHEUX Eric, GOUJON Daniel, « La cohésion sociale source de la richesse économique : pour une approche interdisciplinaire de l'apport théorique de l'économie solidaire à la compréhension des transformations du capitalisme. », Communication au XXXe journées de l'AES, Charleroi, Belgique, septembre 2010, disponible en ligne : <http://base.socioeco.org/docs/communicationaesv4.pdf>

DAVIDSON Sinclair, FILIPPI de Primavera, POTTS Jason « Economics of BlockChain », Social Science Research Network, disponible en ligne : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2744751](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2744751)

DIAZ-BONE Rainer THEVENOT Laurent, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », Trivium [En

ligne], 5 | 2010, mis en ligne le , consulté le 28 avril 2016. URL : <http://trivium.revues.org/3626>

FORAY Dominique, ZIMMERMANN Jean-Benoît, « L'économie du logiciel libre. Organisation coopérative et incitation à l'innovation », *Revue économique* 7/2001 (Vol. 52) , p. 77-93 URL : [www.cairn.info/revue-economique-2001-7-page-77.htm](http://www.cairn.info/revue-economique-2001-7-page-77.htm).

FILIPPOVA Diana, « Lâchez nous avec la valeur travail », La Tribune, 24/07/2014, disponible en ligne : <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140723trib000841304/lachez-nous-avec-la-valeur-travail-.html>

FILIPPOVA Diana, « Les secrets bien gardés du revenu universel », 25 février 2015, OuiShare Magazine, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/02/les-secrets-bien-gardes-du-revenu-universel/>

FRESSOZ Jean-Baptiste – « Les leçons de la catastrophe, critique historique de l'optimisme post-moderne » - disponible en ligne : <http://www.laviedesidees.fr/Les-lecons-de-la-catastrophe.html>

GAUTHEY Marc-Arthur, « Quand la bulle éclatera », OuiShare Magazine, 27/03/2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/03/quandlabulleeclatera/>

GAUTHEY Marc-Arthur, « « L'uberisation », nouvelle mythologie française », Les échos, 16 mars 2015, disponible en ligne : [http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706\\_l----uberisation----nouvelle-mythologie-francaise.htm](http://www.lesechos.fr/16/03/2015/lesechos.fr/0204228767706_l----uberisation----nouvelle-mythologie-francaise.htm)

GRAVES, de Arthur, « L'économie collaborative c'est fini ! » OuiShare magazine, février 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/02/leconomie-collaborative-cest-fini/>

GRAVES de Arthur, « L'ère de la bureaucratie prédatrice – Entretien avec David Graeber », 21 janvier 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/01/lere-de-la-bureaucratie-predatrice-entretien-avec-david-graeber/>

GRAVE de, Arthur, « La dette sera-t-elle le catalyseur de la prochaine grande révolte », Interview de David Graeber, OuiShare Magazine, 24 octobre 2013, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/10/histoire-dette-david-graeber-occupy/>

HOOGE Emile, « Michel Bauwens : « Le modèle P2P et le capitalisme sont encore dépendants », 26 février 2013, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/02/michel-bauwens-capitalisme-peer-p2p/>

JEANNERET Yves, « Autre chose qu'un discours, davantage qu'un accompagnement, mieux qu'une résistance », Terminal, 2001, n°85, disponible en ligne : [http://www.revue-terminal.org/www/no\\_speciaux/85/Jeanneret.html](http://www.revue-terminal.org/www/no_speciaux/85/Jeanneret.html)

JULLIEN Bernard, « *Pourquoi les entreprises d'autopartage et de covoiturage sont-elles si pressées de s'internationaliser ?* », publié 8 juin 2015, disponible en ligne <http://leblog.gerpisa.org/node/3133>

JULLIEN Bernard, « Le regain de forme des français, ou l'importance des bases domestiques », GERPIS ? février 2016, disponible en ligne : <http://leblog.gerpisa.org/node/3383>

KAPLAN Daniel, « Au delà des technologies », Le Monde, 30/05/2013, disponible en ligne : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/30/au-dela-des-technologies-pour-un-soutien-aux-projets-heterodoxes\\_3421061\\_3234.html#IdB2UcjCCw6Uk2rB.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/30/au-dela-des-technologies-pour-un-soutien-aux-projets-heterodoxes_3421061_3234.html#IdB2UcjCCw6Uk2rB.99)

LAVAL Christian, « La nouvelle économie politique des communs : apports et limites », Séance du séminaire « du public au commun », 9 mars 2011, disponible en ligne : <http://www.journaldumauss.net/?La-nouvelle-economie-politique-des>

LE DU Laura, MOOTOOSAMY Edwin, « La revanche de Taylor », Magazine OuiShare, 26 janvier 2016, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/01/la-revanche-de-taylor/>

MENISSIER Thierry, « Philosophie et innovation, ou philosophie de l'innovation », Revue philosophique, 2011, disponible en ligne : <http://www.revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>

MOOTOOSAMY Edwin, « POC21, l'innovation ouverte pour répondre aux enjeux climatiques », Le bulletin de l'AMCSTI, disponible en ligne : <http://www.bulletin-amcsti.fr/poc21-linnovation-ouverte-pour-repondre-aux-enjeux-climatiques-edwin-mootoosamy/>

MOULIER-BOUTANG Yann, « Aujourd'hui qu'est-ce qu'une externalité », Paris Tech Review, 11/03/2012, disponible en ligne : <http://www.paristechreview.com/2011/03/11/qu-est-ce-qu-une-externalite/>

PELATA Patrick, « Tesla laissera une profonde empreinte dans l'histoire de l'industrie automobile », 18 juin 2015, Usine Nouvelle, disponible en ligne : <http://www.usinenouvelle.com/article/tesla-laissera-une-profonde-empreinte-dans-l-histoire-de-l-industrie-automobile-selon-patrick-pelata.N336619x>

PICK Francesca, « Décentraliser OuiShare avec BlockChaine : expérience 1 », le 3 mars 2016, disponible en ligne <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/03/decentraliser-ouishare-avec-blockchain-experience-n1/>

PRENSKY Marc, « Digital Natives, Digital Immigrants », NCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001, disponible en ligne : <http://www.nnstoy.org/download/technology/Digital%20Natives%20-%20Digital%20Immigrants.pdf>

PROULX Serge, « La puissance d'agir d'une culture de la contribution face à l'emprise d'un capitalisme informationnel. Premières réflexions », Revue du MAUSS permanente, 29 juin 2011 [en ligne]. <http://www.journaldumauss.net/./?La-puissance-d-agir-d-une-culture>

REBILLARD Franck, « Du Web 2.0 au Web2 : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques », Hermès, La Revue 1/2011 (n° 59) , p. 25-30  
URL : [www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-1-page-25.htm](http://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-1-page-25.htm)

Rainer Diaz-Bone (Université de Lucerne) et Laurent Thévenot (EHESS Paris), « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », Trivium [En ligne], 5 | 2010, mis en ligne le ..... , consulté le 27 décembre 2015. URL : <http://trivium.revues.org/3626>

TINCQ Benjamin, « Wikispeed, la troisième révolution industrielle en open source » OuiShare magazine, 13 mai 2013, disponible en ligne : <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/05/wikispeed-revolution-industrielle-open-source/>

## Annexes

### Annexe 1 : Compte rendu de Mobility Village

#### Annexe 1.1 : Mobility Village, projet ANR

#### **REPRESENTATIONS ET COMPORTEMENTS DE MOBILITE POUR LES DEPLACEMENTS FUTURS : UNE APPROCHE PAR L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET PARTICIPATIVE**

##### **1. OBJECTIFS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES**

Jusqu'à présent, l'innovation dans le domaine de la mobilité s'est appuyée sur une approche « top-down » basée sur des propositions de services de transports innovants poussées par les collectivités, les opérateurs de des transports publics et les acteurs de l'innovation technologique dans les véhicules et dans les réseaux.<sup>[1]</sup> Le projet de recherche Mobility Village propose d'observer et d'accompagner une démarche d'innovation organisationnelle et participative qui sera expérimentée à l'échelle d'un territoire en partenariat avec un plateau d'innovation regroupant des acteurs de la mobilité dans le domaine de l'industrie, de la recherche technologique et des collectivités locales. L'expérimentation vise à introduire une dynamique « bottom-up » impliquant les habitants dans la co-construction de solutions innovantes de mobilité avec les acteurs historiques de l'innovation dans ce domaine (technologie, industrie, collectivités).

Dans une posture de recherche-action, les laboratoires de recherche engagés dans ce projet interagiront avec les coordinateurs de l'expérimentation menée sur le terrain pour, en amont, proposer des actions ou scénarios de solutions de mobilité à expérimenter et, en aval, analyser en retour d'expérience les représentations et comportements des usagers pour amélioration des solutions.

Mais au-delà du temps de l'expérimentation sur un territoire limité, ce qui motive fondamentalement les chercheurs et les acteurs de la mobilité à interagir dans ce projet, c'est la volonté d'extraire de l'expérimentation les conditions de sa pérennisation et d'extension à d'autres territoires.

## **1.1. INTERET DES OBJECTIFS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES**

La mobilité des personnes est aujourd'hui soumise à des contraintes économiques, sociales, et environnementales. Elle est de plus en plus considérée comme un droit individuel. Les rapports inégaux face aux solutions de mobilité sont directement vecteurs d'exclusion sociale. Le développement des usages d'Internet conjugué à la crise économique fait apparaître des nouvelles offres de mobilité proposées par de nouveaux acteurs. Ces alternatives à l'automobile personnelle se multiplient dans les centres urbains avec l'appui des collectivités. Ces évolutions sont en train de modifier la structure sociale et l'organisation de nos territoires. Elles sont également porteuses de gains énergétiques et environnementaux majeurs tirant parti des innovations technologiques. Si l'attention porte actuellement sur les zones urbaines, de forts enjeux concernent le périurbain, moins densément peuplées et totalement dépendant de la voiture individuelle. De nombreux projets de recherche et de développement innovants ont porté leur effort sur les solutions de mobilité qui utilisent des nouvelles technologies en se focalisant sur les énergies nouvelles, les véhicules mobilisant une intelligence embarquée et les réseaux de télécommunication pour optimiser la communication entre le véhicule et l'infrastructure mais portant peu sur le potentiel d'innovation sociale et organisationnelle. Les dynamiques d'innovation dans le domaine de la mobilité font souvent abstraction d'une réalité particulièrement pertinente en territoire périurbain qui concerne le style de vie des habitants, tout autant que les moyens qu'ils utilisent pour se déplacer. L'approche scientifique proposée par Mobility Village est donc centrée sur des questions de recherche et des méthodes en Sciences Humaines et Sociales mais elle sera complétée d'une part par une dimension technologique d'une part et par une approche expérimentale sur le terrain d'autre part.

## **1.2. QUESTIONS DE RECHERCHE SCIENTIFIQUES**

Le projet Mobility Village noue un dialogue entre la dimension physique et technologique et la dimension sociale et humaine de l'innovation dans le transport urbain et périurbain. Il repose sur l'observation et sur le test d'un modèle, tant du point de vue de la modélisation physique basée sur les sciences de l'ingénieur que sous l'angle des sciences humaines et sociales. Plus précisément, il envisage l'interrelation de la modélisation des comportements sociaux et humains avec la capacité individuelle et collective d'adopter de nouvelles conduites. Qualifier cette interrelation conduit à évaluer les orientations suggérées par la physique à l'épreuve des comportements individuels et sociaux, pour formuler des recommandations

visant à comprendre comment un système sociotechnique donné, avec ses évolutions possibles, est susceptible d'accueillir et de favoriser certains changements de comportement individuel et collectif, éclairés et durables.

Le niveau de la réflexion proposée par ce projet est donc à la fois technologique (on s'appuie sur la mise en situation d'un modèle physique précis), cognitif, sociologique et économique et philosophique.<sup>[1]</sup> - Un projet pluridisciplinaire pour analyser la complexité des comportements : Au centre du projet, se situe l'étude du rapport entre l'utilisateur des solutions de mobilité, le consommateur automobile, le citoyen capable de ressentir et de mettre en œuvre sa responsabilité éthique en matière de conduite en fonction de ses représentations personnelles et collectives héritées et reconduites. De nombreuses études en sciences sociales traitent séparément ces trois niveaux de comportement. La sociologie, la psychologie, l'économie décrivent les comportements de l'utilisateur et du consommateur automobile, la philosophie morale et politique théorise le statut du citoyen capable de responsabilité. Le projet Mobility Village envisage les liens entre ces trois figures de l'individu, à partir de la mise en situation du modèle dans des conditions réelles.

2 - De l'information en temps réel à l'éducation des conduites : Le projet propose de questionner le rapport entre l'information dont disposent les individus usagers/consommateurs et l'émergence de la responsabilisation en matière de déplacements. Il permet de documenter le registre de l'éducation des usagers des transports, en fournissant des matériaux pour comprendre si et dans quelle mesure l'information ou la connaissance en temps réel des données relatives à l'environnement routier (trafic, émission de CO<sub>2</sub>, la etc.) sont susceptibles de modifier durablement les conduites individuelles et collectives. Il s'agit d'étudier la possible transformation de l'utilisateur des transports routiers en acteur de sa conduite.

3 - Comportements, identité, liberté individuelle et possibilité collective : Le projet offre des perspectives stimulantes à la fois du point de vue de la mise en société des technologies d'information, de la psychologie cognitive, sociale et ergonomique, de la connaissance économique-sociologique des conduites. Mais il fournit également une piste tout à fait originale à l'éthique et à la philosophie politique, car il met l'accent sur les paradigmes qui sous-tendent nos représentations de l'utilisateur, du consommateur et du citoyen capable de responsabilité. Comme tel il s'inscrit, à partir d'un dialogue soutenu des disciplines qui produit un approfondissement réflexif, dans l'ambition d'un renouvellement de la philosophie des transports – la philosophie étant ici entendue comme formulation de jeux de concepts cohérents valant comme principes possibles pour l'action. La dimension

subjective et qualitative des « intentions de déplacement » est en effet peut-être même parfois susceptible d'entrer en contradiction avec les dimensions rationnelles et physiques.

### **1.3. METHODOLOGIE**

#### **Le terrain d'expérimentation du projet Mobility Village**

Le projet Mobility Village repose sur l'articulation avec un terrain d'observation constitué d'une expérimentation prévue pour débiter au second semestre 2014 pour une durée d'au-moins un an sur un territoire qui constitue un bassin versant de flux pendulaires routiers en zone péri-urbaine. Au sud de l'agglomération de Grenoble, ce territoire s'organise autour de la commune de Saint-Martin d'Uriage mais concerne les déplacements vers la ville d'une population relevant de 4 à 5 communes.

L'expérimentation sera conduite par les partenaires du plateau d'innovation Ideas Lab (CEA, Renault Conseil Général de l'Isère et Université Pierre Mendès-France tous les quatre partenaires du projet, mais aussi GDF-Suez, Groupe Bouygues, ST Microelectronics, etc.) avec le soutien des communes concernées et en particulier de la commune de Saint-Martin d'Uriage dont les élus ont accueilli le projet avec grand intérêt. Les associations, commerces et avant tout les habitants seront impliqués dans la démarche. L'analyse des données de mobilités, l'enquête ménage-déplacements (Enquête Ménage Déplacement, Grenoble 2010) dans l'agglomération concernant ce territoire, plusieurs rencontres avec les élus et services de la commune, ainsi qu'une première enquête qualitative sur le terrain ont montré la pertinence de ce terrain pour l'expérimentation en raison de sa configuration spatiale, administrative et sociodémographique. L'expérimentation vise à investiguer les solutions développées tant à l'échelle individuelle qu'à celle des territoires, à accompagner une dynamique de co-construction de solutions innovantes et adaptatives, puis d'en tirer par l'observation les moyens de les déployer et de les intégrer durablement.

Pour atteindre ses objectifs, le projet Mobility Village développera une plateforme permettant d'observer et de faire émerger des solutions de mobilité nouvelles dans le contexte « rural ». Par plateforme, Ideas Lab entend à la fois des lieux au cœur des déplacements, des actions d'animation permanente et un média de communication augmentée. Ce dispositif concentrera ainsi différentes couches de fonctionnalités directement liées à la mobilité des personnes, des biens, de l'information. Ce dispositif ambitionne d'être créateur de valeurs économique et sociale à une échelle locale en

faisant interagir ses habitants, ses acteurs économiques et ses représentants politiques. Au-delà du projet appliqué à ce territoire expérimental, l'intention est de pouvoir transposer à des territoires similaires les solutions co-crées mais surtout la démarche de co-conception avec les acteurs du territoire : les porteurs de l'expérimentation attendent du projet de recherche Mobility Village qu'il les aide à caractériser le « code source » de l'expérimentation qu'ils souhaitent transposer et à la modéliser

**Une approche innovante et pluridisciplinaire pour des résultats transférables** Les actions de recherche seront organisées en deux volets sur une période de 36 mois. Le premier, plus orienté par la recherche sera consacré à l'observation, la modélisation et les hypothèses structurantes de scénarios. Il modélisera les mobilités du territoire étudié à partir des données disponibles et de l'observation des déplacements. Par une approche « bottom-up », les hypothèses du modèle seront construites et formalisées pour alimenter un outil de simulation physique des déplacements sur le territoire étudié (CEA). Ces constructions théoriques d'hypothèses et de systèmes seront appliquées au scénario de solutions du terrain d'expérimentation pour faire apparaître notamment les enjeux du rapport qualité de mobilité/efficacité énergétique et environnementale. Le second volet, plus orienté par la recherche-action consistera à accompagner les expérimentations de scénarios appliquées au terrain pour tester les hypothèses de comportement de mobilité et d'appropriation socioéconomique des solutions, analyser les comportements pour d'alimenter les acteurs du terrain en recommandations fonctionnelles pour leur plateforme, pour leurs solutions de mobilité et finaliser le modèle pour alimenter le potentiel de transfert à d'autres territoires.

## **2. PERTINENCE ET CARACTERE STRATEGIQUE DU PROJET AU REGARD DES ORIENTATIONS DE L'APPEL**

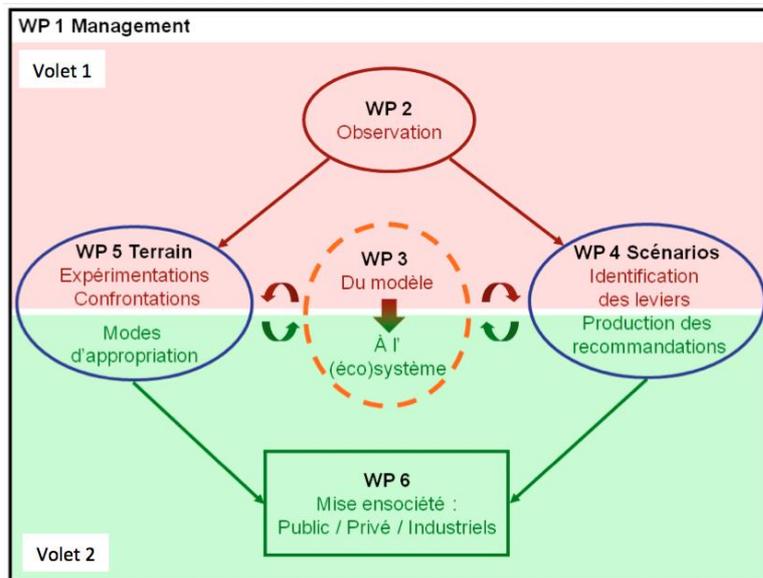
### **2.1. CARACTERE STRATEGIQUE AU REGARD DES DEFI SOCIETAUX**

Réintégrer dans les dynamiques d'innovation une réflexion sur les manières de vivre et de se déplacer est nécessaire car en matière de mobilité, le modèle péri-urbain n'est pas durable sur le plan socioéconomique : « 21 % de la population française habite en zone périurbaine et 18 % en zone rural. Ces territoires sont hétérogènes et leur attractivité change profondément. Les communes périurbaines rurales attirent des citadins ne disposant pas ou plus des moyens financiers suffisants pour se loger en centre-ville. Pour ces nouveaux ruraux, le gain financier réalisé sur le logement serait totalement acquis s'ils trouvaient à travailler sur place. Mais en général, ils sont

*contraints de se rendre dans la ville voisine, avec des dépenses de transport qui sont celles d'une voiture particulière, car le potentiel manque pour mettre en place des transports collectifs viables et pertinents. Ces communes, qui représentent une solution de repli pour des ménages à faible revenu, s'appauvrissent d'autant »<sup>1</sup>.*

L'approche proposée consiste donc à introduire une interaction entre les approches et les acteurs traditionnels de l'innovation dans le domaine de la mobilité et les approches en sciences humaines et sociales pour aborder la question de l'innovation socioéconomique organisationnelle. D'autre-part, en abordant la question sous l'angle d'une expérimentation innovante qui cherche à compléter les approches programmatiques des acteurs de l'offre de solutions avec une démarche ascendante, il était logique que Mobility Village soit un projet collaboratif en partenariat public-privé. Aux côtés des laboratoires de recherche publics un industriel du secteur des transports (Renault) et une collectivité (le Conseil Général de

<sup>1</sup> Extrait du Rapport du CAS (Centre d'Analyse Stratégique), Rapport de la mission présidée par Olivier Paul-Dubois-Taine - Février 3



**Figure 1 - Organisation des tâches du projet**

l'Isère) responsable des routes et d'une offre de transports publics sur le territoire étudié seront aussi partenaires du projet.

## **2.2. MOBILITY VILLAGE : UN DEFI «SOCIETES INNOVANTES, INTEGRANTES ET ADAPTATIVES »**

C'est bien aux enjeux du défi 8 : « Société innovantes, intégrantes et

adaptatives » que le projet Mobility Village entend répondre. Nous avons identifié trois principaux piliers en ce sens.<sup>[SEP]</sup>L'approche de Mobility Village est focalisée sur les styles de vie péri-urbains la mobilité étant un des points saillants de ces styles de vie. Ainsi nous avons positionné Mobility Village au sein de ce défi car la mobilité est un des déterminants d'une société innovante, intégrante et adaptative. Innovante, puisque dans le contexte que nous connaissons nous nous devons de remettre en question le modèle dominant qui apparaît aujourd'hui comme moins opérant. Intégrante, car la mobilité, ou l'accès à celle-ci, est un facteur d'exclusion sociale, elle est aujourd'hui considérée comme un droit. Adaptative, en effet notre société est multiple et nous ne pouvons plus proposer des solutions industrielles formatées mais nous devons développer une « industrie de la localité » et ainsi redynamiser les tissus socio-économiques locaux. Dans le même temps, bien que l'approche du projet soit locale, son impact se veut global par sa duplicabilité.

La posture de Mobility Village est bien de favoriser, de faciliter l'émergence d'innovations portées par les citoyens d'un territoire. Il s'agit de les accompagner en les outillant pour expérimenter ces idées et de pérenniser ces actions en les ancrant dans le long terme. Le tout en s'appuyant sur les outils numériques, en facilitant l'accès à ceux-ci, mais également en favorisant les rencontres et discussions. Ainsi cette posture entend développer les liens entre les citoyens sous l'angle de projets et d'expérimentations pour le bien commun.

Mobility Village est un projet fortement ancré dans les sciences humaines. Car, en questionnant notre rapport à la technologie, notamment Internet et son fonctionnement ascendant/descendant, ce n'est autre que notre rapport au monde que l'on envisage: notre rapport à la politique, à la consommation, à l'urbanisation à l'accès à la mobilité. En ce sens, ce projet recouvre des enjeux philosophiques, sans pour autant sous-estimer son caractère pluridisciplinaire. Ainsi, ces trois piliers font de notre démarche une réponse efficace aux axes du défi 8 : Innovations ; Dimensions sociales du tournant numérique ; Education et apprentissages ; Création, cultures et patrimoine ; Droit, démocratie, gouvernance et nouveaux référentiels ; Actions internationales. Ils permettent également, par ricochet, de toucher bon nombre des axes majeurs des autres défis. Notamment ceux du défi « Mobilité et systèmes urbains durables ».

### **3. PRESENTATION DU CONSORTIUM**

#### **3.1. COMPLEMENTARITE**

Le consortium se veut représentatif de l'articulation entre les approches traditionnelles de l'innovation dans le secteur des mobilités en associant une communauté d'acteurs de l'offre technologique (CEA, systèmes et technologies d'information et énergie), Renault (véhicules) et le CG38 régulateur et opérateur de l'infrastructure et de services et une communauté de chercheurs en sciences humaines et sociales.

Les quatre disciplines scientifiques mobilisées dans le projet s'articulent tant dans les questions de recherche dans le programme de travail envisagé dans la description méthodologique :

- Le CEA mobilisera un outil de mesure et d'agrégation des données d'empreintes sur les ressources (énergie, CO2, surface de territoire mobilisée ou disponible ...), exploitant des modèles physiques de mobilité et permettant de rendre accessible à l'utilisateur en temps réel des indicateurs de performances globaux et individuels. [L] [SEP]

- Le PLC (Philosophie) apportera une mise en question sociétale sous l'angle de la philosophie politique traduisant des questions physiques en questions d'organisation et de choix sociétaux, [L] [SEP]

- L'approche économétrique (GAEL) introduira les paramètres économiques susceptibles de faire évoluer les modèles et comportements en fonction de facteurs de type variation des coûts, [L] [SEP]

- L'approche psychologique (LIP) abordera la question de la construction du sens au niveau des individus et leur capacité à adopter de nouveaux comportements selon les scénarios proposés. [L] [SEP]Éléments budgétaires : Le coût complet de ce projet de recherche est estimé entre 900K€ à 1,1M€. L'aide demandée sera comprise entre 300K€ et 400€. Estimation actuelle 315K€ : dont coûts de personnel 180K€, et coûts de fonctionnement 135K€. [L] [SEP]

## 3.2. LES PARTENAIRES

### **Université Pierre Mendès France – INNOVACS (Philosophie, Economie, Psychologie)**

INNOVAtion, Connaissances et Société (INNOVACS) est une Structure Fédérative de Recherche labélisée par le CNRS (FR 3391) hébergée et gérée par l'Université Pierre Mendès-France qui rassemble 18 laboratoires du site grenoblois travaillant sur les questions d'innovation (<http://innovacs.upmf->

[grenoble.fr](http://grenoble.fr)). INNOVACS apportera son aide en moyens humains et logistiques pour la coordination pluridisciplinaire du projet. Trois laboratoires membres d'INNOVACS sont mobilisés et associés dans ce projet :

**Le coordinateur du projet :** dans le laboratoire **PLC** (Philosophie, Langages et Cognition), le professeur T. Ménissier, spécialiste de philosophie politique et de l'innovation, s'intéressera plus particulièrement au renouvellement du rapport entre nouvelles technologies et sociétés démocratiques, notamment le déplacement des notions d'intérêt général sous l'effet de nouvelles contraintes (énergie, environnement, etc.) et de nouvelles potentialités techniques.

Le **GAEL** (Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble). Les nombreux travaux de Alexis Garapin, en économie expérimentale ont permis d'acquérir une expertise en matière d'analyse du comportement, notamment sur les questions de consentements à payer pour les innovations produits et les questions de coordinations d'agents. Les travaux d'Iragaël Joly portent sur les comportements de mobilité des individus par application de méthodes relevant de l'analyse statistique ou économétrique sur de grandes bases de données (notamment dans le cadre de l'ANR Eurocities Datta).

Le **LIP** (Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie), dont l'équipe TSCO (Travail, Santé et Changement dans les Organisations) est impliquée dans ce projet, intervient sur l'analyse cognitive et psychosociale des processus d'acceptabilité des innovations. Il s'intéresse aux habitudes / modifications de comportements de transport ou à des systèmes d'information transports. Il étudie les processus psychologiques et le comportement des usagers ou leur attitude vis-à-vis des différents modes de déplacement qui sont des variables déterminantes dans le choix d'un mode de transport.

## **CEA-LETI**

Le CEA/LETI est engagé dans ce projet à travers des personnels du département Innovation Ouverte du CEA LETI, ainsi que du département systèmes (DSIS). Le DSIS étudiera la mise en œuvre applicative des NTIC, grâce à sa capacité à intégrer des systèmes électroniques complets et autonomes au sein des milieux les plus divers tels que les infrastructures routières (électronique dite intégrative). Le service SPICE du département pour l'innovation ouverte, aura vocation à articuler la définition des innovations technologiques avec des enjeux sociétaux et d'usages, bénéficiant à la fois de compétences technologiques et de compétences SHS. Dans tous ces domaines, de nombreux brevets et publications sont produits chaque

année, le CEA étant un des tous premiers déposants de brevets en France. Le CEA étudiera en particulier un système souple et adaptable de mesure de l'empreinte physique globale de la mobilité en cours sur le territoire concerné, en fonction des modalités possibles. L'agrégation des données issues de ce système sera effectuée en vue de construire différents indicateurs (efficacité, CO2, surface au sol, etc.). Enfin, le CEA étudiera comment calculer et délivrer des préconisations à l'utilisateur. Les choix de l'utilisateur se traduiront en permanence de façon adaptative par une nouvelle mise à jour du système.

## **Renault**

Le groupe Renault possède des usines et filiales à travers le monde entier. Fondé en 1899, il s'est toujours distingué par ses innovations mais est aussi souvent considéré comme l'un des industriels français « Vitrine sociale » du pays. Renault mène des projets de recherche et d'innovation en interne au travers de contrats de recherche en partenariat avec des organismes publics ou privés, comme par exemple Ideas Laboratory qui soutient ce projet et dont le coordinateur UPMF-INNOVACS est aussi membre. Au-delà d'une simple réflexion sur les véhicules du futur, Renault espère acquérir par ce projet des connaissances sur l'évolution de la mobilité qui alimenteront sa vision stratégique. La méthodologie d'observation, de co-construction et d'expérimentation intéresse Renault pour pouvoir les transposer à la construction d'architecture de mobilité. **Conseil Général de L'Isère**

Le Conseil Général de l'Isère est un acteur essentiel en tant qu'autorité organisatrice de transports et gestionnaire de plus de 5000km de réseau routier en Isère ainsi qu'en tant que porteur, au travers de son service développement durable, d'un plan climat énergie départemental, en réponse à l'obligation réglementaire du Code de l'environnement dite loi Grenelle. Deux directions du CG38 sont donc mobilisées pour participer et suivre le projet, la Direction de l'Aménagement du territoire, service et pôle Développement durable, ainsi que Direction des Mobilités, service Nouvelles Mobilités.

### **Annexe 1.2 : Le manuel de la tournée de la mobilité par Mobility Village**

# Le manuel de la tournée de la mobilité par Mobility Village.

Juillet 2014

## Auteurs :

Laura Le Du - [laura.le\\_du@mines-paristech.fr](mailto:laura.le_du@mines-paristech.fr)  
Edwin Mootosamy - [edmootosamy@gmail.com](mailto:edmootosamy@gmail.com)

## Destinataires :

Philippe Caillol - Ideas Laboratory  
Fabrice Forest - Ideas Laboratory / Mobility Village □  
[I - Objectifs du document](#)  
[II - Mobility Village](#)  
[III - La tournée de la mobilité](#)  
[a - Les résultats](#)  
[b - Les points de vigilance et d'amélioration](#) □

## I - Objectifs du document

L'objet de ce présent document est de revenir sur les résultats de la tournée de la mobilité par Mobility Village mais également de souligner les points de vigilance et d'amélioration. En effet, le but est bien de capitaliser, tant sur le fond que sur la forme, pour utiliser au mieux l'expérience acquise pour Mobility Village mais également pour Ideas Lab. Ce document est donc un document interne à Ideas Laboratory.

## II - Mobility Village

Mobility Village propose d'observer et d'accompagner une démarche d'innovation organisationnelle et participative qui sera expérimentée à l'échelle d'un territoire en partenariat avec un plateau d'innovation regroupant des acteurs de la mobilité dans le domaine de l'industrie, de la recherche technologique et des collectivités locales.

L'expérimentation vise à introduire une dynamique « bottom-up » impliquant les habitants dans la co-construction de solutions innovantes de mobilité (co-voiturage ; autopartage ; coworking ...) avec les acteurs historiques de l'innovation dans ce domaine (technologie, industrie, collectivités). Tout en expérimentant une autre forme d'industrialisation, plus précise, spécifique et locale. En effet, il semble que l'approche « bottom-up » ou « ascendante descendante » soit la plus à même d'apporter des résultats. Elle nécessite cependant un changement de posture de la part de l'industriel. Cette nouvelle posture étant habituellement réservée aux startups qui évoluent sur Internet. Elles vont, grâce à une certaine agilité, itérer rapidement sur des usages latents et construire de nouveaux services. En management on appelle ces itérations rapide le « Lean Startup » directement issu du « Lean Manufacturing » qui est une technique de gestion de la production industrielle proche de du Toyotisme. C'est le passage à l'échelle de ces usages qui amène une mutation profonde de ceux-ci. Les usages ont muté grâce à la technologie. Il y a donc bien une dialectique entre deux champs : la mobilité et le changement de posture de l'industriel.

### III - La tournée de la mobilité

Du 30 avril 2014 au 21 juin 2014 a eu lieu la tournée de la mobilité organisée par Mobility Village. Ce dispositif était composé d'un stand mobile composé d'une tente regroupant différents espaces :

- un comptoir à concepts où la discussion avec les habitants s'engageait autour de discussions liées à de nouveaux outils de mobilité,
- un espace « les coûts de la mobilité » où les habitants pouvaient obtenir des informations sur les coûts en fonction des moyens utilisés,
- un espace « jeux » pour les enfants,
- un espace où les habitants pouvaient tester des véhicules électriques comme un Twizy, un vélo électrique...
- L'espace central étant réservé à un plateau de jeu développé par le CCSTI de Grenoble qui devait permettre de contourner les freins liés à l'abandon du modèle de la voiture individuelle.

Ce dispositif était complété en ligne par un blog sur lequel était repris les informations importantes liées à la tournée et une fan page sur Facebook. L'objectif principal de cette tournée était d'ouvrir un espace de discussion avec les habitants pour permettre aux discussions liées à la mobilité d'émerger. L'objectif secondaire était de récolter des informations depuis le terrain et de co-construire des solutions. Ainsi l'objectif du projet était bien de confronter des concepts liés à la mobilité à des utilisateurs sélectionnés par leurs contraintes de mobilité, qui s'exercent en zone « urbaine », dont la situation financière n'est pas une contrainte majeure et enfin dans un zone géographique à fort relief et dont les choix des itinéraires est restreints . Mais il était également d'expérimenter le changement de posture de l'industriel comme nous l'avons vu. Cette phase de tournée a donné lieu à l'émergence de pistes de réflexion.

#### a - Les résultats

Du 30 avril au 21 juin tous les mercredis après-midi à la Richardière et les samedis matin, dans différents hameaux de la commune de Saint Martin d'Uriage, le stand de la tournée de la mobilité par Mobility Village s'est installé. Au total c'est près de 80 heures d'animation qui ont été effectuées et plus de 200 personnes rencontrées. Ces rencontres ont été de plusieurs ordres, de la simple discussion autour des véhicules électriques présents à l'implication dans les activités proposées et la volonté de voir émerger des services innovants. Ainsi, sans entrer dans le détail des retours collectés, il semble que nous ayons effectivement réussi à ouvrir cet espace de discussion avec les habitants en développant une approche humble et proche d'eux. En effet, lors de la toute première rencontre avec les habitants à travers une réunion formelle en novembre 2013 nous nous étions confrontés à

une sorte de méfiance de l'industriel, de la grande institution. La tournée de la mobilité a permis de challenger cette méfiance.

Ces différentes interactions ont fait émerger des pistes de réflexion qu'il faudra creuser dans les mois prochains.

- Beaucoup d'habitants nous ont fait part de leur volonté d'utiliser plus souvent le vélo tout en reconnaissant le danger que cela pouvait représenter. Dans le même temps la mairie souhaite développer les usages du réseau des chemins communaux. L'idée d'aménager ces chemins pour qu'ils puissent accueillir des vélos a donc émergé naturellement.
- Pour limiter la mobilité des personnes on peut peut-être optimiser la mobilité des objets. De cette réflexion est née l'idée de remettre au goût du jour la tournée du laitier en l'optimisant à travers une multitude de services. Ces différents services pourraient être administrés par des modules adaptés. On imagine donc des remorques qui auraient des fonctionnalités différentes et qui pourraient être tractées, déplacées en fonction des besoins.
- On imagine aussi pouvoir récupérer et traiter les déchets verts localement à travers une centrale de bio-méthanisation. Celle-ci pourrait permettre d'alimenter une flotte de véhicules électriques.
- Comment optimiser les flux de véhicules entre Saint Martin d'Uriage et Grenoble ? On pense tout de suite au covoiturage. Cette pratique existe déjà sur la commune de façon latente mais un des freins à son développement c'est l'engagement que le covoiturage représente. Ainsi il faudrait envisager une forme plus agile : une augmentation du stop. Cette forme permettrait une mise en commun de l'information sans pour autant nécessiter un engagement formel. Cette forme permettrait de faire évoluer les usages en itérant sur une pratique existante en mettant l'expérience utilisateur au coeur du processus. Cette démarche est représentative du changement de posture de l'industriel que nous avons précédemment mentionné.

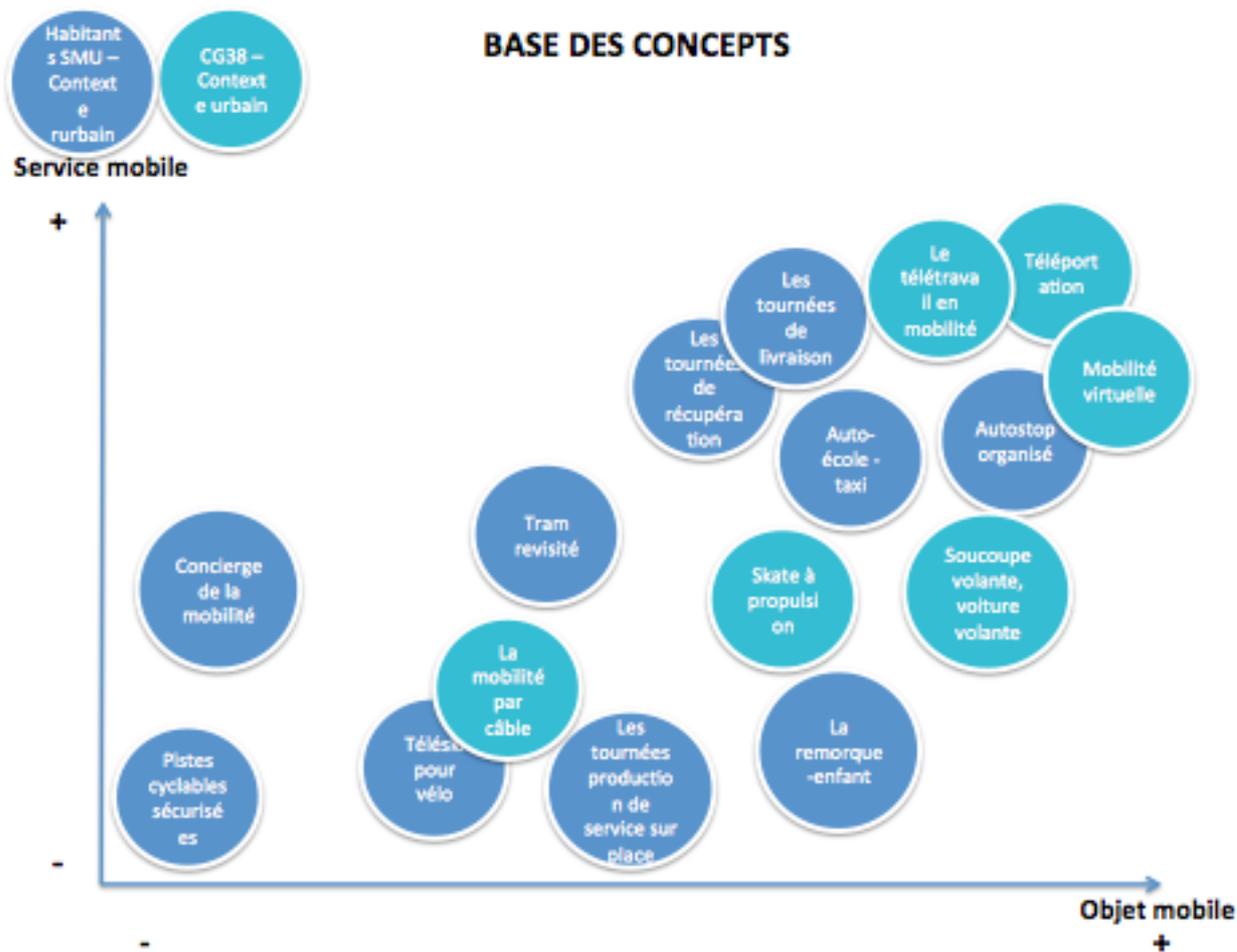
Il apparaît une distinction dans la projection des imaginaires des mobilités suivant qu'il s'agit d'une mobilité qu'on pourrait appeler de "connexion" (ex: du village de Saint Martin d'Uriage à une grande ville comme Grenoble) et une mobilité de "déplacement" intraville (ex: à l'intérieur même d'une grande ville comme Grenoble). Les contraintes et les solutions projetées sont différentes.

Concernant les connaissances mobilisées pour l'opération Mobility Village, voici une proposition d'organisation suivant deux axes qui récapitule de manière non exhaustives certaines d'entre elles.

## BASE DES CONNAISSANCES



Enfin pour répertorier, toujours de manière non exhaustive, les concepts évoqués lors des échanges avec les habitants de Saint Martin d'Uriage ou encore avec les acteurs du Conseil Général de l'Isère, voici une proposition d'organisation selon les deux axes suivants: l'objet ou le service mobile.



#### b - Les points de vigilance et d'amélioration

La tournée de la mobilité a également été riche en enseignement sur la forme. En effet cette manifestation organisée par Ideas Lab. et le CCSTI doit également permettre à Ideas Lab. de développer ses propres compétences en matière d'animation et de coordination.

Lors des étapes de la tournée dans les hameaux la fréquentation était très inégales mais souvent inférieure à celle de la Richardière. Bien que nous ne pouvons juger de la réussite de la tournée en fonction de la fréquentation il nous semble que le choix de visiter tous les hameaux tiennent plus de la décision politique que de la volonté d'être inclusif. Ainsi, à l'avenir, il sera bon de décoder les vraies motivations dans les propositions faites par la mairie.

D'autre part, le choix des lieux d'implantation du stand dans les hameaux a aussi beaucoup joué dans la faible fréquentation de celui-ci. La configuration des lieux ne permettant parfois pas une visibilité optimale des habitants ou encore ne permettant pas l'arrêt des véhicules de passage. Par ailleurs, une meilleure coordination avec l'agenda des événements de la commune serait à observer afin d'éviter une mise en concurrence inutile avec d'autres activités.

Cette sous fréquentation peut également être analysée sous l'angle de la communication. En effet, la forme même de ce cycle événementiel : une tournée, nécessite une communication adaptée que nous n'avons pas su optimiser pour assurer une fréquentation optimale. Il apparaît plus facile de mobiliser la population sur un événement particulier, en effet, sur la tournée l'attention était dispersée ce qui ne permet pas forcément de créer une émulation, une dynamique.

Bien s'entourer est essentiel pour mener à bien un tel cycle événementiel. Le CCSTI, et notamment Anais Allemand, a joué un rôle déterminant. En effet, le CCSTI est efficace tant sur le plan de l'accompagnement logistique que sur le plan de l'animation avec les habitants. Comme pour la première soirée nous avons fait appel à une troupe d'improvisation théâtrale via Laurent Lesavre pour l'événement de clôture de la tournée. Cette intervention a été un succès elle est entièrement disponible sur [YouTube](#).

Concernant la collaboration des participants, le préalable selon lequel ils ont envie d'endosser une posture de co-concepteur est loin d'être évidente. En effet, plusieurs statuts se dégagent dans le comportement des habitants :

- Ceux d'accord de « partager de l'information », ils représentent 100% des participants, ils nous ont donc aidé à valider, enrichir et acquérir de nouvelles connaissances
- Ceux qui « réagissent à la proposition de concepts innovants » positivement et qui nous permettent alors de valider, infirmer ou faire évoluer certains concepts. Ils représentent peut-être 50% des personnes.
- Ceux qui « co-conçoivent », c'est-à-dire imaginent avec nous de nouveaux concepts de mobilité. Et ici ils sont très peu nombreux. La nouvelle posture de l'industriel qui cherche à faire du bottom up leur apparaît parfois curieuse.

Quant aux outils d'animation créés pour l'événement, c'est-à-dire, les jeux de plateau, les LEGO, la pâte à modeler, ils se sont davantage révélés être des supports de lancement de discussions, de débats et d'identification des valeurs projetées dans la mobilité, plus que des outils de co-conception. A l'image des ateliers CK, la réelle phase C n'a pas lieu avec le collectif, mais avec l'équipe de pilotage.

Par ailleurs, les échanges avec la population nous a démontré que la création d'un imaginaire à partir d'un simple objet technique semble assez stérile pour des acteurs non préparés et non entraînés alors que la demande de réaction à un imaginaire proposé est beaucoup plus fertile. Malgré la mise en place donc de caractéristiques favorables pour stimuler les imaginaires, avec une participation basée sur le volontariat, l'utilisation et l'animation de jeux, il semble que pour être fructueux, le cadre d'imageur doit être proposé par les concepteurs, afin de permettre une production d'images plus aisée de la part des participants.

## **Annexe 2 : « La grammaire schumpéterienne outil d'une rhétorique libérale »**

# **La grammaire schumpeterienne outil d'une rhétorique libérale**

*Edwin Mootoosamy*

*Septembre 2016*

*Cet article a été récompensé par le prix des talents de la recherche de Rue89 et*

*Faber Novel.*

Extract :

Joseph Schumpeter et plus largement la lecture de l'économie via des cycles d'innovation a le vent en poupe à l'heure du développement de "l'économie collaborative", de "l'uberisation" et plus largement de la diffusion du numérique à différentes sphères de la société. Nous verrons les apports de cette grille de lecture avant d'en appréhender les limites. Nous tenterons surtout de caractériser la place que cette grille de lecture a prise dans le débat public, de mettre en lumière la légitimation pseudo-scientifique que cette grille confère aux politiques libérales. Nous proposerons de renverser cette grille de lecture et, ainsi, de libérer une forme de créativité politique. L'objet étant de construire ou de re-construire un discours rassembleur autour de l'innovation sans pour autant tomber dans les travers du passé.

Prévoir l'avenir, pouvoir anticiper le futur pour mieux vivre le présent, un rêve partagé par beaucoup de civilisations. Que ce soit à travers la lecture de présages, le recours à des oracles de toutes sortes ou aujourd'hui grâce au développement d'algorithmes prédictifs nous avons, à travers les âges, mis au point des techniques plus ou moins farfelues avec pour objectif d'anticiper le futur. Les résultats sont variables mais une chose est sûre : à la limite, l'erreur est certaine. En matière d'économie c'est sur la lecture en cycle que repose ce rêve. Ces cycles économiques vont, en considérant des événements passés, tenter de prévoir l'avenir. Pour l'historien, une telle approche ne peut être que vaine. Celui-ci, à l'inverse du gestionnaire ou de l'ingénieur, ne va pas tenter de dégager des modèles universels applicables largement. Au contraire, l'histoire, du moins celle dans laquelle se positionne ce travail, va plutôt s'intéresser aux spécificités d'une époque, d'un lieu ou d'une population, en un mot, aux conditions d'émergence de tel ou tel phénomène. Comment l'historien qui souhaite accorder toute sa place à la "complexité" peut-il s'accommoder d'une lecture cyclique englobante, universelle

sans aplatir la réalité de l'espace dialectique entre la société et l'innovation technique ? Notre propos ici n'est pas de remettre en cause les travaux de ces monstres sacrés de l'économie du XXe siècle que sont Joseph Schumpeter et Nikolaï Kondratieff mais plutôt de discuter la place que leurs travaux ont pris dans les discussions contemporaines. Notre hypothèse centrale étant que l'on se sert aujourd'hui de ces travaux pour légitimer certaines décisions politiques en leur donnant une place dans le paysage intellectuel qui n'est pas la leur. Il s'agit de mettre fin à une forme de paresse intellectuelle et de redonner le courage d'être créatif au corps politique. Pour explorer cette question nous reviendrons dans un premier temps à l'émergence de cette lecture de la croissance en cycles fonction de l'innovation technique. Puis, nous en détaillerons la lecture contemporaine qui admet l'émergence d'une innovation technique, Internet, sans pour autant observer l'émergence de "la phase création", censée amener croissance économique et création d'emploi. Ensuite, nous placerons ces lectures en cycles dans un glissement paradigmatique plus profond : d'un progrès technique, censé permettre à l'Homme de dominer la nature, vers l'innovation, processus plus ouvert où morale et philosophie politique tentent de retrouver leurs places. Ce glissement nous permettra de dresser une lecture plus dynamique de l'innovation : non plus vue comme un élément d'une équation économique mais bien comme cet espace de discussion entre le social, le politique, le technique et l'économique. Ainsi cette grille dynamique viendra discuter une vision héritée relativement statique construite autour de notions telles les "cycles économiques", la "Révolution industrielle" ou encore la vision messianique de l'entrepreneur.

### **La naissance d'une grille de lecture.**

Nous vivons une période faste en discours révolutionnaires. Ceux-ci vont notamment promettre la sortie de la crise économique par l'innovation. Comme à chaque fois, c'est lorsque ça va mal, lorsque nous sommes en "phase de destruction", que l'on fait appel à des grilles de lecture comme celles développées par Joseph Schumpeter Nikolai Kondratieff. Et de fait, eux nous promettent, de la même façon qu'après la pluie vient le beau temps, que "la création" suivra "la destruction". Ces discours et recherches sur les cycles d'innovation favorisant la croissance économique sont ancrés dans le paysage intellectuel depuis le début du XXe siècle que ce soit à travers les travaux de Joseph Schumpeter ou de Nikolai Kondratieff, entre autres. Tous deux vont bâtir leurs théories sur la récurrence de cycles économiques basés sur l'émergence d'innovations techniques.

L'économiste soviétique, Nikolai Kondratieff sera l'un des premiers à développer cette lecture en cycles. Celle-ci est construite sur l'analyse de l'évolution des prix de gros en Angleterre et aux Etats Unis entre 1790 et 1920. Il en tire deux phases, la première caractérisée par une forte croissance et une prise de risque de la part des entreprises. Puis, la seconde, caractérisée par une concentration des entreprises et une hausse du chômage. Bien que l'analyse révèle des faiblesses dans le traitement statistique notamment, il s'avère que les cycles décrits par Kondratieff semblent correspondre à une forme de réalité.

Son contemporain autrichien, Joseph Schumpeter, va reprendre ces travaux et les approfondir. Pour lui, comme pour Kondratieff, au-delà des fluctuations contextuelles il existe des cycles longs, de l'ordre d'un demi siècle, qui vont émerger avec la diffusion d'innovations techniques. Il distingue quatre phases : reprise, prospérité, récession, dépression. Ainsi, que ce soit la machine à vapeur, l'électricité, la chimie,

l'automobile ou l'informatique - nous y reviendrons - toutes ces innovations ont marqué le début d'un cycle économique. D'abord destructrice d'emplois, ces innovations techniques vont, dans un second temps faire émerger des industries qui vont alimenter un regain de la demande de main d'oeuvre. En cela elles deviendront créatrices d'emplois. En marge des travaux en économie de l'époque, sa grille de lecture trouve tout de même sa place dans le paysage intellectuel non pas tant par sa puissance explicative mais plutôt par sa force descriptive d'une lecture de l'histoire économique appréhendable et opérationnelle. De cette grille de lecture découle d'abord l'unité sociologique de l'entrepreneur à la fois bourreau de l'ancien monde, car annonciateur de la phase de destruction, et en même temps messie puisque initiateur des industries qui garantiront, dans la phase de création, la sacro-sainte croissance économique et la création d'emplois. Puis la notion de "grappes d'innovation" selon laquelle d'une innovation technique va en découler plusieurs qui, par interaction avec le monde existant, vont à leur tour faire émerger de nouveaux fruits sur la grappe.

### **Une lecture en cycle contemporaine.**

Cette lecture, malgré ses faiblesses théoriques, va profondément marquer le paysage intellectuel. Aujourd'hui cette approche des cycles économiques est reprise pour développer une lecture de "*l'innovation gap*". Ce terme est introduit en 2002 selon Marc Giget par Kenneth Rogoff, alors économiste en chef du Fond Monétaire International, pour annoncer le décrochement relatif que l'on observe aujourd'hui entre la création de valeur et la création d'emploi. Cette dé-corrélation au niveau macro-économique entre la création de valeur et la création d'emploi qui donne lieu à l'émergence de cette phase de "destruction", on va tout simplement faire mieux avec moins grâce à la nouvelle technologie, doit faire émerger dans un second temps la

phase dite de “création” en constituant, autour de cette nouvelle technologie, de nouvelles industries. Les deux courbes vont à nouveau suivre la même trajectoire et ainsi garantir la distribution du surplus de valeur produite. Cette phase a été observée avec plus ou moins d’ampleur lors des précédents cycles économiques, que ce soit avec la machine à vapeur, l’électricité, le développement de la chimie. Ainsi, aujourd’hui, ce serait à l’informatique – avec, entre autre l’Internet - d’être l’instigateur de cet “*innovation gap*” annonciateur de la diffusion d’une nouvelle technologie à travers la société. Pensez à BlaBlaCar, on va, grâce à l’utilisation de la nouvelle technologie, Internet, optimiser l’utilisation des infrastructures existantes. A la suite de cette première phase, si l’on suit les enseignements de Schumpeter et Kondratieff, devrait émerger de nouvelles industries créatrices d’emplois. Or il semble que l’ampleur du phénomène soit, cette fois, sans aucune mesure avec ce que nous avons précédemment observé. Cela est dû au fait que la nouvelle technologie va d’abord détruire des emplois, mais également que les “nouveaux emplois” sont proportionnellement moins bien payés que ceux que nous avons auparavant. Ainsi le cabinet de conseil Roland Berger prévoyait en octobre 2014 que d’ici 2025, 3 millions d’emplois seraient supprimés en France, du fait de l’automatisation de 20% des tâches. Au delà de l’effet d’annonce, des différentes critiques que l’on peut porter à la méthodologie, il reste que nous devons reconnaître, à minima, l’existence de ce phénomène. André Gorz avait au sortir de mai 68 - bien avant les économistes des années 90 - caractérisé cette “croissance sans emploi” et son impact sur la mutation du travail. Nous avons affaire à une transformation systémique du social, qui, peut potentiellement rendre caduc l’ensemble de notre modèle basé sur une économie en croissance.

Alors pourquoi cet “*innovation gap*”, observé précédemment par Schumpeter, est-il aujourd’hui si difficile à refermer ?

Certains, tel Marc Giget, vont présenter quatre hypothèses. La première est appelée “l’ère des robots” : les robots vont voler les emplois des travailleurs. On revivrait ainsi le conflit des “luddites”, expression popularisée par l’historien Edward P. Thompson pour caractériser le “conflit industriel violent” qui a opposé des tricoteurs artisanaux et des manufacturiers dans l’Angleterre des années 1811 et 1812. Le terme “Luddites” vient du nom d’un de ces ouvriers : Ned Ludd - dont l’existence n’est pas prouvée - aurait, le premier, saboté deux métiers à tisser en signe de rébellion face à une phase d’industrialisation croissante. Aujourd’hui le terme de luddite est employé pour désigner certaines approches technophobes.

La seconde hypothèse de Marc Giget est celle de la formation qui doit permettre, via des mécanismes de croisement et d’hybridation des connaissances, l’émergence de nouveaux usages. La nouvelle technologie seule n’est pas créatrice d’emplois. Il faut la croiser avec le “système technique” en place pour voir émerger de nouvelles industries avec pour corollaire de rendre les individus capables de ces hybridations et donc de les former. Que ce soit ceux qui sont d’ores et déjà actifs au sein de l’entreprise ou ceux qui sont encore en cours de formation.

La troisième hypothèse de Marc Giget est la complexité du processus qui permet à la nouvelle technologie issue de la R&D - Recherche et Développement - des grandes entreprises ou des laboratoires de recherche, de devenir innovation, c’est-à-dire de trouver sa place dans la société. Et donc, par lien de causalité, de créer une demande, un marché et l’industrie qui va avec.

Enfin, la quatrième hypothèse : le manque d'investissement dans les projets d'innovation. Le contexte actuel favorise le court terme en matière d'investissement. L'américain Clayton Christensen, professeur à Harvard, ne dit pas autre chose dans son ouvrage mondialement reconnu "The innovator's Dilemma". Les investisseurs ont favorisé les rendements courtermistes, les projets risqués se sont ainsi trouvés marginalisés. Dans le même temps le coût du capital diminue ce qui laisse présager que l'argent va maintenant aller vers des projets de plus long terme. Pour lui, si la "création" ne parvient pas à prendre le dessus sur la "destruction" cela vient du fait que nous n'investissons pas suffisamment d'argent dans les projets "d'innovation disruptive". Selon la grammaire employée par Christensen, on va concentrer les financements sur "l'innovation incrémentale" sans penser à "l'innovation de rupture".

Cette lecture semble nous donner des outils de compréhension d'une évolution macro-économique éminemment complexe. Néanmoins elle n'aide pas à comprendre les raisons de l'émergence de cette nouvelle technologie. De plus, en faisant fi des évolutions contextuelles elle peut passer à côté de transformations qui la rendraient caduque.

### **Du progrès vers l'innovation.**

Pour affiner la lecture descriptive de Schumpeter il nous faut la contextualiser. Selon Anne-Françoise Garçon avant le XIXe siècle et l'avènement de cette notion de progrès, "inventer était implicitement, voire explicitement une forme de transgression" dans un contexte conservateur où celle-ci était foncièrement mal vue. On mettait à distance l'idéation "en plaçant invention et inventeur du côté du divin, du sacré, de l'exceptionnel." Puis à partir du XIXe siècle nous avons assisté à un premier

glissement paradigmatique où le “neuf” est devenu la quête de toute une société occidentale. Arthur Rimbaud, témoin de l’époque, nous dit qu’ “Il faut être absolument moderne”. Il ne restait plus, à Schumpeter, qu’à rendre explicite ce qui était latent en donnant une place centrale à l’entrepreneur, à l’innovateur. Cette lecture s’ancre dans une époque où le progrès technique est vu comme le pendant de la recherche scientifique qui a pour but de donner à l’Homme les moyens de son émancipation de la nature. Cette approche est le fruit de l’époque des Lumières, la notion de progrès qui en découle insinue que l’histoire a un sens, que les souffrances passées de l’humanité ne sont pas vaines et vont vers son émancipation. Cela ouvrira une phase de développement industriel sans précédent, qui donnera à la science une aura quasi-divine, cette dernière venant légitimer les développements les plus humanistes comme les plus barbares. Max Weber parlera du “désenchantement du monde”, de sa démagification, de son entrée dans l’ère de la rationalité : "le fait de savoir ou de croire que si on le voulait seulement on pourrait à tout moment l'apprendre, qu'il n'y a donc en principe aucune puissance mystérieuse et imprévisible qui entre en jeu, que l'on peut bien plutôt expliquer toute chose par le calcul."

Cette époque va toucher ses limites avec un second glissement paradigmatique : la fin de la seconde guerre mondiale. En effet, les bombes atomiques d’Hiroshima et Nagasaki vont montrer la puissance destructrice d’un progrès technique auquel on accorderait une rationalité propre. La même puissance destructrice qui se nourrit d’une science que l’on aurait fait neutre. Le progrès technique peut à la fois être vecteur d’une forme d’émancipation mais peut également conduire à la destruction. Gunther Anders parlera de “l’obsolescence de l’Homme” dans une période où “nous travaillons en permanence à la production de notre disparition”. Ces événements

vont amener un glissement de cette notion de progrès vers la notion d'innovation. Pour Thierry Ménéssier, "Selon le schéma induit par l'idée de progrès, le double aspect cumulatif et linéaire de la connaissance, implique que l'acteur de la découverte technique scientifique et intellectuelle "garde la main" sur son œuvre", pour ce qui est de l'innovation, "il semble qu'il l'ait perdue, et doublement - la découverte lui échappe car elle paraît souvent inopinée dans son mode de surgissement et toujours collective dans son mode d'appropriation et de diffusion. Les collectifs innovants sont régis par une logique de la pluralité car ils naissent de la rencontre entre des acteurs dont les intérêts sont variés, à savoir associent la recherche universitaire, la logique entrepreneuriale ou industrielle, et un milieu porteur pour le développement économique de l'invention sur une grande échelle." Ainsi que ce soit dans sa production, son appropriation ou sa diffusion, l'innovation, ainsi définie, nécessite d'autres moyens et d'autres dispositifs. Nous reconnaissons dans l'émergence des licences *open source*, des collectifs innovants et d'un certain type de plateforme l'affirmation de l'innovation en tant que processus différent de celui qui a été diffusé auparavant.

### **Une approche dynamique de l'innovation**

Aujourd'hui des voix s'élèvent pour remettre en cause l'existence de cycles économiques, et, à *fortiori* leur pouvoir prédictif. En effet, "la notion néo-schumpeterienne de changement et de croissance générée par un éventail restreint de percées technologiques radicales semble faire face à un examen détaillé. Ce processus apparaît plutôt comme progressif, étendu à toute l'économie, et à des secteurs variés, et en général se diffusant bien." Comme nous l'avons vu auparavant, les travaux de Schumpeter et de Kondratieff sont ainsi à considérer

comme descriptif plus que prédictif. Mais surtout, toujours selon Kristine Braland et Keith Smith, l'autre biais de cette approche serait une mauvaise lecture du lien de causalité : ce n'est ainsi pas tant l'irruption d'une nouvelle technologie qui va permettre la reconfiguration de la société autour de celle-ci mais bien une prédisposition sociale qui permet l'irruption, le développement et la diffusion de cette nouvelle technologie. Il faut alors renverser notre analyse de l'innovation technologique et appréhender les conditions financière, sociale, économique et idéologique de son apparition plutôt que d'en étudier les effets. A l'inverse d'un déterminisme technique, qui prête à l'objet technique une hypothétique autonomie, on inscrit l'innovation technique dans un champs dynamique, au prise avec le système de production, les ambitions politiques, les jeux de pouvoir et les dynamiques d'investissement... C'est là où le dynamisme de la "société civile" et, plus largement, du contexte socio-politique, a toute son importance. C'est elle qui donne à l'innovation son caractère collectif. " D'où l'importance des réseaux, associations, institutions communautaires, municipales qui intensifient et manifestent ces processus d'intéressement. Les logiques collectives sont la clé des innovations; elles mettent en jeu des solidarités, des moyens et permettent les apprentissages, les perfectionnements et les rendements croissants d'adoption, en somme les cheminements innovants. "

Cette lecture dynamique de l'innovation nous invite également à revoir une opposition trop souvent utilisée lorsqu'il s'agit d'innovation entre un ancien monde et un nouveau monde. "Paradoxalement, c'est le passé qui fait toute la valeur de l'invention. Les méthodes de l'invention, l'art de l'inventeur, ses capacités à combiner et à jouer de l'ancien, entrent à leur tour dans la construction d'un récit légendaire, d'une mythologie de l'invention". En appréhendant les influences du passé sur le

présent d'une part, et admettant que celui-ci est conditionné par notre vision du futur, d'autre part, nous redonnons de l'épaisseur à ce présent. Nous le rendons profondément contemporain. Nous sortons d'une lecture radicale de l'histoire par révolution. Nous nous remettons au travail pour découvrir les structures sous-jacentes à l'innovation.

### **Les cycles, la “Révolution industrielle”, l'entrepreneur messie.**

On l'a bien compris en matière d'innovation, le contexte socio-économique au sens large se révèle de la première importance. Reste une dimension que nous n'avons que très peu mobilisée dans nos développements : celle du contexte discursif. En effet, au delà de la réalité des thèses défendues par Joseph Schumpeter ou Nikolaï Kondratieff, il s'avère intéressant d'observer dans quelle mesure ces grilles de lecture sont mobilisées dans le débat public contemporain et dans quel but.

La place que l'on accorde aujourd'hui à Schumpeter et aux fruits de sa grille de lecture, notamment les cycles économiques, la Révolution industrielle, la place messianique de l'entrepreneur, sont le fait d'une appropriation de cette grille par une frange libérale de notre classe politique. La grille de lecture de Schumpeter rend légitime une politique libérale. La “phase de création” arrivant, il ne s'agit pas de prendre des décisions qui viendraient entraver le développement de l'innovation, et ce, au prix d'un accroissement des inégalités et d'un appauvrissement de la classe moyenne. Dans le même temps, la diffusion de ce discours est le terreau d'une forme de paresse intellectuelle qui n'attache plus d'importance aux conditions d'émergences, aux structures sous-jacentes de l'innovation, celle-ci étant de toute façon cycliques. Ce qui était descriptif devient prédictif. Ainsi, on appauvrit d'une certaine manière ce qu'on considère comme innovation, celle-ci n'étant plus que le

pendant d'intérêts privés. Les financements provenant majoritairement de fonds d'investissement, la recherche étant déléguée aux grandes entreprises par le biais de dispositifs fiscaux attractifs (disclamer : j'ai moi même bénéficié d'une convention CIFRE pour financer ma thèse). Alors que la recherche fondamentale, pour remplir sa mission, doit se soustraire aux enjeux économiques. C'est notamment ce que défend Abraham Flexner dans son essai, "The usefulness of useless knowledge", présentant l'Institute for Advanced Study de Princeton qui accueillera notamment Albert Einstein ou John von Neumann. Ce discours va d'une certaine manière aplatir le réel, les relations complexes et hétérogènes que peuvent tisser les acteurs - que ce soit l'Etat, les entreprises, les écoles, les laboratoires etc - vont être niés au profit d'une théorie générale et universelle.

L'histoire des entreprises, qu'elles soient anciennes ou contemporaines, ne retient rarement plus d'un fondateur. Ces histoires, parties intégrantes de ce que les *managers* d'aujourd'hui appellent la "culture d'entreprise", sont souvent romancées en y intégrant des mythes fondateurs qui vont devenir des leviers de communication aussi bien en interne qu'en externe. D'une certaine manière on n'hésite pas à prendre quelques libertés avec l'histoire pour alimenter ce mythe de l'entrepreneur messianique. "La révolution industrielle" fait elle aussi débat. D'un côté les partisans de périodes de rupture entre le passé et le futur, bien qu'il soit difficile de définir une période donnée, les contextes par pays étant spécifiques, de l'autre, ceux qui vont défendre que cette idée de rupture n'est qu'un mythe. En effet, si l'innovation est issue de conditions d'émergence, celles-ci sont le résultat de processus sociotechniques qui s'étalent dans le temps et aux temporalités propres. Ces processus vont laisser une empreinte plus ou moins profonde dans notre présent, on parle notamment de "dépendance de sentier". Ainsi la "Révolution Industrielle" et son

caractère radical, devient, là encore, plus opérant à posteriori comme concept descriptif, que comme outil prédictif. Sauf lorsqu'il s'agit d'en appeler à la "science" pour légitimer une politique particulière, ainsi ce concept conserve une part d'ombre quant à sa définition.

Il nous semble que la place que nous donnons aujourd'hui aux cycles économiques, à la "Révolution industrielle" ou même à l'entrepreneur messianique n'ait pour unique objectif que de légitimer une politique libérale. Ils deviennent alors des éléments d'une rhétorique, de construction d'un discours sans se soucier de la véracité des phénomènes. Notre propos ici est d'attirer l'attention du lecteur sur la place qu'occupent ces expressions afin de les considérer pour ce qu'elles sont. Les éléments d'un discours ont une importance capitale pour créer du mouvement, de l'émulation, de l'adhésion dans la société, mais ces mêmes mots peuvent perdre leur pouvoir explicatif lorsqu'on entre dans le champ de l'analyse. Comme le dit Roland Barthes en conclusion de "Mythologies" : "C'est sans doute la mesure même de notre aliénation que nous n'arrivons pas à dépasser une saisie instable du réel : nous voguons sans cesse entre l'objet et sa démystification, impuissants à rendre sa totalité : car si nous pénétrons l'objet, nous le libérons mais nous le détruisons ; et si nous lui laissons son poids, nous le respectons, mais nous le restituons encore mystifié." Ainsi, la lecture cyclique de Schumpeter est devenue partie-prenante d'un discours d'accompagnement d'une certaine vision de l'innovation et de la politique qui va avec. Il semble néanmoins que ce discours simplifiant ne permette pas d'identifier les conditions d'émergence et les structures sous-jacentes de l'innovation.

**Conclusion : l'innovation une histoire de discours**

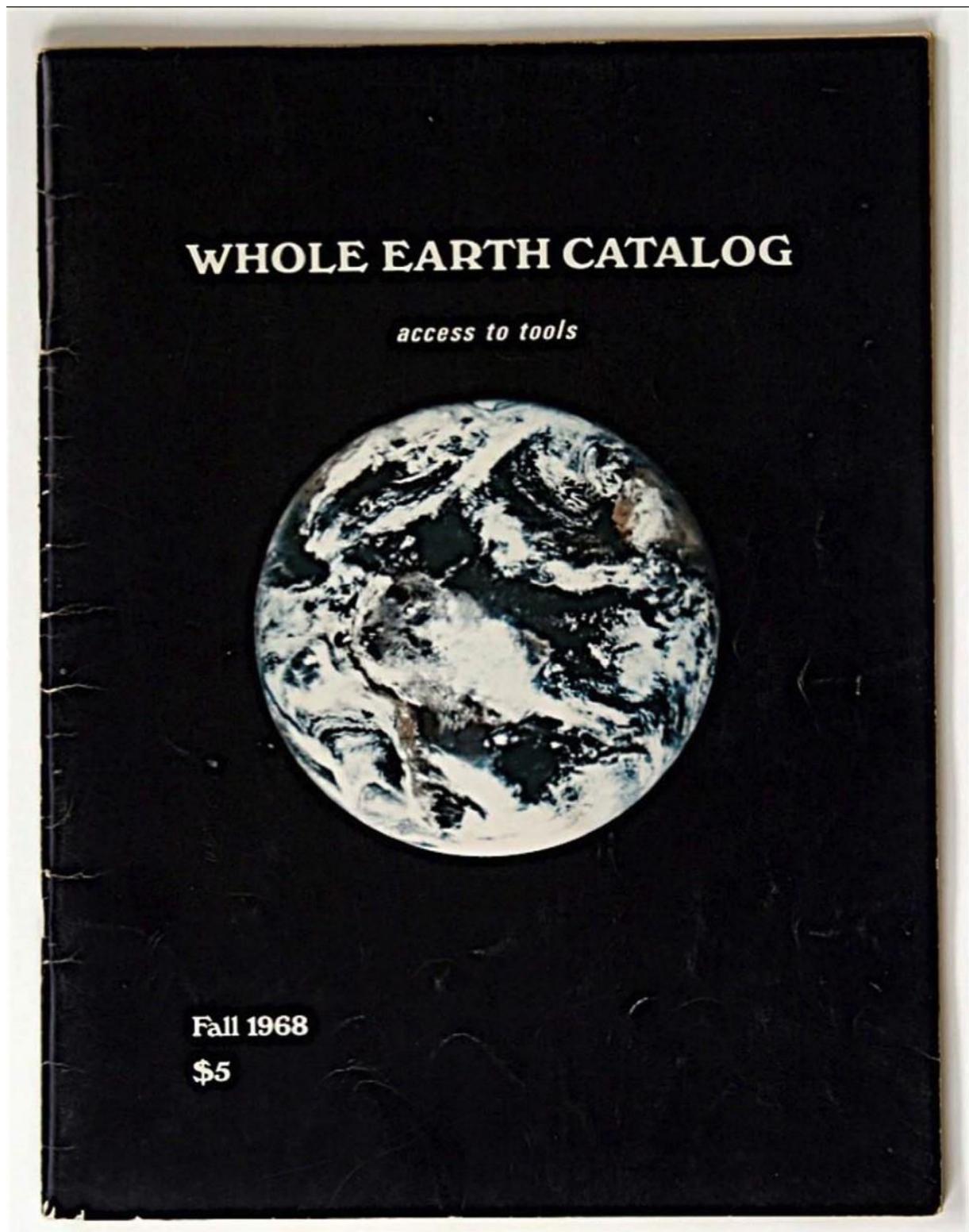
Nous sommes, dans un premier temps, revenus sur les origines de la lecture en cycle, avec, notamment la diffusion des travaux de Schumpeter et de Kondratieff. Puis, à travers une présentation de Marc Giget, nous avons vu comment cette lecture peut-être adaptée à l'émergence de l'informatique et de l'Internet. Elle donne ainsi à voir les travers d'un "*Innovation gap*" qui n'en finit plus de s'agrandir du fait de la destruction d'une part des emplois par l'innovation technique en question, mais également du fait que les emplois créés soient moins bien rémunérés que les précédents. Ces lectures en cycle ne prennent pas en compte les éléments contextuels. Nous avons, par exemple, montré l'émergence puis le glissement paradigmatique autour de la notion de progrès. Ainsi, le progrès d'hier n'est pas l'innovation d'aujourd'hui. D'où la nécessité pour appréhender la transformation de l'économie par l'innovation d'adopter une lecture dynamique qui va accorder plus d'importance aux conditions d'émergence qu'aux effets de l'innovation. Ce renversement fait de l'approche schumpeterienne une démarche plus descriptive que préventive. Elle devient donc un outil de légitimation en faisant appel à une forme de scientificité. Ainsi, nous n'avons pas souhaité discuter la véracité de la lecture en cycle économique, d'autres l'ont fait avant nous, nous avons souhaité remettre à la place qui est la leur ces éléments qui apparaissent aujourd'hui plus comme des leviers d'une rhétorique libérale que comme une réelle théorie explicative. Au delà d'une granularité plus fine qui nous pousse à interroger les conditions d'émergence de l'innovation technique ce type d'approche doit nous permettre de prendre nos distances avec Schumpeter, ou plutôt, avec la place centrale que nous avons donné à sa théorie et au cycle économique. Aujourd'hui alors que cette grille de lecture en cycle semble montrer ses limites du fait de cet "*Innovation gap*" qui ne se referme pas, il nous semble qu'il faut ré-ouvrir le domaine technique à la philosophie politique

et, ainsi, reconstruire un environnement discursif progressif autour de l'innovation. C'est la seule démarche qui permettra à une forme de créativité politique de venir répondre aux enjeux soulevés par la confrontation de notre modèle croissantiste avec le numérique et ainsi, selon les mots d'Alain Caillé, de faire émerger un monde "Post-Croissantiste". Il faut pour cela faire ce pas de côté, construire une forme de "contre-pouvoir" à la pensée dominante. Entendons nous, l'objet n'étant pas de fomentier une utopique révolution, ce serait nier les précédents développements, mais plutôt de nourrir une voie alternative pour donner la marge de manoeuvre nécessaire à une forme de créativité politique. Cela passe indéniablement par l'incessante construction, déconstruction des discours. Puisque comme le dit Yves Jeanneret, « Ce contre-pouvoir permet de désigner une idéologie, de la décoller des objets auxquels elle adhère, de la combattre, d'y résister, alors que laisser en l'état l'agglomérat des objets et des discours conduit à subir un certain modèle politique comme le simple prolongement de la technique.» On peut donc légitimement se poser la question des composants d'un discours rassembleur sur l'innovation qui ne laisse pas à une hypothétique "main invisible" le loisir de décider, à notre place, les chemins que nous empruntons. Tout en sachant bien, au moment où nous construisons cet environnement discursif qu'il faudra, le moment venu, le déconstruire pierre par pierre. Alors, et alors seulement, nous aurons la preuve que celui-ci a rempli son office, il aura permis et accompagné l'innovation dans sa mue, dans son adaptation à la société et par la même occasion sera devenu obsolète.

***"Faire et défaire, c'est toujours travailler."***

*Repris par Jean Valmy-Baysse, "Les aventures des boulevards extérieurs" Albin Michel, 1950*

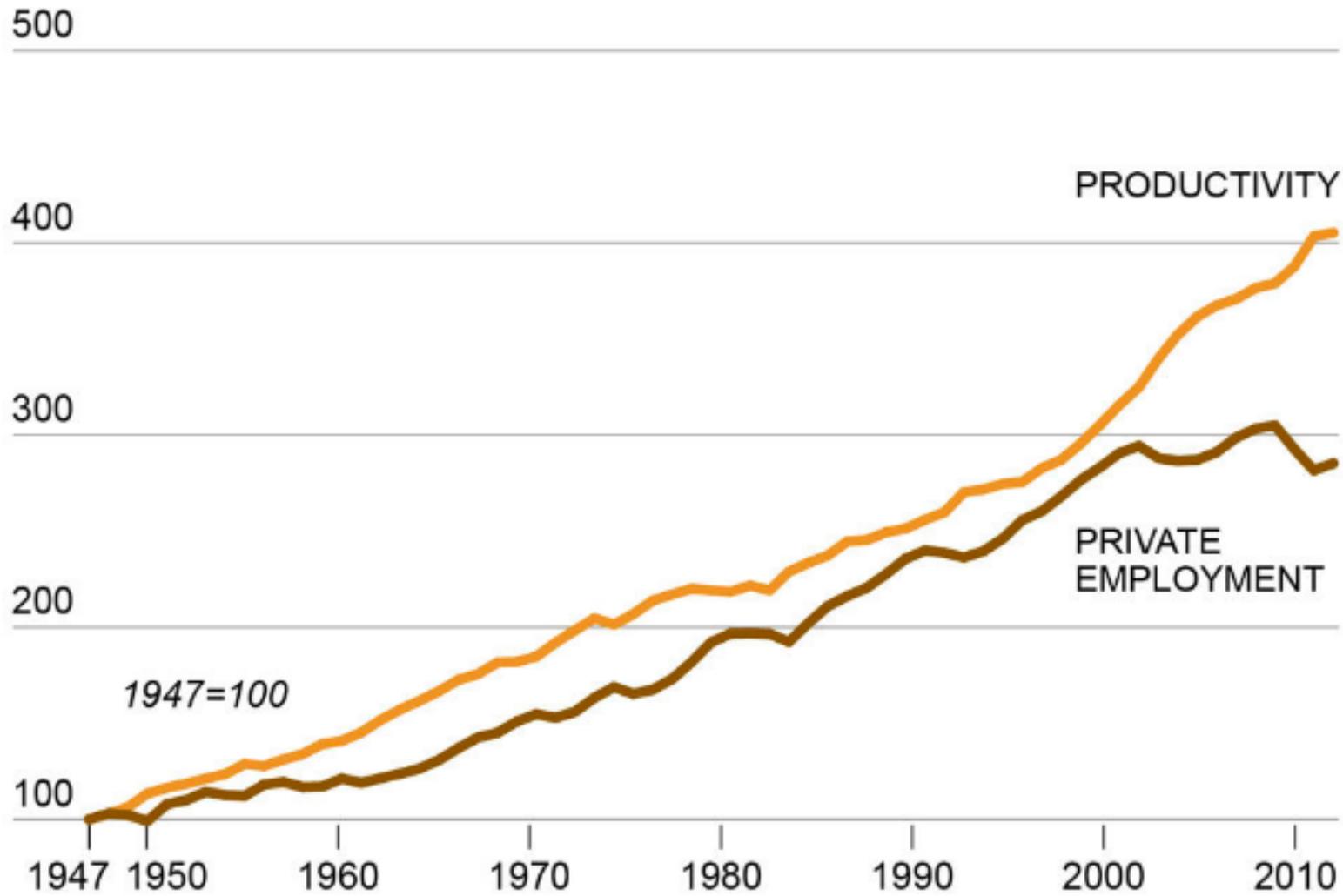
Annexe 3 : Le Whole Eart Catalog





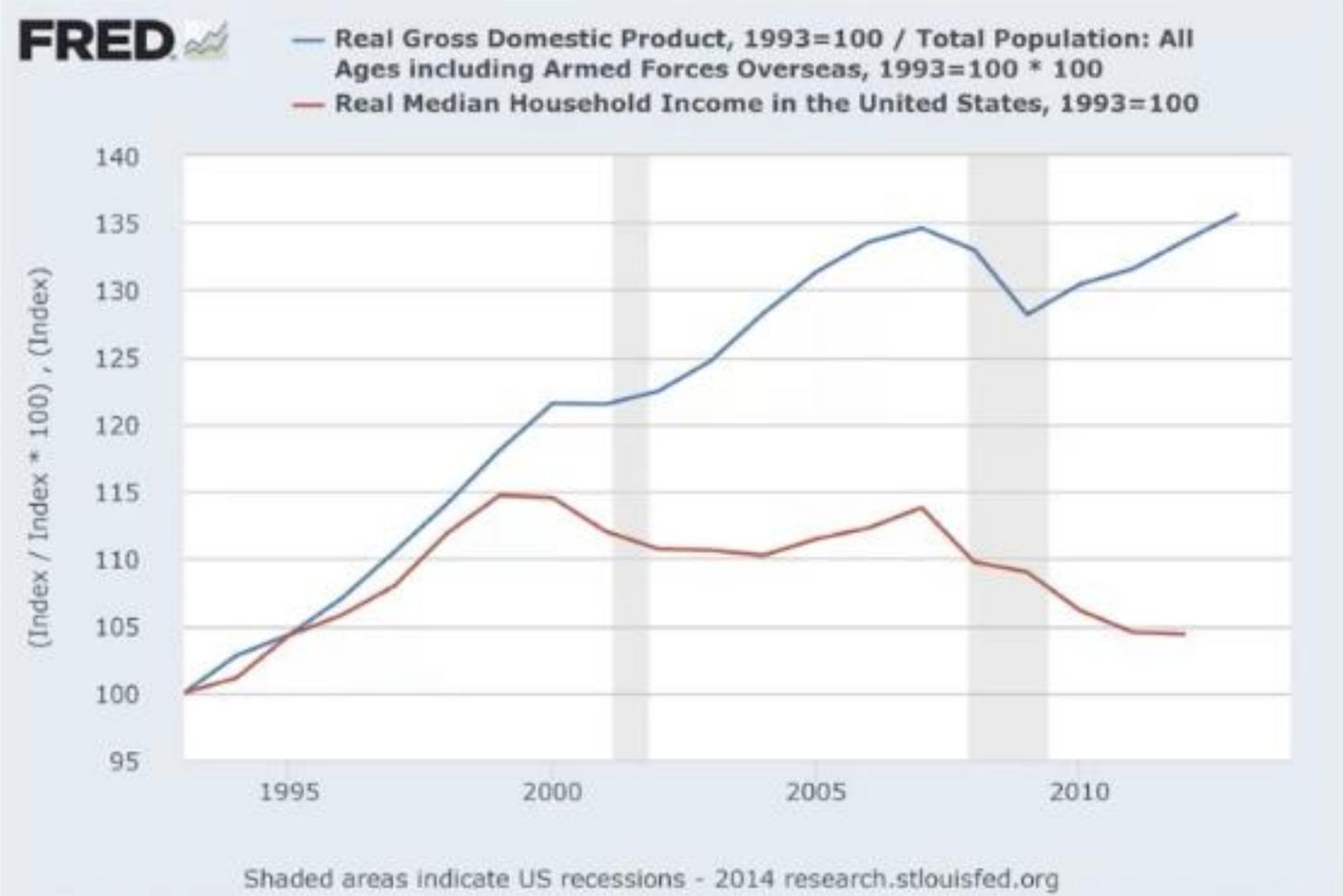
**Annexe 4 : Productivity and employment in the United States, 1947 - 2011 - Sources : US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics**

## Productivity and employment in the United States, 1947-2011



Sources: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics

Annexe 5 : Real Gross Domestic Product / Real Median Household Income in the US - Source [research.stlouisfed.org](http://research.stlouisfed.org)





## Annexe 6 : Les entretiens

Ce travail de recherche a donné lieu à plusieurs entretiens, nous donnons ici une retranscription de ceux qui ont été directement cités dans le texte.

### Annexe 6.1 : Dominique Levent – Directrice Direction « Creativity »

Le 26/03/2015 au Technocentre de Renault

#### **Dominique, peux-tu m'en dire plus sur ton parcours avant d'intégrer Renault ?**

J'ai choisi Renault parce que je voulais faire de la biomécanique. J'ai fait une école d'ingénieur...Il faut savoir qu'en Terminale j'étais rêveuse et je voulais faire les beaux arts. Ma mère qui était dans un schéma d'émancipation de la femme a pensé que c'était peut-être dangereux pour moi et elle m'a emmené voir une psychologue qui m'a dit que si je faisais de ma passion mon métier je serais malheureuse. Comme j'étais bonne élève mes parents m'ont mis dans un schéma prépa / grande école. J'ai donc suivi le parcours de mon frère. Tu vois, schéma d'émancipation : les femmes ont suivi les hommes. Je suis de la génération d'avant vous, les femmes de ma génération ont réalisé l'émancipation. Nous avons acquis ça. Bien que ça ne soit pas encore fini. Du coup j'ai fait les Arts et Métiers. C'est une école très masculine, très machiste donc ça a été très dur à vivre pour moi. En fin de parcours j'ai cherché à me recoller plus à ce que je suis : connectée à l'humain. Du coup j'ai fait le premier mémoire de mon école sur la biomécanique. Ma mère avait un ami chirurgien qui expliquait que c'était les chirurgiens qui fabriquaient les prothèses. Mais ils n'étaient pas bons en calcul de résistance des matériaux pour les premières prothèses implantées. Les prothèses de hanche notamment cassaient rapidement. Du coup je me suis dit c'est un bon sujet, il est utile à l'humain. Donc j'ai fait mon mémoire sur : la modélisation du comportement à la fatigue d'une prothèse de genou. Suite à ça j'ai voulu continuer sur la même voie donc j'ai cherché en France où on travaillait sur la biomécanique. Il se trouve que chez Renault, au laboratoire d'accidentologie, on faisait de la biomécanique. Donc je suis allée taper à la porte du laboratoire d'accidentologie, ils m'ont accueilli pour faire mon mémoire de DEA. Parce qu'après mon école j'ai fait un DEA de génie mécanique. C'était en 1980. Le mémoire que

Renault m'a soumis c'était la modélisation d'une tête de piéton impactée par une voiture. Ca m'a conduit à me faire embaucher par Renault. Mais à la base je ne suis pas du tout bagnole. Même si j'adore la liberté que la voiture permet. Moi je suis arrivée à la voiture dans le schéma d'émancipation de la femme : c'est la voiture qui a permis aux femmes de mener plusieurs vies en même temps (le boulot, les enfants...). Sans la voiture je ne pouvais pas. Sans avoir ma voiture à moi je n'aurais pas pu mener ces plusieurs vies.

### **Ensuite quel a été ton parcours chez Renault ?**

J'ai travaillé sur le confort pendant cinq ans. Un jour j'ai fait un exposé devant le directeur du produit de l'époque sur un siège qu'on allait présenter à un des salons automobile. Le mec a trouvé ça vachement bien et il m'a embauché comme première femme chef de produit. Jusque là il n'y avait que des hommes alors qu'ils avaient pris connaissance du fait que la Renault 5 avait été appropriée par les femmes. Toujours ce schéma d'émancipation... Tout à coup il y avait des voitures achetées majoritairement par les femmes, il fallait donc des femmes chef de produit et c'est tombé sur moi. Du coup j'ai travaillé sur la première Clio. A l'époque, c'est tombé au moment où j'ai commencé à faire mes enfants donc j'ai eu du mal à remplir ce rôle à la hauteur de ce qu'on attendait de moi. Surtout que je n'étais pas du tout auto moto, ça ne m'intéressait pas. A chaque fois que je revenais d'un congé maternité, le boulot m'avait été pris par un autre. Du coup on me laissait dans un coin. Comme j'ai un peu de mal à rester à ne rien faire, à chaque fois que je suis revenue d'un congé maternité j'ai créé un nouveau boulot. Suite à mon premier enfant j'ai créé la fonction prospective prestation transversale, ça n'existait pas.

### **En quoi ça consistait ?**

C'est à dire de prendre une thématique comme le confort et de voir comment ça se décline sur la gamme en allant à des réunions avec des fournisseurs et en relation avec l'ingénierie pour contribuer à faire naître ces innovations transversales. Pour le deuxième congé maternité, j'ai créé la fonction prospective produit, ça n'existait pas non plus, jusque là on augmentait les véhicules mais il n'y avait pas de prospective produit

pour générer de nouveaux véhicules qui n'existaient pas. C'est par ce biais que j'ai créé la Scénic, la première. Parce que tout simplement je devais mettre mes enfants dans la voiture. Le congé maternité suivant le directeur du produit a trouvé que je prenais trop de place, il m'a viré. Là je suis allée à la direction commerciale pour créer la fonction prospective service qui n'existait pas non plus. En aillant exercé différentes fonctions en prospective, en 1998, j'ai réalisé que la prochaine révolution serait sur les services et pas sur les voitures. Je suis allée expliquer ça à la direction du commerce qui m'a dit « oui je prends ». Mais je me suis heurtée à une direction commerciale qui n'avait pas le sens du long terme et au bout de deux ans et demi j'ai perdu patience. J'ai quand même crée le service *new deal* qui consistait à payer la voiture par mensualité tout compris. Donc anticiper la fin de la possession... Je suis ensuite revenue à la direction de la recherche, j'ai commencé par reprendre le groupe de recherche transport et mobilité, le secrétariat général que j'ai dissous. Au bout de deux ans j'ai créé la fonction management de l'innovation auprès du directeur de l'ingénierie. Tout ça m'a permis de prendre conscience de la mortalité de l'innovation qui suit le processus normal, toutes les *stage gates*. Quand j'ai pris ce boulot, 100% des projets d'innovation partaient à la poubelle. Toutes les innovations que l'on a intégré dans la voiture sont arrivées après. Parce qu'elles ne passaient pas les obstacles qui ne manquaient pas d'arriver. Du genre « c'était trop cher », « Le client ne comprendra pas »... Après je suis retournée au produit pour un temps court parce que ça s'est mal passé. J'ai repris les fonctions transversales et là j'ai pris conscience que la direction du produit était dans une posture complètement insoutenable : on attendait d'elle qu'elle dise ce que les clients voudraient demain sachant que la matière qui était utilisée pour y arriver c'est uniquement les études clients. Donc je me suis dit si on fait ça et qu'on attend qu'ils nous disent ce qu'il faut faire on est mort. Du coup je suis revenue à la direction de la recherche avec Yves Dubreuil que tu connais. Je le connaissais avant, on s'entendait bien. Je lui ai écrit pour lui dire « au secours sors moi de là » et il m'a répondu « viens on va travailler ensemble ». On a fait deux *learning expedition* dans la Silicon Valley. C'est là qu'on a vu ce qui se passait, c'est à dire que tout était ouvert, que les opérateurs de téléphone recevaient ensemble les start ups que les gens se parlaient tout le temps, qu'il y avait cet espèce de bouillon permanent. Alors qu'ici on était fermé dans la solitude de notre chambrette avec des processus linéaires extrêmement longs... On s'est dit avec Yves

Dubreil si on ne bouge demain on est mort. C'est là qu'on a créé tout ce que tu connais aujourd'hui...

### **Commençons par la Communauté d'innovation ...**

La communauté d'innovation c'est provoquer des rencontres inédites pour des choses qui sont ni programmées ni programmables. On a démarré au début plus proche de notre business et puis petit à petit ça a pris une tournure plus large. Ce que j'observe aujourd'hui c'est que les membres de la communauté sont de plus en plus exercés à discuter ensemble.

Au début le sujet c'était la mobilité, le soupçon de départ c'était qu'on était trop franco-français trop centré sur notre activité et que l'avenir appartenait à la mobilité et non pas à l'automobile. C'était ça le principe de départ. Ensuite, Yves Dubreuil et moi, nous étions convaincus que l'innovation se construisait avec des gens avec lesquels on a envie de bosser. Donc on s'en foutait un peu des entreprises qu'il y avait derrière. En fait on a fait venir nos potes au début. Des gens avec qui on avait envie d'interagir. On a démarré à 30 membres et là on est à 130 à peu près. On est parti sur une formule qui n'appartient pas forcément à Renault. Cela dit ce n'est pas si facile d'exposer les gens de Renault à l'extérieur. Il y en a que un qui l'a fait c'est Guillaume Tilquin avec son projet de micro-LCV.

### **Quels sont les projets qui ont été portés par la communauté d'innovation ?**

Le projet PLUIE c'est un logiciel de simulation de la consommation énergétique d'une gare de métro. L'optique c'était d'illustrer concrètement ce que c'est qu'une gare énergétique avec de la production et de la distribution d'énergie. Le logiciel était conçu pour pouvoir jouer sur des potentiomètres et illustrer ce que c'est que le *smartgrid*. Ça a été tellement convaincant que la RATP a maintenant inclus le fait qu'elle devait mettre des parkings autour de ses gares équipées de prises électriques. L'objectif c'était de forcer l'imaginaire.

### **Peux-tu m'en dire un peu plus sur la direction en tant que telle ?**

Elle a émergé avec ce projet de communauté et d'innovation room, je l'ai conçu en 2007 et elle a été mise en route fin 2008. Donc l'objectif de l'innovation room c'était faire goûter au plus grand nombre d'employés des innovations venues de l'extérieur. Au début c'était que des objets innovants qu'on mettait dedans et puis finalement c'est devenu de la pédagogie sur des dimensions qui bougent qu'il faut qu'on avale donc on ne met pas forcément que des innovations dedans.

Moi mon constat c'est quand je suis entrée chez Renault dans les années 80 c'était avant qu'on mette en place la conception réglée. C'est du langage CGS, la conception réglée c'est l'organisation de l'ingénierie de façon réglée, de façon militaire. Des objectifs de qualité, cout et délai définis. C'est ce qu'on appelle la conception réglée. La conception innovante c'est d'arriver à un cahier des charges en amont. Moi quand je suis entrée chez Renault il n'y avait pas de frontière entre les deux. On s'autorisait à ajouter un équipement même lorsque le véhicule était sur le point de sortir ce qui fait qu'on avait des problèmes de qualité, de cout et de délai. Donc on a mis en place le QCD et on a grossis de façon très importante nos capacités de conception réglée mais sans prendre gare au fait qu'on était en train de cantonner à quelque chose de marginal la conception innovante. La question que je me suis posée à l'époque est-ce qu'on peut regagner du terrain ou est-ce qu'on externalise ? Moi je savais qu'on ne pouvait pas grignoter parce que ça a été une longue bataille pour arriver là où on en est aujourd'hui. C'est extrêmement difficile de faire une voiture avec la QCD qui va bien. Je me suis dis dans le même temps la frontière des entreprises devient floue. Est-ce qu'on peut continuer à innover dans des frontières fermées ? Il fallait qu'on se pense dans un eco-système en expansion et donc innover dans un système ouvert. D'où l'ensemble des dispositifs qui ont émergé.

Si je reprends, de ce constat et des *learning expedition* émergent les différents projets lancés avec Yves.

Au début Innovation Room et communauté d'innovation. Chemin faisant on m'a donné une équipe de veilleurs. Qui sont aujourd'hui devenus des analystes stratégiques qui travaillent sur des sujets qui sont impactant pour le business. Les mutations que les

métiers ne voient pas nous on les traite ici. Pour le prémâcher pour l'entreprise. L'innovation Room c'est la partie pédagogique, c'est ici qu'on analyse. Moi j'ai une conviction : il n'y a pas de créativité sans nouvelle connaissance. C'est après avoir lancé Creative People avec Lomig qu'on a pris conscience qu'il fallait faire le fablab. Là en fait on s'aperçoit que la principale mission du fablab c'est de faire une formation action au *design thinking* à la conception innovante pour des porteurs de projet en interne. Donc on va de plus en plus transformer les appels à idée en des formations actions autour de projet. Plus on va former des gens plus l'entreprise sera habituée à utiliser ces nouvelles méthodes. Donc c'est de la transformation culturelle par diffusion virale. En top down ça ne fonctionne pas. L'injonction à innover est contre-productive. Enfin, il y a tout de même l'exemple du véhicule électrique puisque ça venait de la DG alors que l'ensemble de l'entreprise n'y croyait pas. Mais on peut faire autrement et c'est quand même mieux quand c'est porté par une énergie vitale. Tout l'enjeu c'est d'aider les innovateurs à faire que leurs projets rentrent. Parce que les innovateurs ne sont pas forcément bon communicants donc c'est vraiment cette optique de rendre vivace le tissu d'innovation *bottom-up*. C'est éviter de penser en rond tout seul avec des frontières fermées et de s'exposer au monde extérieur pour remettre en question nos visions d'où l'idée du *boxing* c'est un peu la pièce maitresse du truc.

Moi je viens de la prospective produit or je ne suis pas auto / moto mais j'ai construis ce métier qui n'existait pas avant. Comment je faisais pour capter l'expertise des autres ? J'imaginai de nouvelles poches de valeur et je faisais boxer ce truc la par des ingénieurs. Donc je mettais deux mois à construire une note : c'est plus long mais c'est super robuste parce que ça a été enrichi, approprié. Pour mon équipe c'est un des principaux trucs : douter de ce qu'ils font. Quand tu vas dans le reste de Renault les gens n'aiment pas qu'on porte un regard critique. La culture anglo-saxonne invente des mots qu'on n'a pas comme feedback. Nous on pousse des ventes on n'a pas l'habitude de prendre en compte la critique du client sur ce qu'on lui vend. Donc du coup on a des difficultés à prendre en compte son comportement.

Comme on est tous utilisateurs on pense que ça suffit. Le limiteur régulateur de vitesse c'est un exemple typique. C'est un système technique parfait, zéro défaillance sauf que quand il y a eu l'accident sur le péage. Qu'est ce qui s'est passé ? Ce n'est pas le système

qui a été mis en défaillance mais le conducteur et son ergonomie cognitive. C'est à dire que la personne était en régulateur de vitesse et il se reposait sur la machine il a retiré ses pieds des pédales, il arrive au péage il prend conscience qu'il faut qu'il reprenne la main. Il remet ses pieds il se trompe de pédale. Quand l'accident est arrivé les ingénieurs ont dit : « ils sont cons ces gens là ». C'est te dire à quel point il y a du boulot. Les mecs ils n'ont pas pris conscience que dans un contexte d'urgence le conducteur pouvait perdre les pédales. C'est complètement dingue. J'ai entendu ça par Evelyne Lepoivre qui est pourtant neurophysiologiste de formation et qui a commencé au laboratoire d'accidentologie de Renault.

### **Qu'est ce que tu penses du rapport de Renault à ces « nouvelles mobilités » ?**

Tu me diras si ce que je pense n'est pas trop caricatural mais pour moi pour le moment on connaît le client qui signe le chèque pour acheter la voiture. Après c'est le trou noir... C'est pour ça que par rapport au monde qui bouge, c'est à dire BlaBlaCar, les opérateurs de voyage comme la SNCF sont mieux placés. D'où part elle , Ou va t elle ? Pour quelle raison ? C'est pour ça qu'eux ils sont sur le transport porte à porte ils vont intégrer le covoiturage avant nous.

Il faut vraiment avoir la culture service. On a une structure commerciale qui est encore dans l'approche de pousser des ventes. La preuve on fait beaucoup de promo, on vend du rabais... Les entreprises meurent de ce qui les a construit. Ma philosophie c'est : « c'est comme ça, on va mourir place aux autres ».

Regarde l'exemple de IBM qui a su construire un éco-système nouveau autour de son *core business* avant de faire basculer toute l'entreprise... Nous on devrait engager une transformation similaire. Il ne peut y avoir de service de mobilité mono-marque.

L'exemple Midas : Nous on a fait des services extrêmement rentables, on se faisait du beurre en arnaquant le client. Donc on a dégagé un business à marge sur lequel des tas d'acteurs sont venus si on avait fait un marché à la bonne marge Midas et Speedy ne serait jamais venus. De la même manière, on peut dire que c'est la SNCF qui a fait le lit de Blablacar.

Les 15/02/2016 au Creative Lab' du Technocentre de Renault

**Ton parcours, chez Renault et avant en quelques mots ?**

Moi j'ai fait un bac scientifique option biologie, j'étais passionné par la bio. Mais la rencontre avec sang, une certaine, forme de réalité m'a fait un peu bifurqué. Donc je suis allé à la fac, je ne voulais pas aller en école, en prépa. Je préférais être borne parmi les aveugles. J'ai fait un deug MIAS à l'époque, que j'ai fait en un an et demi. J'avais pris les bonnes options pour terminer en deux ans et de pouvoir faire les six derniers mois des UE plus exotiques. A la fin de ces deux années j'ai intégré une école d'ingénieur intégré à l'université. Math Meca. J'ai fait un double cursus à la fois à l'école et à l'université. J'étais plutôt orienté calcul scientifique, optimisation. Je suis ensuite partis avec celle qui est devenue ma femme aujourd'hui au USA, à San Francisco, je me suis inscrit en thèse en France et là-bas j'étais ingénieur de recherche à Berkley. Je travaillais au service des entreprises notamment pour l'industrie automobile j'ai bossé sur les matériaux. On a passé le 11 septembre sur place, ça a un peu changé la nature de sujets de recherche, on est passé de sujets civils à des sujets militaires. Moi je bossais sur des caméras thermiques. L'ambiance était un peu chaude pour deux français, on a décidé de rentrer en France. Ne trouvant pas de boulot dans ce truc qui me plaisait vraiment j'ai bossé chez une filiale d'altran en prestation de service. J'ai ensuite bossé pour Renault pour faire un démarrage véhicule, le premier Scénic. J'ai fini par être coopté pour rentrer chez Renault. Ensuite je suis passé du côté de l'assurance, celui qui vérifie.

A ce moment là j'avais un peu perdu le fil, d'une part du point de vue perso, j'étais tombé malade, gravement. Enfin, j'ai eu la naissance de ma fille, une infection ou je suis resté sur le flan pendant six mois. Donc forcément une petite remise en cause et j'avais perdu le fil de ce que je faisais. Notamment une forme d'élégance pour faire les choses. Dans les mathématiques c'est un truc qui est assez prégnant, le résultat est moins important que le processus pour y arriver. Et puis la dimension humaine, avec la dimension transversale, si tout ce bordel fonctionne chez Renault. C'est un système adhocratique, on va tous se rendre des services à côté du processus sinon ça ne marcherait pas.

Lorsque j'ai fait mon bilan de compétences j'ai cherché ce qui pourrais donner un peu de souffle,. Je suis tombé sur la formation de l'ENSCI en conservant mon poste au sein de 21, le service d'assurance. Donc je suis parti là-dedans pendant dix-huit mois entre cours et projets. Je faisais un peu le grand écart. Je suis parti à la recherche de gens qui pensaient un peu comme moi dans l'entreprise. C'est comme ça que j'ai rencontré Lomig à une présentation de Renault Creative People. Assez rapidement on a sentis que le courant passait.

### **Comment l'objet Lab a émergé dans la discussion ?**

Alors en fait moi ça a émergé par les problèmes auxquels j'étais confronté. J'étais plutôt dans une dynamique où je voulais transformer ma formation chez Renault. Je me suis beaucoup intéressé à l'époque à tout ce qui est « soft skills » notamment avec Lomig. C'est comme ça que l'on a identifier le Lab' comme un objet qui ferait sens pour faire face aux problèmes que moi je rencontre. Finalement avec Renault Creative People on a également compris qu'il nous fallait un lieu physique. Après je sais qu'il en avait discuté auparavant. Donc oui le sujet est venu dans la conversation la première fois que l'on s'est vu avec Lomig. C'est à l'époque un sujet qui aurait potentiellement pu être mon sujet de thèse pro pour moi. Mais ça ne m'intéressait pas trop, le sujet m'intéressait mais je ne voyais pas comment le raccrocher avec mon approche. Je trouvais ça super intéressant mais de là à en faire mon sujet de mémoire je n'avais pas fait le lien.

Je ne voyais pas à l'époque, enfin assez rapidement j'ai vu l'impact que ça pouvait avoir sur la transformation culturelle notamment en discutant avec Philippe Meda. En fait moi je cherchais aussi un endroit où physiquement ^être ailleurs pour pouvoir bosser sur mon mémoire. Donc je suis allé bosser à la bibliothèque. Au cours de mon mémoire je me suis plus intéressé aux types de personnes mais également aux espaces qui permettent une forme de créativité et l'innovation. Lomig et Laura travaillaient sur un workshop. Je me suis joints à eux en me disant voilà, ça va être un terrain d'étude pour mon mémoire. Sur la dimension architecturale on a travaillé avec Lomig sur un espace où on a fait ce worshop là, c'est l'ancien Lab'. Et on a pu voir et tester, le lab' a pris vie après ce premier workshop. Le contact passait bien avec Lomig et Dominique donc j'ai

pu switcher. Mon patron de l'époque a joué le jeu. Officiellement je suis arrivé en février 2013 et j'ai soutenu fin mars. Donc là j'ai rejoint l'équipe avec deux missions :

Le contact avec Ideas Lab

Et puis être en support pour développer le Lab'

Surtout 'activité première du Lab' au sein de la direction innovation.

**Si on revient un peu sur le Lab', tu parlais un peu de transformation culturelle, comment ça se matérialise ? Est-ce qu'il y a d'autres objectifs ?**

Les premiers objectifs avoués, enfin ceux qu'on a vendus :

D'abord avoir un terrain neutre dans l'entreprise, en dehors des guerres de chapelle et des langages métiers, des attitudes, des formations... Ce sont des choses qui sont très fortes. L'enjeu c'était d'avoir un espace où l'on pourrait casser ça. Faire en sorte que les gens soient créatifs par eux mêmes. Vraiment un espace dans lequel on développe un langage commun. Créer une équipe indépendamment des métiers, des formations.

L'autre enjeu c'était... Moi souvent je cite, enfin, je ne sais pas si c'est juste... il y a plein de philosophies et de conceptions du monde chez les grecs dont une qui est la technè, et c'est donc de se confronter à la réalité par la production d'objet. Le fait de créer ça amène à se battre un peu parce que la réalité a tendance à ne pas se laisser faire. Entre le beau dessin que tu as dans ta tête et celui que tu vas vouloir faire dans la réalité ça ne va pas être pareil. Remettre le faire dans la conception en quelque sorte. Les études que j'ai eu elles étaient très théoriques et j'ai toujours voulu me confronter au réel. Ça d'ailleurs été un reproche que l'on m'a adressé. C'est vraiment truc qui est très fort chez Renault, cette séparation entre les penseurs et les faiseurs.

Le troisième c'était ouverture interne, faire en sorte qu'on arrive à avoir un lieu ouvert à tous sans posture hiérarchique et sans paperasse. Sans monnaie de singe.

**C'est quoi la monnaie de singe ?**

C'est chacun son matériel, tu ne vas pas pouvoir utiliser telle imprimante parce que ce n'est pas la tienne. Sauf qu'elle est à tout le monde. On est une boîte avec un enjeu commun. Donc cette idée qu'on est dans le même bateau avec un objectif commun. Ça me paraissait important de le matérialiser sous la forme d'un espace. C'était un moyen d'incarner cette volonté là. Après il y avait aussi une façon d'incarner le Lab'. Cet espace d'exploration est aussi incarné par les gens qui le porte. Etre en baskets, T-shirt.. un peu subversif, la juste bonne limite ça passe par des petits détails... Des petites choses comme ça qui font que tu donnes des signes un peu différents.

### **Quels sont les obstacles que vous avez rencontré ?**

Le plus fort ça été une résistance locale quand on a installé le premier Lab dans un environnement très sérieux, c'était la direction des matériaux. Et le fait de voir un espace différent ça a provoqué des relations relativement dures. Il y avait une telle différence nous on amenait du jeu, beaucoup de jeu. Ça ça a été un obstacle quand même, trouver le bon niveau de subversive... Lomig par exemple il va très loin, il est plus radical parfois trop loin, moi je n'y peut être pas assez.

### **Comment tu sens que tu vas trop loin ?**

Quand tu choques quelqu'un.

### **Comment traites-tu cet obstacle ?**

Je dirais premièrement une capacité d'effort et d'empathie. Et puis l'enthousiasme, je me suis aperçu que les deux fonctions premières c'était la capacité d'écoute et l'énergie qu'on pouvait donner aux gens. D'être positif de passer du temps pour valoriser les porteur de projets de manière sincère. D'être plus sur du soft que sur du dur et puis relier les sujets qu'ils ont à d'autres personnes dans la boîte. A essayer de faire du lien, à créer de la valeur par le lien.

Ca c'est un obstacle, le deuxième ça été Dominique. Qui a été une facilitatrice énorme mais qui avait besoin de me faire confiance de façon un peu aveugle. Elle a mis longtemps à comprendre l'objet, donc ça été aussi de mon côté de la patience et de la pédagogie. Pour comprendre la vision du flou, là où je voulais aller, pour la rassurer. Ça été un truc que j'ai eu beaucoup de mal à faire. Je voulais foncer et il faut ralentir pour expliquer aux gens, ce n'est pas forcément évident. Pour toi déjà réaliser où tu veux aller et en plus pour l'expliquer ensuite.

### **As tu identifié d'où ça venait ?**

Je pense que ça ne venait pas spécialement de moi mais plus d'une façon naturelle de gérer le projet. Je n'étais pas forcément bien dans mes baskets, j'avais pas mal de démons à régler et je pense que j'ai, enfin le projet a souffert d'un manque de communication, de clarté, de partage... C'est un des autres gros obstacles, qui est plus personnel. Je n'en suis pas complètement sorti d'ailleurs... Comment partager sur un projet, le fait de partager quelque part ça ne peut être que positif pour un projet vu sous un certain angle. Mais pour une autre forme de génération, celle à laquelle j'appartiens c'est une mise en danger aussi parce que tu peux en être dépossédé.

Ca reste encore un truc qui me travaille.

### **C'est parce que tu ressens la nécessité de te comporter ainsi dans l'entreprise ?**

Honnêtement je pense que c'est plus l'entreprise. On a tous vécu des trucs plus ou moins marrants dans l'entreprise. Des trucs supers cools mais aussi des trucs pas marrants du tout. Donc oui je pense que c'est plutôt lié à ça. Parce que d'un point de vue culture perso moi j'ai une sœur jumelle, je n'ai jamais été enfant unique, mine de rien c'est un truc qui conditionne pas mal ton rapport à la vie. Alors que dans l'entreprise tu te retrouves poussé par des comportements très individualistes. Motivé par des stratégies de carrière. Le lancement du projet ça a été un moment où j'ai désappris cette culture de surprotection. Cette culture un peu du secret que je m'étais construite par les années en entreprise.

### **La construction de cette posture dans la boîte elle a influencé ta personnalité ?**

Complètement oui. On n'est pas indivisible. C'est une des raisons également pour lesquelles je ne me retrouvais plus dans ce mode de fonctionnement. J'en sors seulement maintenant. C'est là que c'est compliqué parce que c'est un truc qui est hyper-réflexif.

Quand tu regardes les ingénieurs assurance qualité, ils ont des postures très stables, ils ressortent les mêmes arguments dans le même ordre à travers les différentes réunions. Tout l'enjeu pour moi en reprenant mes études ou de faire un espace comme celui-là c'était de devenir un peu maître de qui on est et de se remettre aux commandes, amener les gens à revenir aux commandes.

### **Et du coup, c'est qui ces gens ?**

Il y a un peu de tout, tu as des gens qui ont des besoins très spécifiques, tu as des gens qui viennent parce qu'il y a de la lumière on va dire. Quelque part on a créé un univers, on a créé quelques histoires. La mienne en fait partie, on est un peu des figures auxquelles certaines personnes se raccrochent. Ces personnes elles sont dans un processus d'évolution.

Ce que tu veux dire c'est que tu as un peu story teller ta trajectoire pour que les gens puissent s'y raccrocher ?

C'est ça, en se disant que ça pouvait être un outil pour faire valoir un lieu comme celui-là. Il y a pas mal de gens qui viennent qui sont dans cette démarche là. Alors on peut avoir une lecture générationnelle même si ça vaut ce que ça vaut, Y a pas mal de gens qui sont complètement dans ce qu'on pourrait appeler Y. Ils viennent parce qu'une fois qu'ils ont passé la porte ils reconnaissent le lieu. C'est normal pour eux. Ils sont biens.

### **Ca veut dire qu'ils sont mal dans le reste de l'entreprise ?**

Moi je pense oui. Ils ne sont pas bien en terme de valeur, en terme d'espace. Ils ne sont pas bien en terme de relation humaine. Etonnamment on des relations qui sont

relativement apaisées ; même si on intériorise pas mal. C'est assez génératif de conflit. Pour un truc très perso par exemple ce sont les formes de responsabilités. On a besoin je pense d'avoir des rôles assez clairs les uns par rapport aux autres. Parfois certaines personnes ne respectent pas forcément ce que tu as commencé à faire, tu te retrouves un peu déposséder de ce que tu as commencé à faire. Tu aurais aimé le terminer. Il y a aussi une question un peu identitaire. Le rôle que tu joues, la posture que tu joues elle est constamment remise en cause. C'est comme ça que tu t'identifies et que tu es reconnu. Par ce que tu fais et pas par ce que tu as fait. Mais ce n'est pas évident. Il y a cette espèce de bascule en avant permanent. C'est intéressant, je trouve que c'est beaucoup ça. En tout cas c'est différents de ce qui se passe dans le reste de l'entreprise. Toute l'entreprise est organisée autour de cette hiérarchie, c'est une construction, quelle grande école j'ai fait avant. Alors que dans un espace comme celui-là se sont tes compétences qui font ta valeur. Donc ça peut être bien, du coup tu te mets dans une posture dans laquelle il faut te ré-inventer en permanence. Moi, personnellement, je suis dans un inconfort, tu vois le lieu, c'est fait on vient de déménager. Moi la seule chose que je vois ce sont les 250m<sup>2</sup> qu'il y a en face, construire un réseau de lab ailleurs, et puis de se dire une fois qu'on aura fait ça on fera quoi ensuite ?

Informations complémentaires sur le Creative Lab' :

- Date de création 1er atelier décembre 2012
- Date de déménagement décembre 2015
- Evolution de la fréquentation (au moins un ordre d'idée) environ 40 visiteurs par jours en moyenne (/ 5-10 avant)
- Budget ? (vous avez un budget spécifique ?)

Fonctionnement (hors salaires, et sans frais fixe...) 100K€, dont 80% ont été pris pour pitch&poc (de l'accompagnement par sismo design, à la plateforme collaborative jamespot). (80K€ en 2015, et 50K€ en 2014)

Investissement, variable suivant les années... 15K€ en 2014, 60K€ en 2015, encore en discussion pour cette année, officiellement 8K€.

- Les m<sup>2</sup> - à peu près - du premier et du second lab

50m<sup>2</sup> pour le premier, et l'actuel fait 250m<sup>2</sup>. On a gardé l'ancien (+ de surface), et on devrait en faire qqchose comme de la cafétéria en face... mais pas encore officialisé...

### Annexe 6.3 : Xavier Chalandon – expert interface Homme – Machine

Le 23/03/2014 au Technocentre de Renault

Confrontation à l'utilisateur final ce n'est pas la confrontation à la technologie. C'est centré sur le produit automobile ne match pas. Ce n'est pas sur les nouvelles technologies bouleversent l'organisation en interne en elle-même. L'évolution de la conception, des moyens de production, la place de l'imprimante 3D ...

Ce n'est pas sur l'évolution de la production mais plus sur l'évolution de la posture. L'axe d'attaque c'est les deux ne sont pas que liés au numérique, notamment à un processus d'innovation, à ce qu'on appelle l'innovation gap. L'une des hypothèses c'est de mieux adapter la technologie à la société et comment l'entreprise peut elle réinterpréter.

#### **Tu as mis des grands axes ?**

Le process en chute d'eau : une capture du besoin par la direction connaissance client, par la veille et à partir de ça j'en extrait une sorte de vue plus ou moins prospective. Il y a une façon d'organiser notre incapacité à prédire J'y reviendrait. On en tire des grands besoins qu'on intègre dans des process et ça retombe avec des test et ça retombe dans le produit. C'est un schéma qui est très classique et qui regroupe beaucoup d'activités. Il a des artifices pour essayer de dire que le temps de conception je peux le réduire à 3 ans, les boucles courtes auprès de l'upgrade des software, la notion d'app - qui à mon avis va fortement évoluer chez nous- mais qui permet les updates etc... Ca c'est une voie de tentative d'adaptation. Il y a d'autres voies qui ne sont pas forcément hyper -poursuivie. La voie classique elle essaye de s'ouvrir par des processus plus participatif etc etc Le participatif se heurte quand même un petit peu... Moi j'en ai fait beaucoup il est très facile à mener quand tu as des populations cibles qui sont très petites parce qu'est c'est facile d'identifier des participants qui sont très proches de l'utilisateur final. J'ai le souvenir d'avoir travaillé sur les tableaux de bord d'avion de chasse. En France ils sont 200 les pilotes... Déployer un processus participatif quand tu as une population cible de 200 c'est un peu plus compliqué parce que tu as non seulement des problèmes de spécificité mais également le problème de représentativité du client final. mais ce n'est pas encre la conception 2.0. L'axe qui serait totalement en rupture c'est fait ta voiture

tout seul. Dans ce cas au lieu d'aller le plus vite possible sur un certain nombre de capture de besoin ou de déploiement dans le produits. L'ouverture c'est une façon d'organiser notre incapacité à prédire il y a une autre façon mais je ne sais pas si les clients seraient vraiment intéressés. En fait c'est de penser la conception en terme de ressource pour l'utilisateur final. 3Si jamais ça t'amuse tu peux par x moyens te plume pour toi même faire évoluer ton objet technique pour faire évoluer ce paquet de ressources et d'objets technique en ton outil à toi. Ca c'est plus dans une optique de vraie conception 2.0 qui est beaucoup plus violente que le cycle que je t'ai décrits en faisant redescendre dans le process. Donc à coté de ça je pense et j'essaye de penser la capture du besoin et à coté de ça il y a une autre rupture où je fais ma voiture.

Mais là on voit bien qu'on a un problème puisqu'on est aussi dans une logique de démocratisation alors que l'open source c'est tout de même adressé à des happy few. Les gens n'ont pas forcément envie et puis il y a un socle technique qui n'est forcément évident à avoir donc est ce que Renault en tant que marque très généraliste ça nous intéresse ou alors il faudrait penser l'open source complètement transparent c'est à dire sans aucune marche technique. Il y a une autre truc sur lequel on est beaucoup, c'est la notion la voiture est un élément du réseau si oui, qu'est qu'on devient ? Tu as une déclinaison de ça qui est très lié à la notion de mobilité. Ce n'est qu'une extension réseau de ce qu'on fait déjà et puis tu as des extension qui nous échappent complètement. On peut parler de qualité de l'air de Air paris, c'est nous qui avons les capteurs, nous on est partout. Tu fais la somme de Renault plus Nissan on est partout. Potentiellement on est des sources d'informations qui est énorme. Par exemple demain on aura des caméra sur nos véhicules, pour des raisons de sécurité. Ces images vidéos tu peux en faire ce que tu veux et qui ne sert pas forcément un besoin automobile, je ne sais pas tu fais de la surveillance de rue.... donc on peut être un capteur au bénéfice de plein de gens.

Alors après à l'intérieur on peut creuser sur l'IHM et les dn. En gros il y a le processus classique, il y a la conception 2.0 et puis y a la notion de la voiture comme membre du réseau à des fins de services actuels ou à de seins d'autres services qui adressent des besoins.

**Toi dans ta pratique quotidienne comment tu interprètes cette notion d'utilisateurs comment tu te matérialise cet utilisateurs ?**

Les outils sont relativement classiques, on fait beaucoup de veille sur les usages, sur les techno sur la diffusion de la techno. Bien souvent la difficulté à la quelle on est confronté dans notre capacité à prédire ou pas ce n'est sur la technologie. Quand tu regardes le monde des IHM, les dernières grosses ruptures par exemple le tactile, le tactile existe depuis 40 ans . Le problème ce n'est pas la maturité de la techno c'est la maturité de la diffusion. La question c'est qui va être suffisamment rusé pour s'approprier une techno qui est mature, qui est sur l'étagère, et en faire un game changer du point de vue de l'usage dans la monde automobile. La c'est un problème puisque la technologie elle existe, elle a sa vie de maturité qui vie sa vie qui peut être relativement lente par contre la notion de game changer qui peut modifier les usages sur le marché ça peut aller assez vite et ça peut poser problème. Quand ça touche des problématiques immatérielles on peut s'en sortir par la rapidité qu'on met dans notre exécution par contre quand ça touche des problématiques matérielles là on est coincé parce que notre hardware il est forcément plus difficile à changer. Cette problématique d'up-gradabilité et d'évolutivité hardware elle est plus compliqué on est pas nous au point de dire on va provisionner du hardware au cas où. Typiquement je prends la problématique du gestuel. Ca existe dans le labos depuis des années on surveille les diffusions via des salons etc. On voit que c'est un truc qui n'arrive pas à émerger, personne n'a encore trouvé le ailler use case. Sauf dans le cas de la niche très spécifique qui est le fait de contrer un avatar dans le monde du jeux vidéo. Maison est toujours dans la phase d'une techno en recherche d'usage. Si tu veux déployer une techno comme celle là tu le fait à travers du hardware. J'ai beaucoup discuté avec les mecs de Samsung qui eux on pari le paris de provisionner du hardware. Ils ont mis des caméras sur leurs téléés mais ce qu'ils font avec est nul. Ils le savent mais ils pensent que l'évolution des software va permettre de sortir un nouvel usage rapidement. Ils ont pris le pari finalement de faire la provision hardware alors que leurs services est décectif à la base.

Ils pensent qu'ils sont sur le point d'aboutir et s'ils ne provisionnent pas le hardware on aura pas le marché, on ne sera pas premier. c'est aussi la réflexion par rapport à leurs propres cycles de vie du produit. La panoplie des technologies je la connais,

honnêtement y a très peu de nouvelles techno. Moi je tiens à jour ce que j'appelle la map IHM. Avant de faire de road map il faut faire de swaps, c'est le champs des possibles te ensuite on fait une road map. Moi je le fais à 10ans et ça couvre l'ensemble des IHM. Pour le monde tableau de bord, pour les commandes.... Je conserve les solutions technologiques, cette brique techno je l'a connais, elle peut être mure dans un an ou dans le s10 ans qui viennent. Ensuite la réflexion à avoir c'est technologiquement mature dans les 10 ans, qui vont ou sont sur le point de se diffuser et qui, tourisme point, on une forte valeur ajoutée vis à vis des interactions dans l'automobile.

Ce qu'il y'a c'est que cette road map je l'a met à jour une fois par an et elle est relativement stable, sur les 120 j'en rajoute 5 c'est déjà pas mal. Ce qui peut changer plus rapidement c'est le code couleur ça s'est diffusé ça ne s'est pas diffusé. Typiquement le gestuel sur une map d'y il a trois ans on était plus optimistes, on l'avait tag à surveiller, on a développer pas mal de projets pour essayer de trouver des application automobiles qui donnent du sens. On n'a pas trouvé grand chose et du coup on a descendu l'intérêt et la techno ne s'est pas diffusé. Par contre si j'amena ça s'était diffusé Renault aurait difficilement pris le partie de prendre des provisions technologiques. Il y'a des constructeurs qui prennent plus de paris parce que ça fait partie de l'identité de marque et eux ils vont faire de la provision, nous c'est plus compliqué.

Il y a des problématiques économique et ce n'est pas forcément dans l'identité de marque de dire j'ai de la techno donc la techno pour la techno alors qu'elle ne fait écho à aucun élément dans le monde automobile au qu'elle correspond à quelque chose qui ne correspond pas.

### **C'est quoi le sexuelles d'une techno ...?**

Typiquement 3G, ça a des couts et nous on a besoin de 2G pour la plupart de nos techno. Il y a également la taille des processeur qui ont un impact cout. Mais après c'est un peu contradictoire parce que l'app elle obéit a un autre écosystème technologique qui est potentiellement beaucoup plus puissant que le notre.

On aurait par exemple peut être du installer les caméra pour l'hypovigilance, le hardware aurait commencé petit, avec l'upgrade des soft on aurait pu. Mais nous on veut déjà avoir un socle assez solide pour dire oui ça vaut le cout quitte à se mettre sous pression dans notre cycle de conception classique. Je ne sais pas si économiquement entre le sur-cout de la mise sous tension de tout le processus de production ou le sur cout de la provision qu'on aurait pu prendre où est l'équilibre.

Nous on est quand même une industrie gros volume petite marge et un pari techno comme celui là ça mange vite la marge. Il y a beaucoup de réflexions pour améliorer les conceptions des hardwares, les conceptions modulaires etc... Mais c'est quand même beaucoup plus lourds que de faire de l'update à distance. Quand ca touche une partie cockpit c'est compliqué ça devient quasi impossible par contre si c'est du caché c'est plus facile.

### **Cette logique là elle est embryonnaire ?**

Oui, elle n'est pas dans la rue mais il y a des projets qui tournent dessus.

### **Ca rejoint un peu la cognition 2.0 ?**

C'est un peu différents 2.0 tu empower ton client final en terme de ressources. Ce que je dis là c'est aussi en terme de ressource mais là. Tu peux penser en terme de ressource pour le concepteur la conception reste la maitrise du concepteur et tu peux dire aussi voilà moi je te file un kit de développement et tu te redesses ton tableau de bord. Derrière y a des règlements à respecter.

### **Et là tu rentres dans le cadre d'un processus d'innovation classique où Renault ne peut pas forcément avoir la marge de manoeuvre voulu ?**

Renault, et ça on l'a bien vérifier. Si la voiture est modifiée à l'aide d'outil Renault la responsabilité Renault vis à vis du produit finale reste engagé. Quand bien même on donnerait des ressources pour modifie la voiture il faut que le résultat soit relativement correct. Et is quelqu'un s'amuse à modifier une voiture par lui même et qu'il a un

accident je pense qu'il a un accident. Le constructeur est complètement dédouané. Ce problème de réglementation ça ne bride pas que le constructeur n'importe qui qui veut bricoler sur une voiture il faut qu'il connaisse les réglemente et qu'il les respectent sinon il est hors la loi.

### **Le tuning ?**

Cet aspect tuning personnel on voit bien que faire en dehors du constructeur c'est une niche de niche alors les mecs ils font ce qu'ils veulent. C'est tellement microscopique qu'on en a rien à faire. Par contre est ce qu'il y aurait une appétence pour nos clients finaux de pouvoir eux mêmes modifier la conception. Ca c'est une question ouvert. Il faudrait que tu en discutes avec Robin sur l'aspect carrosserie aménagement du véhicule.

### **Ca rentre bien avec cette logique de « tous concepteurs »....**

Moi je pense que c'est un peu bon... Par contre la réflexion de Robin était intéressante je trouve. En fait on a un problème de valeur à la revente, de valeur résiduelle une des approches de Robin c'est quoi les moyens pour que les gens puissent rénover un peu leurs véhicules. Je suis capable de fournir à mes clients non pas des outils pour modifier la conception mais pour donner une deuxième vie. C'est un peu la modularité mais c'est dans un esprit mon véhicule c'est un objet quia des phases de vie. Et j'accompagne mon client dans ces phases de vie et de transformations d'usage. C'est plus intéressant que « tous concepteurs » et tous les matins je me dessine un nouveau tableau de bord. Ca répond à une angoisse.

Nous on amène des recontextualisation à l'automobile. Nous on amène des IHM adaptés à l'automobile.

On veut pouvoir consulter de plus en plus de choses dans la voiture ce qui ne veut pas dire qu'on fait de moins en moins de conduite. parce que finalement quand tu conduis tu ne conduis pas...

La voiture c'est quand même un monde ou le corps est quand même présent et il ne faudrait pas que nos réflexions sur le digitale désincarné nos réflexions. On a une petite problématique qui est que le bien être de l'interaction repose sur du sensoriel incarné et quand les constructeurs sont passés au tout tactile tu perds quelque chose et tu gagnes une pseudo image de modernité et des sous parce que un bouton ça coute cher. Ca c'est un contre pied par rapport au monde digital désincarné dans le monde du digital la problématique de tangibilité du monde digital c'est important. C'est un des fondamentaux de l'automobile le sensoriel. Hors des aspects symbolique et séminaux on a une relation du corps qu'il ne faut pas oublier. On doit retrouver un équilibre entre l'aspect commande virtuelle commande réelle.

